

**Západočeská univerzita v Plzni**

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy

**Bakalářská práce**

Age management

Předkládá: Marie Turečková

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma “Age management” vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury a pramenů.

V Plzni, dne

Marie Turečková

.....

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Marie TUREČKOVÁ**  
Osobní číslo: **R21B0175P**  
Studijní program: **B0421A220009 Právní specializace**  
Téma práce: **Age management – trend aktivního stárnutí**  
Zadávající katedra: **Katedra veřejné správy**

## Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Teoretická část
  - Definice Age managementu
  - Historický vývoj Age managementu v EU a ČR
3. Demografická situace v ČR
  - +principy Age managementu
4. Praktická část
  - Aplikace Age managementu
  - Zhodnocení aplikace Age managementu
5. Závěr

Rozsah bakalářské práce:  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:  
viz zvláštní seznam

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**  
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**



---

**JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.**  
děkan



---

**JUDr. Tomáš Louda, CSc.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

## **Poděkování**

Děkuji své vedoucí práce Mgr. Heleně Sequensové za ochotu, cenné rady a odbornou pomoc při psaní práce. Dále děkuji všem, kteří se zúčastnili průzkumů a všem, kteří mi během psaní této práce nabídli pomocnou ruku.

# Obsah

Západočeská univerzita v Plzni .....	1
Úvod .....	8
1. Vymezení koncepce Age managementu .....	9
1.1. Age management jako součást personální politiky .....	9
1.2. Úvod do problematiky .....	9
1.3. Právní úprava .....	10
1.3.1. Legislativa důchodové reformy.....	11
2. Vývoj Age managementu.....	12
2.1. Vznik koncepce Age managementu .....	12
2.2. Evropské trendy .....	13
2.3. Příchod konceptu Age managementu do České republiky .....	13
2.3.1. Novodobé trendy v České republice .....	15
3. Aktivní stárnutí.....	16
3.1. Životní změny .....	16
3.2. Etapy dospělosti.....	17
3.3. Stárnutí a stáří .....	18
4. Pracovní schopnost.....	19
4.1. Faktory podporující pracovní schopnost ze strany zaměstnance. 20	
4.2. Faktory podporující pracovní schopnost ze strany zaměstnavatele	20
4.2.1. Motivační přístup.....	20
4.2.2. Přístup fyzické náročnosti.....	22
1.1. Věkové stereotypy .....	22
1. Trh práce.....	23
1.2. Socioekonomický a demografický vývoj v České republice.....	24
1.2.1. Umění profesní automatizace a její vliv na trh práce .....	25

1.3.	Důležitost implementace Age managementu v organizaci.....	26
1.3.1.	Výhodné nabídky Age managementu .....	27
1.3.2.	Nevýhody .....	27
5.	Praktická část.....	28
a.	Metodologie průzkumů.....	29
d.	Hypotézy.....	30
	i. Výzkumné předpoklady místního průzkumu	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
	ii. Výzkumné předpoklady zahraničního průzkumu .....	<b>Chyba!</b>
	<b>Záložka není definována.</b>	
e.	Zpracování a interpretace výsledků dotazníků .....	30
f.	Vyhodnocení výzkumných otázek	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
a.	Vyhodnocení výzkumných předpokladů .....	47
	Právní předpisy .....	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>

## Úvod

V současné době, tedy ve 21. století dochází k významným demografickým změnám, které mají dalekosáhlé dopady na pracovní trh a organizace ve všech pracovních oblastech. Jedním z hlavních aspektů těchto změn je stárnutí populace, což přináší nové výzvy a příležitosti pro efektivní řízení pracovních sil a udržení konkurenceschopnosti firem. S postupujícím stárnutím populace se stává stárnutí zaměstnanců stále významnějším tématem pro manažery lidských zdrojů a strategické plánování firem.

V kontextu této problematiky nabývá na významu koncept Age managementu, který zahrnuje široké spektrum strategií, politik a postupů zaměřených na správu a využití pracovních zkušeností a schopností lidí v různých věkových skupinách. Age management se stává nedílnou součástí firemních strategií a personálních politik, které mají za cíl optimalizovat výkonnost, produktivitu a spokojenost zaměstnanců napříč věkovými kategoriemi.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu konceptu Age managementu a jeho významu v současném prostředí českých firem. Práce si klade za cíl podrobně prozkoumat různé aspekty Age managementu, včetně jeho definice, historického vývoje, legislativního rámce, evropských trendů a jeho vlivu na český pracovní trh.

Jedním z hlavních cílů této práce je zmapovat současný stav implementace Age managementu v českých organizacích a zhodnotit jeho výhody a nevýhody z pohledu zaměstnavatelů i zaměstnanců. Práce se také zaměřuje na praktickou část v podobě výzkumu spokojenosti zaměstnanců v organizacích v České republice a jeho vztah k implementaci Age managementu. Tímto způsobem se snaží přispět k lepšímu porozumění problematice stárnutí zaměstnanců a poskytnout ucelený pohled na aktuální situaci a trendy v oblasti řízení věku pracovní síly.



# 1. Vymezení koncepce Age managementu

## 1.1. Age management jako součást personální politiky

Age management lze definovat jako souborný způsob řízení, který zohledňuje stáří zaměstnanců a způsobilosti k jejich věku příslušných. Není třeba se domnívat, že se koncept zaměřuje pouze na určitou věkovou kategorii pracovníků, nýbrž je tomu naopak. Tento podpůrný nástroj slouží pro efektivní uplatnění všech zaměstnanců, to znamená od čerstvých absolventů, kteří své místo na pracovním trhu zaujímají krátce, generace rodičů s malými dětmi, až po ty, kteří se připravují k odchodu ze zaměstnání do důchodu.<sup>1</sup>

Při zohlednění faktu, že Age management prezentuje sám o sobě širokou oblast v personální sféře procesů, je nutné upřesnit hlavní problematiky, kterými se koncepce zabývá. Jde především o upravování podmínek v pracovním prostředí, tzn. od bezpečnosti v zaměstnání a vzhledu pracoviště až po mobilitu zaměstnanců, co se kariérního růstu týče, adaptace ke stanovené pracovní době, motivace k nástupu či naopak motivace k odchodu nebo změně pracovního místa, apod.<sup>2</sup>

## 1.2. Úvod do problematiky

Důvod, proč se tímto novým fenoménem zabývat, spočívá v možnosti předvídat případné proměny, které sice aktuálně nemají kompetenci ovlivnění, ale které teprve zaručeně nastanou. Všechny evropské státy budou přibližně do 20 let postiženy problematikou stárnutí populace. Situace v České republice nebude výjimkou, protože zastoupení pracovní síly zde nebude odlišné. Abychom se na to připravili, je zapotřebí změnit způsob, jakým přemýšlíme o stárnutí jako takovém. Stále totiž existuje široce sdílený názor, že starší pracovníci jsou pro firmu ohrožující pro postrádání svého mládí a úplného zdraví. Proto je znalost všech silných a slabých stránek každé věkové skupiny, ze které lze pozitivně těžit pro lepší pracovní výkon, nezbytná.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> LOJDA a kol. *Mezigenerační sdílení kompetencí*. České Budějovice. VŠTE v Českých Budějovicích. 2021. s. 104-105. ISBN 978-80-7468-180-6.

<sup>2</sup> LOJDA a kol. *Mezigenerační sdílení kompetencí*. České Budějovice. VŠTE v Českých Budějovicích. 2021. s. 109. ISBN 978-80-7468-180-6.

<sup>3</sup> *Starší zaměstnanci se vyplatí, v práci bývají velmi motivovaní, říká zakladatel age managementu*. [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65612050-starsi-zamestnanci-se-vyplati-robotizaci-a-technologim-se-musime-prizpusobit-rika-zakladatel-age-managementu/>

### 1.3. Právní úprava

Vzhledem k množství právních předpisů v pracovním právu je zřejmě potvrzená velká důležitost definice pracovního prostředí, pracovních podmínek a práv pracujících. Ty nejvíc klíčové prameny pracovního práva zastává Ústava České republiky, zákon č. 1/1993 Sb., a Listina základních práv a svobod, zákon č. 2/1993 Sb., jehož články 26,27 a 28 zakládají právo na svobodnou volbu povolání, uspokojivé podmínky, právo na spravedlivou odměnu za práci, a další.<sup>4</sup>

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce detailně upravuje právní vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci při výkonu závislé práce. Zaručuje tak pracovní podmínky s důrazem na ochranu zdraví a bezpečnost zaměstnanců při práci, rozvržení pracovní doby, odměňování za práci, a jiné.<sup>5</sup> Dalším významným právním předpisem související s konceptem Age managementu, je Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Zakládá totiž právo na zaměstnání v podobě pracovněprávního vztahu, v němž subjekty vystupují jako nositelé subjektivních práv a povinností, jako například zákonné povinnosti rovného zacházení a také zákaz jakékoliv diskriminace.<sup>6</sup>

Ani Zákon o státní službě, č. 234/2014 Sb., se souvislosti nevyhne, neboť zvláště upravuje pracovní poměry státních zaměstnanců, jejich služební vztahy, způsob odměňování, řízení týkající se služebního poměru, a v neposlední řadě i organizační věci, které se týkají zaměstnanců správních úřadů.<sup>7</sup>

Je nutné zmínit, že závazné jsou pro Českou republiku i mezinárodní smlouvy, jako je Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, který zaručuje každému člověku právo na uspokojivé a spravedlivé pracovní podmínky. Obsah smlouvy bez pochyby navazuje na Všeobecnou deklaraci lidských práv přijatou OSN roku 1948, jako právně nezávazný dokument, který ve svých třiceti člancích inspirativně zakládá základní práva a svobody pro všechny bez rozlišování rasy, jazyka, politického nebo jiného smýšlení a dalších.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck 2017. Academia iuris, s. 44. ISBN 978-80-7400-667-8

<sup>5</sup> Zákon č. 262/2006. Sb., zákoník práce

<sup>6</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

<sup>7</sup> Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

<sup>8</sup> Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, vyhlášen vyhláškou č. 12/1976 Sb.

### 1.3.1. Legislativa důchodové reformy

Největší pozornost z oblasti související legislativy si zaslouží schválené reformy odchodů do důchodu. První den zářiového měsíce roku 2023 podepsal Petr Pavel, prezident České republiky, novelu zákona o důchodovém pojištění, č. 155/1995 Sb.<sup>9</sup> Součástí reformy je zákon č. 71/2023 Sb., dle kterého se například procentní výměry vyplácených důchodů nebudou zvyšovat dosavadním obvyklým způsobem stanoveným v § 67 odst. 10 zákona č. 155/1995 Sb.,<sup>10</sup> nýbrž se zvýší, a to o 2,3%.<sup>11</sup> Také zákon č. 270/2023 Sb. přináší nové důchodové změny, jako § 31 odst. 1 o nezbytné době pojištění, která se s účinností od 1. 10. 2024 protáhne na 40 let.<sup>12</sup> Z toho lze vyvodit, že se jedná o právní předpis s dělenou účinností.

Mezi další významné změny, na které je třeba poukázat, patří maximální doba vytvářející možný rozsah odchodu do předčasného důchodu, a tou jsou nyní 3 roky. Vláda svým nařízením č. 286/2023 Sb. určila nově sestavenou strukturu výpočtů důchodů přiznaných od téhož roku, a nařízením č. 287/2023 Sb. zvýšila zvláštní příspěvek k důchodu. Obě zmíněná nařízení vlády nabývají účinnosti dnem 1. 1. 2024.

K pozitivnímu zjištění se od posledního měsíce minulého roku, tedy prosince r. 2023, zavedla možnost podat žádost o důchod online formou, tím pádem se zrušila místní příslušnost OSSZ potřebná k podané žádosti o důchod.<sup>13</sup> To souvisí bezprostředně s nařízením Evropského parlamentu a Rady č. 2018/1724, kterým se zřizuje možnost poskytnout digitální přístup k informacím, asistenčním službám, apod.<sup>14</sup>

---

<sup>9</sup> *Novela zákona o důchodovém pojištění (2023)*. [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/novela-zakona-o-duchodovem-pojisteni-2023.aspx/>

<sup>10</sup> Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

<sup>11</sup> Zákon č. 71/2023 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

<sup>12</sup> Zákon č. 270/2023 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů

<sup>13</sup> *Hlavní změny v důchodovém pojištění schválené v roce 2023*. [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/hlavni-zmeny-v-duchodovem-pojisteni-schvalene-v-roce-2023>

<sup>14</sup> Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 2018/1724 ze dne 2. října 2018, kterým se zřizuje jednotná digitální brána pro poskytování přístupu k informacím, postupům a k asistenčním službám a službám pro řešení problémů a kterým se mění nařízení (EU) č. 1024/2012

## 2. Vývoj Age managementu

### 2.1. Vznik koncepce Age managementu

Úplně první zmínky o Age managementu nesahají do příliš hluboké historie. Celkově nejvíce lidí bylo narozeno v průběhu 2. světové války, což znamená, že současně se díky početnosti generace bude čelit problému předčasného odchodu do důchodu. Koncept jako takový vznikl teprve v 80. letech 20. století ve Finsku, kde s předtuchou našli způsob, kterým předejít již zmíněnému negativnímu dopadu na pracovní trh. Finský institut pracovního zdraví (FIOH) sídlící v Helsinkách se proto ujal iniciativy a společně s Prof. Juhani Ilmarinenem a dalšími profesionály podrobně studovali nejvlivnější faktory na zdraví stárnoucí populace. Závěrem této dlouholeté studie s poměrně širokým rozsahem respondentů, byla s narůstajícím věkem postupná ztráta pracovní schopnosti u třetiny zúčastněných.<sup>15</sup>

Ze zpracovaných výsledků studie také vyplynulo, že významnou roli zde hrají manažeři, neboť oni mají na pracovní schopnost zaměstnanců značný vliv. Důraz se klade konkrétně na zájem a ochotu vedoucích pracovníků připravovat řešení, která by pracovní schopnost podpořila. Studie a její vyhodnocení též uvedla v pozornost významné vztahy související s ergonomií pracoviště, pracovní organizací, a v neposlední řadě souvislost pracovního života s individuálním životem zaměstnanců. Tyto klíčové informace představovaly pro finskou vládu návod k řešení náležitých profesních změn zasahující mimo jiné i do zdravotní legislativy či plánování důchodové reformy. V podnětu vznikla celá řada navazujících programů, která s udržením pracovní schopnosti pracovníků veškerých věkových kategorií pracovala, či stále pracuje.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> *Proč se Age managementem zabývat.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/proc-se-age-managementem-zabyvat/>

<sup>16</sup> *Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614/>

## 2.2. Evropské trendy

Problematika populačního stárnutí zasáhne všechny země Evropy, včetně České republiky. To doporučeně zakládá zaměstnavatelům nezbytné doporučení, aby se začali na zmíněný problém připravovat, a nemuseli se s ním tak marně snažit vypořádat, až bude pozdě. Dle názoru zakladatele Age managementu, Juhaniho Ilmarinena, kromě skandinávských zemí patří mezi již přizpůsobující se státy Německo, Rakousko a Holandsko. Inspirativním příkladem je dopravní podnik v Hamburku, který vhodným rozdělením práce mezi mladší a starší řidiče, zajistil efektivní výkon všech pracovníků.

Řízení v centrálních linkách s sebou nese potřebu pevné odolnosti vůči stresu, a to převážně kvůli častému vzniku dopravní zácpy. Proto se těchto kratších tras ujali řidiči menšího věku, kteří tím mohli dosáhnout větší časové flexibility, a ti starší dostali na zodpovědnost převážně delší trasy, které se povětšinou jezdili ve večerních hodinách, což pro ně bylo z hlediska rodičovství lépe přizpůsobitelné.

Je však zapotřebí dbát na individualitu pracovní hranice, nýbrž je s věkem u každého člověka odlišná. Bostonská firma vyrábějící injekční jehly je toho názornou ukázkou, poněvadž průměrný věk jejich zaměstnanců se pohybuje okolo 74 let. Některým z nich je dokonce přes 90 let. Důvod pro bohatou obsazenost staršími lidmi, je více, než jednoduchý. Několikaletou zkušenost pobytí v důchodu většina považovala za nudnou, a tak zájem vytvářet hodnoty přerostl v obrovskou motivaci. Z toho plyne, že věk nemusí být nutně limitem, protože mnohem větší vliv mají jiné faktory, než věkové.<sup>17</sup>

## 2.3. Příchod konceptu Age managementu do České republiky

Vzhledem ke stoupajícímu počtu starších osob v české společnosti, tudíž i počet starších zaměstnanců na pracovním trhu, stoupá rovněž i zájem o znalost aspektů, jejichž aplikace může mít na trh práce klíčový vliv. V České republice došlo v oblasti Age managementu k významnému rozvoji až v posledních letech, kdy se informativnost o těchto problémech spojených se stárnutím pracovní síly zvyšovala. Postupně se začaly vytvářet programy a iniciativy zaměřené na podporu

---

<sup>17</sup> *Starší zaměstnanci se vyplatí, v práci bývají velmi motivovaní, říká zakladatel age managementu.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65612050-starsi-zamestnanci-se-vyplati-robotizaci-a-technologim-se-musime-prizpusobit-rika-zakladatel-age-managementu/>

zdraví a pracovního prostředí pro starší zaměstnance s cílem prodloužit jejich prodloužit jejich pracovní aktivitu a zároveň zlepšit kvalitu jejich života. To vede k celkovému posunu perspektivy vůči starším pracovníkům jako cenným zdrojům, a nikoli jako jen starší části pracovní síly.<sup>18</sup>

Se snahou prosadit do české společnosti metody Age managementu vedla **Asociace institucí vzdělávání dospělých** projekt „*Strategie Age managementu v České republice*“, jehož strategie i vymezené cíle byly skoro totožné, jako strategie a vymezené cíle, které byly stanoveny v projektu zmíněného Finského institutu. V návaznosti na projekt byla sepsána a publikována příručka „*Age management pro práci s cílovou skupinou 50+*“, která pojednává o základních možnostech využití metodiky. Projekt mimo jiné dostal roku 2012 Národní cenu kvality za podporu Age managementu v České republice. Onen program byl sice první, ale určitě ne poslední iniciativou v oblasti věku zohledňujícího řízení.<sup>19</sup>

Název „*Implementace Age managementu v České republice*“ totiž nesl její další navazující projekt ve spolupráci s organizací **Blik op Werk** v Nizozemsku, který cílil na testování Indexu pracovní schopnosti nebo-li Work Ability Index (WAI). WAI má sloužit jako pomocný nástroj k vyhodnocení fyzické kompetence zaměstnance k práci v závislosti nejen na jeho věk, ale i na pracovní prostředí, ve kterém pracuje. Pokračující projekty realizované asociací, jako je „*Posilování sociálního dialogu – služby pro zaměstnance*“, byly vedeny ve spolupráci s univerzitním prostředím nebo úřady práce.<sup>20</sup>

Mezi organizace, které se snažili o implementaci stejné koncepce, a které je třeba zmínit, patří **Gender studies** se svou publikací *Age management and Age discrimination in the Czech Republic*, nebo **Byznys pro společnost (BPS)** jakožto platforma nevládní povahy s jejím zřízením *Tematické expertní skupiny Age management* a agendou *Age management a životní stádia a etapy zaměstnance, soužití více generací na pracovišti a v týmu, věkové rozdíly nebo téma sendvičové generace*.

---

<sup>18</sup> *Stárnutí populace není vzdálená budoucnost, ale aktuální problém, říká Ilona Štorová*. [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://avokado-online.cz/ceska-republika-neni-pripravena-na-starnuti-populace-rika-ilona-storova/>

<sup>19</sup> KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J., ZÁBRŽENSKÁ, M., *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 2015. s. 39. ISBN: 978-80-260-8019-0

<sup>20</sup> *O projektu*. [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/o-projektu/>

Na workshopu *Age management a jak ho měřit* od **BPS a CRS Europe**, který přejímal evropské trendy do českých firem, byl předveden pomocný prvek na měření Lifelong Employability Assessment (LEA).<sup>21</sup> Ten umožňuje detailní pohled aktuálních procesů uvnitř firmy, jejího prostředí a upravování pracovních podmínek zaměstnanců. Cílem této metody je tedy převážně inspirovat zaměstnavatele v zařizování potřebných opatření ve firmě.<sup>22</sup>

### 2.3.1. Novodobé trendy v České republice

Z rozdělovaných finančních prostředků z evropských fondů, a to převážně z Evropského sociálního fondu (ESF), vznikl operační program *Zaměstnanost* realizovaný v letech 2014 – 2020, jenž vedlo Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky (MPSV). Obsah programu zahrnoval podporu: zaměstnanosti, schopnost zaměstnanců a zaměstnavatelů se adaptovat, modernizace veřejné správy, dalšího vzdělávání, apod. Zaměstnavatelé tak měli možnost požádat o finanční podporu v podobě dotace, aby mohli *Age management* zavádět do pracovního prostředí jejich firem.<sup>23</sup>

V rámci operačního programu vznikl například dvouletý projekt *Age management jako RADOST* zadaný firmou **Direct Parcel Distribution CZ s.r.o.**, který měl za cíl instalovat prvky řízení přihlížející k životním fázím člověka do firmy. Projekt vytvářel aktivity jakožto zdraví podporovaná opatření, a to například formou vzdělávání zaměstnanců o *Age managementu*, aby se se záměrem zvýšení spokojenosti pracovníků, zvýšila i jejich pracovní schopnost.<sup>24</sup>

Koncem listopadu minulého roku, tedy r. 2023, byly usnesením vlády č. 920 odsouhlaseny podklady pro *Akční plán k naplnění Strategického rámce přípravy na stárnutí společnosti na období 2023-2025* navržený ministrem práce a sociálních věcí, Marianem Jurečkou. Návrh reflektuje aktuální trendy na trhu pracovních příležitostí, a to hlavně co se dovedností, rozšiřování kvalifikace, ochranné péče, a stárnutí zaměstnanců zdravým způsobem týče.

---

<sup>21</sup> KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J., ZÁBRŽENSKÁ, M., *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 2015. s. 39. ISBN: 978-80-260-8019-0.

<sup>22</sup> LEA. [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/projekt/lea/>

<sup>23</sup> OP *Zaměstnanost 2014 – 2020*. [online]. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost/>

<sup>24</sup> *Age management jako RADOST*. [online]. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.dpd.com/cz/cs/o-nas/kariera/age-management/>

Cílem plánu je zabezpečit přípravu na generační stárnutí podporou zaměstnanosti, schopností pracovníků se adaptovat na trhu práce, a v neposlední řadě podporou životního bezpečí a důstojného zajištění seniorů.<sup>25</sup>

### 3. Aktivní stárnutí

#### 3.1. Životní změny

Aby přenesení prvků Age managementu do firem bylo realizovatelné, je zapotřebí nejprve zkoumat změny v lidském životě, které mají na oblast práce značný dopad, a to jak z psychologického hlediska, tak i z pohledů biologů. Stárnutí je proces, kterému se nevyhne žádný člověk, a na který má dopad mnoho faktorů. Jedním z nich, a zároveň možná i tím nejdůležitějším, jsou fyzické změny. Je obecně známo, že s přibývajícím věkem dochází k postupnému úbytku svalové hmoty, takže i postupné ztrátě fyzické kondice, snížení flexibility, zkrátka k omezení pohyblivosti jako takové. Taková omezení mohou zvýšit riziko úrazů na pracovišti.

Dalším faktorem jsou sociální změny, protože například ztráta přátel či rodinných příslušníků může způsobit jednotlivci pocit izolace a osamělosti. Naopak díky vystavování se novým sociálním interakcím, se sociální síť jedince posiluje, vznikají nové přátelské vztahy, apod. Takový faktor souvisí s duševními změnami, neboť pokud se jedinec potýká například s depresemi, úzkostmi či strachem z budoucnosti, je více, než pravděpodobné, že schopnost plnit životní cíle, ať už co se práce nebo péče o rodinu týče, značně klesne. Na druhou stranu může s životními zkušenostmi přijít i pocit vděčnosti za dosažené úspěchy.

Ekonomické změny se souvislosti se stárnutím také nevyhnou. S přibývajícím věkem se totiž zvyšují náklady na zdravotní péči a osobní péči, a to může vést k finančním potížím. Stejně tak, jako se mnoho lidí setkává s poklesem příjmů v důchodovém věku.

---

<sup>25</sup> *Akční plán k naplnění Strategického rámce přípravy na stárnutí společnosti na období 2023 – 2025.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/akcni-plan-k-naplneni-strategickeho-ramce-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-na-obdobi-2023-2025/>



### 3.2. Etapy dospělosti

Stárnutí má tedy mnoho etap, z nichž každá jinak ovlivňuje již vyjmenované životní aspekty. Tím pádem je nutné analyzovat prakticky celý průběh života člověka. Jak ve své knize *Perspektivy stárnutí* Peter Gruss píše, „*Vývoj člověka je neustálý sled změn a proměn, které trvají po celý náš život.*“<sup>26</sup>

Téma této bakalářské práce pokrývající především oblast pracovního prostředí je zcela jasným a logickým důvodem, proč se opomine objasnění jednotlivých změn v etapách dětství, mládí a dospívání, a pozornost se bude věnovat pouze následujícím.:

#### 1. Raná dospělost

Podle §30 Občanského zákoníku sice nabyde člověk plnoletosti dovršením 18. roku věku<sup>27</sup>, avšak dospělým se v psychologické rovině stává o 2 roky – 7 let později. Pro ranou dospělost, která je obvykle definována do věku 25-30 let, je typická fyzická vyspělost tzn. vrcholu fyzické kondice a síly. Většina fyzických procesů se stabilizuje a tělesný růst končí. Mladí dospělí začínají budovat svou kariéru a identitu na trhu práce. To zahrnuje rozvoj psychosociálních dovedností, jako je komunikace, schopnost spolupracovat, řešit problémy, také přijímat odpovědnost v souladu s etickými principy. Současně roste zájem o založení rodiny a s tím i uzavření manželského sňatku.

#### 2. Střední věk

Ve středním věku, o němž se lze bavit přibližně do 45 let, může být zaměstnání jedinci vnímáno jako poslání, poněvadž zkušenosti a dovednosti, které nabývali v průběhu dřívějších let, se nyní projevují v pracovní výkonnosti a cílevědomosti. Díky tomu jsou často schopni lépe porozumět složitým situacím a vzniklým problémům. Střední věk je mnohdy spojován s vyhasínáním pohlavního cyklu, pro ženy známé jako menopauza. Nutná ke zmínění je i krize středního věku, kterou si mnoho lidí právě kolem 45. roku života prochází, a díky které může dojít k výkonnému poklesu, pocitu prázdnoty a reflexí nad nedosaženými životními cíli.

---

<sup>26</sup> GRUSS, P. (Ed.). *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha. Portál. 2009. s. 9. ISBN: 978-80-7367-605-6.

<sup>27</sup> Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

### 3. Pozdní dospělost

Pozdní dospělost trvá přibližně do 65 let. Lidé v ní reflektují veškerá svá životní rozhodnutí. Je zde možná existence touhy dohnat resty, ať už co se partnerského života, vzhledu, či životního stylu týče. Současně se jedinci smiřují s procesem stárnutí jako přirozené součásti života. Někteří se více věnují svým volnočasovým aktivitám a někteří mohou setrvávat v ustálených rutinách. Ve stáří se začínají projevovat fyzické změny, jako je zhoršení zraku nebo snížená hybnost. Ty mají vliv na denní život a vyžadují přizpůsobení. Odchod do důchodu a přizpůsobování se tak novému dennímu režimu může být pro některé obtížné.<sup>28</sup>

#### 3.3. Stárnutí a stáří

Je nutné mít na paměti, že řízení zohledňující stáří zaměstnanců není určen pouze pro pokročilý věk. Věkové rozložení pracující společnosti ovlivňuje i prodávající se nástup mladých kvalifikovaných pracovníků do zaměstnání z důvodu prodloužení doby studia a tím i zahájení profesní dráhy. Většina lidí narozená v poválečné době již prochází důchodovým věkem a na trhu práce je nedostatek zkušených pracovníků. I když se věk odchodu do důchodu zvýší, došlo by k nesouladu mezi schopnostmi zaměstnanců a pracovními nároky, protože vzhledem ke stárnutí nebudou schopni uspokojit rostoucí požadavky na pracovní sílu. Je nezbytné uvědomit si potřebu pečovat o pracovní schopnost během každé sféry kariérního života a taky potřebu být připraven na případné změny, jež stárnutí přináší.<sup>29</sup>

Tématika stáří zaměstnanců může přivádět k otázce: Kdy lze tedy hovořit o starších zaměstnancích? Na to lze odpovědět českou legislativou, neboť Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, poskytuje ochranu jedincům starším, než 50 let, na trhu práce. Z toho je možné vyvodit, že takovým poskytováním právního základu pro zajištění jejich práv a ochrany, vymezuje specifickou kategorii pracovníků. Obsahuje zvláštní ustanovení zajišťující těmto jedincům jistotu, že nebudou diskriminováni nebo znevýhodňováni kvůli svému věku. Mohou zahrnovat

---

<sup>28</sup> *Etapy psychického vývoje: dospělost, stárnutí a stáří, smrt. Psychologická charakteristika těchto období, jejich význam pro další vývoj.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/vyvojova-psychologie/7-dospelost-starnuti-smrt.html/>

<sup>29</sup> *A Study on Work Ability among Aging Workers in Korea.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: [https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02505572&language=ko\\_KR&hasTopBanner=true/](https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02505572&language=ko_KR&hasTopBanner=true/)

opatření týkající se nábory, pracovních podmínek a dalších aspektů pracovního života zahrnující rekvalifikaci, apod.<sup>30</sup>

Ve shrnutí celé této kapitoly lze říci, že stárnutí přináší do života jednotlivců mnoho změn a výzev, které je důležité zvládnout s pomocí vhodných strategií a podpory. Zaměstnavatelé by se proto měli snažit zvážit jednotlivé změny, protože příprava na ně je klíčová pro vytvoření adekvátního prostředí, které umožní lidem stárnout aktivně a plnohodnotně. Právě principy Age managementu slouží pro zaměstnavatele jako nástroj, jak identifikovat a využívat silné stránky nejen starších zaměstnanců.<sup>31</sup>

## 4. Pracovní schopnost

Pracovní schopnost hraje důležitou roli v každé etapě dospělosti člověka a její zachování je definující a zároveň důležité pro to, aby jedinec dokázal v pracovním prostředí fungovat. Zaměstnanec se spolu s jeho pracovními povinnostmi vlivem procesu stárnutí v průběhu času mění. Proto je ve spojitosti se zvládnutím pracovních nároků zapotřebí, aby nároky byly přizpůsobeny věku jedince.

Pracovní schopnost vyjadřuje jakousi harmonii mezi pracovním a osobním životem zaměstnance. Pokud tyto dvě rozdílné oblasti dobře korespondují, dosahuje pracovní schopnost stabilního bodu. V opačném případě, kdy není dosažena rovnovážná úroveň, může dojít ke snížení takové schopnosti. Pro měření probíraného souladu může posloužit již zmiňovaný Index pracovní schopnosti (WAI), stejně tak jako průzkumy, jejichž detailní analýza může být použita jako inspirace podpurné pro zajištění potřebných změn vhodnými opatřeními.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

<sup>31</sup> ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Šumperk. JENA. 2012. s. 10. ISBN: 978-80-87137-35-2.

<sup>32</sup> *Co je pracovní schopnost?*. [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.digikouc.cz/rozcestnik2/>

## **4.1. Faktory podporující pracovní schopnost ze strany zaměstnance**

V rámci individuální roviny se jedinec snaží o sladění pracovní a osobní život převážně v období, kdy zakládá rodinu, či ji má již založenou, a tak se zaměřuje na její péči, do které je mimo jiné třeba zařadit i péči o stárnoucí rodiče. To ovšem neznamená, že v jiných fázích života není v zájmu jedince o svou pracovní schopnost pečovat, neboť je, ačkoliv nemusí být míra zájmu tak vysoká, jako v uvedených konkrétních životních situacích.

Existuje mnoho činitelů, které zaměstnanec může za cílem udržení pracovní schopnosti využít. Jedná se například o životní styl pracovníka. Pokud se jedinec věnuje aktivitám založeným na pohybu, jako jsou denní procházky, které jsou mimochodem vhodné pro člověka v každé věkové kategorii, přiblíží svůj způsob života ke zdravé úrovni. To samé platí pro dostatečný příjem tekutin a stravu obsahující veškeré živiny, vitamíny a minerály, které jsou pro správnou funkci lidského těla v tomto ohledu náročné. Z psychologického hlediska by pozornost jedince měla směřovat i na jeho mentální stav, jež lze podpořit optimistickým přístupem, věnováním se své sociální síti, uměním vymežit si čas na odpočinek, rozvíjením vlastních silných stránek, a další.<sup>33</sup>

## **4.2. Faktory podporující pracovní schopnost ze strany zaměstnavatele**

### **4.2.1. Motivační přístup**

K naplnění cíle, který by pracovní schopnost zaměstnance podporoval, je snaha ze strany zaměstnavatele více, než důležitá, obzvláště když se pojem pracovní schopnost pohybuje právě v onom pracovním prostředí. Lze konstatovat, že pokud by zaměstnavatelé dbali na správnou péči svých zaměstnanců, ať už co se pracovních podmínek, podpory osobního rozvoje či stravování týče<sup>34</sup>, mohli by předejít nákladům spojeným s onemocněním nebo úrazy na pracovišti, dodat

---

<sup>33</sup> *Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení.* [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614/>

<sup>34</sup> *Péče o zaměstnance.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XIpecozamestnanec/>

zaměstnancům pocit plného využití svého potenciálu, a tím tak zvýšit jejich loajalitu a angažovanost, a mnoho dalších přínosů.

Možností, které by v rámci podpory pracovní schopnosti mohl zaměstnavatel implementovat, je spousta, ovšem všechny lze teoreticky zařadit do jedné velké kategorie, ve které se východiska všech možností schází, a tou je nepochybně motivační přístup k zaměstnanci. Takový názor zastává i Koubek, dle kterého je „*do práce pracovníka třeba vkládat maximální množství prvků zvyšujících motivaci pracovníka.*“<sup>35</sup> Bez toho by podpora efektivit práce zaměstnance byla nemožná. Chce-li tedy organizace dosáhnout výsledků velmi motivovaných zaměstnanců, je zapotřebí formovat pracovní úkony a pracovní prostředí tomu příznivé.<sup>36</sup>

**Herzbergova dvoufaktorová teorie** motivace analyzuje důvody pro spokojenost a nespokojenost pracovníků a tvrdí, že tyto dva stavy nejsou opačnými stranami mince, neboť se jedná o dva odlišné faktory nezávisle na sobě. Předmětem spokojeného pocitu spojeným s prací jsou motivátory, a naopak předmětem nespokojeného pocitu spojeným s prací jsou hygienické faktory.

Takovým motivátorem může podle teorie být uznání, možnost osobního růstu, poskytnutí rozmanitého množství pravomocí, nebo samotné splnění úkolu. **Hackmanův a Oldhamův model charakteristik práce** uvádí příznivou realizovatelnou koncepci práce klíčovou pro cílené pracovní i osobní výsledky. K dosažení vysoké míry efektivní spokojenosti a předcházení tak absenci nebo fluktuaci zaměstnanců, slouží využití nástrojů, jako: zpětné vazby, bohaté kombinace úkolů, vytváření vztahů se zákazníky, či vertikální seskupování úkolů. Model bere ohled i na znalosti a dovednosti jedince, potřebu jeho osobního růstu, i míru spokojenosti s kontextem práce, což jsou moderující faktory, které se mohou v konečném efektu projevit.

Je třeba zaměřit pozornost i na druhou skupinu charakteristik, jejichž nepřítomnost může vést k nespokojenosti zaměstnanců a neefektivní funkci

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha. Management Press. 2007. s. 203. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha. Management Press. 2007. s. 59. ISBN 978-80-7261-168-3

pracovního systému jako takového. Mezi hygienické faktory patří: odborný dozor, plat/mzda, vztahové vazby s nadřízenými, podřízenými, i kolegy, pracovní podmínky, a v neposlední řadě správní podniková politika.<sup>37</sup> Základní pravidla a úpravu těchto charakteristik poskytují právní předpisy České republiky (viz. Podkapitola 1.3. Právní úprava).

#### **4.2.2. Přístup fyzické náročnosti**

Na závěr je nutný zmínit i pohled Cimbálníkové, podle které jsou fyzické nároky práce samostatnou kategorií faktorů působící na pracovní schopnost. Ze zdravotního hlediska dochází v náplni práce, která vyžaduje vysokou míru fyzické náročnosti, k potížím zejména spojenými s pohybovým aparátem a úbytkem svalové hmoty. Nepříznivé pracovní podmínky na pracovišti také mohou zapříčinit problémy s dýchacím ústrojím či zažívacího systému. To nepochybně negativně ovlivňuje nejen celkové zdraví jedince, ale i právě onu pracovní schopnost. Na druhou stranu pokud se konstatuje například o problémech se zapamatováním si nových informací či konkrétních poznatků, je individuální otázkou, zda příčinu hledat za pracovními podmínkami v organizaci nebo za aspektem stárnutí jednotlivce.<sup>38</sup>

#### **4.2.3. Věkové stereotypy**

V různých oborech a regionech České republiky a Evropy existují rozdílné postoje k věkovým skupinám. Zatímco stárnutí je často vnímáno pozitivně ve vzdělávání a zdravotnictví, kde jsou s věkem spojeny cenné zkušenosti nezbytné pro tyto oblasti terciálního sektoru, situace je odlišná v profesích vyžadujících fyzickou sílu a výkonnost, jako jsou záchranné sbory nebo policie. Zde může stárnutí zaměstnanců představovat významná negativa, protože práce vyžaduje fyzické schopnosti, které se s věkem mohou snižovat. Tato nerovnováha ve vnímání věkových skupin může mít dopady na pracovní prostředí a úspěch organizace. Je tedy důležité, aby organizace přistupovaly k věkovým skupinám zaměstnanců s

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha. Management Press. 2007. s. 59 – 64. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>38</sup> CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., a kol. *Age management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha. AIVD ČR. 2011. s. 23 – 24. ISBN 978-80-904531-2-8

ohledem na specifika jednotlivých profesí a oborů a aby vytvářely prostředí, které podporuje rozmanitost a využívá potenciál všech zaměstnanců, bez ohledu na věk.<sup>39</sup>

<i>Kategorie zaměstnanců</i>	<i>Negativní předsudky</i>	<i>Pozitivní předsudky</i>
<i>Mladí zaměstnanci</i>	Nezkušení, nestabilní, nedůvěryhodní, nezodpovědní, bez dostatku dovedností	Plní energie a nadšení pro věc
<i>Zaměstnanci středního věkové kategorie (30-40 let)</i>	Většinou samé pozitivní předsudky	Zodpovědní v přístupu k práci, lehce zkušení, málo nemocní
<i>Starší zaměstnanci (nad 50 let)</i>	Unavení, nemocní, finančně nároční ve smyslu platových/mzdových nároků, neochotní adaptovat se a učit se nové věci, malé nadšení pro věc	Velice zkušení, zodpovědní, důvěryhodní, loajální k organizaci

*Tabulka č. 1. Negativní a pozitivní předsudky vůči věkovým kategoriím (zdroj: Urbancová, H. Age management: praktické využití a přínosy, zpracování: vlastní)*

## 5. Trh práce

Trh práce je mnohdy terčem zájmů státu nebo oblasti politických sporů, kde se formují podmínky zaměstnanosti, včetně mezd a platů, prostřednictvím nabídky a poptávky po práci. Dynamika trhu práce je ovlivněna nepružností poptávky po práci, přičemž rozhodování zaměstnavatelů je vázáno kolektivními smlouvami a pracovněprávním rámcem vůbec. Klíčové problémy a trendy na trhu práce se často řeší prostřednictvím jednání, často na tripartitní bázi, jak na centrální, tak regionální úrovni, a to zpravidla prostřednictvím Rady hospodářské a sociální dohody, která se opírá o dosažený konsenzus. Trh práce se zaměřuje na přerozdělování

<sup>39</sup> URBANCOVÁ, H. *Age management: praktické využití a přínosy*. Praha. Wolters Kluwer ČR. 2017. s. 156 – 157. ISBN 978-80-7552-772-1

pracovních sil mezi zaměstnavateli a odvětvími, přičemž dochází ke vzájemným vazbám mezi zaměstnanci, zaměstnavateli a státem. Je to důležitá součást ekonomiky, kde se odehrávají rozhodující procesy týkající se zaměstnanosti a práce.<sup>40</sup>

### 5.1. Socioekonomický a demografický vývoj v České republice

V průběhu posledních 20 – 30 let prošla Česká republika významnými socioekonomickými změnami, které se odrážejí na současném trhu práce.

<i>Ukazatel</i>	<i>1993</i>	<i>1997</i>	<i>2002</i>	<i>2007</i>	<i>2012</i>	<i>2017</i>	<i>2022</i>
<i>Zaměstnaní v NH (celkem v ČR)</i>	4 873,5	4 936,5	4 733,2	4 922	4 890	5 221	5 173,5

*Tabulka č. 2. Zaměstnanost v národním hospodářství (zdroj: ČSÚ, zpracování: vlastní)*

Statistika dat Českého statistického úřadu je jasným důkazem toho, že po vzniku České republiky se úroveň zaměstnanosti značně zvýšila. Po pádu komunistického režimu a zahájení transformace ekonomiky se otevřel prostor pro zahraniční obchod. Období bylo charakterizováno velkými změnami v zaměstnání, kdy přes 50% pracovníků změnilo svá pracovní místa. To vedlo k rozsáhlým přesunům pracovníků mezi různými profesemi. Jako příklad, který tento problém reflektuje, může posloužit rozvoj nových oblastí, jako je informační technologie, finanční služby a turismus. Značný vliv měl také vstup České republiky do Evropské unie v roce 2004, neboť například možnost investic mezi členskými státy působilo na konkurenceschopnost na trhu.<sup>41</sup>

V roce 2022 dosáhla Česká republika nejvyššího koncového stavu populace od dob druhé světové války, a to počtu obyvatel přesahující číslo 10 827 000. Celkově v průběhu roku 2022 vzrostla populace o 310 800 osob, což zastávalo pozici největšího meziročního růstu v historii země. Za tento masivní nárůst může imigrační vlna způsobena ozbrojeným konfliktem na Ukrajině. Pro srovnávací

<sup>40</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2007. s. 67 – 68. ISBN 978-80-7179-893-4

<sup>41</sup> URBANCOVÁ, H. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. Praha. Wolters Kluwer ČR. 2017. s. 43 – 45. ISBN 978-80-7552-772-1



představu průměr nárůstu populace v průběhu roku v České republice se pohybuje kolem 3 700 osob. Statistiky roku okolo roku 2022 ukazují, že snížení počtu živě narozených dětí bylo hlavní příčinou přirozeného úbytku, na rozdíl od let 2020 a 2021.<sup>42</sup> V jednoduchosti lze říci, že současně se změnami socioekonomickými došlo i k demografickým změnám ale i sociálním změnám, jako je stárnutí populace, změny v rodinných strukturách a narůstající důraz na rovnost pohlaví a práva menšin.

Přestože Česká republika stojí ve srovnání s ostatními evropskými státy poměrně vysoko, co se týče míry ekonomické aktivity, z hlediska dlouholetého vývoje dochází ke klesání. Právě pro aktuální dynamické a konkurenční prostředí na trhu práce, které vyžaduje adaptibilitu jakožto neustálou profesionalizaci od jednotlivců i firem, zůstává důležitost sledovat a reagovat na dlouhodobé trendy a proměny v ekonomice.<sup>43</sup>

### **5.1.1. Umění profesní automatizace a její vliv na trh práce**

V posledních letech čelíme rychlému pokroku v technologii, a to konkrétně automatizaci, která zahrnuje nejen širší nasazení robotiky, ale i častější aplikaci umělé inteligence, což nepochybně ovlivňuje a ještě značně ovlivní trh práce. Tento vliv lze hodnotit prostřednictvím analýzy rizika automatizace v různých odvětvích a sektorech, a to jak v České republice, tak i globálně.

Podle studií je více, než polovina pracovních míst v České republice vystavena vysokému riziku automatizace, lehce přes 20 % střednímu riziku a 28 % nízkému riziku. Mezi pracovních odvětví, které zejména čelí největšímu nebezpečí, patří bezprostředně oblast dopravy a skladování, těžby a ubytování. Stejně tak se tomu nevyhnou ani oblasti stravování a pohostinství, zpracovatelského průmyslu a v neposlední řadě velkoobchodu a maloobchodu. Naopak v bezpečí vlivu automatizace jsou povolání, která vyžadují lidskou povahu, a to převážně co se týče

---

<sup>42</sup>*Aktuální populační vývoj v kostce.* [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce/>

<sup>43</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2007. s. 68 – 70. ISBN 978-80-7179-893-4

vzdělání, komunikačních činnostech, práce v peněžnictví a pojišťovnictví, zdravotní a sociální péče, nebo vědecké a technické práce.<sup>44</sup>

Na základě výše uvedených rizik, je zcela jednoznačné, že největším dopadem automatizace na pracovní trh bude ztráta určitých pracovních pozic, zejména v oblastech, které jsou závislé na opakujících se úkonech. Když už nedojde k zániku pracovního místa, může dojít ke změnám, co se struktury zaměstnání týče, myšleno například jako přesun pracovního místa od rutinních úkolů k více kreativním. To by mohlo vyžadovat samozřejmě nové dovednosti a kvalifikaci. Zároveň automatizace vytváří nové pracovní příležitosti v oblasti vývoje, údržby a správy automatizovaných systémů. Také může vést k vzniku nových odvětví a profesí, které dříve neexistovaly.

## **5.2. Důležitost implementace Age managementu v organizaci**

Prvním krokem pro uplatnění Age managementu ve společnostech je, aby ze zájmu manažerů organizací došlo k rozhodnutí tento způsob řízení aplikovat. Každoroční postupy řízení mají významný dopad na firemní kulturu, a jelikož většinu vytvářejí manažeři společnosti, je podpora z jejich strany zásadní. Je tedy zřejmé, že cílem organizace je vytvořit takovou kulturu pracovního prostředí, která bude pro zaměstnance jakékoliv věkové kategorie atraktivní právě tím, že bude už na první pohled odrážet jejich silné stránky.

Pro dosažení takové hodnoty je samozřejmě důležitý přístup k efektivní spolupráci. K té se lze dostat jen jediným způsobem, a to zapojením do komunikace obou zainteresovaných stran už od samého začátku. Další způsobem, jak dosáhnout úspěchu, je dát zaměstnancům vyšší věkové kategorie příležitost vyjádřit svůj individuální názor na postupy Age managementu.<sup>45</sup>

Na základě uvedených faktorů lze na závěr shrnout, že hlavní roli v úspěšné implementaci Age managementu hraje daná organizace, ve které příslušní zaměstnanci pracují, aneb jak říká Ing. Hana Urbancová, Ph.D.: „*Právě organizace*

---

<sup>44</sup> *Jaké profese jsou ohrožené v důsledku automatizace a robotizace?*. [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://europass.cz/dovednosti-budoucnosti/jak-to-vidi-zamestnavatele/jake-profese-jsou-ohrozene-v-dusledku-automatizace-a-robotizace/>

<sup>45</sup> LOJDA a kol. *Mezigenerační sdílení kompetencí*. České Budějovice. VŠTE v Českých Budějovicích. 2021. s. 106. ISBN 978-80-7468-180-6.

*je odpovědná za nalezení možnosti, jak efektivně využít potenciál všech věkových kategorií pracovníků, jak je stimulovat ke sdílení znalostí a jak s nimi spolupracovat i přes personální změny, jakou je například blížící se odchod do důchodu.“<sup>46</sup>*

### **5.2.1. Výhodné nabídky Age managementu**

Age management jako svou výhodou poskytuje velké množství opatření a strategií, které přispívají ke zlepšení pracovních podmínek a kariéernímu rozvoji každého jedince v pracovním poli, nehledě na to, jaké je věkové kategorie. Zaměřuje se totiž primárně na péči o zdraví zaměstnanců, které souvisí s jejich motivací, jak již bylo probíráno v podkapitole „Faktory podporující pracovní schopnost ze strany zaměstnavatelů“.

Ve strategiích konceptu této oblasti je možno najít nástroje pro udržení fyzického a duševního zdraví, jako jsou wellness programy, pravidelné preventivní prohlídky a provázení ke zdravému životnímu stylu jako takovému. Dále nabízí různá školení či kurzy, které se věnují kariéernímu rozvoji, a které mají za cíl zdokonalit dovednosti a rozšířit znalosti zaměstnanců v kterémkoliv věku. Mezi prvky, které Age management zahrnuje, nepochybně patří i opatření, které vedou ke snížení stresu i efektivnějšímu nastolení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tyto nástroje pomáhají zaměstnanci s udržováním pracovní pohody a dokonce i snížení rizika vyhoření. Co se organizace pracovní doby týče, koncept Age managementu cílí na její flexibilitu prostřednictvím možnosti homeoffice či jiné úpravě pracovní doby, která by byla přizpůsobena potřebám věkové kategorie zaměstnanců. Dále je věnována pozornost adekvátnímu rozložení pracovních oddělení a dalším prvkům ergonomie práce, a v neposlední řadě plánování kariéry v průběhu celého pracovního života zaměstnanců.<sup>47</sup>

### **5.2.2. Nevýhody**

Z výsledků výzkumu Urbancové bylo zjištěno, že téměř 70% organizací, které Age management intuitivně realizují, nevidí výhody tohoto konceptu, ačkoliv je v jiné otázce stejného výzkumu vypsaly. Je nutné připomenout si fakt, že je třeba

---

<sup>46</sup> URBANCOVÁ, Hana. *Age management. Praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2017, s. 16. ISBN 978-80-7552-772-1.

<sup>47</sup> *Proč se Age managementem zabývat?*. [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/proc-se-age-managementem-zabyvat/>

brát systematický přístup k implementaci Age managementu jako důležitý, protože pouze tak může přinést očekávané výhody, jako je snížení fluktuace zaměstnanců nebo změnu spolupráce napříč věkovými kategoriemi zaměstnanců k lepšímu.

Jako nevýhody, které se projevíly při aplikaci konceptu v jejich organizacích, zaměstnavatelé uváděli:

1. Náročnost řízení věkově rozmanitého pracoviště
2. Moc velké nároky na komunikaci způsobené rozvržením pracovních úkolů
3. Náročnost řízení z časového hlediska
4. Náročnost řízení z finančního hlediska

Je nutné si uvědomit, že někteří respondenti mohou brát přínos určitých výhod Age managementu jako samozřejmost, což může značně ovlivnit jejich vnímání a hodnocení tohoto konceptu jako takového. Nicméně lze říci, že správná aplikace přinesla pro zbytek respondentů očekávané benefity.<sup>48</sup>

## 6. Praktická část

Poslední částí práce je praktická analýza zaměstnanecké spokojenosti s pracovním prostředím v různých oblastech. Cílem této analýzy je za pomoci individuálních názorů poskytnout ucelený pohled na rámec realistického dění v pracovním prostředí, který zahrnuje hodnocení současných pracovních podmínek, vnímání ohledu na starší zaměstnance v pracovním prostředí, úroveň spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců, a v neposlední řadě návrhy na případná nová opatření, která by mohla přispět k mentální i fyzické podpoře zaměstnanců, tudíž i výkonu práce.

Nejprve je nutné zmínit o jaký typ metody, jakou bude praktická část realizována, se bude jednat. Následně budou zmíněny výzkumné cíle a hypotézy, které udávají základní stavební kámen předvídatelnosti výsledků. Na závěr se s pomocí interpretace zhodnotí zjištěné výsledky a porovná se, zda se s předpoklady průzkumu shodují úplně, shodují jen z části, či se neshodují nikoli.

---

<sup>48</sup> URBANCOVÁ, H. *Age management: praktické využití a přínosy*. Praha. Wolters Kluwer ČR. S. 60 – 62. ISBN 978-80-7552-772-1

## **6.1. Metodologie průzkumů**

Pro hlavní náplň analýzy, tedy porozumět současným podmínkám pracovního života a identifikovat oblasti, které mohou být vylepšeny, vzniklo šetření v podobě tří totožných dotazníků. Každý z nich byl pro možnost objektivnějších výsledků vytvořen v různých jazycích, a to v jazyce českém, anglickém a korejském. Je nutné podotknout, že všechny tři dotazníky vlastní stejný počet a obsah otázek, a nepochybně i navržené volby odpovědí. Pro snadnější srozumitelnost a přehlednost bylo porovnání v praktické části rozděleno na dvě části, a to místní průzkum, jež zodpověděli respondenti v České republice a zahraniční průzkum, ve kterém se vyskytují odpovědi respondentů z Korejské republiky a Anglie. Zpracování a porovnání výsledků bude samozřejmě interpretováno v jazyce českém. K vytvoření každého šetření byl použit portál [my.surveymonkey.com](https://my.surveymonkey.com). Výběr této webové stránky spočívá v dodržování zásady anonymity, jež pro zájem většiny respondentů účastnit se iniciativy v tomto citlivém tématu hraje zásadní roli.

Šetření byly do společnosti zaslány dvěma způsoby. Základní proběhl sdílením pomocí webového odkazu jak do e-mailových adres, tak i sdílením na vícero platformách sociálních sítí, jako je Facebook, Instagram, Whatsapp, apod. Realizace šetření proběhla ještě skrze vyvěšení tištěného QR kódu na veřejných místech, jako je veřejné osvětlení, prostory stanovišť hromadné dopravy, atd. K vygenerování kódu pomohl portál [QRgenerator.cz](https://www.qrgenerator.cz). Kvantitativní sběr dat probíhal od února do března r. 2024. Aby oslovení respondenti porozuměli iniciativě, byli před zahájením dotazníku podrobněji seznámeni s tvůrcem šetření a jeho zájmem pro průzkum v oblasti pracovního prostředí.

## **6.2. Cíle průzkumů**

Všechna tři šetření čelí společnému hlavnímu cíli, a to reflektování současné situace zaměstnanců různých věkových kategorií v pracovním prostředí. Idea odlišnosti jazyků souvisí se záměrem získání širokého mezinárodního srovnání, které mimo jiné slouží k možnosti vlastního efektivního porovnání, jak je vnímána situace pracovního prostředí a management v České republice a jak v jiných zemích. Aby se efektivně dosáhlo cíle stanoveného touto bakalářskou prací, se analýza zaměřuje na zhodnocení několika klíčových aspektů, včetně:

- Hodnocení současných pracovních podmínek
- Vnímání ohledu na starší zaměstnance v pracovním prostředí
- Úroveň spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců
- Iniciativa přijetí nových opatření a benefitů
- Mezinárodní srovnání a porovnání pracovního řízení v různých zemích

### **6.3. Hypotézy**

#### *Hypotéza č. 1*

Předpokládám, že spousta návrhů všech zaměstnanců na nová opatření se bude pohybovat v oblasti organizace pracovní doby.

#### *Hypotéza č. 2*

Předpokládám, že většina zaměstnanců v Korejské republice bude nespokojeno se svou prací a budou v přijetí případných opatření více nárokovat na způsob řízení organizace.

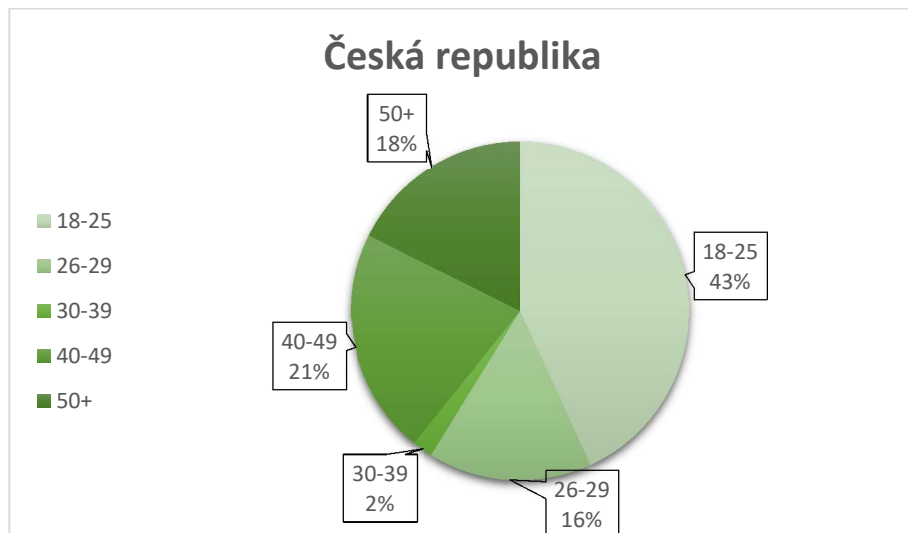
#### *Hypotéza č. 2*

Předpokládám, že naopak v Anglii bude více než 50% zaměstnanců se svou prací spokojeno možná právě z důvodu větší možnosti kariérního růstu.

### **6.4. Zpracování a interpretace výsledků dotazníků**

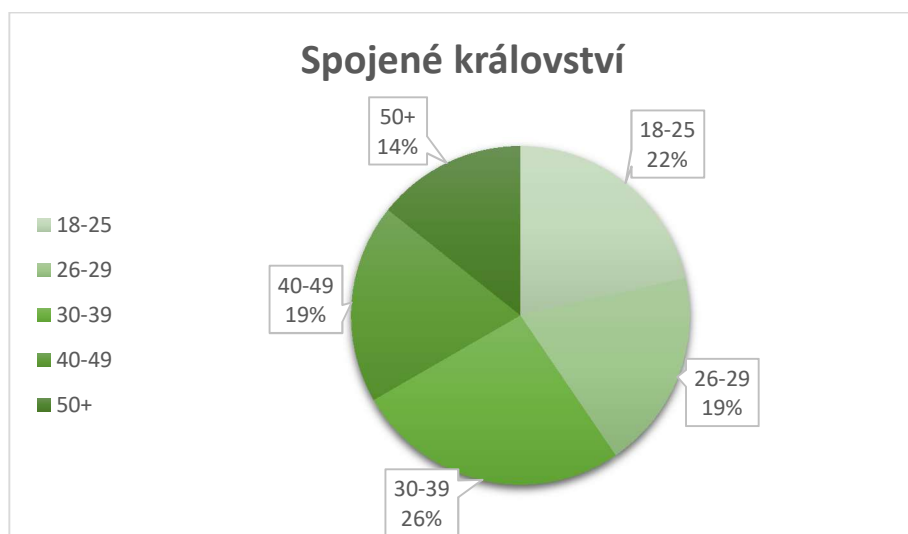
Tento průzkum byl sdílen mezi veřejnost se zaměřením na pracující všech věkových kategorií. Pro objektivnost a pestrost průzkumu byl rozšířen mezi zaměstnance různých pracovních odvětví od zdravotnictví, pedagogiky a sociální služby až po technické pracovní pozice, či státní správu. V České republice bylo osloveno 85 zaměstnanců, z toho 51 z nich dotazník vyplnilo, což udává 60% úspěšnost. Šetření ve Spojeném království nese o dost větší úspěch vyplnění, a to 87,5%, protože ze 48 oslovených respondentů dotazník vyplnilo 42 z nich. V Korejské republice se šetření přiblížilo také k poměrně hojně úspěšnosti, než v České republice. 77,6% úspěšnost vyplnění vyplývá ze statistiky dotazníku na základě 49 návštěv a z toho 38 vyplnění.

**Otázka č. 1 : Do které věkové kategorie spadáte?**



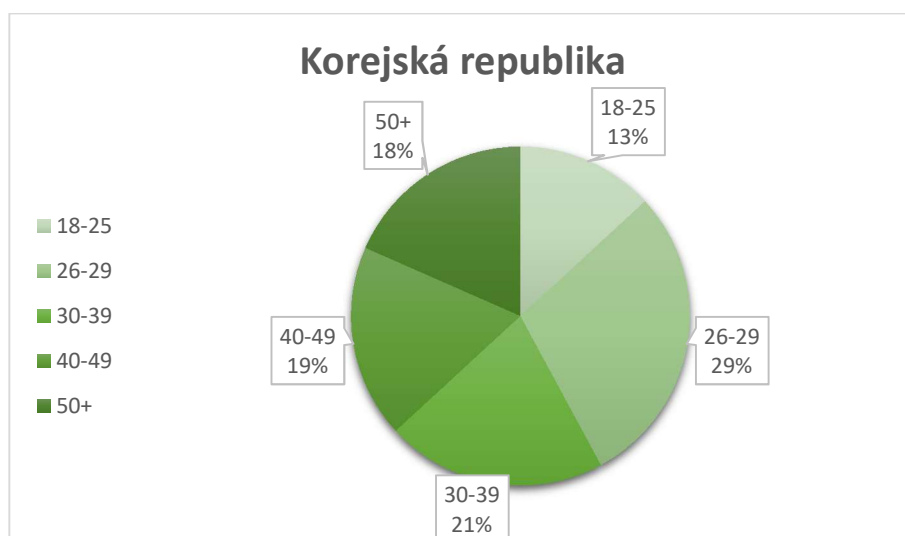
Graf č. 1: Věkové kategorie respondentů - ČR (Zdroj: vlastní)

Největší podíl, a to téměř polovinu, na průzkumu v České republice mají respondenti ve věku 18-25 let. Na druhé straně stojí jako druhá nejpočetnější, ačkoliv o polovinu méně početná, skupina respondentů ve svých 40. letech, kteří spolu se staršími tvoří 39% podílu na účasti. Naopak zaměstnanců ve 30. letech se na průzkumu podílí nejméně, a to pouze 2% dotazovaných zaměstnanců.



Graf č. 2: Věková kategorie zaměstnanců – Spojené království (Zdroj: vlastní)

Početný rozdíl různých věkových skupin zaměstnanců ve Spojeném království není tak výrazný, jako u České republiky. Ačkoliv jsou všechny věkové skupiny na téměř rovnoměrném zastoupení, lze vyvodit i z minimálního procentního rozdílu, že se svými 26% zřetelně vyčnívá skupina zaměstnanců ve věku 30-39 let.



*Graf č. 3: Věková kategorie zaměstnanců – Korejská republika (Zdroj: vlastní)*

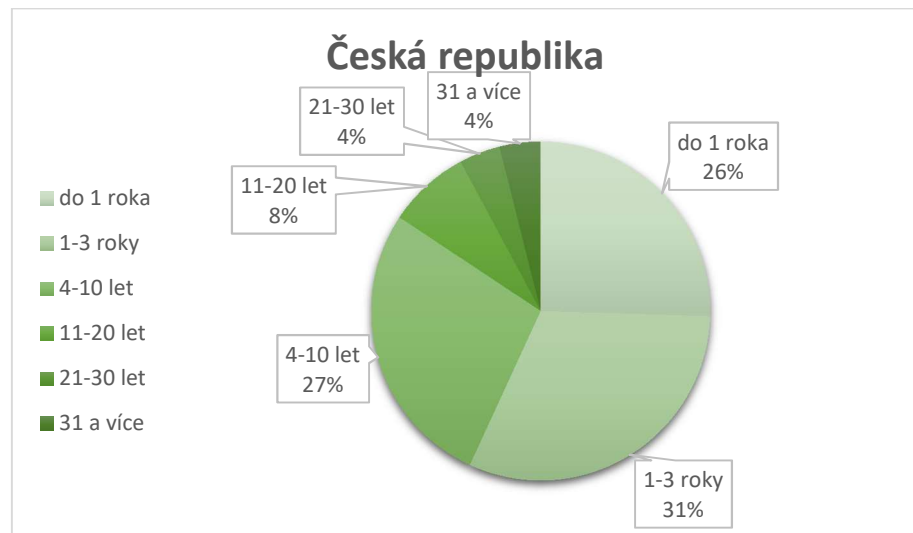
Početnost odpovědí korejských respondentů různých věkových kategorií se dá poměrově připodobnit ke statistice odpovědí Spojeného království, jen s rozdílem pořadí skupin od nejpočetnější, kterou zde zastupuje skupina zaměstnanců ve věku 26-29 let, a to svými 29%, po nejméně početnou, jež zastupuje skupina mladých zaměstnanců v rozmezí věku 18- 25 let, a to svými 13%.

**Otázka č. 2: Ve kterém státě pracujete?**

Výše zmíněná otázka vznikla pouze pro ověření státu, ve kterém respondenti pracují, a to z jednoduchého důvodu. Fakt národnosti, rodného jazyka či současného místa bydlení nelze automaticky spojit i s územím, kde zaměstnanec pracuje. Jedná se o otevřený typ otázky, na který každý z respondentů potvrzeně odpověděl státem, ve kterém byl dotazník v příslušném jazyce rozšířen, tzn.: Na dotazník v českém jazyce odpovědělo 100% respondentů Českou republikou. Na dotazník v jazyce anglickém odpovědělo 100% respondentů Spojeným královstvím a na dotazník v korejském jazyce odpovědělo též 100% respondentů Korejskou republikou. Statistika odpovědí na tuto otázku lze tím pádem považovat za bezchybnou úspěšnost kompatibility jazyka dotazníku a příslušným územím, pro které byl určen.

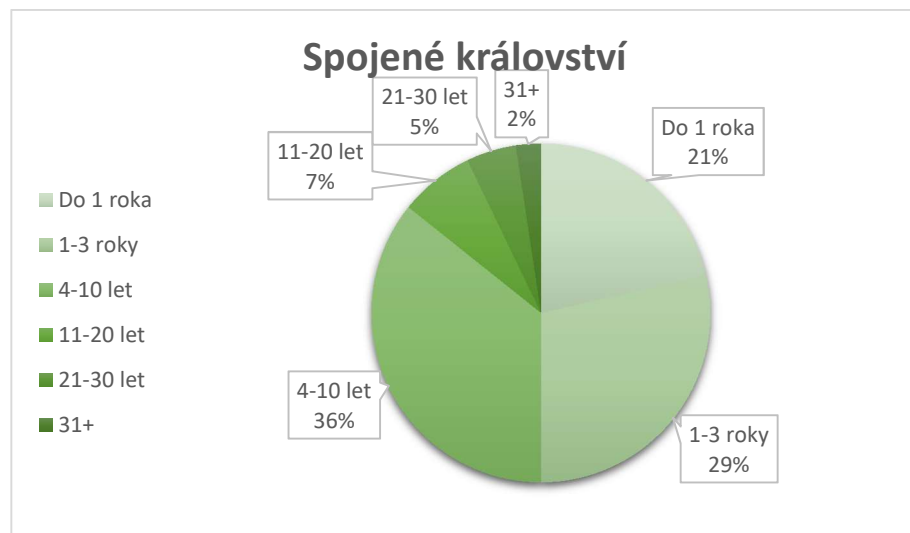
**Otázka č. 3: Jak dlouho setrváváte ve Vašem aktuálním zaměstnání?**





Graf č. 4: Délka zaměstnání – Česká republika (Zdroj: vlastní)

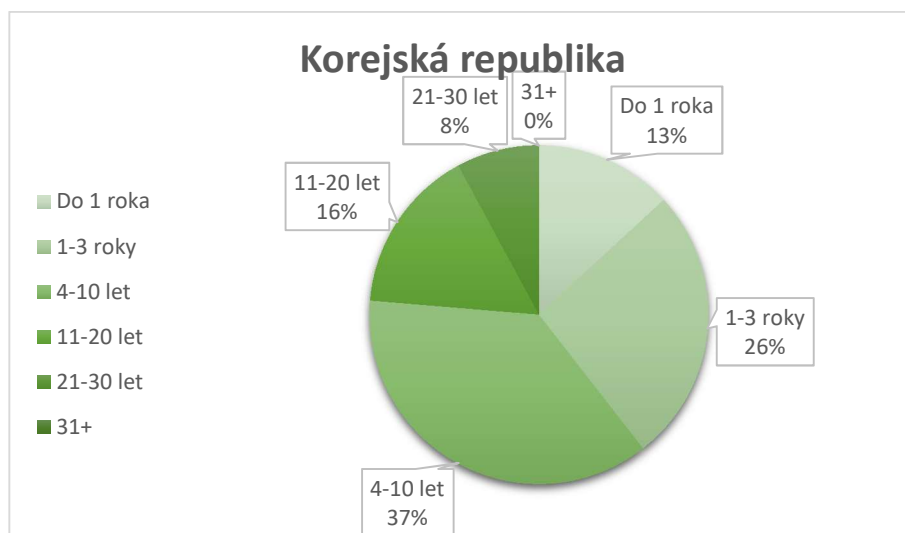
Na základě výsledků výše uvedeného grafu je možné říci, že valná většina českých zaměstnanců, konkrétně 84%, setrvává ve svém zaměstnání krátkou dobu, a to do 10 ti let. To ovšem není tak zarážející vzhledem k poměrně velkému zastoupení respondentů jakožto čerstvých absolventů a nových zaměstnanců na pracovním trhu vůbec. Co ovšem je nutné podotknout, že respondenti do 29 let tvoří pouze 59% českého průzkumu, z čehož lze snadno vyvodit, že na fakt krátkodobého zaměstnání nemá vliv pouze krátkověkost zaměstnanců, ale i jiné aspekty.



Graf č. 5: Délka zaměstnání – Spojené království (Zdroj: vlastní)

Situace oslovených zaměstnanců ve Spojeném království, co se kratší délky setrvání v zaměstnání týče, se dá se svými 86% téměř srovnat se situací v České republice, protože se liší pouze o 2%. Hlavním rozdílem je rovnoměrnější celkový poměr zastoupení věkových skupin zaměstnanců ve Spojeném království. Tím

pádem není možné svádět krátkodobost v zaměstnání na mladší věk, ale na větší podíl vlivu jiných faktorů. Dalším rozdílem, na který je třeba poukázat, je, že většinu tohoto poměru zastupuje skupina zaměstnanců, která setrvává ve svém zaměstnání 4-10 let, kdežto v České republice tuto roli zastupuje skupina zaměstnanců setrvávajíc pouze 1-3 roky.



Graf č. 6: Délka zaměstnání – Korejská republika (Zdroj: vlastní)

Výsledky průzkumu ukazují, že 37% většina zaměstnanců v Korejské republice setrvává ve svém zaměstnání v rozmezí 4-10 let. Tento fakt by byl pouze o 1% naprosto totožný s poměrovým zastoupením tytéž délky setrvání v zaměstnání ve Spojeném království. Kupodivu se oproti předchozím územím mezi korejskými respondenty našlo více zaměstnanců, kteří pracují ve svém současném zaměstnání 11-30 let.

**Otázka č. 4:** *Stručně prosím popište Vaši pracovní pozici.*

Se snahou dosáhnout cíle nasbírat data co největšího počtu různorodých odvětví, zaměřuje se tato otázka, na níž mohli zaměstnanci odpovědět otevřeně, na jejich konkrétní pracovní pozici. Jak již bylo zmíněno dříve, pro objektivnost průzkumu byly dotazníky sdíleny mezi širokou veřejností, což následně přineslo i své ovoce.

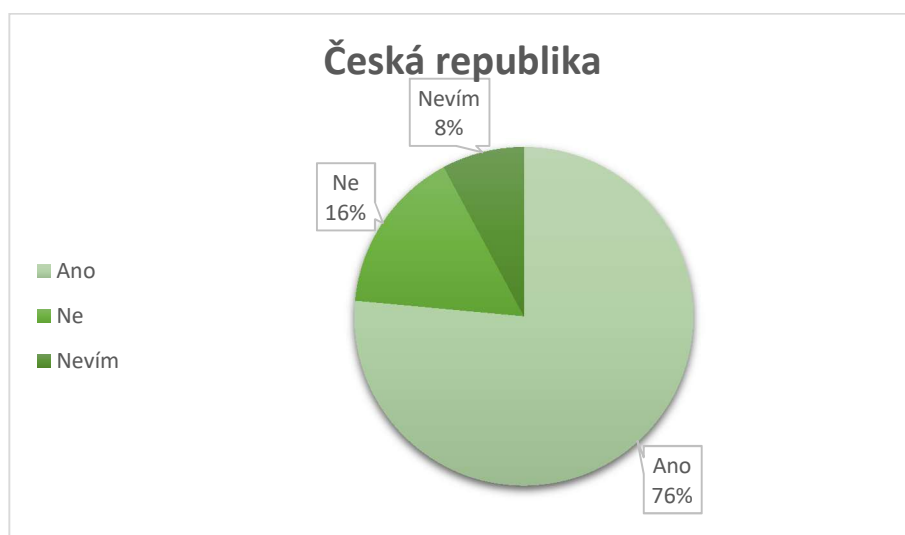
Na základě odpovědí respondentů jsou v průzkumu v České republice nejvíce zastoupeny oblasti v tomto pořadí: zdravotnictví a sociální péče, pedagogika, policejní služby, státní správa, administrativní činnost a oblast

dopravy. Zbylí respondenti, ačkoliv s menším zastoupením, pracují v oblastech elektrotechniky a elektromechaniky, informační technologie, nebo rukodělných prací.

Spojené království se různorodosti pracovních pozic také nevyhnulo, ovšem zastoupení pracovních z poměrového hlediska je zcela jiné. Dotazník se dostal primárně do rukou softwarových inženýrů převážně v oblasti robotiky, pedagogů a zdravotníků spolu i s pracovníky sociální péče. Dalšími zúčastněnými respondenty byli manažeři výrobních společností, analytici trhu, skladníci, kuchaři, geologičtí technici, finanční poradci, atd.

Nemalá část korejských respondentů napsala na tuto otázku jako odpověď „zaměstnanec firmy“, což bohužel nelze více specifikovat, neboť korejsí občané příliš slovně nerozlišují jednotlivá firemní oddělení, to znamená, že danou pracovní pozici shrnou do pojmu „pracovník zaměstnaný ve firmě“. Naštěstí se v dotazníku objevily i jiné rozlišitelné profese, a to například: anesteziolog, bankovní úředník, zdravotní sestra, editor v nakladatelství, obvodní lékař, bezpečnostní pracovník, týmový manažer, či vícekrát zmiňovaný pedagog.

**Otázka č. 5:** *Máte pocit, že organizace, ve které pracujete, poskytuje svým zaměstnancům dostatek školení?*



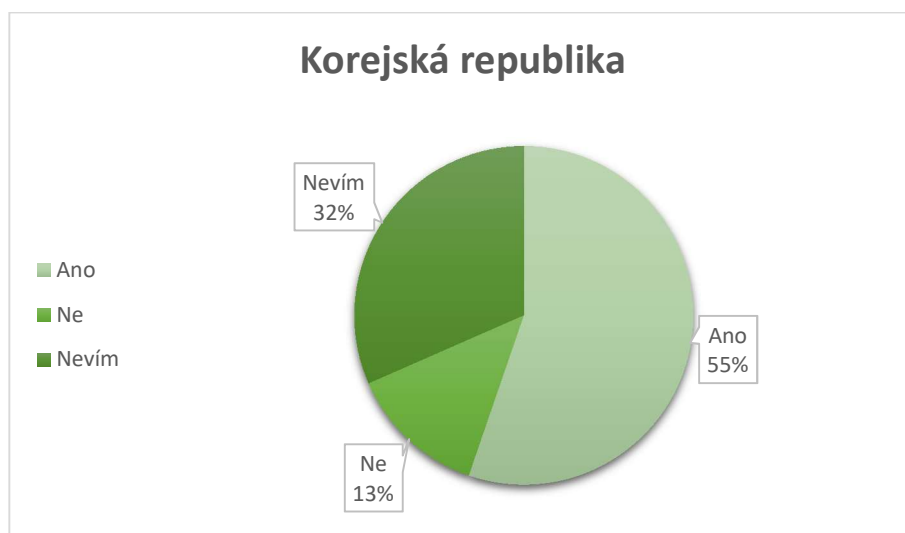
Graf č. 7: Dostatek či nedostatek školení – Česká republika (Zdroj: vlastní)

Z výše uvedeného grafu je patrné, že tříčtvrtěční většina respondentů v České republice je spokojena s množstvím školení, kterou je organizace v průběhu zaměstnání provází. Méně početná skupina už tento názor nezastává.



Graf č. 8: Dostatek či nedostatek školení – Spojené království (Zdroj: vlastní)

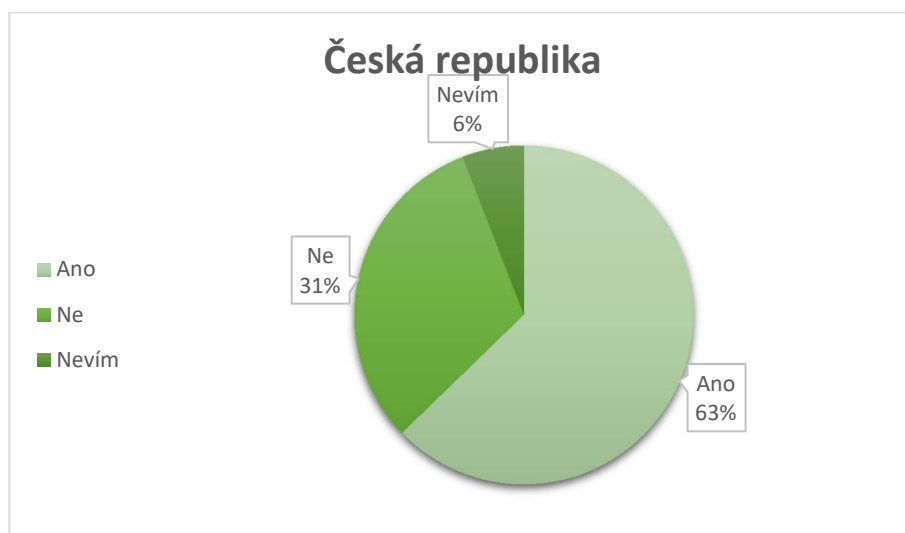
Poměr počtu zaměstnanců ze Spojeného království, kteří považují množství školení, jež jim organizace poskytuje, za dostatečné, se zřídka přibližuje polovině. Z toho vyplývá nemalá potřeba poskytování kvalitnějšího a častějšího školení ze stran zaměstnavatelů.



Graf č. 9: Dostatek či nedostatek školení – Korejská republika (Zdroj: vlastní)

Pouze 13% korejských zaměstnanců souzní s myšlenkou nedostatku vzdělávání v zaměstnání, což by mohlo být považováno za úspěch ze stran zaměstnavatelů zbylých respondentů. Háček spočívá v tom, že 32% z nich si svou odpovědí nejsou jistí.

**Otázka č. 6:** *Jste v organizaci, ve které pracujete, motivován/a k seberozvoji?*



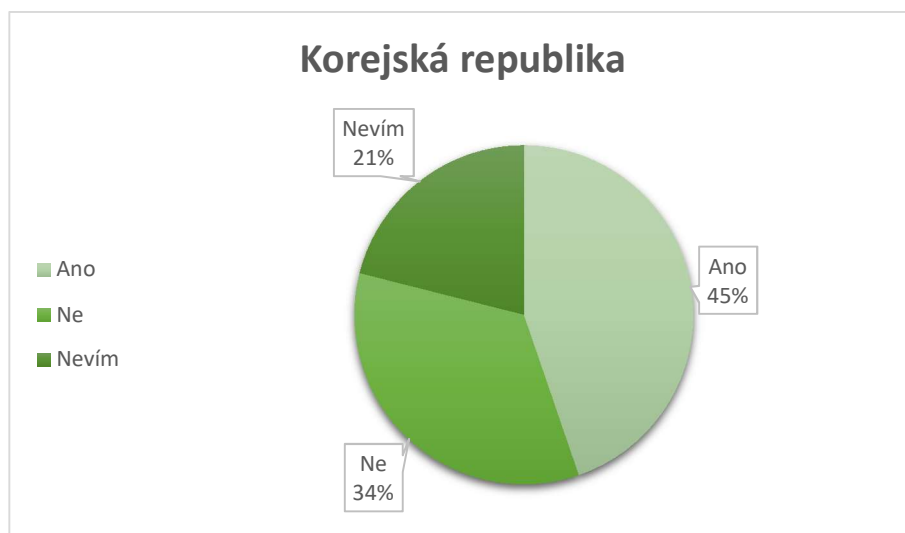
Graf č. 10: *Motivace k seberozvoji – Česká republika (Zdroj: vlastní)*

K pozitivnímu zjištění je nadpoloviční většina, 63% českých zaměstnanců, motivována k osobnímu rozvoji. Respondenti, kteří zvolili odpověď „ne“ na tuto otázku zřejmě motivaci vůbec nepocítují.



Graf č. 11: *Motivace k seberozvoji – Spojené státy (Zdroj: vlastní)*

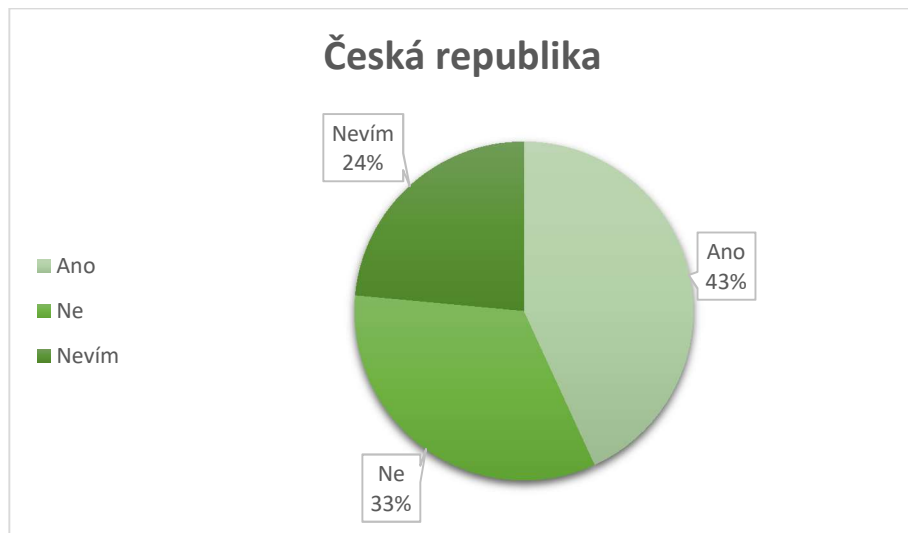
Rozhodnout se pro odpověď na tuto otázku pro zaměstnance ve Spojeném království byl snadný úkol. Statistika grafu jasně ukazuje, že zdejší motivace k seberozvoji v zaměstnání je pouze o 4% vyšší oproti České republice. Z výsledků tedy vyplývá, že nelze najít výraznější rozdíly v názorech na tuto oblast.



*Graf č. 12: Motivace k seberozvoji – Korejská republika (Zdroj: vlastní)*

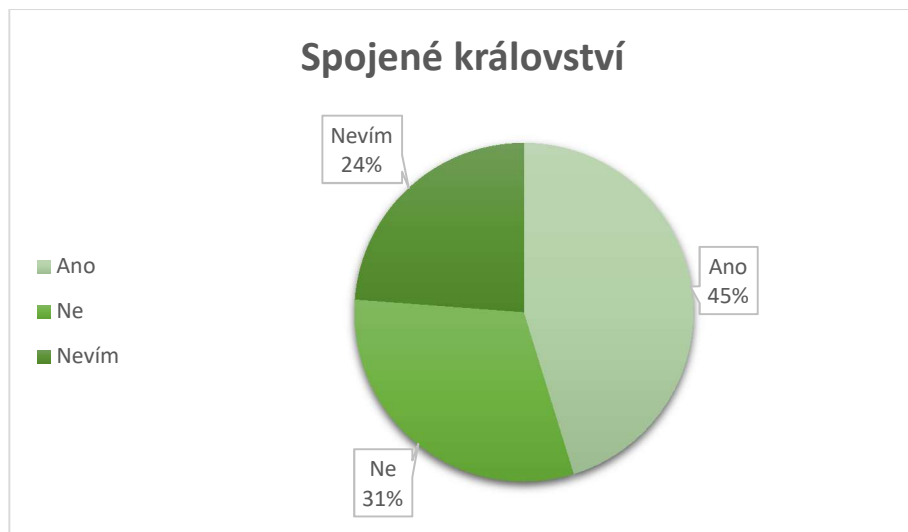
Oproti předchozím 2 územím je motivovaných zaměstnanců v Korejské republice znatelně méně, jelikož nedosahují svým poměrem ani polovinu ze všech respondentů. Tento fakt může vést k ovlivnění či dokonce zhoršení pracovního výkonu. Je nutné ovšem brát v potaz 21% zaměstnanců, které si svou volbou odpovědi není jisto.

**Otázka č. 7:** *Máte pocit, že organizace, ve které pracujete, zohledňuje rostoucí věk svých zaměstnanců?*



*Graf č. 13: Zohledňování rostoucího věku zaměstnanců – Česká republika  
(Zdroj: vlastní)*

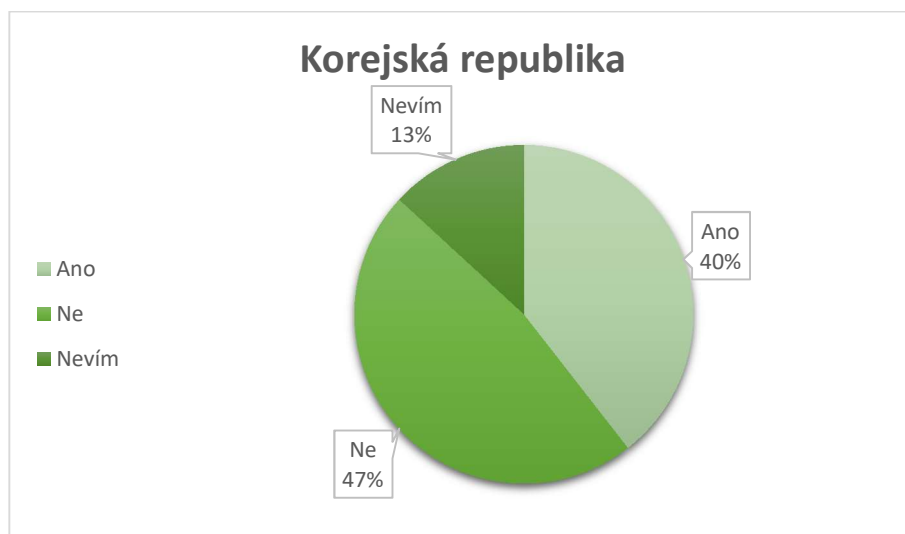
Zohledňování rostoucího věku v zaměstnání je nedílnou součástí vytváření příznivých podmínek a tak i pocitu bezpečného pracovního prostředí pro zaměstnance. 43% respondentů zaměstnaných v České republice má pocit, že jejich firma dbá na věk svých pracovníků. Znovu je nutno brát ohled na 24% poměr zaměstnanců, kteří s odpovědí váhali.



*Graf č. 14: Zohledňování rostoucího věku zaměstnanců – Spojené království  
(Zdroj: vlastní)*

Zaměstnavatelé by měli se všemi svými zaměstnanci zacházet férově, dbát na jejich zdraví, přizpůsobovat tak pracovní podmínky a tím jim poskytovat rovněž bezpečnou atmosféru na pracovišti. Organizace, jejichž zaměstnanci v tomto dotazníku odpověděli pozitivně, nepochybně dbají na jejich věk příslušným

způsobem, protože zohledňování rostoucího věku pracovníka může být efektivním aspektem pro jejich kvalitní výkon v zaměstnání.



*Graf č. 15: Zohledňování rostoucího věku zaměstnanců – Korejská republika (Zdroj: vlastní)*

Nepřiměřené zacházení se zaměstnanci nehledě na jejich věk může značně ovlivnit komunikaci a tím pádem i vztahy na pracovišti. Výskyt věkové diskriminace patří mezi časté důvody starších zaměstnanců k odchodu z firmy. Podle odpovědí dotazovaných korejských respondentů lze výsledky výše zobrazené statistiky hodnotit spíše negativně, a to pro 47% zastoupení negativních odpovědí.

**Otázka č. 8:** *Máte v organizaci, ve které pracujete, možnost kariérního postupu?*



*Graf č. 16: Možnost kariérního postupu – Česká republika (Zdroj: vlastní)*

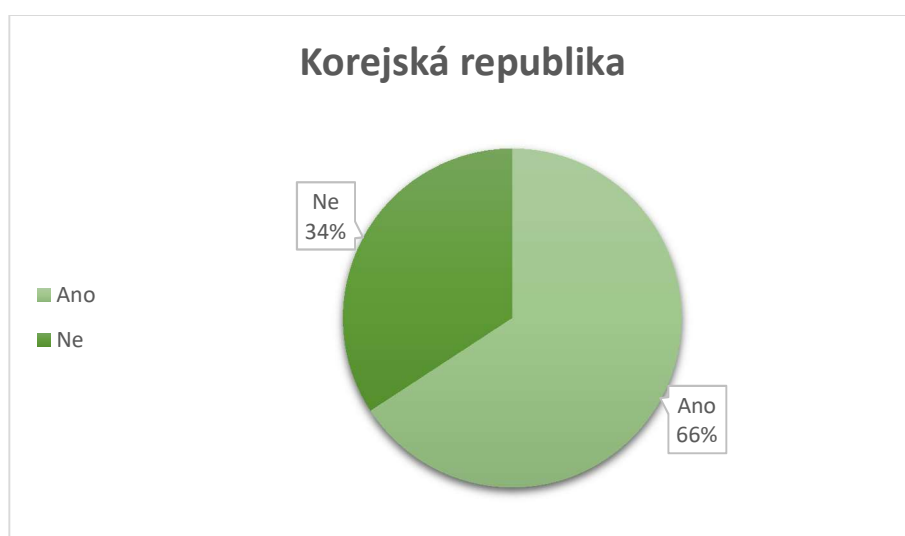


Na základě výše uvedeného grafu lze vyvodit, že většinový poměr výsledků zastává skupina českých zaměstnanců, kterým je poskytována možnost kariérního postupu. Nicméně je třeba stále brát v potaz zbylých 35%, kteří na tuto otázku odpověděli negativně.



Graf č. 17: Možnost kariérního postupu – Spojené království (Zdroj: vlastní)

Je třeba si připomenout, že nemožnost profesního růstu tvoří jeden z mnoha důvodů, pro který se zaměstnanec rozhodne ze svého zaměstnání odejít. Proto je zajímavým zjištěním, že Spojené království má po komparativnosti výsledků všech 3 dotazníků největší poměr respondentů, ač tedy minimální, kteří tvrdí, že jejich organizace jim kariérní postup neposkytuje.



Graf č. 18: Možnost kariérního postupu – Korejská republika (Zdroj: vlastní)

Ani Korejská republika se se svými výsledky nevyhnula podobnosti těm ostatním. Nicméně má z celého průzkumu největší podíl tvrzení zaměstnanců, kteří díky organizacím, ve kterých pracují, vlastní možnost profesního růstu. To může být nepochybným prospěchem pro firmu, pokud tedy o pracovní rozvoj mají potenciální zaměstnanci zájem.

**Otázka č. 9:** *Byl/a jste již ve Vašem zaměstnání povýšen/a?*



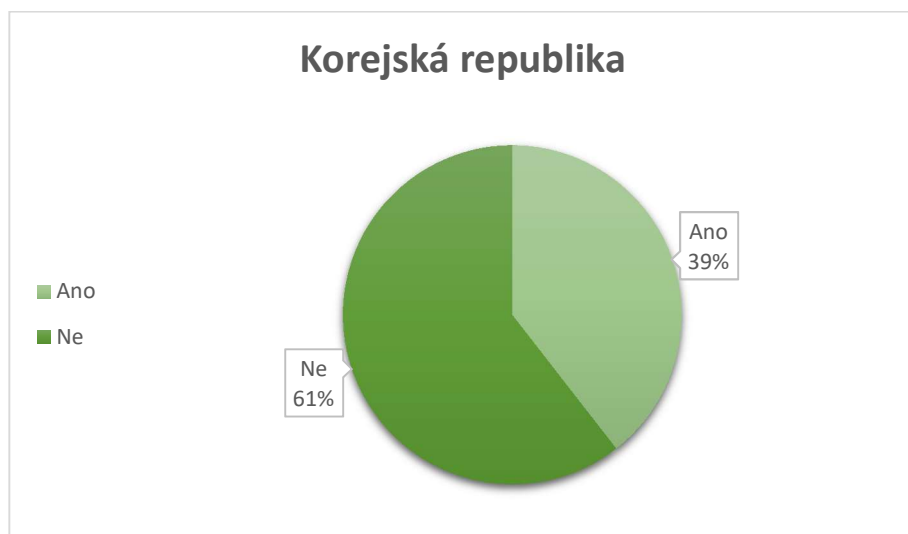
*Graf č. 19: Zkušenost s povýšením – Česká republika (Zdroj: vlastní)*

Odpověď na otázku, zda organizace poskytují svým pracovníkům možnost kariérního postupu, nelze automaticky ztotožnit s odpovědí na otázku, zda je tato možnost realizována. Tím pádem je logické, že všem 31% českým zaměstnancům, které mají zkušenosti s povýšením, tato možnost poskytnuta byla. Nicméně je též na základě statistiky grafu zřejmé, že zbylých 35% se stejnou možností povýšeno nebylo, a tak spadají celkových 69% všech dotazovaných bez zmiňované zkušenosti.



*Graf č. 20: Zkušenost s povýšením – Spojené království (Zdroj: vlastní)*

Ani ve Spojeném království tomu není jinak, co se realizace možnosti kariérního postupu týče. Téměř totožnou podobnost je možné najít i při procentuálním porovnání se statistikou výsledků u předchozí otázky, poněvadž rozdíly jsou minimální, stejně jako tomu je u České republiky.



*Graf č. 21: Zkušenost s povýšením – Korejská republika (Zdroj: vlastní)*

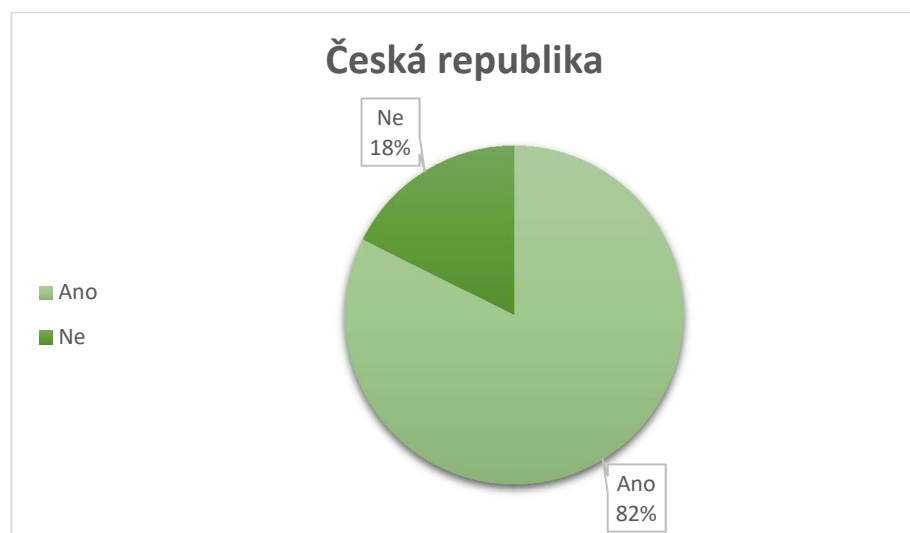
Co ovšem vzbuzuje pozornost je rozdílná situace u dotazovaných v Korejské republice, která spočívá kupodivu v největší shodě možnosti a zkušenosti profesního růstu v průzkumu.

**Otázka č. 10:** *Jaká opatření či benefity byste ve svém zaměstnání uvítal/a s cílem podporovat duševní a fyzické zdraví zaměstnanců?*

V České republice se nejvíce objevovaly v odpovědi týkající se organizace pracovní doby (dovolená, homeoffice, zkrácení pracovní doby), vyšší finanční ohodnocení, opatření týkající se duševní hygieny, teambuildingy. Spojené království mělo spíše v odpovědích finanční benefity, lepší nabídku stravování, opatření týkající se duševní hygieny, poukazy na vstupy do sportovišť. Korejská republika měla téměř všechny odpovědi týkající se rovnovážnějšího rozložení práce mezi pracovníky všech věkových kategorií.

Vznik této iniciativy v dotazníku byl záměrný, neboť výsledný sběr dat nebude jen odpovědí na otevřenou otázku č. 10, tedy přínos nových tipů na benefity pro zaměstnance, které by zaměstnavatel mohl nabídnout, ale i na spokojenost se zaměstnaneckými výhodami, které prozatím firmy svým pracovníkům poskytují.

**Otázka č. 11: Baví Vás či naplňuje Vaše práce?**



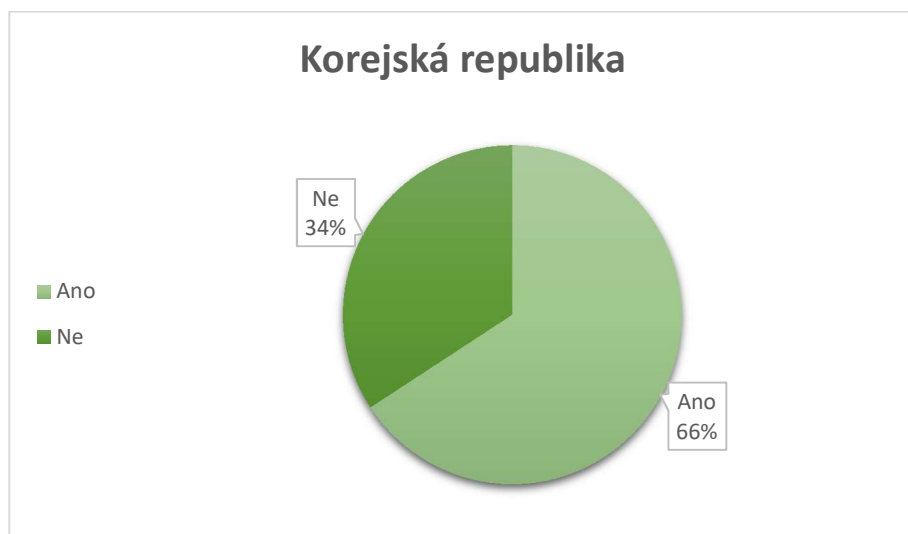
*Graf č. 22: Pocit naplnění z práce - Česká republika (Zdroj: vlastní)*

Z grafu lze vyčíst, že většina odpovědí, a to 82%, se shoduje na pocitu pracovního naplnění. Dle mého názoru se jedná o nemalé vítězství, protože je důležité, aby zaměstnanec nevnímal svou práci jako přítěž nebo činnost, do které se musí nutit, ale naopak jako něco, co ho baví a tím pádem to pozitivně ovlivňuje nejen jeho pracovní výkon, ale i mentální zdraví.



Graf č. 23: Pocit naplnění z práce - Spojené království (Zdroj: vlastní)

Podle výsledků dotazníku je zřejmé, že procentuální zastoupení pracovního naplnění je zde menší, než v České republice. Nicméně se vzhledem k území Spojeného království jedná o zastoupenější názor, a to 62% z dotazovaných respondentů.



Graf č. 24: Pocit naplnění z práce – Korejská republika (Zdroj: vlastní)

Stejně jako Spojené království je na tom i Korejská republika s pocitem pracovního naplnění téměř stejně. Dle procentuální statistiky grafu v porovnání s Českou republikou jsou zdejší výsledky pro odpověď „ano“ o 16% nižší.

**Otázka č. 12:** *Přijdete si pro organizaci, pro kterou pracujete, užitečný/á či přínosný/á?*



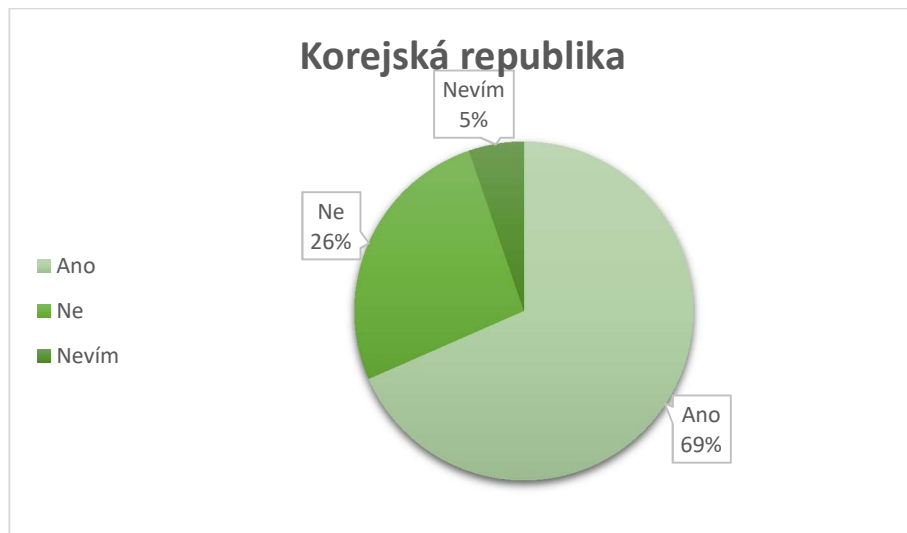
Graf č. 25: Pocit užitečnosti pro organizaci – Česká republika (Zdroj: vlastní)

U zaměstnance, který souzní s pocitem potřebnosti a důležitosti pro firmu, se jistě vyskytuje značně menší míra motivace ke změně místa, než u toho, který takový pocit nevlastní. Tato teze a výsledky, které ukazují rozhodnutí 84% dotazovaných respondentů pro odpověď „ano“, představuje úspěšný soulad s náležitostí pro dlouhodobé udržení zaměstnanců.



Graf č. 26: Pocit užitečnosti pro organizaci – Spojené království (Zdroj: vlastní)

Na základě statistiky výše uvedeného grafu lze výsledky vzhledem k poměru pozitivních odpovědí respondentů připodobnit k množství stejné odpovědi v České republice. Jediné, co zbytek zdejší situace odlišuje, je větší zastoupení negativní odpovědi respondentů, než těch, kteří s odpovědí váhali.



Graf č. 27: Pocit užitečnosti pro organizaci – Korejská republika (Zdroj: vlastní)

Pozornost si zaslouží i statistika korejského dotazníku, na základě které lze znatelně vidět menší souhlas s myšlenkou profesní užitečnosti, než jak tomu je u předchozích grafů. Naopak opačný názor zastává 26% dotazovaných, což je o téměř polovinu více, než ve Spojeném království, a dokonce o 22% více, než v České republice.

### 6.5. Vyhodnocení výzkumných předpokladů

*Hypotéza č. 1: Předpokládám, že spousta návrhů všech zaměstnanců na nová opatření se bude pohybovat v oblasti organizace pracovní doby.*

Na základě statistiky odpovědí respondentů v otázce na benefity a opatření, lze vyvodit, že hypotéza odpovídá výsledkům, ovšem spíše jen v České republice.

*Hypotéza č. 1: Předpokládám, že většina zaměstnanců v Korejské republice bude nespokojeno se svou prací a budou v přijetí případných opatření více nárokovat na způsob řízení organizace.*

Vzhledem ke statistice odpovědí respondentů v otázkách č. 6, 7, 10 a 11, lze na závěr říci, že výsledky překvapily, neboť této hypotéze neodpovídají.

*Hypotéza č. 2: Předpokládám, že naopak v Anglii bude více než 50% zaměstnanců se svou prací spokojeno možná právě z důvodu větší možnosti kariérního růstu.*

Dle analýzy odpovědí respondentů na otázku č. 6, 8, 9, 10, a 11, je možné usoudit, že hypotéza se s výsledky shoduje na obou rovinách.



## **Závěr**

V závěru lze konstatovat, že Age management je nezbytným prvkem moderní pracovní sféry, který klade důraz na efektivní řízení věkové rozmanitosti a podporu pracovní schopnosti zaměstnanců napříč různými generacemi. Zdroje poskytují důležité informace o strategiích, opatřeních a trendech v oblasti Age managementu, které organizace mohou implementovat k dosažení konkurenční výhody a udržení výkonnosti své pracovní síly. Je zřejmé, že stárnutí populace a technologické změny mají zásadní dopad na trh práce, a proto je nezbytné, aby organizace přijaly proaktivní přístup k podpoře svých zaměstnanců a optimalizaci pracovních podmínek. Vědecké studie a legislativní dokumenty nabízejí cenné poznatky a směrnice pro implementaci efektivních strategií Age managementu, které mohou přispět k dlouhodobé udržitelnosti a úspěchu organizací v dnešním dynamickém pracovním prostředí.

## Seznam literárních zdrojů:

LOJDA a kol. *Mezigenerační sdílení kompetencí*. České Budějovice. VŠTE v Českých Budějovicích. 2021. ISBN 978-80-7468-180-6

BĚLINA, Miroslav a Jan PICHRT. *Pracovní právo*. 7. doplněné a podstatně přepracované vydání. Praha: C.H. Beck 2017. Academia iuris, ISBN 978-80-7400-667-8

KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J., ZÁBRŽENSKÁ, M., *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 2015. ISBN: 978-80-260-8019-0

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha. C. H. Beck. 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

URBANCOVÁ, H. *Age management: praktické využití a přínosy*. Praha. Wolters Kluwer ČR. 2017. s. 156 – 157. ISBN ISBN 978-80-7552-772-1

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., a kol. *Age management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha. AIVD ČR. 2011. s. 23 – 24. ISBN 978-80-904531-2-8

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha. Management Press. 2007. s. 203. ISBN 978-80-7261-168-1

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*. Šumperk. JENA. 2012. s. 10. ISBN: 978-80-87137-35-2

GRUSS, P. (Ed.). *Perspektivy stárnutí z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha. Portál. 2009. s. 9. ISBN: 978-80-7367-605-6

## Seznam webových zdrojů:

*Starší zaměstnanci se vyplatí, v práci bývají velmi motivovaní, říká zakladatel age managementu.* [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65612050-starsi-zamestnanci-se-vyplati-robotizaci-a-technologiiim-se-musime-prizpusobit-rika-zakladatel-age-managementu/>

Novela zákona o důchodovém pojištění (2023). [online]. [cit. 2024-03-25]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/novela-zakona-o-duchodovem-pojisteni-2023.aspx/>

*Hlavní změny v důchodovém pojištění schválené v roce 2023.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/web/cz/hlavni-zmeny-v-duchodovem-pojisteni-schvalene-v-roce-2023>

*Proč se Age managementem zabývat.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/proc-se-age-managementem-zabyvat/>

Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.svkkl.cz/en/ctenar/clanek/614/>

*Aktuální populační vývoj v kostce.* [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce/>

*Jaké profese jsou ohrožené v důsledku automatizace a robotizace?.* [online]. [cit. 2024-03-29]. Dostupné z: <https://europass.cz/dovednosti-budoucnosti/jak-to-vidi-zamestnavatele/jake-profese-jsou-ohrozene-v-dusledku-automatizace-a-robotizace/>

*Péče o zaměstnance.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://ppropo.mpsv.cz/XIPeceozamestnance/>

*Co je pracovní schopnost?.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.digikouc.cz/rozcestnik2/>

*A Study on Work Ability among Aging Workers in Korea.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: [https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02505572&language=ko\\_KR&hasTopBanner=true/](https://www.dbpia.co.kr/journal/articleDetail?nodeId=NODE02505572&language=ko_KR&hasTopBanner=true/)

*Etapy psychického vývoje: dospělost, stárnutí a stáří, smrt. Psychologická charakteristika těchto období, jejich význam pro další vývoj.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.studium-psychologie.cz/vyvojova-psychologie/7-dospelost-starnuti-smrt.html/>

*Akční plán k naplnění Strategického rámce přípravy na stárnutí společnosti na období 2023 – 2025.* [online]. [cit. 2024-03-28]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/akcni-plan-k-naplneni-strategickeho-ramce-pripravy-na-starnuti-spolecnosti-na-obdobi-2023-2025/>

*Age management jako RADOŠT.* [online]. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.dpd.com/cz/cs/o-nas/kariera/age-management/>

OP Zaměstnanost 2014 – 2020. [online]. [cit. 2024-03-27]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/programy/op-zamestnanost/>

O projektu. [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/cz/o-projektu/>

*Stárnutí populace není vzdálená budoucnost, ale aktuální problém, říká Ilona Štorová.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://avokado-online.cz/ceska-republika-neni-pripravena-na-starnuti-populace-rika-ilona-storova/>

*Starší zaměstnanci se vyplatí, v práci bývají velmi motivovaní, říká zakladatel age managementu.* [online]. [cit. 2024-03-26]. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-65612050-starsi-zamestnanci-se-vyplati-robotizaci-a-technologiiim-se-musime-prizpusobit-rika-zakladatel-age-managementu/>

## **Seznam právních předpisů:**

Zákon č. 262/2006. Sb., zákoník práce

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě

Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech, vyhlášen vyhláškou č. 12/1976 Sb.

Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění

Zákon č. 71/2023 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony

Zákon č. 270/2023 Sb., kterým se mění zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, ve znění pozdějších předpisů

Nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) č. 2018/1724 ze dne 2. října 2018, kterým se zřizuje jednotná digitální brána pro poskytování přístupu k informacím, postupům a k asistenčním službám a službám pro řešení problémů a kterým se mění nařízení (EU) č. 1024/2012

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

## Přílohy:

### Dotazník v České republice

Age management - trend aktivního stárnutí	
1. Do které věkové kategorie spadáte?	<ul style="list-style-type: none"><li>• 18-25</li><li>• 26-29</li><li>• 30-39</li><li>• 40-49</li><li>• 50+</li></ul>
2. Ve kterém státě pracujete?	
3. Jak dlouho setrváváte ve Vašem aktuálním zaměstnání?	<ul style="list-style-type: none"><li>• do 1 roka</li><li>• 1 - 3 roky</li><li>• 4 - 10 let</li><li>• 10 - 20 let</li><li>• 20 - 30 let</li><li>• Jiná</li></ul>
4. Stručně prosím popište Vaši pracovní pozici.	
5. Máte pocit, že organizace, ve které pracujete, poskytuje svým zaměstnancům dostatek školení?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li><li>• Nevím</li></ul>
6. Jste v organizaci, ve které pracujete, motivován/a k seberozvoji?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li><li>• Nevím</li></ul>
7. Máte pocit, že organizace, ve které pracujete, zohledňuje rostoucí věk svých zaměstnanců?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li><li>• Nevím</li></ul>
8. Máte v organizaci, ve které pracujete, možnost kariérního postupu?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano, mám</li><li>• Ne, nemám</li></ul>
9. Byl/a jste již ve Vašem zaměstnání povýšen/a?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li></ul>
10. Jaká opatření či benefity byste ve svém zaměstnání uvítal/a s cílem podporovat duševní a fyzické zdraví zaměstnanců?	
11. Baví Vás či naplňuje Vaše práce?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li></ul>
12. Přijdete si pro organizaci, pro kterou pracujete, užitečný/á či přínosný/á?	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ano</li><li>• Ne</li><li>• Nevím</li></ul>

## Dotazník ve Spojeném království

Age management - the trend of active aging	
1. What is your age group?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-25</li> <li>• 26-29</li> <li>• 30-39</li> <li>• 40-49</li> <li>• 50+</li> </ul>
2. In which country do you work?	
3. How long have you been in your current job?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Less than a year</li> <li>• 1 - 3 years</li> <li>• 4 - 10 years</li> <li>• 11 - 20 years</li> <li>• 21 - 30 years</li> <li>• 31+ years</li> </ul>
4. Please briefly describe your job position.	
5. Do you feel that the organisation you work for provides its employees with sufficient training?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>
6. Do you feel encouraged to pursue self-improvement within organisation you work for?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>
7. Do you believe that the organisation you work for takes into account increasing age of its employees?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>
8. Do you have the opportunity for career promotion in the organisation you work for?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>
9. Have you been promoted in your current job?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> </ul>
10. What measures or benefits would you welcome in your job to support the mental physical health of employees?	
11. Do you find your work enjoyable or fulfilling?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>
12. Do you feel useful or valuable to the organisation you work for?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yes</li> <li>• No</li> <li>• I'm not sure</li> </ul>

Dotazník v Korejské republice

<p>1. 연령</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 18살 - 25살</li> <li>• 26살 -29살</li> <li>• 30대</li> <li>• 40대</li> <li>• 50대 - 이상</li> </ul>
<p>2. 무슨 나라에서 근무하고 있으십니까?</p>	
<p>3. 이 일을 한지 얼마나 됐습니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• - 1년 안에</li> <li>• 2-3년 됐습니다!</li> <li>• 4-10년 됐습니다!</li> <li>• 20-30년 됐습니다</li> <li>• 다른</li> </ul>
<p>4. 무슨 일을 하십니까?? 간단히 쓰십시오.</p>	
<p>5. 귀하가 근무하는 조직이 직원들에게 충분한 교육을 제공하는 것으로 생각하십니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네</li> <li>• 아니오</li> <li>• 잘 모르겠습니다</li> </ul>
<p>6. 귀하는 귀하가 근무하는 조직에서 자기계발에 동기부여 받고 있습니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네</li> <li>• 아니오</li> <li>• 잘 모르겠습니다</li> </ul>
<p>7. 귀하가 근무하는 조직이 직원들의 나이 증가를 고려하고 있다고 느끼십니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네</li> <li>• 아니오</li> <li>• 잘 모르겠습니다</li> </ul>
<p>8. 귀하가 근무하는 조직에서 경력 발전 기회를 가지고 있습니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네 있습니다</li> <li>• 아니요, 없습니다</li> </ul>
<p>9. 귀하의 현재 직장에서 승진한 적이 있습니까?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네, 승진한 적이 있습니다</li> <li>• 아니요, 승진한 적이 없습니다</li> </ul>
<p>10. 귀하의 직장에서 직원들의 정신적 및 신체적 건강을</p>	



지원하기 위해 어떤 조치나 혜택을 환영하시겠습니까?	
11. 귀하의 일에 만족하시거나 즐겁게 하시나요?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네</li> <li>• 아니오</li> </ul>
12. 귀하는 근무하는 조직에게 유용하거나 직접적인 역할을 하는 것으로 생각하십니까?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 네</li> <li>• 아니오</li> <li>• 잘 모르겠습니다</li> </ul>