

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Možnosti využití Age Managementu

Bc. Petra Chládková

**Diplomová práce
2014**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Chládková**
Osobní číslo: **E11495**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Možnosti využití Age Managementu**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je analyzovat problematiku Age managementu v mezinárodním kontextu a najít možnosti využití v českých podmínkách.

Zásady:

- Základní pojmy managementu.
- Diversity management.
- Age management.
- Možnosti využití Age managementu.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CIMBÁLNIKOVÁ, L. - FUKAN, J. - JOKEŠOVÁ, R. - LAZAROVÁ, B. - NOVOTNÝ, P. - PALÁN, Z. - RABUŠICOVÁ, M. - RAJMONOVÁ, M. - ŘEHÁKOVÁ, L., Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: AIVD ČR, o.s., 2011. 84 s. ISBN 978-80-904531-2-8. Dostupné z:
http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_0.pdf
- NAEGELE, G. a WALKER, A., A guide to good practice in age management. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. 48 s. ISBN 92-897-0934-0. Dostupné z:
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
- SYED, J., Akbar's multiculturalism: lessons for diversity management in the 21st century. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration [online]. 2011, roč. 28, č. 4, s. 402-412. ISSN 08250383. DOI: 10.1002/CJAS.185. Dostupné z:
<http://doi.wiley.com/10.1002/cjas.185>
- VEBER, J., Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce:


1. října 2013

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2014


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. října 2013

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 28. 4. 2014

Petra Chládková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Zdeňkovi Brodskému, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům firmy Jindřich Valenta – ELKO Valenta za ochotu při vyplňování dotazníků a především pak panu majiteli Jindřichovi Valentovi za poskytnuté informace a možnost provedení průzkumného šetření na pracovišti jeho společnosti. Poděkování rovněž patří Mgr. Richardovi Veletovi, Ph.D. za poskytnutí materiálů ke zkoumané problematice a v neposlední řadě redakci časopisu Moderní řízení, která v č.1, r.2012 uveřejnila článek s názvem Koncept Age managementu, jenž se stal impulzem pro sepsání této práce.

ANOTACE

Předkládaná diplomová práce se z pohledu managementu zaměřuje na řešení jednoho z aktuálních demografických problémů – stárnutí populace. Základním východiskem je diversity management, který hledá a následně využívá výhody různorodé pracovní síly ke zvýšení výkonnosti firmy. Klíčovou kapitolu tvoří analýza problematiky age managementu, moderního způsobu řízení zohledňující věk. Autorka vychází z úspěšné zahraniční praxe a dále zjišťuje možnosti využití age managementu v českých podmínkách. Zkoumá situaci v ryze českém podniku Jindřich Valenta – ELKO Valenta prodávajícího elektrospotřebiče české značky. V závěru navrhuje a specifikuje pro podnik vhodná opatření s prvky age managementu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, diversity management, management, pracovní schopnost, řízení lidských zdrojů.

TITLE

Use of Age management

ANNOTATION

This master thesis is focused on finding a solution for one of the current demographic problems – aging of population. The starting point is diversity management which seeks and uses the benefits of a diverse workforce to increase business performance. The key chapter consists of an analysis of age management, modern methods of human resource management which takes into account the age of the workers. The author draws from successful practice from abroad and identifies the possibilities of the use of age management in the Czech enterprises. The thesis also researches the situation in a pure Czech company Jindřich Valenta - ELKO Valenta, the seller of Czech brand domestic appliances. In conclusion the author proposes and specifies improving measures with elements of age management for the company.

KEYWORDS

Age management, diversity management, management, work ability, human resource management

OBSAH

ÚVOD	11
1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU	13
1.1 MANAGEMENT A OSOBNOST MANAŽERA.....	13
1.2 ZÁKLADNÍ MANAŽERSKÉ FUNKCE	14
1.2.1 Plánování.....	14
1.2.2 Organizování.....	15
1.2.3 Řízení lidských zdrojů	17
1.2.4 Vedení lidí.....	19
1.2.5 Kontrola.....	19
1.3 SHRNUÍ KAPITOLY	20
2 DIVERSITY MANAGEMENT.....	21
2.1 ÚVOD DO DIVERSITY MANAGEMENTU.....	21
2.2 CHARAKTERISTIKA RŮZNORODOSTI	21
2.3 VÝVOJ DIVERSITY MANAGEMENTU.....	22
2.4 PŘÍNOSY DIVERSITY MANAGEMENTU NA PRACOVÍŠTI	23
2.5 KROKY IMPLEMENTACE DIVERSITY MANAGEMENTU	24
2.6 SHRNUÍ KAPITOLY	26
3 AGE MANAGEMENT.....	27
3.1 ÚVOD DO AGE MANAGEMENTU	27
3.2 AKTUÁLNÍ PROBLEMATIKA VĚKU V KONTEXTU TRHU PRÁCE	28
3.2.1 Populační změny.....	28
3.2.2 Zaměstnanost.....	31
3.2.3 Pracovní schopnost.....	35
3.2.4 Generační změny – generace Y.....	37
3.3 ARGUMENTY PRO ZAVÁDĚNÍ AGE MANAGEMENTU.....	38
3.4 TŘI ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU	39
3.4.1 Úroveň národní (regionální).....	40
3.4.2 Úroveň organizační	40
3.4.3 Úroveň individuální.....	40
3.5 OSM OBLASTÍ (DIMENZÍ) AGE MANAGEMENTU	40
3.5.1 Nábor zaměstnanců	41
3.5.2 Učení, zaškolení a celoživotní vzdělávání	42
3.5.3 Kariéerní rozvoj	43
3.5.4 Flexibilní pracovní doba	43
3.5.5 Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí.....	45
3.5.6 Přechování starších pracovníků.....	46
3.5.7 Propouštění a odchod do důchodu	47
3.5.8 Komplexní přístup.....	47
3.6 ZÁSADY PRO ÚSPĚŠNÝ AGE MANAGEMENT	49
3.7 KROKY IMPLEMENTACE	50
3.8 AGE MANAGEMENT A ZAHRANIČNÍ PRAXE – PROJEKTY A STUDIE	51
3.8.1 Švédsko – proces implementace age managementu ve veřejném sektoru.....	51
3.8.2 Nizozemí – metody udržitelné zaměstnatelnosti.....	53
3.9 AGE MANAGEMENT A ZAHRANIČNÍ PRAXE – ÚSPĚŠNĚ ZAVEDENÉ ZMĚNY	55
3.9.1 Belgie.....	55
3.9.2 Finsko	55
3.9.3 Itálie.....	56
3.9.4 Německo.....	56
3.9.5 Nizozemí.....	57
3.9.6 Rakousko.....	58
3.9.7 Velká Británie.....	58
3.10 SHRNUÍ KAPITOLY	59

4	MOŽNOSTI VYUŽITÍ AGE MANAGEMENTU.....	61
4.1	SPOLEČNOST JINDŘICH VALENTA – ELKO VALENTA.....	61
4.1.1	<i>Základní charakteristika společnosti</i>	61
4.1.2	<i>Organizační struktura společnosti</i>	62
4.1.3	<i>Pravidla firemní kultury</i>	62
4.2	METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA STUDIE	63
4.2.1	<i>Cíle studie</i>	63
4.2.2	<i>Použité metody</i>	64
4.2.3	<i>Deskripce vybraného souboru respondentů</i>	64
4.2.4	<i>Sběr dat</i>	64
4.2.5	<i>Zpracování dat</i>	66
4.3	ANALÝZA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V ELKO VALENTA.....	66
4.3.1	<i>Základní údaje o zaměstnancích</i>	66
4.3.2	<i>Personální plánování</i>	69
4.3.3	<i>Získávání a přijímání pracovníků</i>	69
4.3.4	<i>Povyšování a interní mobilita zaměstnanců</i>	70
4.3.5	<i>Hodnocení a odměňování zaměstnanců</i>	70
4.3.6	<i>Motivace a zaměstnanecké výhody</i>	71
4.3.7	<i>Vzdělávání pracovníků</i>	71
4.4	ANALÝZA VNÍMÁNÍ PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ A OSOBNÍCH PŘEDPOKLADŮ ZAMĚSTNANCE	72
4.4.1	<i>Deskripce zkoumaného vzorku</i>	72
4.4.2	<i>Interpretace dotazníkového šetření – firemní úroveň</i>	74
4.4.3	<i>Interpretace dotazníkového šetření – osobní úroveň</i>	80
4.5	ZÁVĚRY STUDIE A DOPORUČENÍ PRO VYUŽITÍ AGE MANAGEMENTU V ELKO VALENTA	88
	ZÁVĚR.....	92
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ.....	94
	SEZNAM PŘÍLOH	100

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Záznam o respondentech.....	65
Tabulka 2 – Počet zaměstnanců a náklady s nimi spojené za období březen 2013 až únor 2014	67

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 – Průměrné náklady na jednoho zaměstnance za období březen 2013 až únor 2014 ...	67
Graf 2 – Současné složení zaměstnanců z hlediska věku	68
Graf 3 – Současné složení zaměstnanců z hlediska pohlaví	68
Graf 4 – Věková struktura respondentů	72
Graf 5 – Porovnání věkového složení zaměstnanců firmy a respondentů	73
Graf 6 – Struktura respondentů dle pohlaví	73
Graf 7 – Délka pracovního poměru	74
Graf 8 – Délka pracovního poměru vzhledem k věku	74
Graf 9 – Věkové složení respondentů na pracovištích.....	75
Graf 10 – Práce přesčas vzhledem k věku.....	75
Graf 11 – Hodnocení fyzické, psychické a časové náročnosti pracovní pozice.....	76
Graf 12 – Hodnocení možnosti kariérního růstu vzhledem k věku	78
Graf 13 – Potřeba změnit zastávanou pracovní pozici.....	78
Graf 14 – Hodnocení finančního ohodnocení	79
Graf 15 – Hodnocení motivace, frekvence vzdělávání a vnitřní komunikace	79
Graf 16 – Rodinná fáze respondentů	80
Graf 17 – Hodnocení schopnosti zvládnout vykonávanou práci v 65 letech	81
Graf 18 – Hledání nové práce s ohledem na věk	82
Graf 19 – Rozvoj znalostí, sledování trendů na trhu z hlediska věku.....	83
Graf 20 – Vzdělanostní složení respondentů aspirujících na vyšší vzdělání	83
Graf 21 – Vzdělání respondentů z hlediska věku	84
Graf 22 – Péče o zdraví a fyzickou kondici z hlediska věku	85
Graf 23 – Firemní benefity jako motivace	85

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 - Reálná a předpokládaná věková struktura obyvatelstva ČR v letech 2010 a 2065	29
Obrázek 2 - Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950- 2012	30
Obrázek 3 - Naděje na dožití se důchodu.....	31
Obrázek 4 - Zaměstnanost pracovníků ve věku 55-64 let v zemích EU v roce 2012.....	32
Obrázek 5 - Zaměstnanost pracovníků ve věku 55-64 let ve vybraných zemích EU. Porovnání v roce 2002 a 2012.	33
Obrázek 6 – Zaměstnanost osob ve věku 20-64 let v zemích EU v roce 2012	34
Obrázek 7 - Zaměstnanost osob ve věku 20-64 let v průběhu 15 let v ČR, Švédsku a EU.	34
Obrázek 8 – Dům pracovní schopnosti.....	36
Obrázek 9 – Model pro pracovní pozice nezávislé na věku.....	54
Obrázek 10 – Náročnost pracovišť	77
Obrázek 11 – Grafická vyjádření pro preferenci pracovní doby	82
Obrázek 12 – Hodnocení dovedností.....	86

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AČ	Absolutní četnost
EU	Evropská Unie
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň s přidané hodnoty
HR	Human Resources/ Lidské zdroje
Např.	Například
RČ	Relativní četnost
Resp.	Respektive
Tvz.	Tak zvaně
USA	United states of America/Spojené státy americké
WAI	Work Ability Index/Index pracovní schopnosti

ÚVOD

Jedním z velmi diskutovaných témat současné doby je stárnutí populace, které mění věkovou strukturu obyvatel a přináší mnoho otázek spojených s ekonomickými důsledky. Do oblasti managementu se tento problém promítá v podobě stárnoucích zaměstnanců a jejich diskriminací při zařazování do pracovního procesu. Mnohaleté zkušenosti těchto jedinců jsou přesouvány do pozadí a v popředí je vnímána jejich snižující se pracovní schopnost, ztráta soustředění, paměti či oslabená výkonnost. To vše vede k odmítání těchto osob a upřednostňování mladších jedinců. V dnešní době ovšem ani mladí nadšení absolventi vysokých škol nejsou prioritně žádanou pracovní silou, neboť jejich čerstvě nabyté teoretické znalosti nemají vyzkoušené v praxi. Obě věkové kategorie se setkávají s úskalím nízké zaměstnatelnosti, avšak z ekonomického hlediska není možné tyto skupiny opomíjet. Dříve platilo, že na jednoho důchodce připadalo tolik pracujících jedinců, že náklady spojené s výplatou penzí byly pokryty. Dnes je tento poměr žalostný a situace řešena posouváním věkové hranice odchodu do důchodu stále na pozdější dobu. Stárnutí nezastavíme, nadějí je pouze ustálení této věkové hranice tak, abychom se jí reálně dožili.

V centru zvýšeného zájmu jsou tedy věkové rozdíly na pracovišti, které se v důsledku demografických změn stále zvyšují. Také generační odlišnosti, které vyúsťují v rozdílné postoje, názory či výkon na jednom pracovišti, je nezbytné řešit. Starší i velmi mladé jedince bude nutné zaměstnávat a pro management mnoha firem tak nezbývá než hledat nové metody řízení, které pomohou zohlednit věk zaměstnanců a využít jej ke zvýšení firemní výkonnosti. V moderní literatuře a zahraniční praxi se objevuje termín age management, způsob řízení, který by měl pomoci problém s věkem na pracovišti rozřešit.

Cílem této práce je analyzovat problematiku age managementu v mezinárodním kontextu a najít možnosti využití v českých podmínkách.

Předkládaná práce přinese v první kapitole teoretický základ managementu a manažerských funkcí. Důraz bude kladen především na personalistiku, respektive lidské zdroje, jejich význam a řízení. Lidé jsou jedineční a každý disponuje jinými charakterovými rysy, proto je porozumění jejich znaků základem k úspěšnému řízení celé firmy.

Jako východisko pro pochopení konceptu age managementu je pochopení výhod různorodé pracovní síly. Ta musí být vnímána pozitivně a rozdíly mezi lidmi jako benefity pro firmu. Druhá kapitola se tedy bude zabývat deskripcí diversity managementu, který

poukazuje na klady spolupráce zaměstnanců, jež se liší národností, pohlavím či věkem. Představeny budou také přínosy tohoto způsobu řízení a kroky implementace.

Navazující třetí kapitola se pak důkladně zaměří na problematiku věku a věkové diverzity v podobě analýzy moderní metody řízení zvané age management. Přinese řadu poznatků ze zahraničí a poukáže na možnosti řešení současného problému stárnoucí populace prostřednictvím zvýšení zaměstnatelnosti, pracovní schopnosti a mezigenerační spolupráce jedinců různého věku.

Čtvrtá kapitola prozkoumá využitelnost age managementu v českém prostředí, neboť žádná česká společnost jeho zásady prozatím plně nevyužívá. V zahraničí je již velmi úspěšně aplikován a nabízí se tedy otázka jeho implementace v českém podniku. Pro tento účel bude provedena studie malé české firmy Jindřich Valenta – ELKO Valenta. Na základě analýzy personálního řízení společnosti a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci budou stanoveny návrhy využitelnosti a implementace prvků age managementu v daném podniku.

1 ZÁKLADNÍ POJMY MANAGEMENTU

Management je dnes důležitou součástí většiny firem a znamená zajištění jejich správného chodu a fungování. Vývoj managementu prošel velkými změnami od klasického managementu, jenž se pojí s významnými osobnostmi jako Baťa, Fayol či Ford, až po dnešní současné přístupy, které vzhledem ke globálním a ekonomickým změnám přináší stále nová a nová pojetí.

V následujících subkapitolách bude představen význam managementu, role manažera a základní manažerské funkce. Důraz bude kladen především na řízení lidských zdrojů, z něhož budou vycházet i další kapitoly této práce.

1.1 Management a osobnost manažera

Pojmu **management** odpovídá český pojem *řízení*[6]. Managementem můžeme také označit *skupinu vedoucích pracovníků v podniku* či *umění dosahovat cíle organizace prostřednictvím jiných*[46].

Management má tedy svůj význam jako:

- Určitý způsob vedení lidí.
- Odborná disciplína a obor studia.
- Specifická funkce při řízení podniku.
- Teorie a praxe řízení podniků.

Základní manažerské funkce řízení jsou plánování, organizování, personalistika, vedení lidí a kontrola. Management je pak proces systematického provádění všech těchto manažerských funkcí a efektivního užití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů[46]. Mezi zdroje podniku patří kromě lidských zdrojů také finanční, hmotné a nehmotné. Zdroje a schopnosti firmy jsou považovány za základ pro budování konkurenční výhody a jako primární faktor výnosnosti[45].

Přimět podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů je úkolem manažera. Manažer je podle P.F.Druckera především profese, jejíž nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřených organizačních jednotek, včetně tvůrčí účasti na tvorbě těchto cílů a jejich zajištění. Využívá přitom kolektiv spolupracovníků[6].

Manažery můžeme rozdělit do tří základních úrovní, ovšem jedná se o rámcové rozdělení a ve velkých firmách může existovat stupňů více[51]:

- Vrcholová úroveň řízení
- Střední úroveň řízení
- Základní úroveň řízení

Každý manažer musí disponovat určitými vrozenými i získanými předpoklady, aby mohl být úspěšným ve své činnosti. Mezi vrozené předpoklady patří dle J.S. Livingstona potřeba řídit, potřeba moci a schopnost vcítit se. Dále se uvádí přirozená autorita. Získané předpoklady jsou pak takové, které je možno nabýt výcvikem, výchovou či vzděláním. Patří mezi ně technické, lidské a koncepční dovednosti[6].

1.2 Základní manažerské funkce

Podstatou managementu je provádění manažerských funkcí, které v literatuře existují v různém pojetí. Nejužívanější klasifikací je členění dle Koontze a Weihricha na:

- Plánování.
- Organizování.
- Výběr a rozmístění spolupracovníků (resp. personální zajištění).
- Vedení lidí.
- Kontrola.

Tyto tzv. sekvenční funkce, které by měly být v podniku realizovány postupně, budou podrobněji popsány v následujících subkapitolách. Důležité je ovšem zmínit také tzv. průběžné funkce, které těmito sekvenčními funkcemi prostupují a mají opakující se charakter. Jsou to:

- Analýza řešených problémů.
- Rozhodování.
- Realizace (resp. implementace).[46]

1.2.1 Plánování

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce a jeho cílem je mimo jiné také dosáhnout jistoty, že každý ve firmě ví, co a jak udělat. Jedná se o proces, který vyžaduje

intelekt a zahrnuje činnosti zaměřené pro určování cílů v budoucnosti a prostředky, jak těchto cílů dosáhnout. Význam plánování je charakterizován jako prioritní manažerská úloha, která přispívá k dosažení záměrů a cílů, má vztah k veškerým aktivitám a umožňuje efektivní provádění činností.

Plánování lze v podniku rozdělit z hlediska rozhodovacího procesu na:

- Strategické plánování, které má dlouhodobý charakter a je realizováno na vrcholové úrovni řízení.
- Taktické plánování, které specifikuje cíle k uskutečnění strategického plánu a je realizováno na úrovni jednotlivých divizí.
- Operativní plánování, které má krátkodobý charakter, vychází z taktického plánování a dotváří rozhodnutí pro operativní procesy.

Z hlediska časového horizontu plánování dělíme na:

- Dlouhodobé plánování, určené pro období delší než pět let.
- Střednědobé plánování, určené pro období jednoho až pěti let.
- Krátkodobé plánování, určené pro období kratší období než jeden rok.

Výsledkem plánování je plán, který musí zahrnovat čtyři základní faktory: cíle, akce, zdroje a pravidla. Cíle znamenají konečný budoucí stav, ke kterému by měli všechny plánovací aktivity směřovat, zdroje pak omezení, v rámci nichž se organizace pohybuje, a pravidla udávají způsoby, jak plán realizovat[46].

Cíle se doporučuje definovat podle akronymu SMART[31]:

- Specifické (**S**pecific).
- Měřitelné (**M**easurable).
- Přijatelné (**A**ceptable).
- Reálné (**R**ealistic).
- Časově ohraničené (**T**ime-bounded).

1.2.2 Organizování

Po plánování následuje v podniku organizování, které představuje cílevědomou činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, koordinaci, kontrolu tak,

aby přispěly maximální měrou k dosažení stanovených cílů systému. Výsledkem organizování je organizace[51].

Organizační struktura může být[46]:

- Formální, která je dána předpisy, pravidly, směrnicemi, řády, jasnou podřízeností, nadřízeností a znázorněna organizačním schématem. Tato struktura je nařízená, viditelná a zjevná.
- Neformální, která představuje volné spojení osob z různých útvarů na základě společných zájmů, věku či bydliště. Tato struktura je samovolná, spontánní a hůře viditelná.

Z hlediska organizačních schémat existuje:

- Jedno – liniová organizační struktura, která představuje nejjednodušší formu organizování. Každý pracovník je podřízen jednomu nadřízenému. Výhodou je, že vztahy a odpovědnost jsou jasně dány, nevýhodou je nutnost komplexní znalosti nadřízeného o jím řízené oblasti, jeho možná přetíženost a nedostatek odborníků.
- Jedno – liniová štábní organizační struktura, jejíž součástí je navíc štáb, který má velký vědomostní a informační charakter, nikoliv však rozhodovací pravomoc.
- Funkční typ, což je struktura více-liniová a existuje zde více nadřízených. Výhodou jsou kratší komunikační cesty, specializovaná kompetence, nevýhodou mohou být konflikty mezi specialisty, slabší disciplína či nejasná odpovědnost za výsledek.
- Liniově funkční typ, kde řídí své podřízené liniový vedoucí a který vůči nim má rozhodovací a příkazovací pravomoc.
- Maticový typ, který je často využíván při řízení projektů a je charakterizován dvojí podřízeností, jednak k vedoucímu projektu, jednak k vedoucímu útvaru. Dochází zde ke křížení pravomocí a je tedy nutné je písemně upravit.

V rámci organizační struktury může docházet k tzv. delegování. To znamená přenesení úkolů a pravomocí na nižší stupeň řízení. Důležité je podotknout, že nelze delegovat odpovědnost, mzdové a personální úkoly, záležitosti důvěrného charakteru a úkoly svěřené k osobnímu vyřízení[6].

Pro správné fungování organizace jsou při řízení využívány také předpisy, které upravují procesy, vztahy a povinnosti v rámci podniku. Patří mezi ně:

- Organizační normy statutární, kde je zahrnut organizační řád a popis funkce.

- Organizační normy procesní, kam patří směrnice a pokyny.
- Individuální řídicí dokumenty, což mohou být příkazy ředitele či vyhlášky.
- Ostatní písemné dokumenty pro řízení, např. zápisy z porad.[46]

1.2.3 Řízení lidských zdrojů

V návaznosti na organizování je další a snad nejdůležitější manažerskou funkcí řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů, které do jisté míry nahradilo termín personální řízení, je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace má – lidí, kteří v organizaci pracují a individuálně i kolektivně přispívají k dosažení jejích cílů[3].

Mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů patří především[35]:

- Vytváření souladu mezi počtem, strukturou zaměstnanců a cíli podniku.
- Optimální využívání pracovních sil v organizaci.
- Formování pracovních týmů s důrazem na vytváření zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků.
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré pověsti organizace.

Hlavní oblasti řízení lidských zdrojů jsou[5]:

- Personální plánování.
- Získávání a přijímání pracovníků.
- Kariéra a interní mobilita zaměstnanců.
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců.
- Motivace a zaměstnanecké výhody.
- Vzdělávání pracovníků.

Prostřednictvím analýzy lidských zdrojů si podnik stanoví počty pracovníků, jejich profese a kvalifikace. Tato analýza by měla zohlednit čtyři dimenze:

- Profesní dimenzi, která zajistí nezbytné profesní kategorie.
- Kvalifikační dimenzi, která zajistí kvalifikační úroveň zaměstnanců.

- Časovou dimenzi, která slouží k určení, kdy bude daný zaměstnanec potřeba.
- Organizačně - místní dimenzi, důležitou pro identifikaci místa[46].

Získáváním zaměstnanců si organizace zajišťuje dostatečný počet zájemců na volná pracovní místa. Uchazeči mohou být získáváni z vnitřních, ale také z vnějších zdrojů. Rozhodne – li se společnost pro vnější zdroje, obvykle následuje vypsání inzerce, která má svá jasná pravidla, aby nedocházelo k diskriminaci, či opomenutí důležitých informací.

V průběhu výkonu práce jsou zaměstnanci hodnoceni a odměňováni. Hodnocení pomáhá nadřízenému při důležitých rozhodnutích, např. přijímání nápravných opatření při slabém výkonu, při rozhodnutí o přeřazení pracovníka, při výběru dalšího vzdělávání, při podpoře pracovních výsledků a především slouží jako podklad pro finanční ohodnocení. Může probíhat po stránce kvalitativní, kde je uvažována např. spolehlivost, loajalita či odpovědnost zaměstnance, tak po stránce výkonnostní, kdy se porovnává skutečný výsledek se stanoveným plánem, stupeň dosažení cílů, plnění norem, standardů apod. Odměna je poskytována prostřednictvím mzdy, ale také prostřednictvím příplatků, prémie, odměn a velmi populárních firemních výhod[6].

Na pracovišti rovněž často dochází k interní mobilitě zaměstnanců, kterou se rozumí povyšování, zařazení na jinou pozici, na jiné místo, ukončení pracovního poměru či odchod do důchodu. Kariérní rozvojem se rozumí všeobecně vzestupná životní dráha[5].

Pro zvýšení výkonnosti a především pracovní spokojenosti je nezbytné zaměstnance motivovat. Jedná se o kombinaci intelektuálních, psychologických a fyzických procesů, které způsobí, že se jednotlivec chová a jedná určitým způsobem[31]. Problémy často bývají s nepochopením rozdílu mezi motivací a stimulací. Mnohdy bývá motivační systém postaven na penězích, které ovšem nemotivují, ale pouze stimulují. Stimulace je krátkodobá a neefektivní. Motivace je oproti tomu postavena na vnitřním stavu člověka a aktivuje tak jeho úsilí, vytrvalost a cíle. Jedním z nejvýznamnějších motivačních nástrojů je systém vzdělávání[12]. Peníze mohou být dobrou motivací za předpokladu, že je systém odměn založen na spravedlivém ohodnocení všech zaměstnanců. Rovněž firemní benefity a zaměstnanecké výhody mají pozitivní vliv na výkonnost. Formy motivace mohou být osobní jistoty, penzijní systémy, osobní potřeby, finanční výpomoc, podnikové automobily, stravování či různé další nehmotné výhody[5].

K zajištění neustálého rozvoje schopností a dovedností slouží ve firmách vzdělávání, které představuje proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a motivace zaměstnanců.

Vzdělávání by mělo být plánované a součástí vzdělávací strategie firmy. Rozlišují se dva základní druhy:

- On the job, prováděné na pracovišti prostřednictvím nadřízených nebo zkušených pracovníků.
- Of the job, prováděné mimo pracoviště prostřednictvím externích školitelů[6].

1.2.4 Vedení lidí

Vedení lidí bývá charakterizováno jako schopnost vést, usměrňovat, motivovat, stimulovat a strhávat lidi pro správné plnění potřebných úkolů k dosažení stanovaných cílů. Schopnost vést lidi nespočívá pouze ve vrozeném talentu, ale lze se jí naučit a zdokonalovat ji. Vedoucí pracovník by měl jít svým podřízeným vždy příkladem, není podstatné, zda dobrým či špatným, slova a činy manažerů by se měli vždy shodovat. Vedoucí nesmí v žádném případě ztratit kontrolu nad svými podřízenými, má k nim mít pozitivní vztah a občas přispět ke splnění jejich úkolů vlastní prací[6].

V literatuře existuje také pojem tvůrčí vedení neboli vůdcovství, jehož reprezentantem je vůdce či lídr. Lídr má na rozdíl od manažera, jehož lze vyjádřit určitou pozicí v organizaci, specifické vlastnosti, např. snaha plnit vytyčené cíle, schopnost motivovat a inspirovat následovatele, schopnost poznávání a učení se, určité charisma apod.[46]

Rozlišujeme tři základní styly vedení:

- Autokratický, kdy vedoucí pracovník uplatňuje svou vůli bez ohledu na názory a stanoviska podřízených.
- Demokratický, který se vyznačuje oboustrannou aktivní komunikací mezi nadřízenými a podřízenými.
- Liberální, kde je postavení vedoucího slabší a podřízených naopak silnější.[6]

1.2.5 Kontrola

Kontrola a kontrolování dle Donnellyho zahrnuje veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Je to důležitá manažerská funkce, neboť je spjata s ostatními funkcemi, především s plánováním.

Kontrolování má několik fází:

- Zabezpečení informací pro kontrolu

- Ověřování správnosti získaných informací.
- Hodnocení kontrolovaných procesů.
- Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt.
- Zpětná kontrola (kontrola kontroly)[46].

Kontrola může být preventivní, průběžná a kontrola zpětnou vazbou, která je zaměřena na již dosažené výsledky. Podle úrovně řízení může být kontrola prováděna vrcholovým managementem nebo středním a nižším managementem.

Ke kontrole jsou využívány:

- Kritické kontrolní body, které představují určité limitující faktory celkové práce.
- Standardy kritických kontrolních bodů, vůči kterým je možné vyhodnocovat skutečně vykonanou práci, např. náklady, spotřebovaný materiál apod.
- Kontrolní techniky, jež slouží jako nástroje pro kontrolní proces a mohou jimi být např. statistické údaje, speciální analýzy, audit či osobní pozorování[6].

1.3 Shrnutí kapitoly

V první kapitole byly přiblíženy základní pojmy managementu a důraz byl kladen především na teorii manažerských funkcí, které jsou nezbytnou znalostí pro řízení jakéhokoliv podniku. Od plánování, přes organizování, řízení a vedení lidí až ke kontrole. Klíčová subkapitola, ze které bude i nadále vycházeno, je řízení lidských zdrojů. Význam lidských zdrojů je především v jejich jedinečnosti. Udržení si správných lidí představuje pro management náročný úkol, proto je důležité naučit se chápat potřeby zaměstnanců a zjistit, jak je např. motivovat a odměňovat, aby chtěli zůstat součástí firmy i nadále.

Výkonnost jedince ovlivňuje výsledky celé firmy a o to více je-li součástí týmu. V důsledku globalizace a moderní doby ovšem dochází stále častěji k situaci, kdy se na jednom pracovišti střetávají lidé různých národností, pohlaví a věku. Jeden z moderních způsobů managementu, který rozlišnost lidských zdrojů při řízení zohledňuje a hledá v jejich nesourodosti výhody vedoucí ke zvýšení výkonnosti a celkové efektivity firmy, představí následující kapitola.

2 DIVERSITY MANAGEMENT

Kromě příslušníků různých národností, se v dnešních společnostech na pracovištích zvyšuje také podíl žen, které péči o domácnost vyměnily za úspěšnou kariéru, či podíl starších zaměstnanců, kteří ještě nesplnili podmínky pro odchod do důchodu. Výhody spolupráce v týmu, kde se jedinci vzájemně liší, přitahují stále více zájem a pozornost. K zajištění maximální efektivity z takovéto spolupráce je nezbytné chápat potřeby a výhody těchto jednotlivců a zavést vhodná opatření. Moderní nástroj řízení lidských zdrojů, diversity management, je společnostmi již úspěšně aplikován. Jeho přiblížení představí následující subkapitoly.

2.1 Úvod do diversity managementu

Anglické slovo *diversity* znamená v českém jazyce *různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost*. Můžeme se ovšem setkat také s českým ekvivalentem *diverzita*[15], který bude v textu dále využíván. Sousedství *diversity management* pak překládáme jako *řízení rozmanitosti*.

Diversity management můžeme chápat jako[15]:

- Nástroj podnikového vedení organizace, který představuje souhrn opatření vedoucích k respektování odlišnosti a využívání jejího přínosu k úspěchu firmy.
- Proces změny konceptu řízení, který cíleně mění podnikovou (organizační) strukturu jako celek.

Diversity management zdůrazňuje nutnost respektovat kulturní rozdíly mezi skupinami zaměstnanců tím, že tyto odlišnosti toleruje v organizační politice. Předpokládá se, že podpora kulturně rozmanitého pracoviště, kde jsou rozdíly kladně oceňovány, umožňuje lidem plně využívat jejich potenciál[55]. Právě pozitivní vnímání diverzity je základním aspektem. Znamená to, že společnost se nikterak nepozastavuje nad odlišností a minoritní skupina se začleňuje formou přímé spoluúčasti na veškerém dění[15].

2.2 Charakteristika různorodosti

Pro porozumění problematice diversity managementu je nutné vědět, jak různorodost chápat. Dle[26] existuje různorodost:

- Primární.

- Sekundární.

Primární odlišnosti jsou vrozené, biologické, neodvratné a nezměnitelné. Jedná se o věk, etnickou příslušnost, pohlaví, fyzické schopnosti, lidskou rasu a sexuální orientaci. Naopak sekundární odlišnosti jsou proměnlivé, méně nápadné, dobrovolné, požadované či změněné. Jsou jimi například vzdělání, geografická poloha, příjem, rodinný stav či náboženství.

Diverzitu lze kromě primární a sekundární rozdělit také do čtyř dimenzí[15]:

- Organizační dimenze diverzity.
- Vnější dimenze diverzity.
- Vnitřní dimenze diverzity.
- Osobnostní dimenze diverzity.

Organizační dimenze je spojena s prací jedince, s jeho zařazením, funkcí, náplní práce, příslušnou skupinou, délkou trvání příslušnosti ke skupině, zařazením do odborů, místem výkonu práce a statusem managementu. Vnější diverzita je dána jazykem, zvyky, geografickou polohou, vzděláním, příjmy, profesními zkušenostmi, volným časem či rodinným stavem. Vnitřní diverzita zahrnuje pro jedince trvalé znaky jako věk, pohlaví, národnost, příslušnost k sociální třídě, sexuální orientaci, zdravotní postižení, náboženské vyznání či světový názor. Osobnostní dimenzi tvoří jedinečnost a nezaměnitelnost každého jedince.

Dalším možným rozdělením diverzity je[15]:

- Genderová diverzita.
- Etnická diverzita.
- Věková diverzita.

2.3 Vývoj diversity managementu

Počátky diversity managementu můžeme hledat v šedesátých a sedmdesátých letech minulého století v USA, kde se šířila řada sociálních a politických hnutí. Ta vedla až ke vzniku antidiskriminačních zákonů, jež se zaměřovala také proti diskriminaci na pracovišti v důsledku rasy, pohlaví, barvy pleti nebo národnosti. Změna společenského klimatu přivedla podniky až k rozvinutí a zavedení diversity managementu, který začal zahrnovat také práva žen a etnických menšin[15]. Dlouho dobu panoval mezi manažery názor, že diverzita na pracovišti spočívá pouze ve zvýšení podílu osob určitého pohlaví či národnosti a že cílem je

nábor a udržení zaměstnanců z těchto neúměrně málo zastoupených skupin. Postupem času byl vládou USA vyvíjen na obchodní společnosti tlak, aby sice najímaly více členů menšin a žen, ale zároveň jim poskytly větší příležitost k postupu ve firemní hierarchii[32]. Z USA se diversity management postupně dostal také do Evropy, ovšem s desetiletým zpožděním. Jeho principy byly převzaty nejdříve ve Velké Británii a v Nizozemí, poté ve Skandinávii a ostatních zemích[26].

Dnes můžeme říci, že se diversity management liší od dřívějších přístupů k lidským zdrojům především tak, že boj proti diskriminaci či zastávání rovných příležitosti byly nahrazeny dnešním primárním důrazem na firemní výhody, organizační efektivitu a tržní výkonnost. Avšak opatření pro rovné zacházení a antidiskriminační strategie stále mohou, respektive musí, být základními komponenty řízení rozmanitosti[55].

Klíčové důvody, proč je diversity management otázkou i budoucího vývoje, jsou podle [2] následující:

- Demografické změny, v jejichž důsledku budou menšiny v USA, které dnes představují zhruba třetinu americké populace, tvořit v roce 2042 většinu.
- Globalizace, která přinese ještě pestřejší skladbu zaměstnanců a zákazníků z hlediska jazyka, národnosti či náboženství.
- Generační rozdíly, které vznikají v důsledku dlouhověkosti a pozdějšího odchodu do důchodu, dnes vyústí v situaci čtyř různých věkových generací na jednom pracovišti. Konzervativci, baby boomers, generace X a generace Y, z nichž každý má své vlastní názory, pracovní návyky, technologické postoje a zvyky.
- Zvyšující se počet rodin se dvěma příjmy a pracující svobodné matky.

2.4 Přínosy diversity managementu na pracovišti

Hlavní přínosy zavádění diversity managementu na pracovišti lze podle [2] spatřit v následujících bodech:

- Zvyšuje se **produktivita práce**. Diverzita přináší různě talentované jedince, kteří prostřednictvím různých dovedností společně pracují při dosažení určitého cíle. Jejich podpora podněcuje loajalitu, zvyšuje retenci a tím i produktivitu.
- Zvyšuje se **tvořivost** a řešení problémů. S mnoha rozmanitými nápady a způsoby myšlení vznikají zajímavá řešení, která usnadňují proces rozhodování.

- Zvyšuje se **počet talentů**, které pro organizaci znamenají důležitou konkurenční výhodu. Ocenění zvyšuje jejich loajalitu a pocit sounáležitosti. Jejich dobré jazykové znalosti pomáhají firmě konkurovat v mezinárodním i globálním světě a také zvyšovat rozmanitost zákaznické základny.
- Diverzita přispívá k **budování synergie týmu** a zlepšuje **komunikační dovednosti**.
- Zavedení řízení rozmanitosti **šetří náklady** spojené se soudními spory v důsledku diskriminace.
- Zvyšuje se **podíl firmy na trhu** a tvoří se rozmanitá základna spokojených zákazníků.

Výhody, které dále vyplývají ze zavádění diversity managementu na pracovišti, jsou dnes patrné také v lepší pracovní morálce[32]. V současné době je tak výzvou oživit pracovní trh zapojením a využitím schopností žen s malými dětmi, starších pracovníků, absolventů bez praxe, či zdravotně postižených. Tito jedinci si navíc nabídnuté práce velice váží a jsou snaživější a loajálnější. Rovněž integrace imigrantů může být společenským a kulturním přínosem[52].

2.5 Kroky implementace diversity managementu

Diversity management již není pouze otázkou personálního řízení, ale i oblastí, které jsou ve vztahu k externím investorům: vývoj produktu a služeb, marketing, reprezentace podniku a controlling. Při kompletní realizaci diversity managementu jsou doporučovány tyto kroky[15]:

- Rozhodnutí o přijetí diversity managementu vedením podniku.
- Stanovení kompetencí.
- Analýza podniku.
- Definice diverzity a diversity managementu na úrovni podniku.
- Vývoj a stanovení kontrolovatelných cílů.
- Zjištění a provedení potřebných opatření k dosažení cílů.
- Komunikace uvnitř a vně podniku.
- Hodnocení výsledku.

V rámci řízení malých a středních firem často dochází k tomu, že majitelé nemají příliš času zamyslet se nad vývojem vlastní firmy, což ve výsledku neumožní zavádět velké změny. Doporučovanými kroky pro malé a střední podniky k postupnému zavádění diverzity managementu jsou následující[32]:

- Provést **analýzu podniku**, která by měla majiteli firmy odpovědět na klíčové otázky: Co je silnou a slabou stránkou firmy? Jaké byly nedávné problémy? Pracují zaměstnanci na maximum? Mají takové zkušenosti a dovednosti, které vyhovují potřebám firmy a trhu? Dochází ke změnám složení trhu vlivem demografie či vývoji technologií? Na kolik je diverzitní současná pracovní síla? Je potřeba více různých jedinců?
- Připravit **nábor** nových jedinců, který musí být založen na předem daných požadavcích znalostí a dovedností. Popis pracovní pozice nesmí nikoho vylučovat z možnosti se o tuto pozici ucházet z hlediska rasového či národnostního původu, náboženského přesvědčení, pohlaví, sexuální orientace, věku či zdravotního postižení. Doporučuje se neuvádět věkové limity a při výběru opustit od osobních sympatií a tzv. „šestého smyslu.“
- Objevovat **nové trhy** s novými zákazníky. Tyto trhy lze oslovit díky odpovídající skladbě zaměstnanců, kteří mají k potenciálním zákazníkům blíže nejen z hlediska věku, národnosti a pohlaví, ale také z hlediska životního stylu a názorů. Je důležité si nejdříve uvědomit složení a velikost potenciálního trhu a poté potřeby cílových zákazníků.
- Propojit **potřeby zákazníků** s plánováním firmy a převádět výsledky průzkumu trhu z hlediska diverzity do vývoje produktů a služeb. Zajistit vhodnými komunikačními systémy zpětnou vazbu od zákazníků a zapojit ji do firemní strategie.
- Vytvořit **interní komunikační systém**, např. pravidelná setkávání zaměstnanců zaměřená jak na chod společnosti, tak na společenské události. Důležité je, aby nikdo nebyl z hlediska času nebo místa vyloučen. Je vhodné vyzvat zaměstnance k návrhům a názorům k danému problému a využít jejich zpětnou vazbu. To pomáhá k jejich motivaci a pocitu sounáležitosti.
- Využít prosazování diverzity k podpoře **image a reputace** firmy. Umožňuje to získávat větší zakázky v soutěžích, neboť se dnes vyžadují informace o rovných

příležitostech a zavádění diverzity zúčastněných firem. Postačí k tomu zavádět jednoduché formální politiky. Např. vypracovat jednostránkový dokument o flexibilní pracovní době v rámci náboženských svátků, vytvořit plán školení zaměřený na diverzitu, specifikovat opatření realizovaná při náboru a výběru zaměstnanců, uvádět ve firemních brožurách prohlášení o diverzitě apod.

- **Vyhodnotit** potenciální náklady a výnosy spojené se zavedením diverzity, což je důležité pro pochopení celého konceptu. V první řadě je nutno zvážit vstupy (čas, zdroje) a výstupy (lepší vztahy, komunikace). Dále pak provést analýzu potenciálních přínosů, např. nové trhy, lepší výsledky na stávajících trzích, zlepšení kreativity zaměstnanců, nové inovace, zlepšení problémů na pracovišti (stres), získání maximálního výkonu zaměstnanců apod.
- Zajistit **externí podporu** a zavést formálnější struktury do oblasti řízení lidských zdrojů.

2.6 Shrnutí kapitoly

Ve druhé kapitole byl představen diversity management, který v USA představoval důležitý sociálně-historický moment. Uvědomění si výhod různorodosti zaměstnanců lze využít nejen k jejich úspěšnému řízení, ale i ke zvýšení výkonnosti celé firmy. Přínosy jsou kromě vyšší produktivity práce patrné také v nalézání nových trhů s novými zákazníky, ve zvyšování reputace firmy či ve zlepšování morálky a vztahů na pracovišti. Diversity management se stal součástí řízení podniků nejen v USA, ale také v Evropě. Genderová a etnická diverzita byly první, kterými se diversity management zabýval, neboť vycházely z problémů doby. V návaznosti na aktuální problém stárnutí obyvatel se do popředí dostává i diverzita věková, jejíž vážnost vyúsťuje v samostatné téma a nový nástroj managementu.

Následující kapitola, jež je stěžejní částí celé práce, bude zaměřena právě na věkové rozlišnosti mezi zaměstnanci. S věkem je spojena nízká zaměstnanost starších, ale i velmi mladých jedinců, jejich pracovní schopnost a také problémy mezigenerační spolupráce.

3 AGE MANAGEMENT

Stárnutí obyvatel, jako demografický aspekt, se do oblasti managementu promítá tím, že vzniká nutnost zaměstnávat stále více starších osob. Je ovšem nutné jejich věk při výkonu povolání zohlednit. Na pracovišti se tak setkává více různých generací a ty spolu musí vycházet a kooperovat. V rámci řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich různorodost byla v předešlé kapitole zmíněna také věková diverzita. Specifickým způsobem, jak řídit věkovou diverzitu, je age management. Age management představuje důležitý nástroj pro udržení zaměstnatelnosti starších osob a tím zvýšení prospěchu celé společnosti. V zahraniční praxi získává pozitivní ohlasy, ale v České republice je prozatím nový a ne zcela vyzkoušený.

Prostřednictvím teorie a praktických příkladů bude v následujících subkapitolách poukázáno na to, jak lze stárnutí populace řešit v kontextu personalistiky a trhu práce. Nejdříve bude přiblížena současná situace a problémy věku v souvislosti s pracovním prostředím, dále pak budou představeny argumenty, proč age management zavádět, jeho úrovně, jednotlivé oblasti, jeho výzvy, přínosy, překážky, využití v praxi a jak lze jeho politiku úspěšně zavést.

3.1 Úvod do Age managementu

Anglické slovo *age* znamená v českém jazyce *věk*. Sousední *age management* lze překládat jako *řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců*[7]. Jiný autor uvádí, že se jedná o *personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců*[42].

Důsledky stárnutí populace představují hrozbu pro makroekonomickou výkonnost EU, stejně jako pro konkurenceschopnost jednotlivých podniků. V této souvislosti je pak zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků zásadní pro udržení hospodářského růstu, posílení sociální soudržnosti, dostatečného penzijního zajištění a řízení rostoucí finanční zátěže na sociální systémy ochrany[57]. Především skandinávské země si tyto faktory začali včas uvědomovat a nyní mají s touto tematikou mnohaleté zkušenosti. Age management úspěšně praktikují a důsledky jsou patrné nejen z grafů o zaměstnanosti. Švédsko vykazuje procentuálně nejvíce zaměstnaných osob ve věku 55-64 let v rámci Evropských zemí v roce 2012 [19] (Obrázek 4). V žebříčku prvních deseti států nechybí ani Finsko, které je považováno za průkopníka age managementu.

Své studie vědci v Helsinkách z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) započali již v osmdesátých letech minulého století. Důvodem byly silné populační ročníky narozené v období po druhé světové válce, které představovali mnoho práce neschopných lidí a

předčasné odchody do důchodu. Jedenáctiletého výzkumu v období 1981-1992 se zúčastnilo 6257 stárnoucích zaměstnanců finských úřadů. Výsledkem studií byla mimo jiné i metoda Indexu pracovní schopnosti (Work Ability Index) [42][47]. Její charakter přiblíží subkapitola 3.2.3.

Se stárnoucími zaměstnanci stárnou také jejich zákazníci. Některé německé firmy již zavedly opatření v podobě cíleného zaměstnávání osob nad padesát let, neboť tyto osoby mají ke starším zákazníkům blíže [16]. Také studie ve společnosti McDonald's odhalila pozitivní dopady „správného namíchání“ mladých a starších zkušených pracovníků. Společnost si uvědomuje, že starší pracovníci jsou nejrychleji se rozvíjející skupinou na pracovním trhu. Pozoruhodné je, že přes 1000 zaměstnanců v McDonald's je starších 60 let. Tito jedinci však hrají skutečně důležitou roli, neboť jak ukazuje výzkum, mají obrovský dopad na spokojenost zákazníků. Ta byla v průměru o 20% vyšší právě v těch restauracích, kde jsou zaměstnáni starší pracovníci[14].

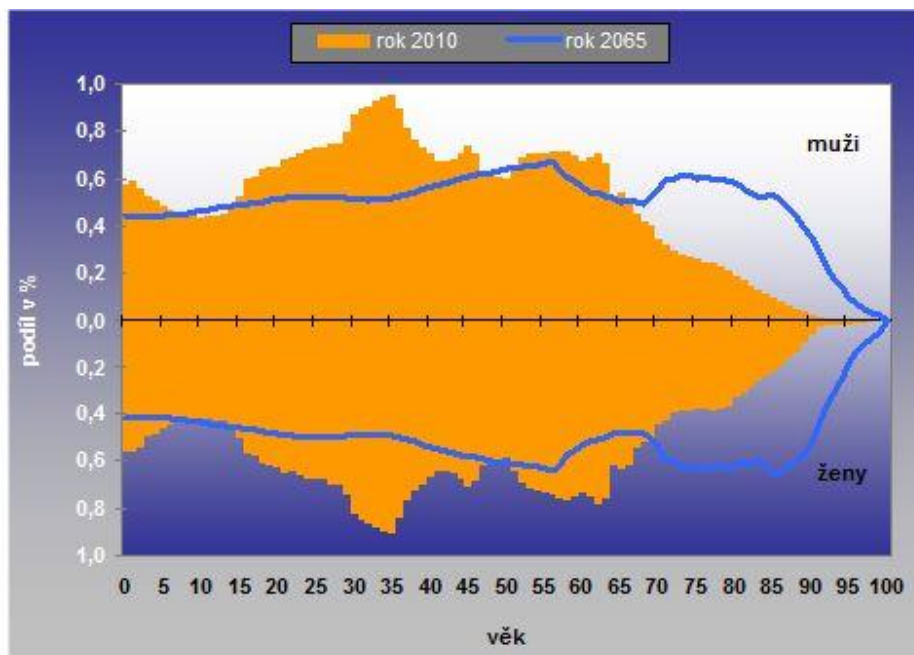
Age management ovšem není pouze o starších pracovnících. Má velmi široký záběr prostupující všemi věkovými kategoriemi. Age management je o hledání silných stránek a potenciálu jakékoliv věkové skupiny, o zohlednění pracovních a rodinných situací spojených s danou životní etapou[42]. V tradičním myšlení se zaměstnanec přizpůsobuje požadavkům práce, začne-li ovšem stárnout, je třeba uvažovat, jak změnit pracovní život, aby v něm mohl zaměstnanec pokračovat. K tomu je zapotřebí zohlednit právě fáze osobního života, které začínají přechodem ze studijního života do pracovního, posléze sladěním pracovního života s rodinným, následující změnami pracovních pozic a zaměstnavatelů, změnami v lidských zdrojích, rodině a blízkém okruhu přátel, změny v přístupu k práci a postupně opuštěním pracovního života a odchodem do důchodu[29]. Personalisté by měli přistupovat k jednotlivým skupinám individuálně, aby udrželi jejich osobní spokojenost a tím zároveň jejich výkonnost a loajlnost k zaměstnání. Age management je pravděpodobně nejmocnější nástroj jak zlepšit práceschopnost starších jedinců[47]. Naštěstí se o něm v České republice začínají informace rozšiřovat.

3.2 Aktuální problematika věku v kontextu trhu práce

3.2.1 Populační změny

Základní odpověď na otázku, proč bychom se age managementem měli zabývat a proč ho zavádět, jsou demografické změny, které mění situaci na trhu práce. Přibývá starších ekonomicky aktivních obyvatel. Jak uvádí například [7] populace stárne, protože se u žen

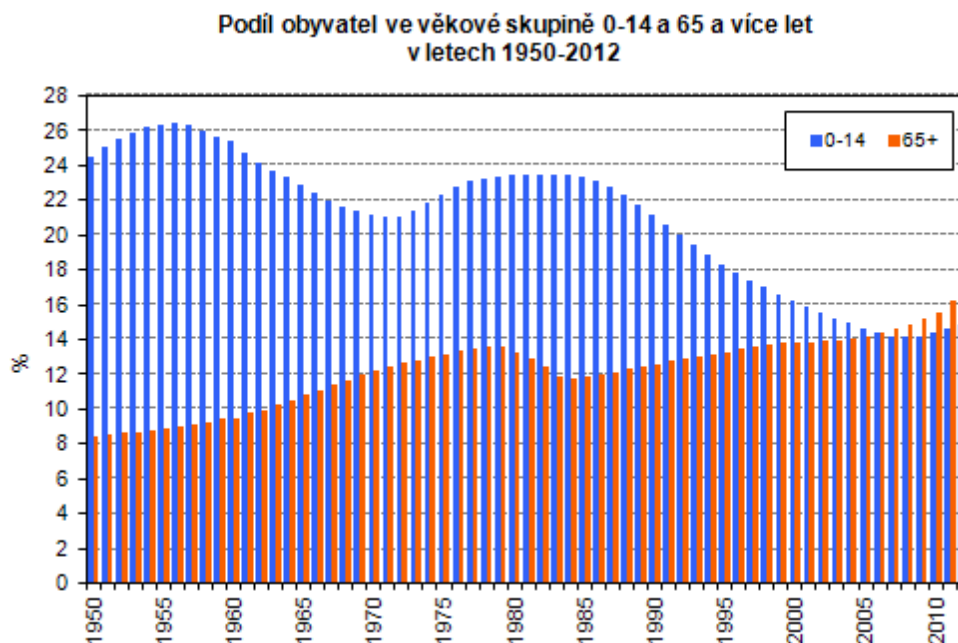
snižuje průměrný počet dětí a tím se mění, respektive zužuje, věková základna populační pyramidy. Ubývá tak celkového počtu obyvatel a počet starších se podílově zvyšuje. Dalším důvodem je lepší zdravotní stav obyvatel, a tím možnost dožít se vyššího věku, což také vede ke zvýšení jejich počtu a vrchol populační pyramidy se zvyšuje a rozšiřuje. Oba úkazy, tedy stárnutí od základny věkové pyramidy a stárnutí od vrcholu věkové pyramidy, je možné ve výhledu pozorovat na Obrázku 1.



Obrázek 1 - Reálná a předpokládaná věková struktura obyvatelstva ČR v letech 2010 a 2065

Zdroj: Převzato z [13]

Demografické stárnutí je tedy proces, kdy se mění věková struktura tak, že se zvyšuje podíl seniorů při současném snižování podílu dětí mladších 15 let[13]. Za seniory jsou považovány osoby starší 65 let[7].

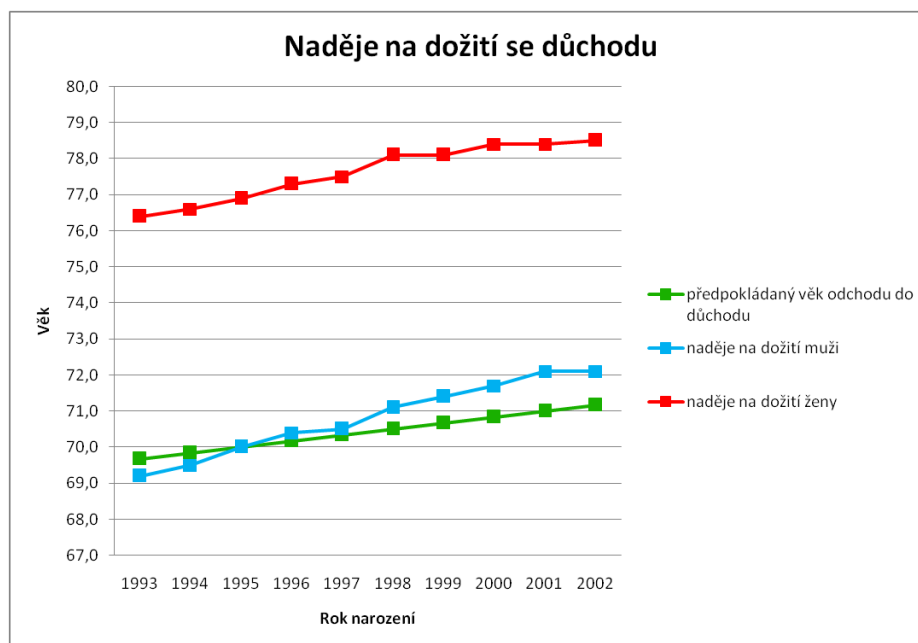


Obrázek 2 - Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950- 2012

Zdroj: Převezato z [11]

Z grafu na Obrázku 2 je již na první pohled patrné, že v roce 2006 došlo v České republice k vyrovnání skupin dětí mladších 15 let a obyvatel starších 65 let. Od roku 2007 pak starší osoby svým počtem mladé ročníky převyšují. Vyrůstající oranžové sloupce tedy vypovídají o dožívání se stále vyššího věku. To může být zdůvodněno zkvalitňováním služeb a lékařské péče. Naopak klesá počet dětí, a ačkoliv můžeme pozorovat dvě modré vlny představující baby boomy, třetí vlna už nepřichází. Vysvětlením může být, že lidé z tzv. silných ročníků přesouvají možnost mít první potomky na pozdější dobu. Klesající trend modrých sloupců vypovídá o snižující se porodnosti obecně. Logickým důsledkem je ekonomická neschopnost pokrýt prostředky na výplatu penzí a je tedy nezbytné posouvat hranici odchodu do důchodu na stále pozdější dobu. Tím přibývá ekonomicky aktivních obyvatel ve vyšším věku a v oblasti managementu je potřeba tento fakt zohlednit a zavést vhodná opatření pro udržitelný ekonomický růst.

Právě věková hranice odchodu do důchodu je často diskutované téma. Podle [38] mají dnešní třicetiletí lidé naplánovaný odchod do důchodu ve věku v průměru o 5 let vyšším, než ve kterém chodí Češi dnes. Zároveň uvádí, že prozatím neexistuje horní hranice a například děti narozené v roce 2011 mají plánovaný odchod do důchodu ve svých 73 letech. V tabulce v Příloze A je na základě roku narození uveden předpokládaný věk pro odchod do důchodu. Pozoruhodné je, že u žen narozených v roce 1966 a mladších již nerozhoduje, kolik mají dětí a rovněž se postupně vyrovnává a mizí zohlednění pohlaví.



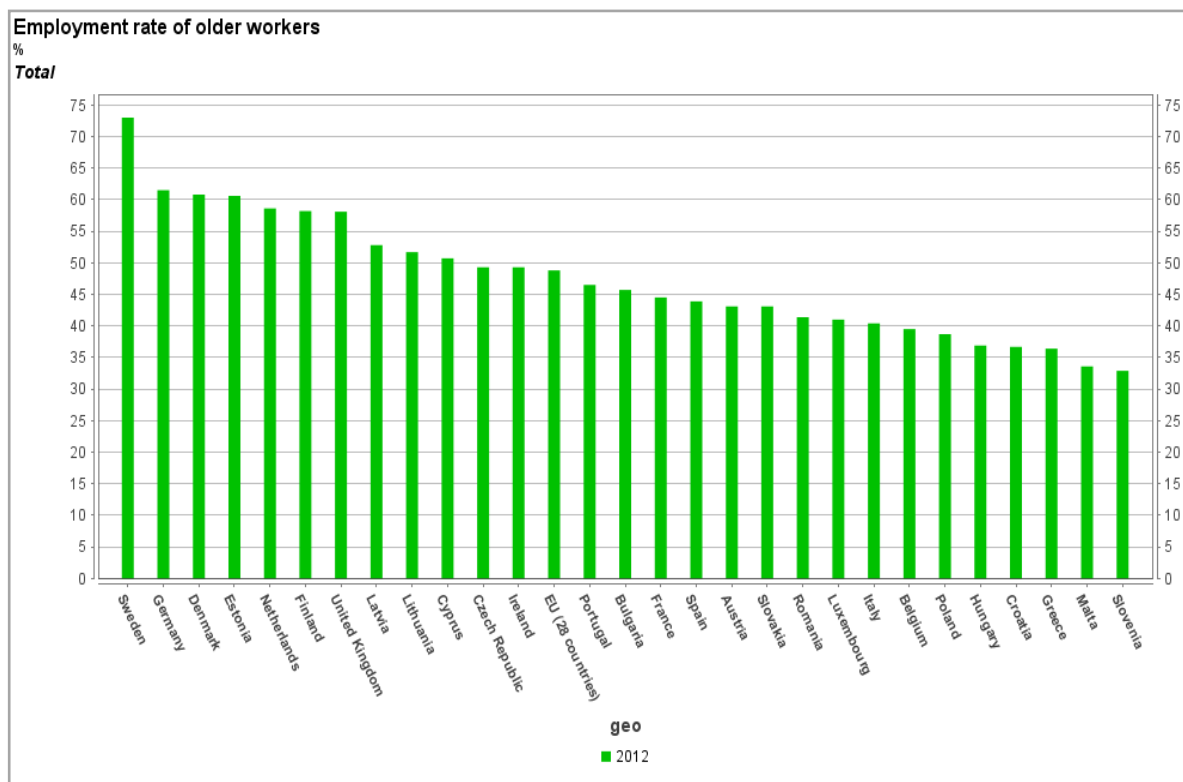
Obrázek 3 - Naděje na dožití se důchodu

*Zdroj: Vlastní
zpracování dle [38][9]*

Lidé se všeobecně obávají, že se důchodu nedožijí. Z grafu na Obrázku 3 je zjevné, že dnešní lidé ve věku dvaceti let, především muži, se podle statistik důchodu skutečně dožít nemusí. Jejich předpokládaná délka života je 69,2 let, zatímco nárok na důchod dostanou pravděpodobně v 69,7 letech. Ženy jsou na tom výrazně lépe.

3.2.2 Zaměstnanost

V současné době chodí lidé do důchodu ve věku přibližně 62 let[38]. To znamená, že minimálně do 62 let by také měli pracovat. Aktuálním problémem je ovšem nejistota zaměstnání a nízká pracovní schopnost v takovém věku povolání vykonávat. Podívejme se, jaká je aktuální situace zaměstnanosti starších osob. Jako starší pracovníky (Older workers) Eurostat uvádí pracovníky ve věku 55-64 let. Porovnejme zaměstnanost starších pracovníků v České republice a v ostatních zemích Evropské unie.



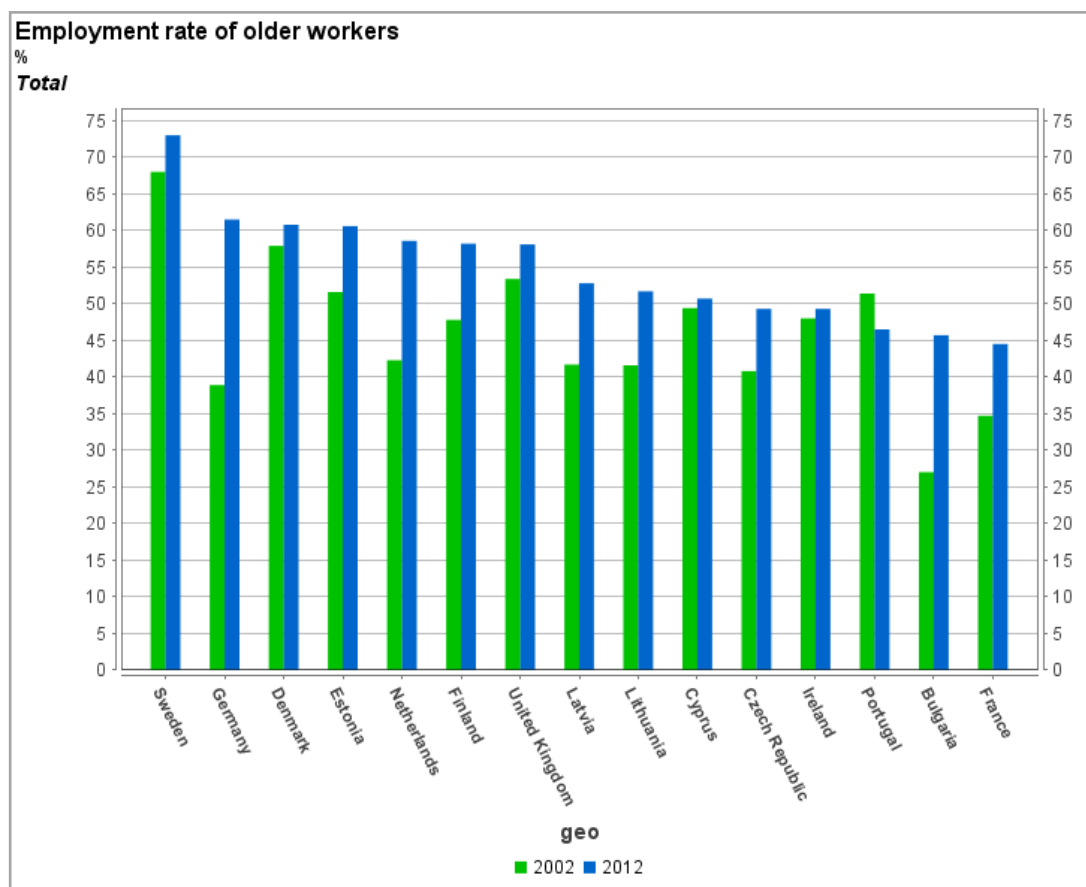
Obrázek 4 - Zaměstnanost pracovníků ve věku 55-64 let v zemích EU v roce 2012

Zdroj: Převzato z [19]

Na Obrázku 4 vidíme, že Švédsko si drží výrazné prvenství v zaměstnanosti starších osob. Údaje z roku 2012 uvádí 73%. Na druhé pozici je Německo s 61,5% a třetí je Dánsko s 60,8%. Průměrná zaměstnanost v Evropské unii je při současných 28 členech 48,8%. Dobrou zprávou je, že Česká republika je na jedenáctém místě s 49,8% a zaměstnanost starších osob má tak v rámci EU mírně nadprůměrnou. Naopak nejhůře je na tom situace ve Slovinsku, kde je zaměstnanost starších osob pouze 32,9%.

Následující graf na Obrázku 5 představuje porovnání situace zaměstnanosti starších osob prvních 15 zemí v roce 2012 (modrý sloupec) se situací před 10 lety tedy 2002 (zelený sloupec). Švédsko si drželo prvenství již v minulosti. Můžeme tedy usuzovat, že včasným uvědoměním si problému stárnutí populace a zavedením opatření nejen v podobě age managementu, přináší reálné výsledky. Skutečně výrazný posun zaznamenalo Německo, které zaměstnanost z 38,9% zvýšilo během 10 let na hodnotu 61,5%. Právě Německo je také často uváděno v souvislosti s úspěšně zaváděnými age managementovými praktikami a především zaměřením se na tzv. work-life-balance, sladování pracovního a osobního života[36]. Celkové zlepšení zde bylo větší o více než jednu třetinu. Také Dánsko si stále drží pozici mezi prvními třemi nejlepšími. Česká republika si polepšila pouze o jednu příčku. V roce 2002 byla dvanáctá. Ovšem i tak můžeme pozorovat zlepšení o 8,5 procentních bodů, z hodnoty 40,8 na

49,3%. Bohužel ne všechny země zaznamenaly zlepšení. Z výše sloupců u Portugalska je jasně patrné, že situace byla mnohem lepší v minulosti, tedy v roce 2002.



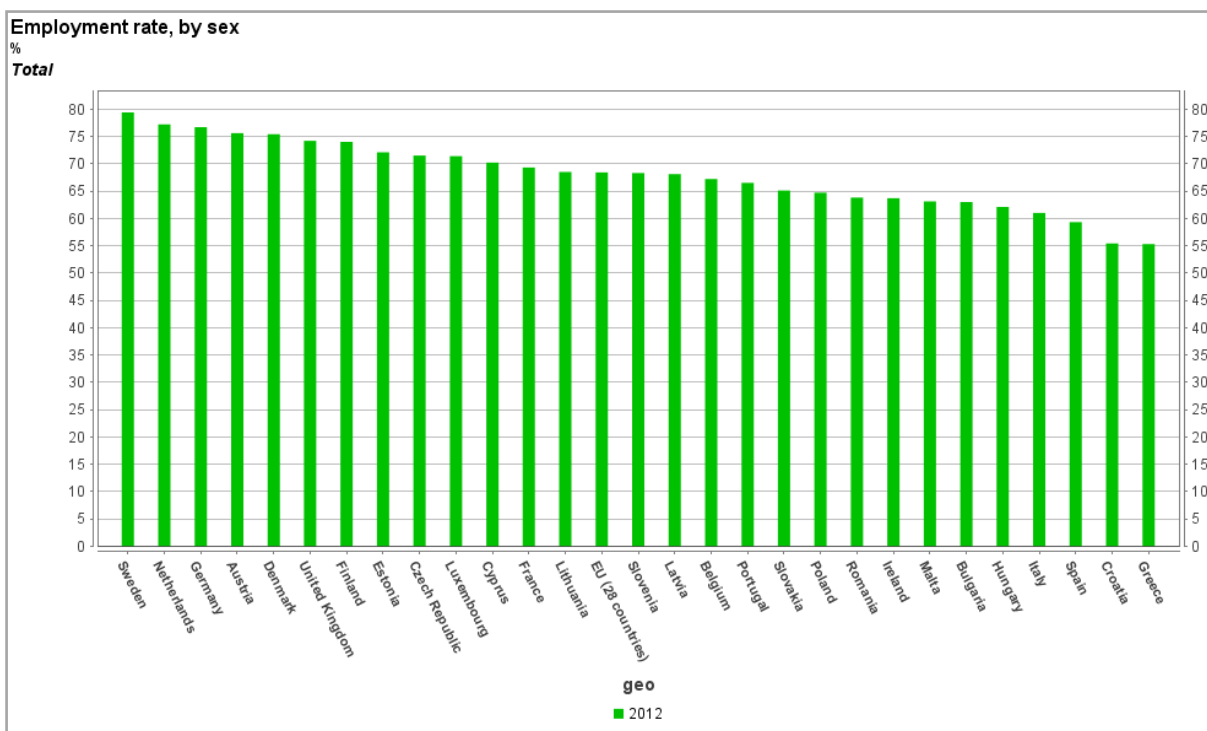
Obrázek 5 - Zaměstnanost pracovníků ve věku 55-64 let ve vybraných zemích EU. Porovnání v roce 2002 a 2012.

Zdroj: Převzato z[19]

Situace s nízkou zaměstnaností vyvolala řadu opatření. Záměrem strategie Evropa 2020[17] je podpořit nový růst. Hned prvním z pěti cílů je pak dosáhnout zaměstnanost 75 % ve věkové kategorii od 20 do 64 let. Cíle jsou pak převáděny na cíle vnitrostátní. Co se týče České republiky, dlouhodobým záměrem je dostat se právě na úroveň 75% zaměstnanosti osob ve věku 20-64 let. Podívejme se ovšem na současnou situaci, kterou popisuje Obrázek 6. Švédsko je na tom se zaměstnaností 79,4% opět nejlépe. Jeho cíl v rámci Evropy 2020 by měla být zaměstnanost výrazně nad 80%.

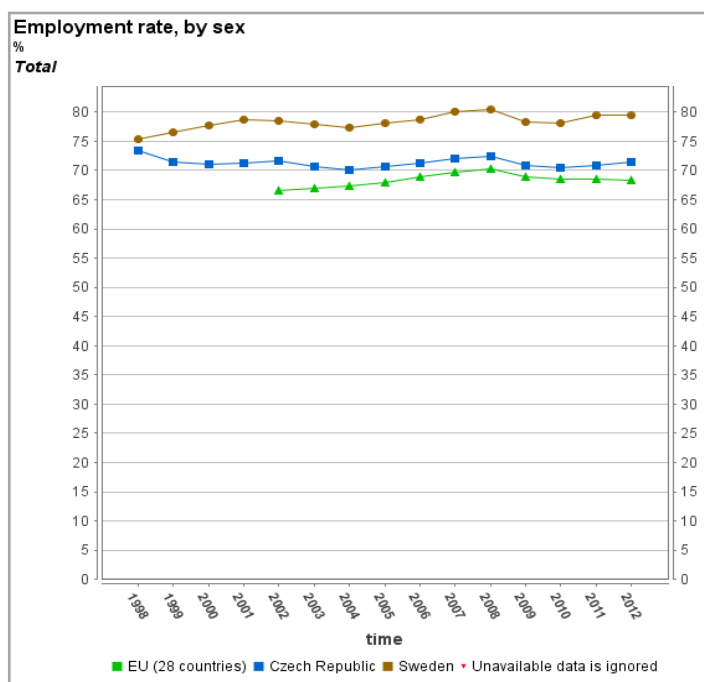
Česká republika v současné době zaznamenává hodnotu 71,5%, což je nad průměrem EU. Dále to znamená, že od cíle Evropy 2020 se liší o 3,5 procentního bodu. Podívejme se na vývoj v posledních 15 letech. Podle Obrázku 7 dosahovala Česká republika nejlepších hodnot v roce 1998 a to 73,4%, kdy se zároveň extrémně přiblížila k hodnotám Švédska. Pokles po roce 2008 kvůli hospodářské krizi byl znovu vyrovnán zvyšujícím se trendem v roce 2010.

Pokud trend bude nadále pokračovat stejným tempem a ČR zároveň zavede vhodná opatření pro podporu zaměstnanosti, je reálné cíle v rámci Evropy 2020 dosáhnout. Zajímavé je, že průměr EU je od roku 2008 stále klesající.



Obrázek 6 – Zaměstnanost osob ve věku 20-64 let v zemích EU v roce 2012

Zdroj: Převzato z [21]



Obrázek 7 - Zaměstnanost osob ve věku 20-64 let v průběhu 15 let v ČR, Švédsku a EU.

Převzato z:[21]

3.2.3 Pracovní schopnost

Stárnutí obyvatel je kromě jejich nízké zaměstnanosti spojeno také s problémem pracovní schopnosti, která se s věkem mění. Dříve bylo na tento fakt pohlíženo převážně z medicínského hlediska, tedy, že pracovní schopnost je ovlivňována zdravotním stavem jedince. Dnes již dominuje multidimenzionální pohled a na problém se nahlíží z více úhlů[8].

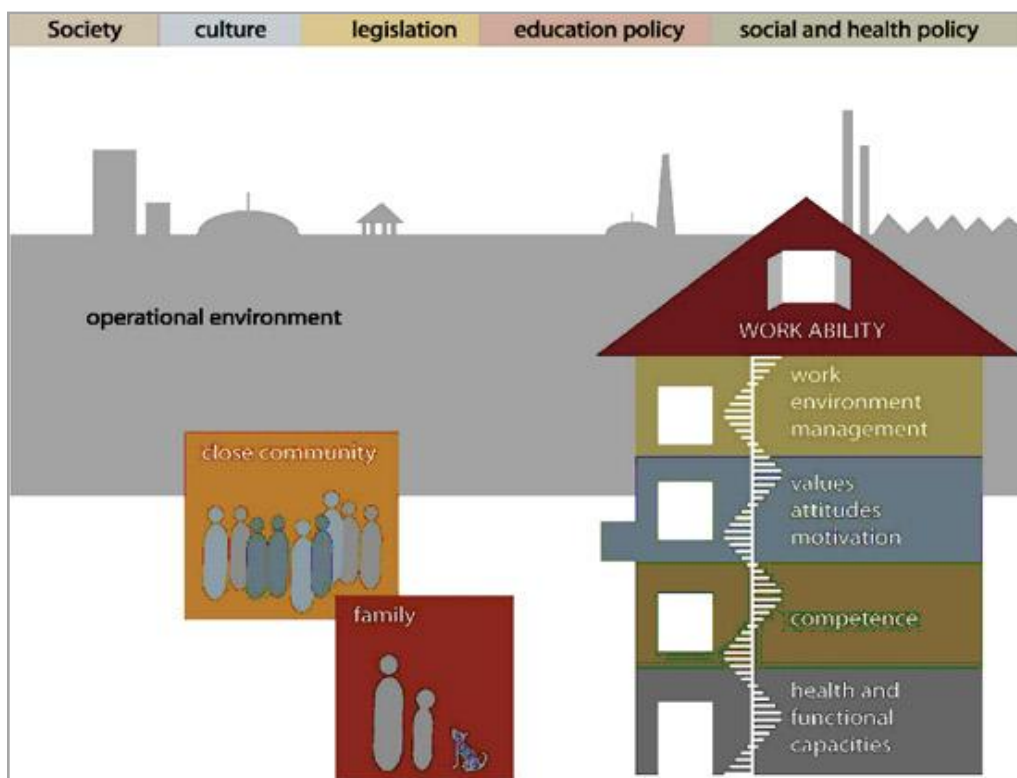
Podle finských vědců Ilmarinena a Tuomiho, pracovní schopnost znamená, jak dobrý je pracovník v současné době, v blízké budoucnosti, a jak je schopen zvládat svou práci s ohledem na nároky práce, zdraví a duševní zdroje[25]. Koncept pracovní schopnosti je pak postaven na rovnováze mezi zdroji jedince a pracovními nároky. Zdroje jedince se skládají ze zdravotních a funkčních schopností, vzdělání a kompetencí, hodnot a postojů. Pracovní nároky se vztahují k pracovnímu prostředí a komunitě, stejně tak k aktuálnímu obsahu, požadavkům a organizaci práce[30]. Posouzením pracovních schopností je možné rozpoznat, jaký typ opatření je nezbytný k zabránění jejímu poklesu[24].

Index pracovní schopnosti.

K měření pracovní schopnosti byla ve Finsku sestavena metoda Work Ability Index (WAI), v českém překladu Index pracovní schopnosti. Zjistilo se, že tato technika je dobrým nástrojem pro předpovídání schopnosti zvládat práci a setrvat v pracovním životě[40]. Index se určuje na základě odpovědí na řadu otázek, které uvažují požadavky na práci, pracovníkův zdravotní stav a zdroje. Zaměstnanec vyplní dotazník a poté podstoupí pohovor s profesionálním pracovníkem ochrany zdraví. Tento pracovník dále podle pokynů přiřadí k jednotlivým odpovědím z celkem sedmi položek určitou hodnotu. WAI je pak souhrn těchto hodnot v rozmezí od nejnižších 7 do nejvyšších 49 bodů. Výsledku je přiřazeno vyhodnocení: špatná pracovní schopnost (7 – 27 bodů), střední pracovní schopnost (28 – 36 bodů), dobrá pracovní schopnost (37 – 43 bodů) a vynikající pracovní schopnost (44 – 49 bodů)[24].

Dům pracovní schopnosti.

Faktory, které ovlivňují pracovní schopnost jedince, lze přehledně zobrazit pomocí modelu House of Work Ability[23], v českém překladu Dům pracovní schopnosti[8], který uvádí následující Obrázek 8.



Obrázek 8 – Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Převezato z[23]

Dům pracovní schopnosti je tvořen čtyřmi patry domu a okolním prostředím. Klíčovou strukturu tvoří první tři patra, která představují lidské zdroje. První patro je tvořeno zdravím a funkční kapacitou, tedy tělesnou, duševní a sociální způsobilostí. Platí, že čím jsou tyto základy domu stabilnější, tím silnější bude pracovní schopnost v průběhu pracovního života jedince. Druhé patro domu je postaveno z poznatků a dovedností a jejich neustálého zdokonalování. Třetí patro zachycuje vnitřní hodnoty a postoje, jakož i faktory, které jedince v pracovním životě motivují. Postoje a hodnoty jsou nejbliže k patru práce, tedy čtvrtému patru. Značí to fakt, že zkušenosti z práce nejprve ovlivňují hodnoty a postoje zaměstnanců.

Čtvrté patro je největší a nejtěžejnější patro a představuje práci a vše, co s ní souvisí. Stanovuje standardy pro ostatní patra. Pokud jsou lidské zdroje v rovnováze s patrem práce, pak pracovní schopnost zůstává na dobré úrovni. Pokud nejsou v poměru k velikosti nebo funkci pracovního patra, pak se pracovní schopnost zhoršuje. Manažeři mohou hrát klíčovou roli při ovlivňování této rovnováhy rozvíjením a organizací práce na základě předpokladů pracovníků. Celý koncept pracovní schopnosti pak kombinuje tyto aspekty pod jednu střechu a vyžaduje, aby všechna patra byla ve vyváženém vztahu. V bezprostředním okolí domu se nachází rodina, blízcí přátelé, známí a také organizace podporující práci. Vnější vrstvu okolí

tvoří společnost, jejíž infrastruktura, politiky a služby formují makro prostředí pracovní schopnosti.

V průběhu života a kariéry jedince se struktura pracovní schopnosti může výrazně změnit. Vliv má nejen stárnutí, ale také globální změny či technologický vývoj. K zachování pracovní schopnosti je tedy nezbytné usilovat o zdravou a bezpečnou rovnováhu mezi lidskými a pracovními zdroji[23].

3.2.4 Generační změny – generace Y

Zrychlená doba mění také přístupy lidí, jejich pohled na svět a podmínky, za které jsou či nejsou ochotny vykonávat práci. Další otázkou spojenou s věkem a trhem práce je tedy střet mladých nadšených absolventů a starších zkušených pracovníků na jednom pracovišti. Manažeři by se měli naučit chápat požadavky a postoje jednotlivých generací a snažit se je plně využít ve svůj prospěch. Podpora mezigenerační spolupráce je rovněž jedním z argumentů, proč age management zavádět.

Při pohledu do minulosti lze za vůbec první výraznou generaci považovat tzv. Baby boomers, narozené po druhé světové válce, v letech 1946 – 1964, kteří byli následováni tzv. generací X narozenou v letech 1965 – 1974 nebo také až 1982. V současné době je na trhu práce již tzv. generace Y, lidé narození po roce 1975 (1983)[44]. Různí autoři uvádí odlišné věkové rozmezí, můžeme se setkat s tím, že generace Y je narozena v letech 1980 – 1995[28] nebo v letech 1985 – 1995[48]. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o dnešní dvacetileté a třicetileté jedince. Nutno uvést, že do roku 2025 bude generace Y tvořit velkou část populace v produktivním věku[44], a proto je třeba se na ni více zaměřit.

Následnou generací je pak generace Z, dnes převážně děti z let 1995 – 2010, pro něž je a bude typický multikulturalismus, rozpad rodiny, příliš rychlá dospělost, vzdělání a rozvoj svých schopností, individualismus a finance. Tzv. generace Alfa již bude první generace narozená kompletně ve 21. století v rozmezí let 2010 – 2025 a vyrůstající v prostředí informačně-komunikačních technologií a ekologicko-humanitární krize[28].

Specifickou generací je tzv. Sandwichová generace, dnešní lidé v produktivním věku, kteří mají plně neosamostatněné děti a zároveň pečují o stárnoucí rodiče. Bylo zjištěno, že téměř tři čtvrtiny lidí ve věku 45 až 59 let pomáhají svým stárnoucími rodičům v každodenním životě[50].

Generace Y.

Jak již bylo zmíněno, tato generace je z hlediska trhu práce nejmladší. Pro tyto jedince je život v prostředí informačních technologií naprosto samozřejmý. Jsou výrazně ekonomicky aktivní, vyžadují vyšší životní úroveň, kladou důraz na osobní uplatnění a především pak více preferují své zájmy. Do popředí staví soukromý život a rodinu[44]. Odmítají pracovat přesčas, pokud ano, předpokládají finanční odměnu nebo náhradní volno. Jsou flexibilní, vyhledávají pracovní uplatnění především v mezinárodních korporacích, zaměřují se na výsledky a chtějí volně využívat sociální média. Dále požadují od zaměstnavatele zpětnou vazbu a individuální přístup k osobnímu a kariéernímu rozvoji[48]. S generací Y je ovšem také spojena pracovní nejistota, nízká mzda, častá změna názorů, naivita, nedůvěra ve stát, mnoho otázek a zpochybnování. Někteří touží realizovat velké změny, jiní se naopak vrací k rodinám, hledají hlubší hodnoty a klidnější život[28].

Jednou z možností jak vyhovět požadavkům mladých lidí je práce z domova. Dnešní vývoj a zdokonalování informačních technologií zajišťuje přenos dat na velkou dálku. Tato flexibilní forma práce by umožnila pracovat v jakoukoliv denní dobu, sladit osobní a rodinný život zaměstnance a přitom dosáhnout požadovaných cílů a výsledků zaměstnavatele[48]. V pracovním prostředí bude ovšem nezbytné zapojit generaci Y také v rámci mezigenerační spolupráce.

3.3 Argumenty pro zavádění age managementu

Výše uvedené problémy a změny nutně vyžadují řešení pro zachování stavu dlouhodobě udržitelného ekonomického růstu. Jednou z možností, jak bojovat s problémy stárnoucí populace, je zvýšit její pracovní schopnost. V úvodu této kapitoly bylo řečeno, že právě age management je pravděpodobně nejmocnější nástroj, jak práceschopnost zlepšit[47]. Důležitým faktem je, že age management přináší výhody jak jedincům, tak firmám i celé společnosti. Především zohledňuje věk zaměstnanců. Uvědoměním si například rozdílů mezi věkovými generacemi, umožňuje využít jejich silných stránek ke zvýšení efektivnosti spolupráce. Uveďme si nejdůležitější argumenty, proč age management začít zavádět.

Zvýšení pracovní schopnosti zaměstnance.

Zvýšení pracovní schopnosti, respektive uvědomění si a zlepšení faktorů, které ji ovlivňují, lze významně zvýšit zaměstnatelnost jedince a tedy jeho možnost uplatnit se a najít si práci, v případě její ztráty, snadněji i ve vyšším věku[8]. To může významně ovlivnit ukazatel zaměstnanosti, která se tímto zvýší a dosáhne uspokojivých hodnot dle cílů EU.

Posílení pozice firmy na trhu a rozšíření zákaznické báze.

S věkově různorodou pracovní silou lze dosáhnout lepší segmentace trhu, oslovit více skupin zákazníků a rozšířit tak záběr strategií firmy[8]. Platí, že čím více je tým diverzitnější, tím více je reprezentována zákaznická báze. Při zohlednění věku to znamená, že například starší pracovníci v call centru mohou oslovovat starší zákazníky, čímž se dokážou lépe vžít do jejich potřeb a prodat produkt[50]. Cílené zaměstnávání starších osob vede k bližším vztahům se zákazníky. Pokud má zaměstnavatel navíc vhodně vytvořené týmy z různých věkových kategorií, dochází k přirozenému pohybu a vývoji mezi pracovníky[16].

Zvyšování kvality lidských zdrojů.

Kvalifikovaní, různorodí a inovativní pracovníci ovlivňují výkonnost firmy. Zaváděním opatření pro celoživotní vzdělání či předávání zkušeností mezi mladými a staršími jedinci se pak zvyšuje vzdělanostní úroveň zaměstnanců a tím konkurenceschopnost firmy[8].

Změna firemní kultury a posílení organizačního kapitálu.

V rámci zavádění změn respektujících diverzitu ve firemní kultuře je nutná aktivní podpora pracovníků a sdílení hodnot, čímž se posiluje organizační kapitál[8].

Vyváženost týmu a podpora mezigenerační spolupráce.

Různorodostí týmu je zajištěna kombinace dynamiky a kreativity se zkušenostmi a nadhledem. Uvědoměním si věkových výhod jednotlivých jedinců je zároveň podporována mezigenerační spolupráce a zároveň dochází k prevenci věkové diskriminace[50].

Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem.

Dobré jméno firmy a uznání je důležité, proto společnosti uskutečňují aktivity orientované navenek. Mezi tyto činnosti patří kromě spolupráce s významnými akademickými institucemi a charitativní příspěvky, také podpora rovnosti a diverzity, jejíž součástí je právě age management[8].

3.4 Tři úrovně age managementu

Podle [7][8] existují tři klíčové úrovně age managementu: národní, organizační a individuální. Dále platí, že age management musí být zájmem všech tří úrovní zároveň. Nelze přenášet zodpovědnost pouze na jednu z nich. Česká republika prozatím nemá zkušenost z komplexností systému, tedy zahrnutím všech tří úrovní, ovšem zahraniční praxe uvádí pozitivní výsledky.

3.4.1 Úroveň národní (regionální)

Tuto úroveň představuje celá společnost, tedy stát. **Cílem** je sociální soudržnost a podpora hospodářského růstu. Nástroje k dosažení tohoto cíle jsou pak důchodová politika, sociální politika, vzdělávací systém a politika zaměstnanosti. Veřejným zájmem je maximalizovat užitek stárnoucí pracovní síly k sociálnímu a ekonomickému rozvoji. K tomu je zapotřebí nastavit takové podmínky, aby byla podpořena zaměstnanost, snižována nezaměstnanost, nastavena vyváženost v oblasti zdraví, stárnutí, produktivity práce a podobně. Pro tuto problematiku by měl stát nastavit především tzv. věkovou politiku.

3.4.2 Úroveň organizační

Na této úrovni je podnik nebo firma. **Cílem** je udržení a rozvoj pracovních sil. Vhodnými nástroji je sociálně odpovědné chování zaměstnavatelů a využití age managementu jako součást společenské odpovědnosti firem. Důležité je zajistit rozvoj lidského kapitálu a zvyšovat tak produktivitu práce. Zaměstnavatel by měl současně zajistit ochranu zdraví při práci, přiměřenou pracovní zátěž a zdravé sociální prostředí.

Jak zmiňuje [8], v Čechách existuje zatím pouze několik málo firem, které testují pilotní studie o age managementu. Je to například Škoda Auto a.s.

3.4.3 Úroveň individuální

Tato úroveň představuje jednotlivce. **Cílem** je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti. Důležitými nástroji jsou především plánování budoucnosti s ohledem na delší pracovní dráhu, celoživotní vzdělávání a postoj k vlastnímu zdraví. Jedinec by se sám měl soustředit na svou pracovní kariéru a plánovat ji i ve vyšším věku, aby měl možnost v případě potřeby změnit zaměstnavatele. Měl by si být schopen uvědomit výhody svého věku, například zkušenosti, loajalitu, odstup a umět je využít v případném vyjednávání. Individuálním zájmem je rovněž dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, které vedou ke spokojenosti jedince. Dalším důležitým aspektem bude naučit se spolupráce a tolerance s kolegy z jiných generací. Budoucí pracoviště bude tvořeno třemi věkovými generacemi.

3.5 Osm oblastí (dimenzí) age managementu

Na organizační úrovni představuje tento moderní trend zásahy do mnoha oblastí řízení lidských zdrojů. Literatura se zaměřuje spíše na starší jedince, ovšem rozhodnutí firmy zaměstnat osoby starší 50 let, ještě neznamená, že zavádí age management. Oblasti, které by měly být začleněny při správném přístupu k age managementu uvádí[41], v jehož pojetí je

známo celkem osm dimenzí age managementu. Tyto budou následně představeny a popsány v jednotlivých subkapitolách podle[41]. Jedná se o oblasti:

- Nábor zaměstnanců.
- Učení, zaškolování a celoživotní vzdělávání.
- Kariéerní rozvoj.
- Flexibilní pracovní doba.
- Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí.
- Přeřazování pracovníků.
- Propouštění a odchod do důchodu.
- Komplexní přístup.

Nutno podotknout, že většina podniků se v současné době soustředí především na oblast spojenou se zdravím a pracovními podmínkami, na vzhled pracovního prostředí, flexibilitu a přeřazování zaměstnanců[41].

3.5.1 Nábor zaměstnanců

Za přínosné se v oblasti nábory zaměstnanců považuje především neuvádět věk při inzerování pracovní pozice. Nedochozí tak k diskriminování starších jedinců. Řada společností však k problematice přistupuje i opačně a vede náborové kampaně zaměřené právě na jedince starší 50 let. Výhody plynoucí z nábory těchto osob jsou patrné:

- Starší jedinci mají více zkušeností než mladší. Tyto zkušenosti jsou často v souladu s potřebami organizace.
- Zvyšuje se všeobecná znalostní úroveň firmy. Starší předávají zkušenosti mladším kolegům.
- Synergie nových a existujících dovedností může zvýšit produktivitu firmy a otevřít prostor pro inovace.
- Zvyšuje se věková rozmanitost a image společnosti.
- Starší pracovníci mohou být více ochotni vyhovět speciálním přáním a potřebám zákazníků. To může zvýšit obrát.
- Nábor starších zájemců může vyřešit problém slabé pracovní nabídky.

Firma Allevard Springs poukazuje na to, že rok narození pro ni není rozhodující. V žádosti o zaměstnání do výroby chybí kolonka týkající se na věk. Prioritou jsou vždy znalosti a dovednosti, protože těch je nedostatek a speciálně starší zaměstnanci jich mají mnoho a toho je třeba využít[14].

3.5.2 Učení, zaškolování a celoživotní vzdělávání

Mnoho evropských zaměstnavatelů skutečně přehodnotilo postoje ke starším pracovníkům. Začínají si uvědomovat, že jejich odchody představují jednak plýtvání zkušenostmi a lidskými zdroji, jednak vyhozené investice vložené do jejich dosavadního rozvoje. Vidí výhody starších pracovníků v možnostech zaškolování mladších kolegů nebo při nedostatku odborných dovedností obecně[54]. Přesto by zkušenější zaměstnanci rozhodně neměli být v dalším vzdělávání či kariérním rozvoji zanedbáváni. Potřeba kvalifikace a nových dovedností stále roste, zatímco pracovníci stárnou. Proto by zahrnutí starších zaměstnanců do vzdělávání on-the-job mělo být prioritou každé organizace[41].

Uveďme si některé přínosy v této oblasti:

- Vnitropodniková školení a vzdělávání starších zaměstnanců pomáhají zvyšovat celkovou znalostní úroveň firmy a vytvářejí prostor pro inovace.
- Dochází ke zlepšení kvality produktů a služeb nabízených organizací.
- Zapojení starších zaměstnanců do zaškolování zajišťuje udržení dané úrovně dovedností a zvyšuje potenciál odborného rozvoje.
- Účast na vzdělávání on-the-job zvyšuje u starších pracovníků zaměstnatelnost, neboť jsou pak více motivovaní a flexibilní. Tím jsou předurčeni k větší mobilitě, jak vertikální, tak horizontální.
- Čím více je pracovník školen a vzděláván na začátku kariérního rozvoje, tím více je ochoten vzdělávat se i na konci.

Ve společnosti South Wales Forgemasters vyrábějící kované díly například všichni zaměstnanci nejdříve podstupují tzv. formální období. Poté se společnost a zaměstnanec dohodnou na nezbytných zaškoleních a sestaví tréninkový plán. Starším jedincům jsou nabízena různá flexibilní řešení, aby se zvýšila jejich ochota dále se vzdělávat. Kupříkladu po základním kurzu počítačové gramotnosti pokračují v obecném kurzu o počítačích a softwarech. Každý rok firma posuzuje schopnosti pracovníků znovu a případně je doplňuje dalším školením[14].

Aby byla vzdělávací politika efektivní, musí být citlivá k otázkám stárnutí na pracovišti. Odborné vzdělávání by mělo být založeno na přesné znalosti současných i budoucích potřeb kvalifikace a potenciálu všech zaměstnanců. Malé a střední podniky mohou provádět interní školení, avšak často jsou nezbytná i speciální externí školení jako například profesionální vzdělávací poradci, výzkumné instituce, obchodní a průmyslové komory, benchmarking a podobně. Volba vzdělávacího programu závisí na organizaci. Může zvolit individualizovaná opatření, programy věnované starším zaměstnancům, věkově neutrální metody, on-the-job training či školení ve specializovaných institucích[41].

3.5.3 Kariérní rozvoj

I starším zaměstnancům by měla být nabídnuta možnost kariérového rozvoje a získání nových kompetencí. Je to důležitý nástroj pro motivaci, zajištění vyhlídek na povýšení a pocitu zabezpečení práce. Nemusí se nutně jednat o posun hierarchický, ale například na místo typické pro vyšší věk.

Výhody plynoucí ze zohlednění věku při kariérním rozvoji[41]:

- Dochází ke snížení fyzické námahy i psychické zátěže, a tím se přispívá k zaměstnancově dlouhodobé zaměstnatelnosti.
- Rozvoj zaměstnancových kompetencí a kvalifikace znamená, že v každé fázi jeho kariéry by měli být tyto kompetence co nejlépe využity.
- Zaměstnanci (mladší i starší) mohou rozvíjet svou kariérní perspektivu a plánovat cíle. To má pozitivní dopady na motivaci, odhodlanost, flexibilitu i produktivitu.
- Když je zaměstnanec přemístěn, může se stát, že bude pro organizaci více užitečný než by byl, kdyby zůstal na předchozím místě.
- Někteří starší pracovníci mohou být úspěšně jmenováni do pozic instruktorů a lektorů pro potřeby jejich mladších nebo stejně starých kolegů. To platí zejména v případě pracovních nástupců, kdy starší pracovník daného místa může seznámit nováčka s klíčovými úkoly a zodpovědět důležité otázky.

3.5.4 Flexibilní pracovní doba

Podle [41] může být flexibilní pracovní doba důležitým nástrojem pro udržení starších pracovníků v zaměstnání. V praxi se jedná o formu sladění pracovní doby a osobního života. Významný je pak především čas pro péči o rodinu.

Příklady dobré praxe zahrnují různé formy pružné pracovní doby:

- Nastavení směn.
- Opatření na snížení denní nebo týdenní pracovní doby.
- Flexibilní práce pro starší zaměstnance.
- Částečný odchod do důchodu.
- Formy placeného volna.
- Speciální modely rotace nebo osvobození starších pracovníků od přesčasů a extra práce navíc.

[41] dále uvádí výhody ze zavedení flexibilní pracovní doby (dále jen FPD):

- Vzniká pozitivní efekt v oblasti zdraví, motivace a off-the-job kvality života všech zaměstnanců, zejména těch starších.
- Z hlediska organizace dochází k optimálnímu využití pracovních sil. Mladší a starší se mohou střídat a doplňovat se dle osobních potřeb.
- Mnozí zaměstnavatelé poukazují na poklesy absencí a nemocenského volna. Zároveň se zvyšuje individuální výkonnost. FPD je důležitým nástrojem pro tzv. zlidštění náročného pracovního života, jakým mohou být noční směny. Také klesá počet zaměstnanců odcházejících na důchod.
- Zlepšuje se work-life-balance. To se vztahuje zejména k ženám, které mívají rodinného příslušníka, o kterého se musí starat.
- Za jistých podmínek může FPD oddálit odchod do důchodu.
- FPD může usnadnit další opatření, která zvyšují pracovníkům jejich zaměstnatelnost. Jsou tím na mysli například vzdělávací iniciativy, plánování kariéry či předávání znalostí.
- Vhodná nabídka pružné pracovní doby také zvyšuje sociální image organizace, čímž se stupňuje atraktivita podniku pro nové uchazeče o zaměstnání.

Společnost West Midlands Police uvedla jako jednu z forem FPD například redukci počtu pracovních dní v týdnu z 5 na 4 dny. Rovněž zavedla flexibilitu pracovního místa, kdy poskytla zaměstnancům laptopy a umožnila jim pracovat doma. Společnost ASDA spustila v rámci svého programu flexibility tzv. sezónní kolegy, kteří mají pracovní smlouvu na dobu

neurčitou, ale pracují jen v daných měsících roku. Podnik si tak udrží kvalifikované a zkušené kolegy z řad studentů, ale také starších pracovníků[14].

3.5.5 Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí

Osvědčené postupy v této oblasti znamenají optimalizaci pracovních postupů a organizaci práce tak, že zaměstnanci mohou podávat kvalitní výkon a přitom je zajištěno jejich zdraví. Může se jednat o preventivní opatření či opatření ke kompenzaci fyzického poklesu. V praxi existuje celá řada způsobů, jak může být zabráněno práci vyvolaných onemocnění nebo zdravotního postižení. Byly identifikovány následující klíčové postupy[41]:

- Studie zdravotních rizik na pracovišti.
- Zdravotní zprávy a pracovní skupiny zaměřené na zdraví.
- Využívání zdravotních odborníků k profesionálnímu poradenství v organizaci.
- Zaměstnanecké průzkumy.
- Účast zaměstnanců na vzdělávání.
- Pravidelné kontroly zdravotního stavu.
- Školení vedoucích a klíčových pracovníků v technikách managementu zdraví.
- Ergonomické řešení pracoviště, popřípadě jeho rekonstrukce.
- Preventivní přesuny.
- Úprava pracovní doby (viz 3.5.4)

Dalším důležitým nástrojem ochrany zdraví je vytvoření smíšených věkových skupin, k zajištění optimálního rozmístění různého věkově specifického výkonnostního potenciálu a kompetencí.

A jaké výhody zaznamenávají organizace zaváděním opatření v oblasti zdraví a vzhledu pracovního prostředí?

- Plně rozvinutý systém bezpečnosti a ochrany zdraví (v kombinaci s iniciativami na podporu zdraví) má za následek lepší než průměrný zdravotní stav pracovní síly. Je to měřeno takovými faktory, jako jsou např. fyzická a psychická zátěž, počet zaměstnanců v pracovní neschopnosti a míra vztahu zdraví a předčasného odchodu do důchodu.

- Účinná podpora zdraví je spojena s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, motivace, dobré pracovní atmosféry a uspokojivé kvality práce.
- Do politik podporujících zdraví mohou organizace do značné míry zahrnovat také náklady spojené s pracovní absencí.

3.5.6 Přeřazování starších pracovníků

Dobrá praxe v přeřazování pracovníků se vztahuje zejména na koordinaci požadavků pracoviště s kapacitou (starších) zaměstnanců. Rovněž se prostřednictvím přeřazení předpokládá udržení kvality práce těchto zaměstnanců. Přeřazení je často považováno za kompenzační opatření v reakci na stávající omezení výkonnosti. To však může být použito také jako preventivní opatření (například v rámci ochrany zdraví) nebo jako opatření profesního rozvoje. Dobrá praxe se tedy nevztahuje pouze k samotnému procesu přeřazení, volby a kvality nového pracoviště či k pečlivé přípravě dotyčného, ale také k pozitivním efektům samotného opatření v dlouhodobém horizontu. V zájmu zaměstnanců je třeba se vyhnout tzv. chráněným pracovištím, stejně tak pracovišť s nízkou kvalifikací a ztrátou postavení. Všechny tyto uvedené mají totiž demotivující účinek na dotyčné zaměstnance a nezřídka vedou k předčasnému „vnitřnímu odchodu do důchodu.“ Dále mohou negativně ovlivnit celkovou pracovní atmosféru. Za úspěch lze považovat, když je přeřazení vnímáno jako část preventivní strategie age managementu zaměřené k udržení zaměstnatelnosti. Zejména pak, pokud jde o flexibilitu, posílení kvalifikace a dovedností či v rámci ochrany zdraví[41].

Výhody plynoucí z přemístění starších zaměstnanců:

- Z hlediska zaměstnance bývá přeřazení považováno většinou za úspěšné a nové pracoviště se jeví jako vhodné. Dochází ke snížení zátěže, monotónnosti práce, a naopak ke zvýšení motivace, odpovědnosti a možnosti využít nové dovednosti a kvalifikaci. Zaměstnanec cítí jistotu zaměstnání a nové příležitosti namísto propouštění nebo nedobrovolného předčasného odchodu do důchodu.
- Z pohledu organizace, ať už byl či nebyl přesun úspěšný, je důležité, zda zůstala produktivita zaměstnance konstantní nebo se zvýšila. Dalším významným ukazatelem je to, zda byla prokázána nižší absence z důvodu nemoci. Posledním důležitým hlediskem je pozdější profesní rozvoj zaměstnance.

3.5.7 Propouštění a odchod do důchodu

I tam, kde jsou velmi dobře nastavené age managementové praktiky, je propouštění nebo nutnost předčasného odchodu do důchodu často nevyhnutelná. Pro mnoho organizací jsou případy předčasného odchodu do důchodu první šancí, jak začít uvažovat změny v jejich důchodové politice.

Správné přístupy k propouštění a důchodové politice jsou následující[41]:

- Přípravná opatření pro odchod do důchodu na podnikové úrovni.
- Vytváření poradenských zařízení, která jsou dostupná bývalým zaměstnancům.
- Poskytování pomoci při hledání nové pozice.
- Poskytování příležitostí důchodcům udržovat kontakt s kolegy.
- Flexibilní formy přechodu: důchodci mohou být stále zaměstnáni, ale jen na dobu určitou, čímž může organizace dále využívat jejich odborné znalosti. Alternativou může být vykonávání činnosti mimo organizaci.
- Flexibilní formy odchodu do důchodu, které umožňují například postupné snižování pracovní doby.
- Pracovní volno poskytuje čas připravit se na odchod do důchodu.

Implementace dobré praxe do výstupní a důchodové politiky přináší mnoho benefitů:

- Dobře navržený odchod z podniku a důchodová politika mohou zvýšit vnitřní a vnější image společnosti.
- Je možné snadněji nalézt nástupce a seznámit ho s novým místem.
- I poté, co jsou zaměstnanci v důchodu, mohou organizace stále do jisté míry využívat jejich dovednosti a odborné znalosti v oblastech, kterými jsou historie firmy a zákaznické kontakty.
- V případě nedostatku pracovníků je jednodušší zavolat bývalým zaměstnancům. Při krátkém nedostatku nebo i na dobu určitou.

3.5.8 Komplexní přístup

Poslední dimenzí age managementu je podle [41] komplexní přístup. Je důležité si uvědomit, že pokud se chceme zabývat bojem s věkovými bariérami, nesmíme se zabývat

pouze jedním aspektem, ale problém uvažovat v rámci celé HR strategie. Přístup musí zahrnovat oblast od nábora zaměstnance až po jeho propuštění.

Komplexnost přístupu zahrnuje:

- Důraz na preventivní opatření age managementových problémů.
- Zaměření se na pracovníků život a všechny věkové skupiny, ne pouze na starší zaměstnance.
- Zahrnutí všech dimenzí age managementu.
- Nápravná opatření pro starší pracovníky, kteří jsou již ovlivněny pracovními problémy jako například znalostním deficitem v důsledku nízké kvalifikace nebo špatného zdraví vyplývajícího z těžkého zatížení.

Kromě těchto komplexních strategií, by měla být uplatňována také široká škála integrovaných opatření jako například:

- Flexibilnější pracovní doba kombinována se zdravotním opatřením nebo s rekvalifikací.
- Nábor mladších zaměstnanců kombinován s předáváním znalostí a preventivní zdravotní péčí.
- Program podporující povědomí o age managementu může být propagován ve spolupráci s firemním školením.
- Nové koncepty plánů pracovních hodin a organizační struktury mohou být spojeny se zavedením výkonnostní mzdy.
- Pro starší zaměstnance, kteří jsou již věkově v tradičním důchodu a nelze je udržet pouze na základě finanční odměny, je třeba zavést mix pobídek včetně osobních motivačních rozhovorů, přizpůsobení organizace práce, pracovního rozvrhu hodin a umožnění příležitosti k dalšímu vzdělávání a odborné přípravě.

Výhody vyplývající z aplikace komplexnosti přístupu:

- Firemní flexibilita v oblasti age managementu může být zvýšena.
- Může dojít ke zlepšení efektivity jednotlivých age managementových opatření.
- Integrovaná age managementová opatření mohou být snadněji začleněna do obecné HR strategie, než by mohla být jako samostatná.

- Individuální opatření age managementu jsou snadněji přijímána zaměstnanci a vedoucími pracovníky, pokud jsou součástí komplexního systému.
- Komplexní přístupy mají trvalejší účinek a účinněji rozvíjí firemní kulturu a politiku, které jsou citlivé na demografické změny, a tudíž jsou udržitelné.

3.6 Zásady pro úspěšný age management

Kvalitní a dobře fungující systém může existovat pouze s dodržováním určitých zásad. Různí autoři specifikují lehce odlišné principy, ovšem podstata bývá podobná. Všichni se shodují na tom, že teprve uvědomění si věku a problému stárnutí, je správný začátek.

Podle [4] je pro úspěšný age management nutno fungování těchto čtyř základních dimenzí:

- Manažeři musí mít pozitivní přístup k jejich vlastnímu stárnutí stejně jako ke stárnutí ostatních.
- Manažeři musí podporovat pracovní tým či skupinu a zároveň se sami v rámci týmu zapojovat.
- Musí být rozvíjena individuální řešení v souladu s měnícími se silnými a slabými stránkami stárnutí.
- Měla by fungovat komunikace otevřená novým názorům a myšlenkám, která vede ke změnám v organizaci.

Podle [8] jsou základními pilíři úspěšného age managementu následující aspekty:

- Znalost problematiky věku a věkové složení obyvatel.
- Vstřícný postoj vůči věku a stárnutí.
- Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti.
- Kvalitní a funkční věková strategie.
- Dobrá pracovní schopnost a motivace.
- Vysoká úroveň znalostí a kompetencí.
- Dobrá organizace práce a pracovního prostředí.
- Kvalitní a spokojený život.

[41] uvádí jako nutné předpoklady následující:

- Rozvoj povědomí o věku.

- Řádné plánování a implementace.
- Zlepšení pracovních podmínek.
- Spolupráce všech zainteresovaných stran.
- Neustálá komunikace.
- Interní a externí monitoring.
- Hodnocení a posuzování.

Z výše uvedeného jasně vyplývá především nutnost uvědomit si demografickou situaci a fakt, že obyvatelstvo stárne. Snad nejdůležitějšími zásady jsou pozitivní přístup k věkovým rozdílům a snaha o individuální řešení. Zkvalitnění komunikace a zlepšení pracovních podmínek pak přispívají ke komplexnosti celého systému, která znamená účast všech úrovní age managementu a zahrnutí procesu změn do strategie firmy.

Jednou ze zásad úspěšného age managementu je také uvědomění si finančního aspektu. Podle [7] je nákladovost často hlavním problémem pro zavedení systému. Finanční náročnost je spojena s řadou intervencí do pracovního prostředí, do péče o zdraví, do rozvoje lidského kapitálu. I přesto by však společnost měla vyčlenit zdroje pro další vzdělávání či ergonomie práce.

3.7 Kroky implementace

K úspěšné realizaci age managementu je kromě zásad nezbytná také znalost implementace této metody. Nejdříve je nutno provést interní a externí analýzu firmy a celou strategii naplánovat k potřebám dané společnosti. Již v kapitole 2 o diversity managementu je zmíněna důležitost promyslet si odpovědi na klíčové otázky, které vedou ke změnám v podniku.

V návaznosti na rozhodnutí zavést age management se doporučují tyto kroky[8]:

- Sestavit různorodý projektový **tým pro implementaci** age managementu, který bude spolupracovat s top managementem.
- Za účasti zainteresovaných stran sestavit **několik scénářů** pro předpokládaný vývoj podniku v horizontu 10-20 let s důrazem na dopady pro starší jedince. Závěrem by měl být vybrán jeden scénář.
- Na základě vybraného scénáře přeformulovat **strategii** podniku. S účastí top managementu vyhodnotit silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby, a poté

definovat misi a vizi. Jasná mise, vize a strategie totiž podpoří firemní pokroky v realizaci age managementu.

- V souvislosti s analýzou je vhodné provést **audit** age managementu v podobě rozhovorů se zainteresovanými stranami. Je důležité zjistit postoj ke stárnutí, a zda je k těmto otázkám otevřená i firemní kultura.
- V návaznosti na formulovanou strategii sestavit **cíle a plán** pro realizaci.
- Přistoupit k **realizaci**. Při samotné realizaci je důležitý projektový tým, který dohlíží, koordinuje a především kontroluje prováděné aktivity.
- Závěrem **monitorovat a vyhodnotit** realizaci strategie. K měření se využívá vyčíslení nákladů a přínosů vztahujících se ke starším jedincům a k zavedeným opatřením.

3.8 Age management a zahraniční praxe – projekty a studie

Na základě teoretického podkladu vyplývá řada přínosů ze zavádění age managementu na pracovišti. Jak tento nástroj ovšem funguje v praxi? V následující subkapitole budou představeny výsledky projektu ze Švédska a studie z Nizozemí, které se zabývaly age managementem v praxi. První popisuje implementaci ve veřejném sektoru a druhá pak obecný model a metody.

3.8.1 Švédsko – proces implementace age managementu ve veřejném sektoru

[47] uvádí poznatky ze dvou projektů zavádějících age management ve veřejném sektoru. Projekt zahrnoval jeden krajský úřad a jeden městský úřad. Probíhal v letech 2001 – 2004 na švédském trhu práce.

Intervence měla následující části:

- Studie na základě pohovorů s manažery a zároveň se zaměstnanci. Před pohovory byly nastudovány dokumenty relevantní k projektu, například HR politika.
- Jednodenní seminář pro top management, politické lídry a pracovní odbory na téma „Perspektivy stárnoucí pracovní síly.“
- Dvoudenní seminář pro střední manažery na téma „Age management v teorii a praxi.“

- Otevřené lekce o inspiraci pro všechny zaměstnance zavázané k projektu.
- Profesionální podpora a mentoring pro střední manažery založený na individuálních diskuzích dvou až tří případů z praxe.

Na základě hodnocení celého programu bylo zjištěno, že intervence byla účinná. Zúčastnění manažeři vnímali projekt jako velmi hodnotný. Získali znalosti užitečné pro jejich manažerskou roli, a zároveň nabyli schopnosti umožňující lépe identifikovat potřeby a kvalifikace starších zaměstnanců.

Ačkoliv byl program zaměřen převážně na pracovníky starší čtyřiceti pěti let, manažeři zjistili, že principy age managementu mohou být aplikovány na všechny zaměstnance, bez ohledu na věk! Zaměstnanci vnímali pozitiva hlavně ve změně pracovního prostředí a zavedení nových přístupů.

Je nutné podotknout, že v souladu s očekáváním pozitivní výsledky nepřichází snadno, bez tvrdé práce a bez společně vnímaného závazku zaměstnavatelů, zaměstnanců a odborů zároveň.

Překážky age managementu v praxi.

Na základě zkušeností ze švédského projektu je zásadní překážkou úspěšného zavedení age managementu postoj, založený na nedostatku znalostí toho, jak může stárnutí ovlivnit práceschopnost. Manažeři jsou obecně přesvědčeni, že mladší osoby jsou flexibilnější a více otevřeny ke změnám. Zároveň podceňují schopnost starších pracovníků adaptovat se na nové metody a nové znalosti, především pak takové, které jsou spojeny s informačními technologiemi. Manažeři mají dále tendenci bránit se vztahu mezi pracovními podmínkami a jejich vlivu na zdraví a nemoci. Rovněž není často zajištěna podpora top managementu, například v delegování rozhodovací pravomoci střednímu managementu.

Příležitosti age managementu v praxi

Poměrně mnoho manažerů se k projektu zpočátku stavělo velmi nejistě dokonce přímo negativně, avšak po semináři, až na výjimky, projeví silné a realistické pochopení pro nezbytné zavedení age managementu. Manažeři se stali velmi ochotnými aplikovat nové poznatky o vztahu mezi stárnutím a práceschopností v praxi.

Závěry vyplývající ze švédského projektu.

- Základní principy age managementu jsou velmi dobře přijímány jak zaměstnanci, tak managementem.

- Age management může být úspěšný pouze jako výsledek vytrvalosti a plné oddanosti všech úrovní managementu, zaměstnanců a odborů zároveň.
- Dobře fungující age management může být úspěšnou metodou ke zlepšení průceschopnosti starších pracovníků. Zaškolování a podpora manažerů v oblasti age managementu by tak měly být součástí vnitřních programů společností a organizací se stárnoucí pracovní silou.

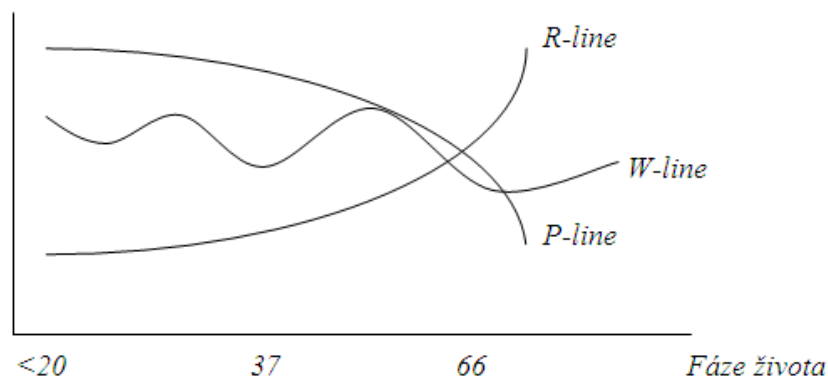
3.8.2 Nizozemí – metody udržitelné zaměstnatelnosti

[56] uvádí zajímavou nizozemskou studii o tzv. udržitelné zaměstnatelnosti a projekt o vytvoření podmínek pro tzv. zaměstnání nezávislé na věku. Je zde představen specifický a hybridní model věkově rozdílného managementového konceptu, který se vztahuje k politice věkové diverzity a který umožňuje více motivovat zaměstnance, aby pracovali déle.

Model – pracovní místo nezávislé na věku.

Primárně je nutné si uvědomit, že lidé mají v různých fázích svého života různé kvality, ze kterých mohou manažeři profitovat. U starších pracovníků fyzická výkonnost postupně klesá, a k tomu, aby zůstali dlouhodobě zdraví a především motivovaní, je nutné vzít v úvahu měnící se rovnováhu mezi pracovním a osobním životem jedince v čase. Zohlednění těchto změn a tvorba pracovní pozice „na míru“, pak umožňuje čerpat výhod mladých i starších jedinců zároveň.

Starší pracovníci mají více životních zkušeností a v případě problému dokážou lépe posoudit situaci a reagovat. Mladší většinou zapříčiní řadu nehod a až těmito svými vlastními chybami se učí. Mají ovšem čerstvě nabyté vědomosti díky nedávnému studiu a také vyšší fyzickou vytrvalost; jsou tedy schopni se rychleji zotavit z nemoci či fyzicky náročnější práce než jejich starší kolegové. V průběhu života ještě přichází řada situací, které zapříčinují pokles motivace a její nový růst.



Obrázek 9 – Model pro pracovní pozice nezávislé na věku

Zdroj: Převezato z[56]

Výše uvedený model popisuje tři linie. Klesající P-line, která představuje s věkem se snižující fyzickou výkonnost a kvalitu smyslů (zrak, sluch, chuť a čich). Rostoucí R-line, která představuje s věkem rostoucí životní zkušenost. A W-line, linii blahobytu, která uvádí tři kritické okamžiky v životě: syndrom vyhoření (po 30.roce života), krizi středního věku (po 40.roce života) a splín třetího věku (po 50.roce života). Dlouhodobá zaměstnatelnost je pak založena na dynamické rovnováze mezi prací a pracovníkem, respektive zátěží a jeho schopnostmi.

Věková politika.

Některé úkoly jsou nezávislé na věku, ale některé se mohou stát postupem času přítěží. Politika lidských zdrojů zohledňující věk by měla redukovat obtížné úkoly pro starší pracovníky a identifikovat jim nové úkoly využívající přebytek jejich zkušeností. To vede ke zvýšení jejich motivace, užitečnosti a dalšímu případnému zdokonalování.

Věková politika by měla mít holistický přístup a zahrnovat tři základní části: komfortní politiku, politiku lidských zdrojů a politiku firemní kultury. Komfortní politika podporuje zaměstnance a hledá rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Například upravuje pracovní hodiny podle rodinného života zaměstnance, tak, že zohledňuje školní rozvrh jeho dětí a podobně. Politika lidských zdrojů staví na přidané hodnotě, kterou zaměstnanec podniku přináší, rozšiřuje jeho zaměstnatelnost a pečuje o přirozený růst uvnitř i vně organizace. Politika firemní kultury by měla zajistit dobrou pracovní atmosféru snižující předsudky ohledně věku, pohlaví, rasy, náboženství, sexuální orientace a fyzické schopnosti.

3.9 Age management a zahraniční praxe – úspěšně zavedené změny

Jak již bylo mnohokrát naznačeno, řada zemí v Evropě už má své zkušenosti s age managementovými praktikami či projekty podporující starší pracovníky. Představme si nyní, jaké skutečné a konkrétní změny lze v rámci řízení se zohledněním věku zaměstnanců implementovat. Následující příklady pochází z [41] a nutno podotknout, že byly zavedeny před více než deseti lety.

3.9.1 Belgie

T-interim, pracovní agentura ve Flandrech, zavedla projekt 50+, který měl za cíl znovu zařadit starší pracovníky na trh práce prostřednictvím dočasných výpomocí. Rovněž představila projekt Office 45+, speciální divizi pro nábor dočasných zaměstnanců starších 45 let. Office 45+ dále podporovala plán ACTIVA, který poskytoval zaměstnavatelům dotace, pokud přijímali starší zaměstnance. Office 45+ kladl důraz na znalosti, zkušenosti a flexibilitu starších zaměstnanců. Iniciativa byla prospěšná jak pro společnost, tak pro starší pracovníky.

De Klink zavedlo široký rámec možností časového rozvrhu práce. Pracovní doba zaměstnanců starších 45 let byla redukována a navíc jim bylo poskytnuto 12 dní placené dovolení navíc.

Bakaert NV, továrna na kov a jeho zpracování, umožnila vedoucím zaměstnancům starším 50 let nárokovat zkrácení jejich dosavadního úvazku (v rozmezí 50-90% normálního počtu hodin).

3.9.2 Finsko

Ruoka-Saarioinen Oy, továrna na zpracování potravin, zahájila iniciativy prodlužující pracovní život zaměstnanců starších 55 let. Provedla řadu výzkumů pracovní atmosféry, lékařské prohlídky a ve spolupráci s odborníky, zaměstnanci a zdravotníky uskutečnila rozsáhlou analýzu, jejímž výsledkem byla aplikace doporučení na zlepšení v oblasti ergonomie práce.

Ovako Koverhar and Ovak Balsbruk, továrna na ocelové výrobky, zavedla řadu opatření k udržení zdraví starších pracovníků. Zahrnovala např. pracovní analýzy, ergonomická zlepšení, osobní lékařské prohlídky, částečný odchod do důchodu, workshopy o stárnutí či pěti-denní rehabilitační pobyt v lázních pro všechny zaměstnance k jejich 54., 59. a 63. narozeninám.

Finnish News Agency se soustředila komplexně na všechny oblasti a zahrнула opatření v podobě zlepšení komunikace na pracovišti, školení na vůdcovské dovednosti, sportovní tréninky, fitness testy, ergonomickou analýzu, částečný odchod do důchodu a flexibilní pracovní dobu.

3.9.3 Itálie

L'Incontro Cooperative začala přijímat starší pracovníky, kteří nedávno odešli do důchodu nebo měli jít do předčasného důchodu. Nabízela jim smlouvu na částečný úvazek s variabilními pracovními směnami. Tento přístup zlepšil kvalitu služeb a vnitřní vztahy mezi zaměstnanci. Navíc bylo možné rozšířit produkci.

Coop Adriatica, jedno z největších italských maloobchodních družstev, zavedlo flexibilitu pracovní doby pro zaměstnance na pokladně. Cílem bylo sladit pracovní a soukromý život zaměstnance s organizačními požadavky společnosti. Iniciativa *orario isole* (ostrovní harmonogram) tak umožnila pro přibližně 600 pracovníků nezávislé rozhodování o svých pracovních dobách. Změna organizace času pomohla zejména starším pracovníkům, kteří tvoří 20% z uvedeného počtu. Umožnilo jim to věnovat se osobním a rodinným činnostem, jako je péče o nemohoucí rodiče nebo trávení času s vnoučaty.

Michelin nabídl starším zaměstnancům, kteří museli být v důsledku uzavírání závodů propuštěni, alternativní příležitost. Společnost podpořila pracovníky vzdělávacími aktivitami, informacemi a poradenstvím. Místní firmy se pak začali o tyto zaměstnance více zajímat a najímat je na dobu neurčitou, nebo dokud nesplnili nároky na odchod do důchodu.

API Raffineria di Ancona S.p.A., zpracovávající suroviny na výrobu ropných produktů, se zaměřila na kontinuální vzdělávání a rozvoj pracovníků bez jakékoliv diskriminace vůči starším zaměstnancům. Průběžné vzdělávání, které se vztahuje k odbornému vzdělávání, bezpečnosti a problémům životního prostředí, probíhalo jednou za tři měsíce za účasti všech pracovníků. Manažerské vzdělávání se konalo zčásti v reakci na jednotlivé požadavky, kterými byly například zlepšení pracovní schopnosti vedoucího, a zčásti strukturovaným způsobem.

3.9.4 Německo

Fahrion Engineering GmbH & Co KG se v roce 2000 začali soustředit na nábor starších, vysoce kvalifikovaných inženýrů. Společnost v pracovních inzerátech uvedla, že výslovně požaduje starší inženýry, mistry a techniky. Tento přístup se ukázal jako velmi úspěšný. Náborová strategie umožnila firmě splnit její velmi specifické potřeby.

Verkehrs Aktiengesellschaft Nuremberg, veřejná dopravní společnost, představila projekt s názvem „Zlepšení pracovní situace řidičů veřejné dopravy.“ V reakci na tento projekt, společnost vyvinula řadu opatření, z nichž se opatření pro „zvláštní skupinu řidičů“ ukázala jako nejefektivnější. Tuto skupinu tvořili řidiči, kteří měli naplánované stejné směny. Opatření umožnilo snížit pracovní dobu řidičů ve věku nad 57 let a to bez ohledu na jejich zdravotní stav. Starší řidiči byli uvolněni z jedné směny za týden, aniž by to nějak ovlivnilo jejich mzdu. Měli tzv. krátké ranní směny.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH koordinuje pečovatelskou službu pro seniory. V komplexním programu managementu ochrany zdraví této organizace podstoupili nejdříve všichni zaměstnanci prohlídku zdravotního stavu. Poté výbor pro ochranu zdraví, rada zaměstnanců a další klíčoví aktéři vyvinuli řadu vhodných opatření. Těmi byli například pracovní skupiny týkající se zdraví, speciální školení o zacházení s dezorientovanými obyvateli či nový design místností pro zaměstnance.

3.9.5 Nizozemí

Achmea, společnost poskytující finanční služby, spojila systémy vzdělávání a rozvoje s průběhem života. Každých pět let poskytuje zaměstnancům, kteří dosáhli 45 let, kariérní poradenství. S dalším programem zavedla pomoc starším pracovníkům se studiem tak, že zaměstnancům starším 40 let ročně přidělila až 10 dní placeného studijního volna v závislosti na konkrétních požadavcích kurzu, který chtěli absolvovat. Školení udržují zaměstnatelnost pracovníků a mohou vést ke kariérnímu postupu.

Gering Hout en Beton, malý až středně velký podnik v odvětví stavebnictví, realizuje věkovou politiku. Jako její součást jsou denně zohledňovány rozdíly mezi pracovníky v rámci plánování úkolů. Starší a zkušenější pracovníci dostávají složitější úkoly, zatímco mladším a méně zkušeným pracovníkům jsou přiřazeny fyzicky náročnější úkoly.

Afvalverwerking Rijnmond, společnost na likvidaci odpadů, jako součást své strategie umožnila starším pracovníkům získat zkušenosti nutné k přechodu z práce na směny na práci denní s novou funkcí technického operátora. Spolu s další novou funkcí hlavního operátora, tato možnost usnadnila pracovníkům kariérní pohyb, perspektivní život a rozvoj zkušeností.

DSM, holandská dceřiná společnost mezinárodního chemického a materiálového podniku, zavedla komplexní přístup k age managementu, který se soustředí na preventivní a nápravná opatření či kulturní a přístupové změny.

- Pracovníci jsou vyškoleni, aby věnovali zvláštní pozornost své kariéře a rozhodnutím, která mohou udělat.
- Probíhají kurzy řízení lidských zdrojů určené pro liniové manažery.
- Pracovní podmínky zahrnují možnost volby pracovní doby a dovolené či úpravu práce a přesunu na jinou pozici.
- Manažeři a pracovníci jsou informováni o tom, že se od nich očekává pozitivní postoj vůči starším pracovníkům na vlastním oddělení.

3.9.6 Rakousko

Vedení *Verbund Konzern*, předního výrobce a distributora elektřiny, začalo po analýze s ohledem na stárnutí personálu rozvíjet řadu iniciativ. Tyto iniciativy zahrnovaly vzdělávací programy, podporu pozitivní postoje k věku, program přenosu mezigeneračních znalostí a procesy řízení kvality.

Společnost *SCA Laakirchen*, souhlasila s iniciativou zrušit 15 směn pracovníkům starších 52 let, aby předešla jejich vyčerpání a zároveň zlepšila kvalitu jejich života. Tento zákrok poskytnul 15 dní odpočinku a snížení roční zátěže nočních a ranních směn. Starší zaměstnanci pracující na směny si tuto možnost vybrali raději než finanční bonus.

3.9.7 Velká Británie

Home Care, klade zvláštní důraz na politiku rovných příležitostí. Organizace používá formální procesy, aby bylo zajištěno, že její náborové a výběrové řízení nediskriminují na základě věku.

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust, nabízí kurzy profesního rozvoje starším zaměstnancům, na základě národního kariérního rámce. Tyto kurzy přinášejí možnost kariéry otevřené k zaměstnancům a ukazují, jak mohou starší zaměstnanci přecházet z jedné úrovně své pracovní pozice na další nebo jak se přesunout z jednoho oddělení do druhého.

Práce v ropném a plynárenském průmyslu je fyzicky náročná. K udržení starších pracovníků společnost *Oil company* nabízí lékařská vyšetření, jejichž cílem je řešit společné problémy, např. bolest zad. Lékař je k dispozici také na místě, aby přezkoumal stávající zdravotní stav zaměstnanců a zasáhl v případě, že nastanou vážné zdravotní problémy. Kromě toho nabízí společnost, jako preventivní opatření, také roční lékařské prohlídky pro zaměstnance starší 50 let.

3.10 Shrnutí kapitoly

Řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk a schopnosti je velmi důležité v rámci zachování udržitelného ekonomického růstu. Spouštěčem k vytvoření konceptu age managementu byly především demografické změny. Populace stárne a mění se struktura věkové pyramidy. Přibývá starších, ekonomicky aktivních obyvatel a zároveň vznikají diskriminační problémy, které vyúsťují v nízkou zaměstnanost těchto osob. Nízká zaměstnanost je úzce spojena s pracovní schopností jedince, která je významně ovlivněna nejen jeho zdravím, ale i jeho kompetencemi, pracovními požadavky a pracovním prostředím. K udržení či zvýšení pracovní schopnosti, respektive zaměstnatelnosti jedince, je potřebné najít rovnováhu mezi osobním a pracovním životem, jenž se v čase mění. Mladá generace Y, která se nyní již na trhu práce objevila, bude za deset let představovat většinu produktivního obyvatelstva. Je tedy nevyhnutelné zvažovat její znaky a přizpůsobit tomu management vhodnými opatřeními. Pro budoucí pracoviště tvořené až čtyřmi různými generacemi, bude schopnost využívat výhod věkově diverzitních týmů součástí strategie a konkurenční výhody firmy.

Age management byl představen jako způsob řízení zohledňující věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Jeho zavedením mohou firmy zvýšit pracovní schopnost zaměstnanců, posílit svou pozici na trhu, zvýšit image, rozšířit zákaznickou bázi, zvýšit celkovou kvalitu lidských zdrojů, podpořit mezigenerační spolupráci apod. Age management by měl být zájmem jednak národní úrovně, v podobě nastavení fungující důchodové a věkové politiky, jednak organizační úrovně, kdy firma nebo podnik vytváří vhodné prostředí zajišťující rozvoj zaměstnanců, ale také úrovně osobní, kdy sám zaměstnanec pečuje o své zdraví, vzdělání a zdokonaluje své přednosti.

V rámci osmi dimenzí age managementu byly představeny oblasti, které jsou při zavádění nejvíce zasaženy. Jedná se o změny v náboru zaměstnanců, v učení a zaškolování, v kariéřním rozvoji, v pracovní době, v ochraně zdraví při práci, ve vzhledu pracovního prostředí, v přerazování starších jedinců a v propouštění. Důležitou dimenzí je komplexnost přístupu, která znamená nezbytnost změnit celou HR strategii a provést zásahy do všech oblastí v rámci všech věkové kategorie. Age management by měl působit nejen jako nápravné opatření, ale především jako prevence.

Pro úspěšné zavedení age managementu byly charakterizovány důležité zásady a popsány jednotlivé kroky implementace včetně příkladu švédského projektu implementace age managementu ve veřejném sektoru. Uvedením nizozemské studie o metodě udržitelné

zaměstnatelnosti byly zdůrazněny životní fáze zaměstnanců a nezbytnost nastavit vhodnou věkovou politiku. Prostřednictvím zahraniční praxe byly také představeny konkrétní zásahy a změny uskutečněné v podnicích, které vedly ke zlepšení podmínek pro starší jedince na pracovištích.

V následující kapitole bude pomocí studie českého podniku snahou najít konkrétní možnosti využití age managementu také v českých podmínkách. Ačkoliv je zavedení této metody řízení náročné finančně i časově, z uvedených příkladů ze zahraničí lze spatřit možnosti již v drobných změnách.

4 MOŽNOSTI VYUŽITÍ AGE MANAGEMENTU

V současné době budeme v České republice jen stěží hledat podnik nebo organizaci využívající plně zásady age managementu. Pro zjištění možností, jak využít age management v českých podmínkách, byla provedena studie české společnosti Jindřich Valenta – ELKO Valenta, která se zaměřuje na výrobu a prodej elektrospotřebičů české značky CONCEPT.

4.1 Společnost Jindřich Valenta – ELKO Valenta

4.1.1 Základní charakteristika společnosti

Společnost Jindřich Valenta – ELKO Valenta (dále jen ELKO Valenta) patří mezi přední výrobce a dodavatele domácích elektrospotřebičů v České republice, na Slovensku a v Polsku. Všechny aktivity a úsilí jsou cílené na spokojeného zákazníka, který u společnosti ocení především silný důraz na kvalitu, moderní design a rychlý servis.

Počátky sahají do roku 1991, kdy byla otevřena první maloobchodní prodejna s malými elektrospotřebiči panem Jindřichem Valentou. V roce 1993 začala firma exportovat výrobky na Slovensko a v roce 1995 už zde měla i vlastní pobočku. S rokem 2001 vznikla česká značka CONCEPT, pod kterou firma vyrábí elektrospotřebiče dodnes. V roce 2003 společnost expandovala také do Polska, kde vybudovala další silnou pobočku. Zároveň proběhla náročná výstavba moderního logistického centra v Chocni, kde se nachází centrální sklad všech výrobků. Poslední velkou změnou bylo v roce 2008 rozšíření portfolia výrobků o domácí vestavné spotřebiče, které dnes firmě přináší značné obraty a mají své samostatné obchodní ředitelství. Firma v současné době úspěšně exportuje do zahraničí a v rámci Evropy má mnoho spokojených odběratelů[18].

Do obchodního rejstříku firem byla firma Jindřich Valenta – ELKO Valenta zapsána dne 21. června 2005. Právní formou společnosti je fyzická osoba podnikající a podnikatelem je pan Jindřich Valenta. Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej[53]. Z hlediska právní formy se jedná o středně velký podnik. Ačkoliv firma zaměstnává v rámci České republiky 39 zaměstnanců¹, má zaměstnance také na pobočkách na Slovensku a v Polsku. Střední podnikatel je charakteristický tím, že zaměstnává méně než 250 zaměstnanců a jeho roční obrat/příjmy nepřesahuje 50 milionů EUR nebo aktiva/majetek nepřesahují 43 milionů EUR[39].

¹ Údaje za březen 2014

4.1.2 Organizační struktura společnosti

V současné době ve společnosti probíhá mnoho změn, které se týkají také nové organizační struktury. Její grafické znázornění je uvedeno v Příloze C. Na první pohled je patrné, že se jedná o liniově-funkční typ. V čele společnosti je majitel a přímo pod ním pak jednotliví manažeři, kteří zodpovídají za práci svých přímých podřízených. Přestože mají manažeři velkou důvěru pana Valenty, v zásadních otázkách firmy má poslední slovo vždy on sám. Každý zaměstnanec má jednoho nadřízeného a případné problémy řeší s ním případně skrze něho, což značně usnadňuje komunikaci.

4.1.3 Pravidla firemní kultury

V ELKO Valenta se klade také velký důraz na firemní kulturu. Kultura jsou hodnoty a postupy sdílené členy skupiny. Firemní kultura jsou pak sdílené a společné hodnoty či postupy zaměstnanců dané společnosti[43]. Ve firmě existuje devítibodový přehled základních pravidel, která každý ze zaměstnanců zná a svým podpisem s nimi souhlasí. Pro případ opomenutí jsou jednotlivé body rozvěšeny po stěnách sídla firmy. Přesné znění pravidel je následující:

- Uvědomuji si, že jenom spokojený zákazník mi přináší jistotu v mé profesní budoucnosti.
- Chci být opravdovým profesionálem v poskytování služeb zákazníkům v oblasti prodejního servisu, záručního servisu a podpory prodeje.

Jsem v pravidelném kontaktu se zákazníkem, včasně mu předávám úplné informace, včasně a úplně vyřizuji jeho požadavky. Poskytuji zákazníkovi informace o vlastnostech a použití výrobků, servisních místech a včasně vyřizuji jeho reklamace.

- Jsem samostatný pracovník plně odpovědný za svou práci a v případě, že udělám ve své práci chybu, sám tuto chybu neprodleně vyřeším.
- Základním předpokladem k mé profesionalitě je zvládnutí umění komunikace.

Komunikuji s každým tak, jak chci, aby ostatní komunikovali se mnou. Při komunikaci se řídím organizačním schématem firmy. Používám stanovených forem komunikace. Pracuji pouze s ověřenými a důvěryhodnými informacemi a nešířím poplašné zprávy.

- Míra mé profesionality je obrazem vnímání mé osoby okolím.

Vhodně kombinuji tvrdé a měkké způsoby řízení a komunikace. Své chování a intenzitu projevu přizpůsobuji dané situaci. Emotivní řešení problému je

neprofesionální. Jsem ohleduplný ke svým kolegům, i oni potřebují klid na práci. Na pracovišti řeším pouze pracovní problémy. Nezneužívám případné nedostatky v systémech firmy, upozorňuji na ně a navrhuji řešení. Své oblečení a celkový vzhled přizpůsobuji svému pracovnímu zařazení.

- O skutečnostech týkajících se mých pracovních - právních vztahů a mzdového ohodnocení nehovořím se svými kolegy a řeším je vždy a pouze se svým zaměstnavatelem prostřednictvím svého nadřízeného.
- Svobodně jsem se rozhodl pracovat v této firmě a proto mé konání a postoje jsou v souladu s filosofií firmy.

O skutečnostech uvnitř firmy, se kterými nesouhlasím a chci je řešit, nehovořím pouze se svými kolegy, ale i se svým nadřízeným. Pokud je řešit nechci, nehovořím o nich vůbec. Svým osobním přístupem k plnění pracovních povinností, chováním a vystupováním přispívám k rozšiřování dobrého jména firmy.

- Jsem platným členem týmu a na kvalitě mé práce a uplatnění mých schopností závisí výsledek celého týmu.

Uvědomuji si, že nezáleží pouze na výsledcích mé práce, ale že jsem spoluodpovědný za výsledek celého týmu. Respektuji rozhodnutí přijatá v týmu.

Vytvářím pozitivní atmosféru pro týmovou práci.

- Uvědomuji si, že tyto pravidla mohu dodržovat pouze tehdy, pokud se neustále sebevzdělávám a uplatňuji nabyté vědomosti v praxi.

4.2 Metodologická východiska studie

4.2.1 Cíle studie

Hlavním cílem studie je pomocí dvou analýz zjistit možnosti využití age managementu v českém podniku. První analýzou je analýza řízení lidských zdrojů v dané společnosti a druhou pak analýza vnímání pracovního prostředí a osobních předpokladů zaměstnance.

V rámci druhé ze zmíněných analýz proběhne dotazníkové šetření. U jednotlivých pracovníků je účelem vyzkoumat, jak vnímají svou současnou pracovní pozici a dále pak jejich osobní předpoklady a preference pro výkon daného povolání. Tyto údaje bude možné použít pro závěrečné vyslovení využitelnosti age managementu v daném podniku. Hlavním měřítkem pro zpracování dat budou věkové kategorie. Doporučení pro společnost budou

následně zohledňovat také výsledky analýzy řízení lidských zdrojů a poznatky z teorie a ověřené zahraniční praxe.

4.2.2 Použité metody

Pro výzkumné šetření ve společnosti byl zvolen dotazník, který lze charakterizovat jako subjektivní průzkumnou metodu, kdy respondent může různými způsoby ovlivňovat své odpovědi. Jeho hlavními výhodami jsou časová a finanční nenáročnost, nevýhodou pak nižší návratnost[33].

Zvolený dotazník je anonymní, což zajišťuje vyšší upřímnost respondentů. Je rozdělen na dvě části – firemní úroveň a osobní úroveň. Rozdělení vycházelo z teorie o úrovních age managementu a mělo za cíl vyzkoumat situaci nejen v podniku, ale také osobní předpoklady a potenciál zaměstnance. Otázky byly sestavy tak, aby zahrnovaly jednotlivé dimenze age managementu a bylo tak možné najít komplexní řešení pro daný podnik. Přesná podoba dotazníku je uvedena v Příloze D. Interpretaci získaných dat pak uvádí subkapitola 4.4.

Pro přesnější závěry studie bylo také nutné zanalyzovat současnou situaci řízení lidských zdrojů ve firmě. Pro tyto účely byly specifikovány otázky pro majitele firmy a personální manažerku, které vycházely z teorie kapitoly 1 této práce. Během komunikace s majitelem a personální manažerkou byly řešeny a popsány hlavní činnosti personálního řízení ve firmě, které představí subkapitola 4.3.

4.2.3 Deskripce vybraného souboru respondentů

Pro účely této studie bylo stanoveno, že respondenti musí být zaměstnanci jedné firmy, která splňuje tato kritéria:

- Česká firma.
- Firma z Pardubického kraje, okresu Ústí nad Orlicí.
- Pracovní zkušenost autorky.

Tato kritéria společnost Jindřich Valenta – ELKO Valenta splnila. Do výzkumu byli zahrnuti všichni zaměstnanci pracující na hlavní pracovní poměr v rámci České republiky. Celkem tedy 39 osob.

4.2.4 Sběr dat

Před sběrem dat byl vytvořen dotazník a v prostředí Microsoft Excel byly připraveny tabulky pro zaznamenání dat. Zároveň byly specifikovány otázky pro majitele a personální

manažerku a během tří schůzek bylo řešeno personální řízení ve firmě. Pan Valenta projevil velký zájem ke zpětné vazbě výzkumu a to především k otázkám motivace a vzdělávání.

Cílem bylo zkoumat celou firmu a dotazníky tak předat všem zaměstnancům. Sběr dat z dotazníků proběhl v období od 19.3. do 1.4. a pro zahájení byly zvoleny dva způsoby:

- Osobní oslovení a předání dotazníku.
- Zaslání e-mailové zprávy s dotazníkem jako přílohou v elektronické podobě.

Před rozdáním dotazníků ovšem proběhl krátký předvýzkum, kdy si 2 vybraní zaměstnanci přečetli otázky a poskytli zpětnou vazbu, zda je vše jasné a zřetelné. Následovaly velmi drobné úpravy a poté byli všichni respondenti požádáni o vyplnění. Lhůta na vyplnění byla stanovena na jeden den, ačkoliv čas vymezený ke sběru dat byl více než týden. Důvodem bylo vyvarování se odložení dotazníku respondentem na pozdější dobu a jeho případné opomenutí. První den bylo navraceno 12 vyplněných dotazníků, tedy přibližně od 30% zaměstnanců. Dalším bylo nutné požadavek znovu připomenout a poskytnout jim možnost jednoho dne navíc. Ani poté nedošlo ke zpětné vazbě od všech zaměstnanců a následovalo třetí upozornění s datem nejpozdějšího odevzdání. Někteří respondenti byli ve třetí fázi rovněž kontaktováni telefonicky, aby došlo k připomenutí požadavku, a zároveň, aby se ověřilo, zda dotazník elektronicky skutečně obdrželi. K datu ukončení sběru dat bylo získáno 29 vyplněných dotazníků a 1 neúplný, který byl z důvodu nízké vypovídající schopnosti vyřazen.

Veškeré údaje o počtu respondentů, způsobu oslovení a úspěšnosti navrácení dotazníků byly sledovány a zapsány do Tabulky 1.

Záznam o respondentech						
Počet zaměstnanců ve firmě:						39
Firemní pracoviště	Počet	Forma oslovení	Vyplnilo	Odmítlo	Nevyjádřilo se	Úspěšnost
Sídlo společnosti	22	osobně	19	3	0	86%
Prodejny+obchodní zástupci	17	elektronicky	11	1	5	65%
Celkem	39		30	4	5	77%
					39	

Tabulka 1 – Záznam o respondentech

Zdroj: Vlastní zpracování

V Tabulce 1 je velmi dobře vidět, že ne všichni zaměstnanci se chtěli k problematice vyjadřovat. Celkem 4 zaměstnanci vyplnění odmítli. Někteří důvod nevedli vůbec a pouze oznámili, že nic vyplňovat nebudou. Jiní projevíli nezájem nebo uvedli nedostatek času. Celkem 5 respondentů se ani po třetím upozornění k vyplnění nijak nevyjádřilo. Jednalo se o

respondenty oslovené elektronicky. Vyšší návratnost dotazníků z centrály společnosti je možné odůvodnit osobními vazbami autorky a respondentů.

Z celkového počtu 39 zaměstnanců se tak výzkumu zúčastnilo 30 osob. Těchto 30 osob představuje 77% všech pracovníků firmy, což lze považovat za relevantní počet k interpretaci závěrů na celou firmu.

4.2.5 Zpracování dat

Data byla pečlivě zaznamenána do tabulky² a uspořádána do tříd dle zásad třídění – úplnosti a jednoznačnosti. Ne vždy respondenti označili všechny odpovědi, především u nepovinných otázek. Jako třídy (hodnoty statistického znaku x_i) byly určeny jednotlivé odpovědi (statistické znaky X). Data byla vhodnými nástroji převedena do dílčích tabulek ke grafické interpretaci.

Počty odpovědí v jedné třídě pak uvádí absolutní četnost. Absolutní četnost m_i udává, kolikrát byla hodnota x_i naměřena[37]. V tomto případě to znamená, kolikrát byla daná odpověď v dotazníku označena.

Platí $\sum_{i=1}^r m_i = n$, kde n je rozsah náhodného výběru a r je počet tříd.

Pro vyjádření, jaká část z celkového počtu respondentů označila jednotlivé odpovědi, byla spočtena relativní četnost. Relativní četnost hodnoty x_i statistického znaku X je podíl $t_i = \frac{m_i}{n}$, $i=1,2,\dots,k$, kde k je počet různých hodnot statistického znaku X v náhodném výběru[37].

4.3 Analýza řízení lidských zdrojů v ELKO Valenta

4.3.1 Základní údaje o zaměstnancích

Jak již bylo zmíněno, v současné době pracuje ve společnosti 39 zaměstnanců³ na hlavní pracovní poměr. Dalšíh 9 zaměstnanců je na mateřské dovolené. Denní počet nutně odpracovaných hodin je osm a přesčasy nejsou propláceny.

Údaje o vývoji počtu zaměstnanců a nákladech s nimi spojených v horizontu jednoho roku jsou zapsány v Tabulce 2. Průměrný počet zaměstnanců za poslední rok byl 41 zaměstnanců, což je o 2 více, než vykazuje současný stav. Průměrné náklady na všechny zaměstnance za jeden měsíc představují pro firmu 1 611 799 Kč, což znamená průměrné náklady 39 027 Kč na jednoho zaměstnance za jeden měsíc. Tyto náklady představují plat zaměstnance, daňové

² Viz Příloha E

³ Údaje za březen 2014

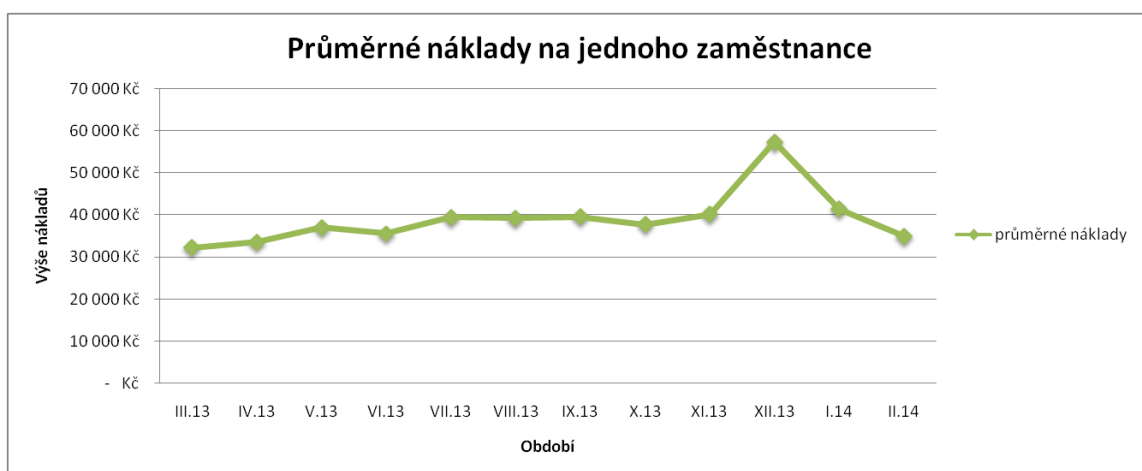
odvody, odvody za sociální a zdravotní pojištění, cestovní náklady, náklady na ubytování, absolvovaná školení a další.

Měsíc	Počet zaměstnanců	Náklady na zaměstnance	Průměrné náklady na 1 zaměstnance
Březen 2013	42	1 355 571 Kč	32 276 Kč
Duben 2013	42	1 410 708 Kč	33 588 Kč
Květen 2013	39	1 443 158 Kč	37 004 Kč
Červen 2013	39	1 388 633 Kč	35 606 Kč
Červenec 2013	40	1 576 543 Kč	39 414 Kč
Srpen 2013	40	1 569 021 Kč	39 226 Kč
Září 2013	42	1 661 982 Kč	39 571 Kč
Říjen 2013	43	1 624 366 Kč	37 776 Kč
Listopad 2013	45	1 807 972 Kč	40 177 Kč
Prosinec 2013	42	2 408 145 Kč	57 337 Kč
Leden 2014	41	1 697 667 Kč	41 407 Kč
Únor 2014	40	1 397 816 Kč	34 945 Kč
Průměr	41	1 611 799 Kč	39 027 Kč

Tabulka 2 – Počet zaměstnanců a náklady s nimi spojené za období březen 2013 až únor 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.

Graf 1 pak názorně zobrazuje průměrné měsíční náklady na jednoho zaměstnance, vypočtené v posledním sloupci Tabulky 1. V grafickém schématu jsou ovšem více patrné vzrůstající náklady v období před vánočními svátky, kdy se zvyšuje prodejnost elektrospotřebičů a tím i variabilní složka mzdy zaměstnanců, obecně dána procenty s obratu prodeje (viz dále).



Graf 1 – Průměrné náklady na jednoho zaměstnance za období březen 2013 až únor 2014

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.

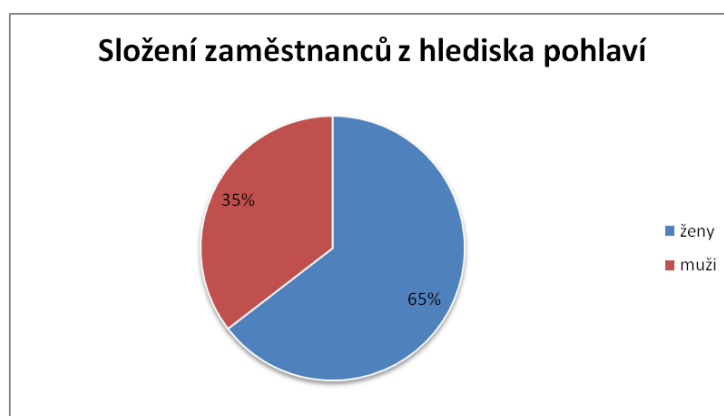
Firma má veškeré personální údaje výborně zpracované a vede si záznamy nejen o počtech, ale také o složení zaměstnanců, které můžeme pro účely této práce vyobrazit z pohledu národnosti, věku a pohlaví. Jelikož je 100% zaměstnanců na pobočce v České republice české národnosti, grafické znázornění by bylo bezpředmětné. Zajímavá jsou ovšem složení z hlediska věku nebo pohlaví, které znázorňují následující grafy.



Graf 2 – Současné složení zaměstnanců z hlediska věku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.

Z Grafu 2 je patrné, že společnost zaměstnává jak mladší jedince, tak i starší 51 let. Většinová část, tedy 52% všech zaměstnanců, je ve věku 31 – 40 let. Druhou výraznou skupinou jsou jedinci ve věku 21 – 30 let, kteří tvoří 27% všech zaměstnanců firmy. Zhruba pětina zaměstnanců je ve věku 41 – 50 let. Velmi malou část pak reprezentují starší 51 let. Z Grafu 2 vyplývá, že nikdo ve společnosti není mladší 20 let.



Graf 3 – Současné složení zaměstnanců z hlediska pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat společnosti.

Složení podle pohlaví znázorňuje Graf 3. Převaha žen je z grafu velmi patrná. Tvoří 65% všech zaměstnanců a muži mají zastoupení 35%.

Z hlediska pracoviště vykonávají svou činnost zaměstnanci buď v kancelářích, v terénu nebo v provozu. Kanceláře jsou v sídle společnosti a v nedávné době proběhly v tomto směru velké změny. Z původních sedmi kanceláří byli zaměstnanci přesunuti do tří největších. Důvodem byla redukce nákladů za topení a energie. V současné době jsou vidět první důsledky v podobě ztráty soukromí či zvýšené hlučnosti na otevřeném pracovišti. Práci v terénu je myšlena práce obchodních zástupců, kteří velkou část dne tráví v dopravním prostředku. Provoz představují místa ve skladě či na servisním oddělení, která znamenají především manuální práci. Dále jsou zaměstnanci také na třech prodejnách, kde zastávají práci jak v kanceláři, tak v provozu.

4.3.2 Personální plánování.

Nábor zaměstnanců začíná, jakmile ve firmě vznikne potřeba nahradit zaměstnance. Většinou to bývá z důvodu odchodu na mateřskou dovolenou, z důvodu nahrazení zaměstnance, kterému běží výpovědní lhůta, dále v případě potřeby nového pracovního místa či v období sezony, kdy je nutno krátkodobě posílit současný stav pracovníků. Období hlavní sezony je v měsících září až prosinec.

V současné době majitel renovuje organizační strukturu a souběžně s ní také platové a motivační řády pro zaměstnance. Důvodem je především delegování pravomocí a optimalizace počtu přímých podřízených majitele firmy. Tím bude zajištěno snížení náročnosti řízení celého podniku jednou osobou. Během dvou měsíců by měly být obsazeny všechny potřebné pracovní pozice, na které probíhala výběrová řízení.

Z hlediska dlouhodobých personálních cílů se nábor nových jedinců ani propouštění neplánuje. Vzhledem k věku zaměstnanců není v plánu ani odchod pracovníků do důchodu. Stav je v současné době plný a struktura nové pracovní pozice prozatím nevytváří. V krátkodobém horizontu se očekává návrat jedinců z mateřské dovolené. Jejich situace se řeší v daný rok, přibližně 6 měsíců před plánovaným nástupem. Firma má pro takového zaměstnance vždy připravené pracovní místo, ovšem většinou jiné, než bylo původní.

4.3.3 Získávání a přijímání pracovníků.

Vznikne-li ve společnosti volné nebo nové pracovní místo, prvotně se řeší, zda je vhodným kandidátem na vzniklou pozici někdo z firmy. Pokud ano, dochází k povyšování či

jiné interní mobility vedoucí ke změně pracovní činnosti. V opačném případě se vypíše inzerce.

Jako příklad uveďme postup výběrového řízení na asistentskou pozici. Snahou je nikoho nediskriminovat, proto je v inzerátu uvedeno asistent/asistentka. První kolo výběrového řízení probíhá na základě selekce životopisů. Úspěšní kandidáti postupují do ústního kola. V tomto kole se setkávají s budoucím přímým nadřízeným a osobou, kterou budou nahrazovat. Je nutné zvládnout část pohovoru v anglickém jazyce, jelikož komunikace se zahraničím je pak běžnou záležitostí. Dále probíhá test z počítačových znalostí a test psychologický. Úspěšní kandidáti jsou pozváni do dalšího, závěrečného kola. Zde se uchazeč setkává s majitelem, panem Valentou, neboť i on má důležité slovo při výběru zaměstnance. Formou assessment centra plní vhodní kandidáti úkoly a nakonec přijde rozhodnutí o výběru. Kandidát se následně stává zaměstnancem a začíná se zaučovat na pracovní pozici.

U jiné pozice např. obchodního zástupce probíhá výběrové řízení pomocí dvou kol. Po selekci životopisů zaslanych na základě inzerce se uskuteční první kolo, které probíhá v kraji, kde bude obchodní zástupce činnost vykonávat. Vybraní kandidáti postupují do kola druhého a jsou pozváni do sídla společnosti v Chocni. Zde kandidáti podstupují tzv. výběrové kolečko. To znamená, že hovoří přibližně s pěti pracovníky, kteří s nimi budou posléze nejvíce v kontaktu. Tento způsob je velmi efektivní pro samotný výběr, neboť pan Valenta získá mnoho názorů na jednoho kandidáta a je snazší vybrat nejvhodnějšího. Po výběru nového zaměstnance probíhá zaškolení a zácvik.

4.3.4 Povyšování a interní mobilita zaměstnanců.

Povyšování a interní mobilita jedinců se odvíjí od šikovnosti a výkonnosti jedinců. Ve firmě neexistuje jednoznačný kariérní plán. V rámci rozšiřování a růstu firmy se objevují stále nová a nová pracovní místa a manažerské pozice. Kariérní postup tedy není nijak omezen a každý má možnost se pracovní vyvíjet. Důležitá je ovšem vlastní iniciativa zaměstnance a jeho ambice dále růst. Někdy je ale nezbytné ukázat pracovníkovi směr a vhodnými otázkami zjišťovat, jaké má profesní cíle.

4.3.5 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Hodnocení zaměstnanců probíhá především na základě plnění předem stanovených plánů. Každý zaměstnanec má fixní a variabilní složku mzdy, kde fixní je neměnná a variabilní je různá podle úspěšnosti splnění plánů a úkolů. Každý zaměstnanec má specifickou výši fixní mzdy a specifickou skladbu variabilních složek. Vše se odvíjí od vykonávané pracovní

činnosti. Nutno ovšem podotknout, že tento systém není zcela transparentní, což může vyvolávat u zaměstnanců pochybnosti o spravedlivém ohodnocení. Transparentnost by mohla zvýšit jejich motivaci a výkon. Jednou ročně je také odměňována loajálnost k firmě, přičemž finanční částka se odvíjí od počtu let odpracovaných ve společnosti. Čím více let, tím větší bonusová odměna.

4.3.6 Motivace a zaměstnanecké výhody.

Z hlediska motivace jsou ve firmě nejdůležitější formou peníze, které pro zaměstnance znamenají impulz k vyššímu výkonu a úplnému splnění daných úkolů. Každý zaměstnanec, jak již bylo uvedeno, má konkrétní plán. Pokud ho splní např. na více než 100%, je navíc odměněn peněžní částkou. Tento motivační systém je velmi účinný, přestože peníze jako forma motivace nebývají dlouhodobě efektivní.

Zaměstnaneckými výhodami jsou dále příspěvky na stravování a výrazná sleva na elektrospotřebiče firemní značky. Od 1. 4. 2014 ovšem dochází ke snížení příspěvku na stravování a tarifního volání, což vyvolalo krátkodobé znepokojující reakce u zaměstnanců.

4.3.7 Vzdělávání pracovníků.

V rámci firemního vzdělávání musí každý zaměstnanec podstoupit povinná školení, kterými jsou například školení řidičů, o bezpečnosti práce či produktová školení. Dále se zaměstnanec účastní speciálních školení, která jsou nezbytná pro výkon jeho pracovní pozice a k rozšíření dovednosti. Jako příklad lze uvést školení o efektivním fungování e-shopů, školení o marketingových nástrojích, školení o změnách v DPH apod. Zaměstnanci si odborná školení vyhledávají sami a poté předkládají návrhy ke schválení. Dle firemní kultury se očekává sebevzdělávání a každý by tak měl uvážit, kde má nedostatky a snažit se o jejich nápravu. Někdy je to ovšem těžké, obzvláště neví-li pracovník, jaké možnosti trh nabízí. Měl by proto být stanoven nějaký plán vzdělávání, který toto usnadní.

Vzdělávání probíhá jak interní, tak externí formou. Interní školení bývá řízeno manažery společnosti, např. produktová školení, firemní porady či zaškolení nových dovedností, zatímco na externí školení jsou pozváni speciální lektori, např. školení řidičů.

Jelikož se jedná o firmu, která komunikuje se zahraničím, je nutné ovládat cizí jazyky. Pro tento účel probíhá každý týden hodina výuky anglického jazyka s rodilým mluvčím. Bohužel je účast na ni velmi nízká. I přesto pan Valenta dává tomuto malému množství zájemců prostor a kurz probíhá pravidelně. Společnost má v tomto směru rovněž rozmanité množství vzdělávacích materiálů.

Od února 2011 až do ledna 2013 společnost realizovala projekt: „Rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců a posílení konkurenceschopnosti společnosti ELKO Valenta“[22] na který získala značnou částku peněz z Evropského sociálního fondu. Projekt byl zaměřen především na zlepšení odborných znalostí a dovedností a zahrnoval tyto okruhy: Manažerské dovednosti, Obchodní dovednosti, Komunikace a Time management, Cizojazyčná komunikace a Legislativa.

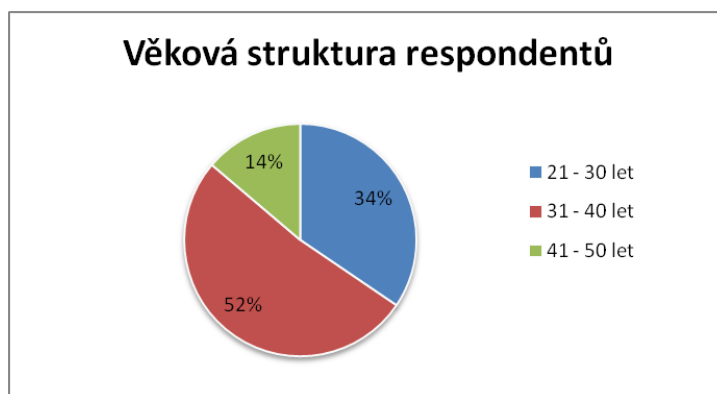
4.4 Analýza vnímání pracovního prostředí a osobních předpokladů zaměstnance

V rámci dotazníkového šetření byla první část zaměřena na firemní prostředí, které hraje v age managementu důležitou úlohu, neboť je nezbytné pro udržení a rozvoj pracovních sil. Zajištěním ochrany zdraví při práci, přiměřené pracovní zátěže a zdravého sociálního prostředí se rozvíjí lidský kapitál a zvyšuje tak produktivita práce. Druhá část dotazníku pak byla zaměřena na osobní úroveň, kdy je v zájmu všech pracovníků pečovat individuálně o své zdraví, fyzickou a psychickou kondici či rozvoj dalších dovedností, aby si udrželi či zvýšili vlastní zaměstnatelnost.

V následujících subkapitolách budou interpretována data získaná z dotazníku. V úvodu je popsán zkoumaný vzorek. Další data z něho budou vycházet.

4.4.1 Deskripce zkoumaného vzorku

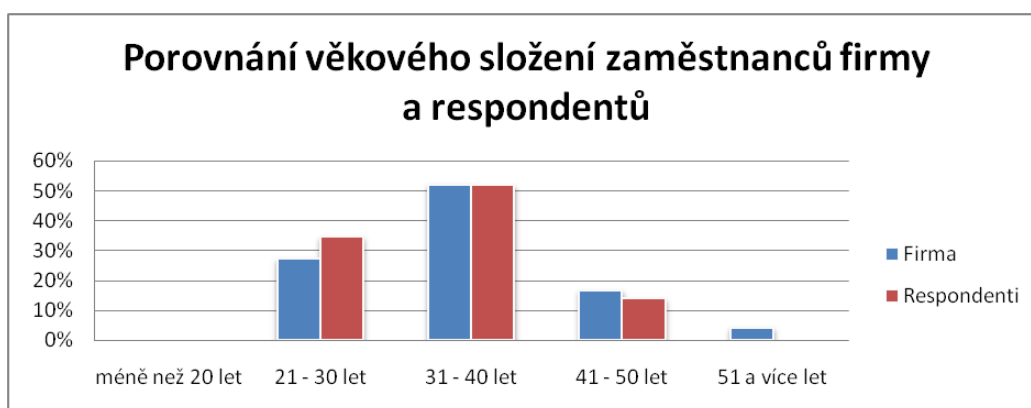
Z poskytnutých dat bylo spočteno, že průměrný věk respondentů z firmy ELKO Valenta je 34 let. Na Grafu 4 je pak znázorněno jednotlivé složení z hlediska věkových kategorií. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 34% osob ve věku 21 – 30 let, 52% osob ve věku 31 – 40 let a 14% osob ve věku 41 – 50 let.



Graf 4 – Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

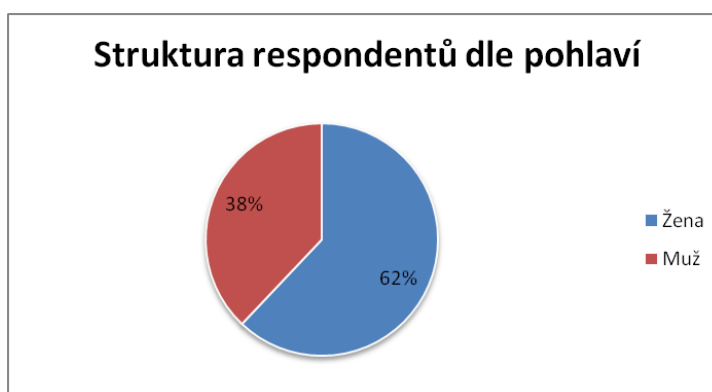
V porovnání s interními daty společnosti o aktuálním věkovém složení zaměstnanců je zjištěná struktura respondentů podobná. Situace je vyobrazena na Grafu 5. Můžeme říci, že závěry ze získaných dat budou mít relevantní váhu vzhledem k věku zaměstnanců. Pouze zastoupení skupiny 51 a více let u dotazníkového šetření chybí. Jedná se o jedince, kteří vyplnění buď odmítli, nebo se k výzkumu nevyjádřili vůbec. To může svědčit o jejich nezájmu či rezignaci k možným změnám. Dalším důvodem může být strach z poskytnutí dat, ačkoliv vyplnění i zpracování bylo anonymní. Červený sloupec u věkové kategorie 21 – 30 let naopak dokazuje vyšší zájem a ochotu mladších jedinců zapojit se do výzkumu a prosadit změny.



Graf 5 – Porovnání věkového složení zaměstnanců firmy a respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

Struktura respondentů dle pohlaví je vyobrazena na Grafu 6. V dotazníku se vyjadřovalo celkem 62% žen a 38% mužů, což rovněž téměř kopíruje složení zaměstnanců, které je tvořeno 65% žen a 35% mužů.

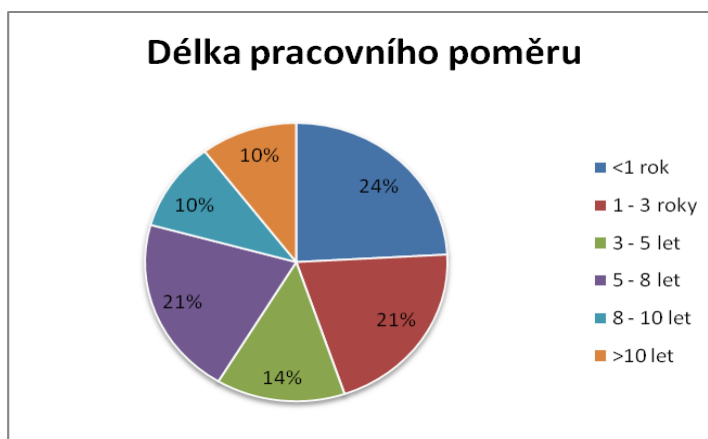


Graf 6 – Struktura respondentů dle pohlaví

Zdroj: Vlastní výzkum

4.4.2 Interpretace dotazníkového šetření – firemní úroveň

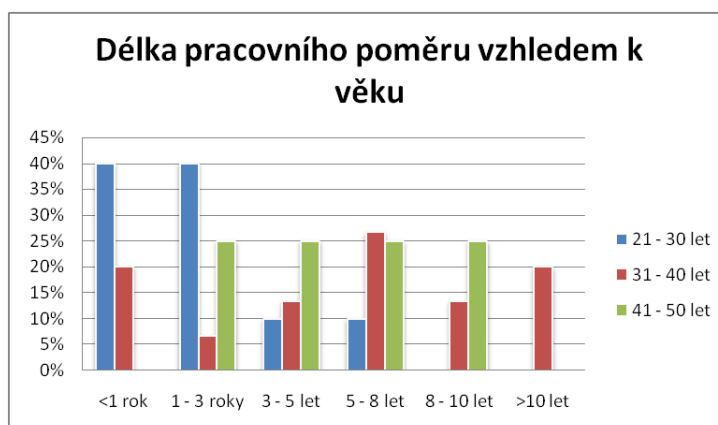
Nejvíce respondentů, celých 22%, působí ve firmě méně než 1 rok a zároveň stejný počet 22% je ve firmě 1 – 3 roky. 19% zaměstnanců je společnosti věrných 5 – 8 let, 15% zaměstnanců 3 – 5 let a 11% pak uvedlo 8 – 10 let. Nemalou část 11% tvoří také jedinci s více jak desetiletou praxí v ELKO Valenta. Z Grafu 7 dále vyplývá, že 75% respondentů je ve firmě alespoň jeden rok.



Graf 7 – Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní výzkum

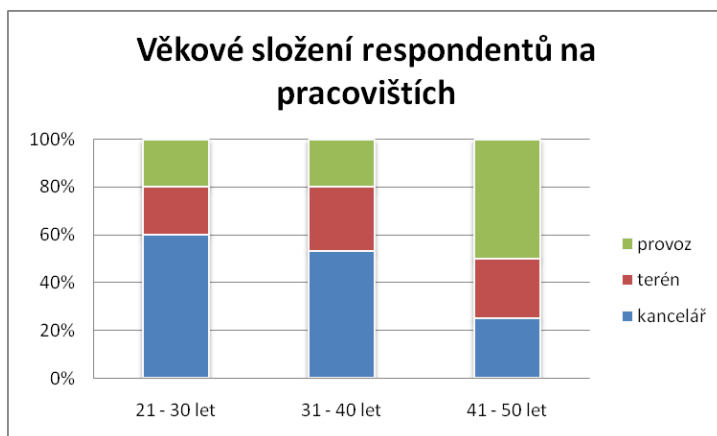
Na následujícím Grafu 8 je zohledněno věkové rozložení. Na základě barev sloupců lze konstatovat, že v poslední době byli přijímáni především mladší jedinci. Nejvýše před 3 lety bylo ovšem přijato 25% osob z kategorie 41 – 50 let, což dle absolutního počtu respondentů představuje jednoho zaměstnance. V průměru působí jedinci mladší 30 let ve firmě od několika měsíců do 3 let, nejdéle pracují v podniku jedinci ve věkové kategorii 31 – 40 let a to převážně 5 – 8 let. Jedinci starší 41 let, jak je patrné z Grafu 8, byli přijímáni postupně a průměrně je jejich působení ve firmě hůře specifikovatelné.



Graf 8 – Délka pracovního poměru vzhledem k věku

Zdroj: Vlastní výzkum

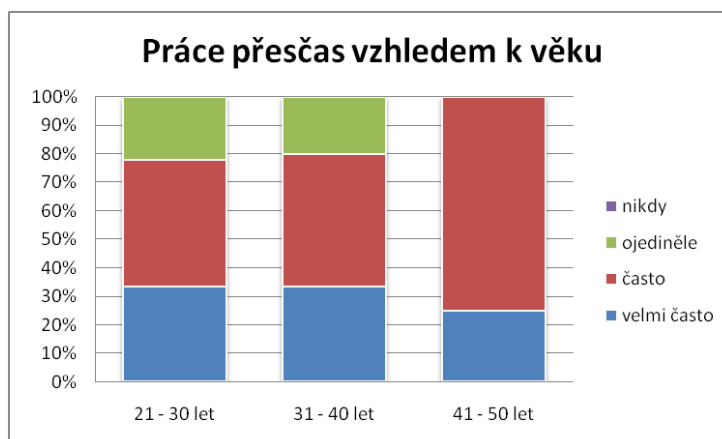
Z hlediska pracoviště 52% respondentů vykonává svou činnost v kancelářích, 24% v terénu a 24% v provozu. S ohledem na věk pak rozmístění demonstruje Graf 9. Jedinci starší 41 let vykonávají práci především v provozu, jedná se o 50% představitelů této kategorie. Respondenti ve věku 21 – 30 let pracují převážně v kancelářích. Důvodem mohou být obecně lepší počítačové a jazykové dovednosti, které jsou zde nezbytné pro každodenní činnost.



Graf 9 – Věkové složení respondentů na pracovištích

Zdroj: Vlastní výzkum

V dotaznících dále 62% respondentů uvedlo, že mají fixní pracovní dobu a zbylých 38% pak flexibilní. V rámci stanovené osmihodinové pracovní doby uvádí 50% respondentů, že jejich pozice vyžaduje často práci i přesčas. U 32% jedinců nastává tato situace dokonce velmi často a zbylých 18% uvádí, že pouze ojediněle. Žádný respondent nezvolil možnost „nikdy“, což je vzhledem k neplaceným přesčasům velmi zarážející. Situaci si zobrazme ve věkových kategoriích.

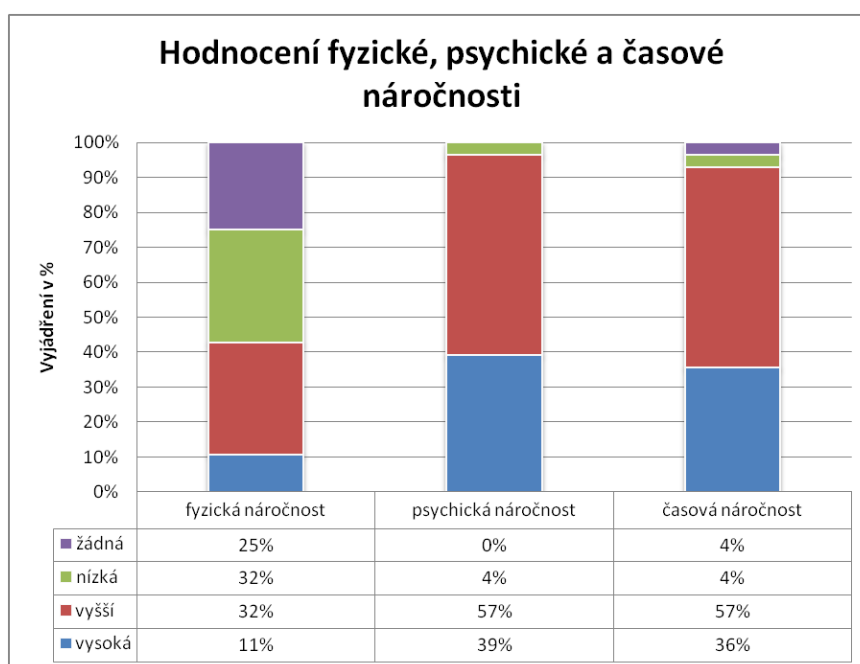


Graf 10 – Práce přesčas vzhledem k věku

Zdroj: Vlastní výzkum

Z Grafu 10 je patrné, že všichni jedinci starší 41 let pracují přesčas, bez ohledu na frekvenci. Toto může také postupně vypovídat o snižující se schopnosti práci s věkem zvládat jako doposud. Výrazně lepší situace ovšem není ani u kategorií od 31 do 40 let. Z výzkumu vyplývá obecně vysoká časová náročnost zaměstnání.

Můžeme odhadovat, že práce v kanceláři je méně fyzicky náročná než v terénu či v provozu, zároveň je ale možná více psychicky náročná. Respondenti proto byli tázáni na to, do jaké míry je jejich pracovní pozice fyzicky, psychicky a časově náročná. Podrobnosti uvádí Graf 11.

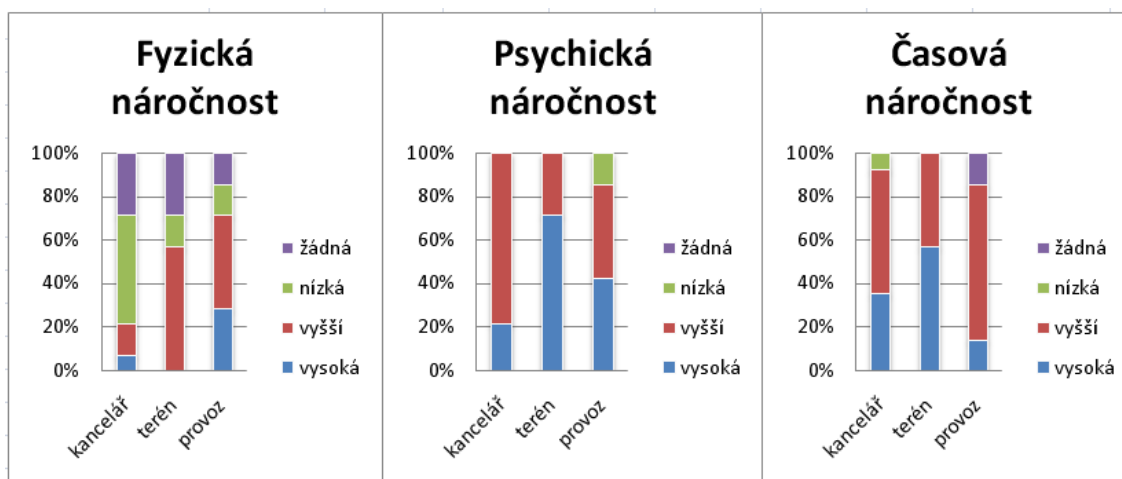


Graf 11 – Hodnocení fyzické, psychické a časové náročnosti pracovní pozice

Zdroj: Vlastní výzkum

Z Grafu 11 vyplývají obecně problémy zejména v oblasti psychické a časové náročnosti. V obou případech je hodnotí 57% respondentů jako vyšší. Pro 39% jedinců představuje jejich pracovní pozice vysokou psychickou náročnost a pro 36% jedinců představuje vysokou časovou náročnost, která jasně vyplývá z častých přesčasů. Fyzická náročnost je obecně spíše nízká.

Dále bylo vzhledem ke zjištěným datům zajímavé ověřit charakter jednotlivých pracovišť dle náročnosti, což zobrazují grafy na Obrázku 10.



Obrázek 10 – Náročnost pracovišť

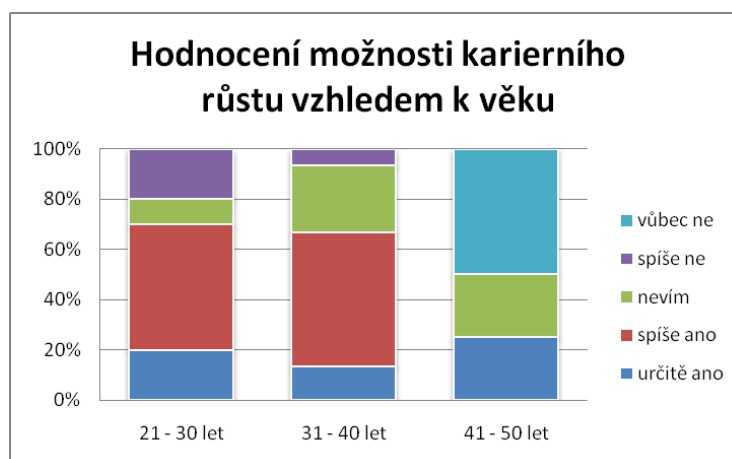
Zdroj: Vlastní výzkum

Z výzkumu vyplynulo, že kancelář představuje spíše nízkou až žádnou fyzickou náročnost, vyšší psychickou a vyšší až vysokou časovou náročnost. Psychickou a časovou zátěž může způsobovat stres v důsledku dodržování termínů, komunikace se zákazníky, vymáhání pohledávek, obchodní jednání, řízení dodávek zboží, nečekané transakce apod. Terén je pracoviště s opravdu vysokou psychickou a časovou náročností. Vyšší fyzická náročnost je zřejmě způsobena řízením firemního automobilu, manipulací zboží či umístováním reklamních materiálů apod. Psychická a časová pak jistě souvisí s plánováním tras, přímou komunikací se zákazníky, vyřizováním a řešením vzniklých problémů s centrálou na dálku. Poslední zkoumané pracoviště – provoz, představuje obecně vyšší fyzickou, psychickou i časovou náročnost, které jsou dány manipulací se zbožím, dodržováním termínů, tvorbou rozhodnutí ohledně zboží apod.

V rámci age managementu je důležité ukázat starším zaměstnancům také možnost dále se rozvíjet, vzdělávat a správnou motivací a finančním ohodnocením jim naznačit, že jsou stále plnohodnotnou součástí společnosti. Možnost kariérního rozvoje vnímá nadějně 62% všech respondentů, dalších 21% neví, zda existuje nějaká možnost růstu, 10% si myslí, že spíše ne a 7% jedinců pracovní postup nevnímá jako reálný vůbec.

Vzhledem k věku pak názorně situaci uvádí Graf 12, kde zjišťujeme, že jedinci, kteří nevnímají kariérní postup reálný vůbec, jsou starší 41 let. Ve 25% případech jedinci neví o možnostech kariéry a zbývajících 25% je naopak silně přesvědčeno o dalším růstu. Ostatní kategorie mají situaci poměrně vyrovnanou a obecně lze říci, že možnost kariéry vnímají spíše jako reálnou. Přesto je zářezující, že někteří jedinci mladší 30 let se domnívají, že další rozvoj je pravděpodobně nečeká. Lze se domnívat, že jsou ve společnosti krátce a nemají ještě

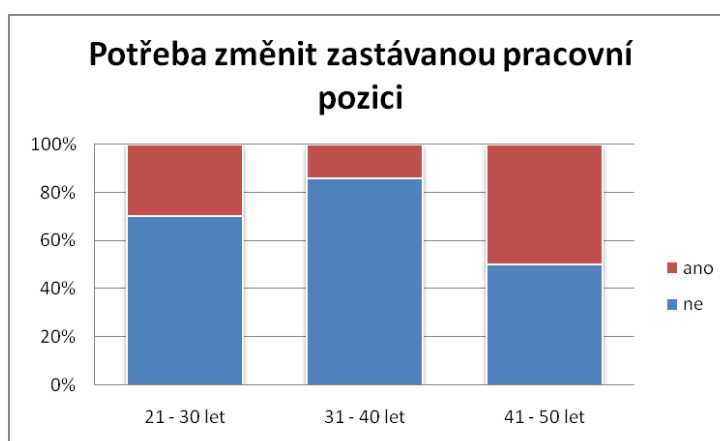
jasně určené profesní cíle. V tomto případě by bylo vhodné zajistit těmto jedincům informace o dalších možnostech.



Graf 12 – Hodnocení možnosti kariérního růstu vzhledem k věku

Zdroj: Vlastní výzkum

Kdyby existovala okamžitá možnost vykonávat v rámci firmy ELKO Valenta jinou pracovní pozici pak celých 75% všech respondentů by rozhodně neměnilo. Čtvrtina pracovníků ovšem ano, přičemž 71% z nich by chtělo vyšší pracovní pozici a 29% pak zcela jinou. Z výše uvedeného lze usuzovat, že zaměstnanci jsou poměrně spokojeni. S ohledem na věkové kategorie z Grafu 13 vidíme, že nejvíce požadují změny starší jedinci. Celých 50% osob starších 41 let by rádo jinou pracovní pozici. Jak již bylo řečeno, důvody mohou být ovlivněny zkoumanou náročností pracoviště.

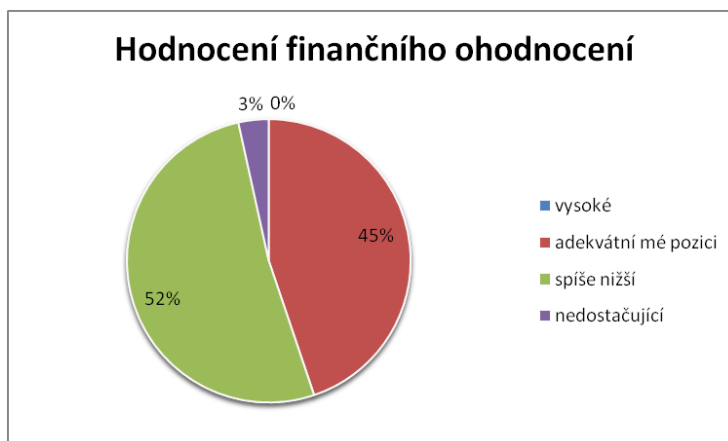


Graf 13 – Potřeba změnit zastávanou pracovní pozici

Zdroj: Vlastní výzkum

Co se týče finančního ohodnocení, pak 52% všech respondentů má pocit, že jejich plat je spíše nižší, pro 3% je nedostačující a 45% pracovníků se domnívá, že je adekvátní jejich pracovní pozici. Situaci zobrazuje Graf 14. Zde je vhodné zvážit systém odměňování.

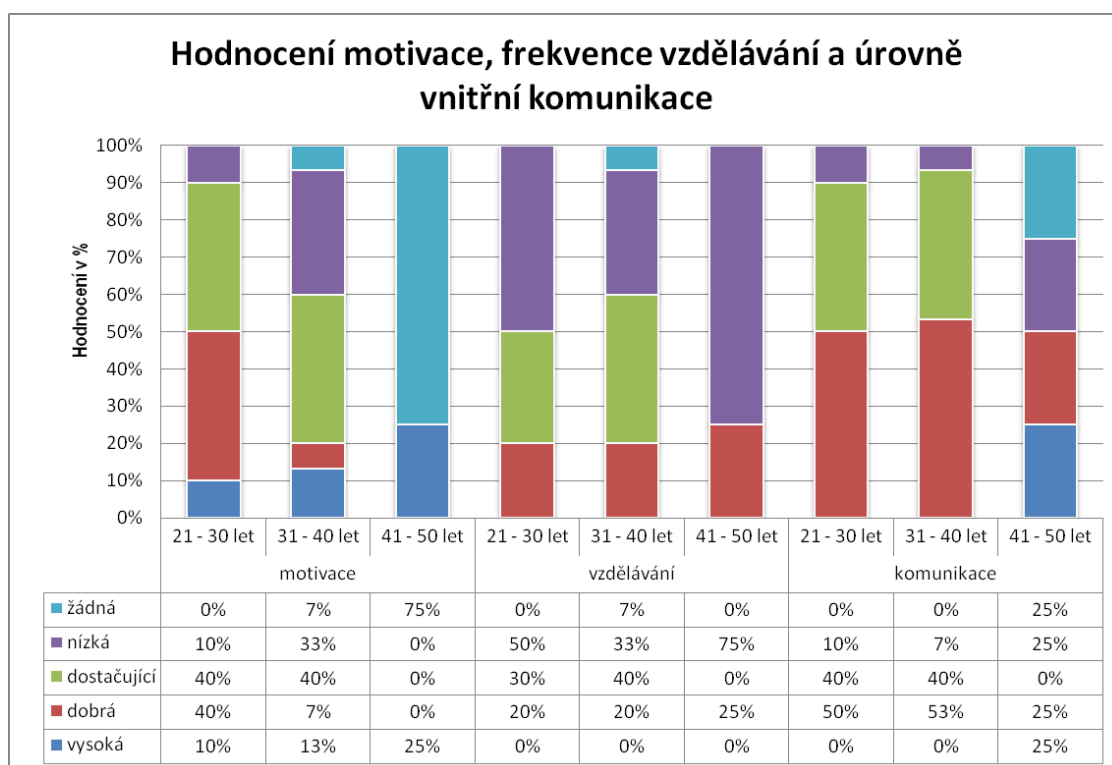
Zaměstnanci, jak bylo uvedeno v předešlé subkapitole, mají stanovenou fixní a variabilní složku mzdy. Plní určité plány a na základě úrovně jejich dosažení se variabilní složka mění. Je možné, že plány jsou nadhodnoceny a je obtížnější je splnit. Tím by logicky klesala možnost dosáhnout uspokojivé výše mzdy.



Graf 14 – Hodnocení finančního ohodnocení

Zdroj: Vlastní výzkum

V oblasti motivace, frekvence vzdělávání a vnitřní komunikace hodnotí respondenti situaci dle Grafu 15 následovně:



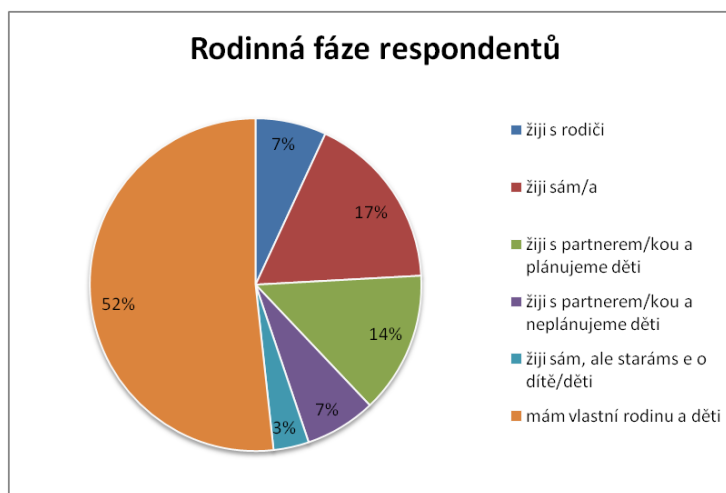
Graf 15 – Hodnocení motivace, frekvence vzdělávání a vnitřní komunikace

Zdroj: Vlastní výzkum

Motivace ze strany nadřízeného je pro pracovníky obecně dostačující. V porovnání s jednotlivými kategoriemi ji nejlépe hodnotí jedinci mladší 30 let, kde 40% z nich uvádí, že úroveň je dobrá. V kategorii 31 – 40 let je dostačující až nízká. Ovšem 75% jedinců z kategorie 41 – 50 let nevnímá žádnou motivaci ze strany nadřízeného. Jako motivační systém jsou ve firmě nastaveny peníze. Ačkoliv může být tento způsob pro řadu lidí efektivní, z dlouhodobého hlediska je potřeba najít i jiné způsoby. Frekvenci vzdělávání hodnotí respondenti obecně jako nízkou. V rámci kategorie 41 – 50 let ji takto posuzuje 75% jedinců a v kategorii 21 – 30 let 50% zaměstnanců. Vzdělávání je ovšem velmi důležité pro udržení dobré kvalifikační úrovně a dalšího rozvoje znalostí a dovedností. Je tedy nanejvýš žádoucí věnovat mu pozornost a zajistit ve firmě adekvátní metody ke zvýšení frekvence. Jedním z nejčastějších problémů na pracovišti bývá vnitřní komunikace. V ELKO Valenta ovšem komunikaci hodnotí respondenti spíše jako dobrou. Pouze v kategorii 41 – 50 let se názory podstatně liší. Ve firmě mají zavedený systém reakce na problém či na dotaz do maximálně 24 hodin. V návaznosti na výzkum můžeme tento systém ohodnotit jako dobře fungující.

4.4.3 Interpretace dotazníkového šetření – osobní úroveň

Pro age management představuje osobní úroveň neoddelitelnou část pro komplexnost celého systému. Důležitým aspektem je mimo jiné sladění práce a osobního života. Respondenti byly tázáni na rodinnou fázi, která je pro ně v současné době aktuální.



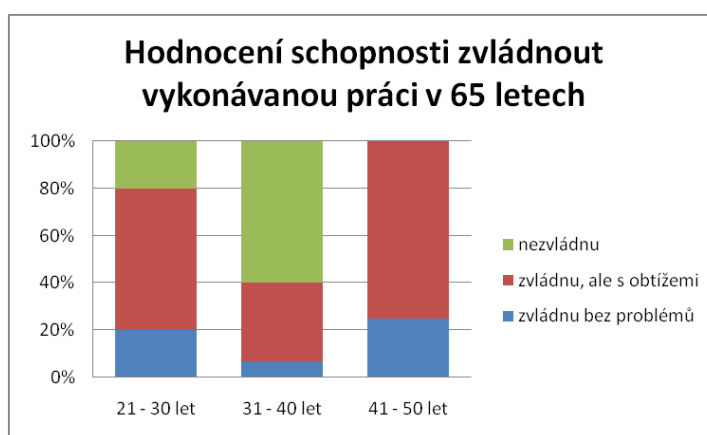
Graf 16 – Rodinná fáze respondentů

Zdroj: Vlastní výzkum

Na základě Grafu 16 zjišťujeme, že 52% respondentů má vlastní rodinu a děti. Dalších celkem 17 % se o děti stará nebo je v nejbližší době plánuje. Lze předpokládat, že tito jedinci by uvítali více volna nebo upravenou pracovní dobu, aby se mohli rodině a dětem více

věnovat, což vyplývá rovněž z všeobecně vyššího zájmu o flexibilní pracovní dobu. Jedna třetina respondentů, přesněji 31% pak buď žije s rodiči, sama nebo ještě děti neplánuje.

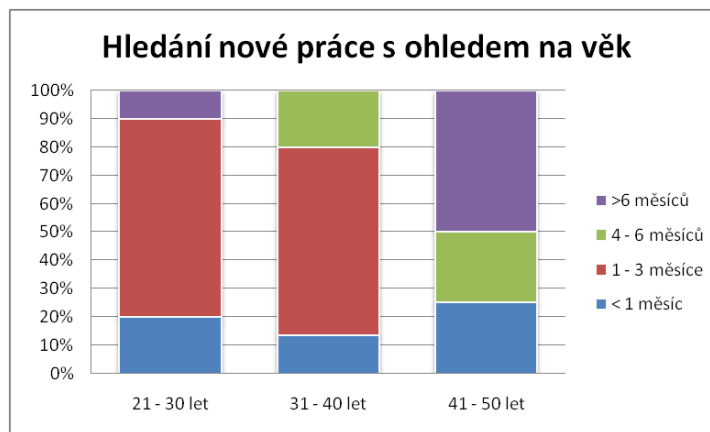
Z hlediska hodnocení, zda by respondenti zvládli vykonávat stejnou práci, jako dnes, ve věku 65 let, pak 38% všech jedinců odpovědělo, že by nezvládli. Celých 48% se domnívá, že by ji zvládlo, ale s obtížemi a pouze 14% je přesvědčeno, že bez problémů. Z hlediska věkových kategorií se nejvíce obávají jedinci ve věku 31 – 40 let. Celých 60% z nich si myslí, že práci nezvládnou. U kategorie do 30 let je to pak 20% jedinců, ovšem 60% z nich si uvědomuje, že by mělo přinejmenším obtíže. V kategorii 41 – 50 let jsou jedinci pozitivnější a při pohledu na graf 17 je vidět, že svou práci zvládnou, 25% z nich dokonce předpokládá, že bez problémů.



Graf 17 – Hodnocení schopnosti zvládnout vykonávanou práci v 65 letech

Zdroj: Vlastní výzkum

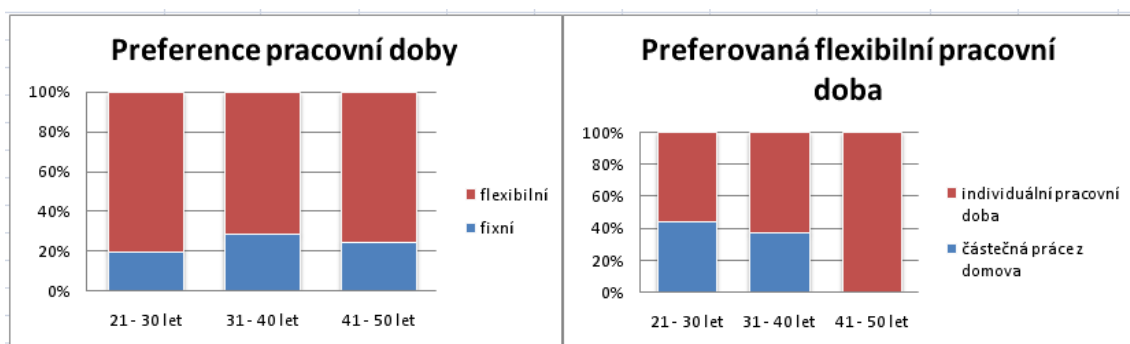
Novou práci by si na základě výzkumu hledalo 59% respondentů 1 – 3 měsíce, 17% méně než 1 měsíc, dalších 14% si myslí, že čas potřebný k hledání nového zaměstnání zabere 4 – 6 měsíců, pro zbývajících 10% to představuje více než půl roku. Z hlediska věkových kategorií z Grafu 18 jasně vyplývá, že jedinci starší 41 let obecně hodnotí své možnosti na trhu práce spíše hůře. Celých 50% z nich se domnívá, že by práci hledalo více než půl roku. Tito jedinci ovšem mají mnoho zkušeností, nadhled a silnou motivaci si nové místo udržet. Bohužel řada z nich neumí tyto přednosti při hledání práce využít. Naopak nejmladší ze zkoumaných kategorií obecně uvádí, že by si práci našla nejdéle do 3 měsíců. Tvrdí to 90% z nich. Rovněž velká část jedinců ve věku 31 – 40 let vidí možnosti na trhu práce velmi nadějně a pozitivně. V rámci age managementu je však důležité, aby se všechny věkové skupiny naučily chápat svůj věk jako výhodu.



Graf 18 – Hledání nové práce s ohledem na věk

Zdroj: Vlastní výzkum

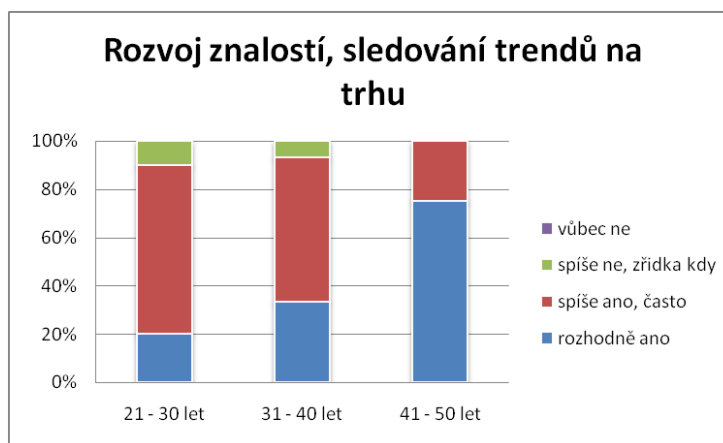
Z výzkumu dále vyplynulo, že pouze 25% respondentů preferuje fixní pracovní dobu, ačkoli ji má nastavenou většina z nich. Pro 75% respondentů je mnohem výhodnější doba flexibilní. S ohledem na věkové kategorie je situace zobrazena na Obrázku 11. V rámci flexibility by jedinci starší 41 let uvítali individuální pracovní dobu. U mladších jedinců je vyžadována také částečná práce z domova. Zde by ovšem byla nutná velká důvěra ze strany majitele, který obecně preferuje osobní kontrolu a dohlížení.



Obrázek 11 – Grafická vyjádření pro preferenci pracovní doby

Zdroj: Vlastní výzkum

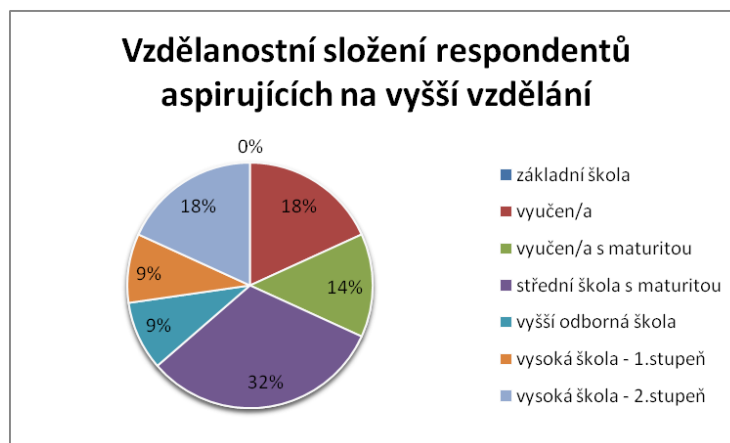
Mezi respondenty bylo dále zkoumáno, zda z vlastní iniciativy rozvíjí své znalosti a sledují trendy na trhu. S ohledem na věkové kategorie bylo zjištěno, že 75% jedinců starších 41 let rozhodně sleduje trendy na trhu a snaží se rozvíjet své znalosti, zbylých 25% z nich sleduje trendy pouze často. Jedinci ve věku 31 – 40 let pak trendy sledují převážně často a 7% z nich pouze zřídka. U nejmladší kategorie rovněž převažují osoby s častou snahou rozvíjet své dovednosti. Patrný je v porovnání s ostatními kategoriemi úbytek osob, pro které je to samozřejmost a nárůst těch, které se aktuálními otázkám věnují jen zřídka. Situace na Grafu 19 tak velice názorně uvádí, že potřeba více sledovat trendy s věkem roste.



Graf 19 – Rozvoj znalostí, sledování trendů na trhu z hlediska věku

Zdroj: Vlastní výzkum

Z hlediska potřeby zvýšit si dosaženou úroveň vzdělání pak 76% respondentů uvedlo, že by si chtělo vzdělání zvýšit, 3% v současné době studují a 21% by neměnilo. Z uvedených 76% respondentů dále bylo zjištěno, že po dalším vzdělání touží i absolventi vysoké školy. Nejvíce jsou to pak jedinci se střední školou a vyučením. Situaci názorně uvádí Graf 20.



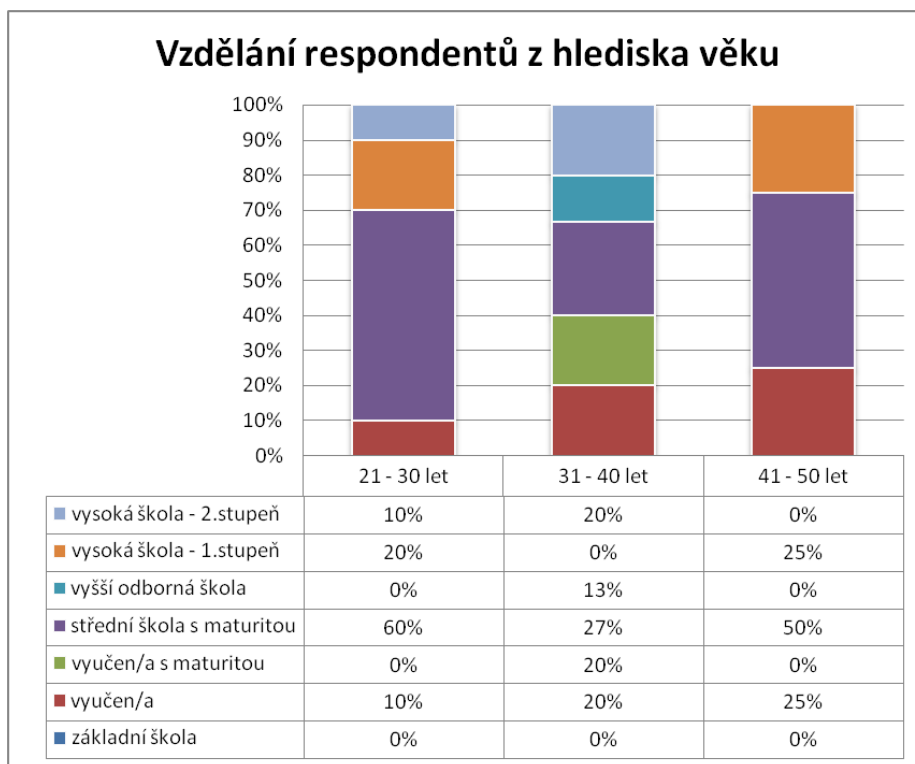
Graf 20 – Vzdělanostní složení respondentů aspirujících na vyšší vzdělání

Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci otevřené otázky měli pracovníci možnost navrhnout vzdělávací kurzy. Ne všichni tuto možnost využili, pouze 38% respondentů uvedlo odpověď. Mezi často zmiňované patřily cizí jazyky, které uvedlo 45% respondentů. V absolutní četnosti to představuje 5 osob. Dále jsou požadována školení v oblasti komunikace, obchodu a psychologie prodeje, marketingu a reklamy. Jednotlivci uváděli také design, time management a společenské chování.

Nejvyšší dosažené vzdělání je z hlediska věkových kategorií graficky znázorněno na Grafu 21. U osob v kategorii 31 – 40 let je spektrum velmi pestré, od vyučení až po vysokou školu druhého stupně. Největší zastoupení mají absolventi střední školy s maturitou, tvoří 27%.

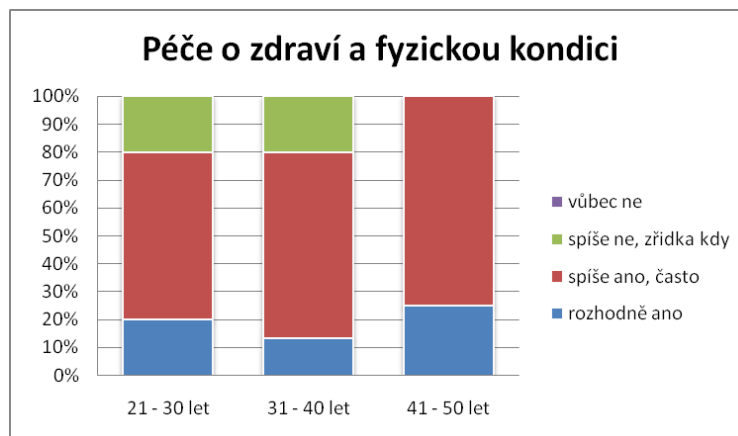
V kategorii jedinců do 30 let převažují z 60% také středoškoláci s maturitou. Druhou výraznou skupinou jsou jedinci s bakalářským stupněm vzdělání. V kategorii osob starších 41 let je překvapující velké zastoupení absolventů bakalářského studia. Vzhledem k dřívějším omezenějším podmínkám studovat pouze bakalářský stupeň, lze uvažovat, že tento titul byl získán v pozdějším věku, což opět svědčí o s věkem rostoucí potřebě více se vzdělávat a zvyšovat si potřebnou kvalifikaci.



Graf 21 – Vzdělání respondentů z hlediska věku

Zdroj: Vlastní výzkum

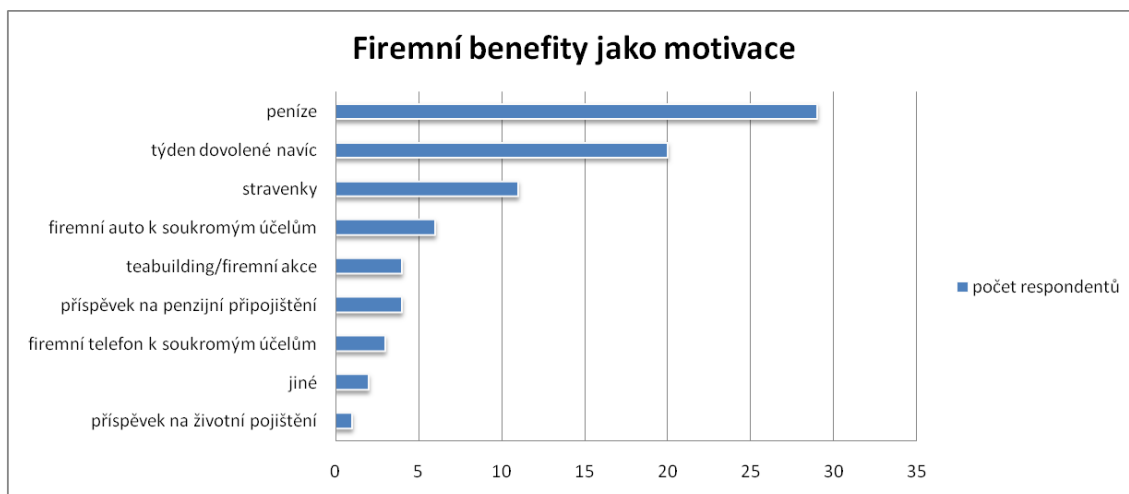
Kromě vzdělávání a rozvoje znalostí je pro pracovníky žádoucí pečovat také o své zdraví a fyzickou kondici, neboť některé pracovní pozice to vzhledem ke své náročnosti vyžadují. Graf 22 velmi jasně ukazuje, že s rostoucím věkem se zaměstnanci snaží o sebe starat více. 100% jedinců starších 41 let se fyzické nebo zdravě prospěšné aktivitě věnuje. U kategorií 21 – 30 let a 31 – 40 let jsou osoby, které se sportu a zdraví věnují zřídka kdy, spíše ne.



Graf 22 – Péče o zdraví a fyzickou kondici z hlediska věku

Zdroj: Vlastní výzkum

Jako důležitý prvek řízení lidských zdrojů je jejich motivace. Na níže uvedeném grafu respondenti uvedli preferované způsoby motivace.



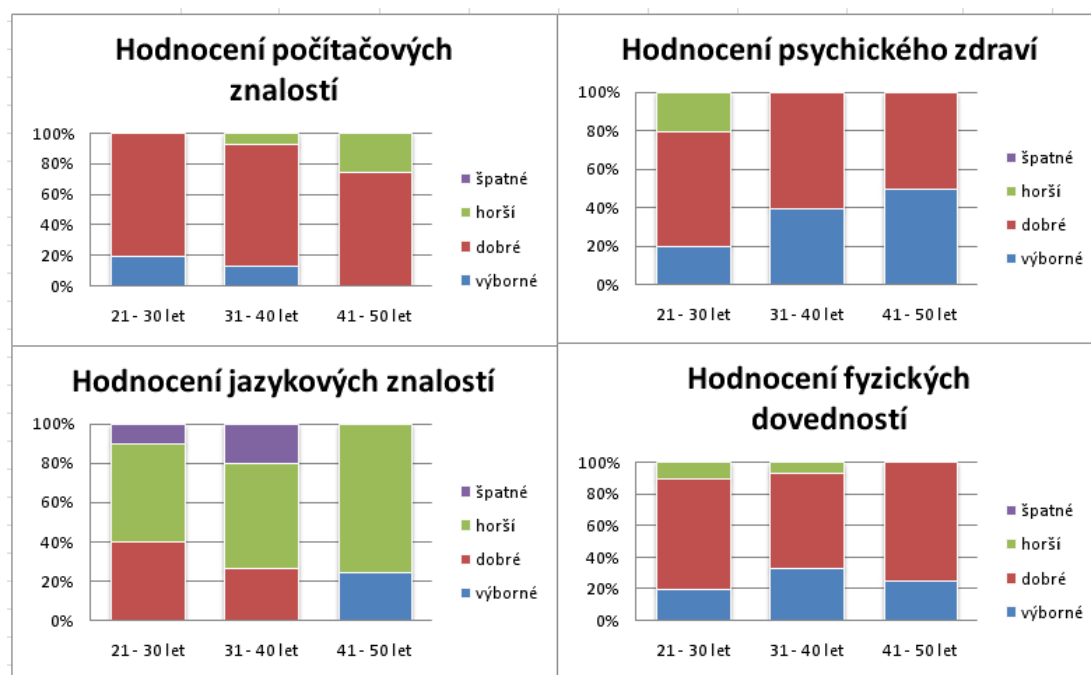
Graf 23 – Firemní benefity jako motivace

Zdroj: Vlastní výzkum

Měli možnost uvést maximálně tři. Naprosto všichni zaměstnanci zvolili peníze. Vzhledem k faktu, že 52% jedinců ve výzkumu uvedlo, že jejich finanční ohodnocení je spíše nižší, není to zcela překvapující zjištění. Zajímavé ovšem je, jak tento systém může dlouhodobě fungovat. Z teoretických poznatků víme, že peníze jsou především stimulem, který je efektivní pouze krátce. Navíc systém odměn ve firmě není nijak transparentní a to je také překážka nastavení peněz jako hlavního motivačního prvku. Druhou nejčastější odpovědí byl týden dovolené navíc, z které plyne potřeba více relaxovat od práce a věnovat se rodině. Třetím nejpreferovanějším benefitem jsou stravenky, resp. příspěvky na stravování. Zaměstnanci by dále uvítali firemní automobil k soukromým účelům, teambuildingové a jiné

firemní akce stmelující kolektiv, příspěvek na penzijní připojištění, firemní telefon k soukromým účelům či příspěvek na životní pojištění. Dva respondenti uvedli i jiné benefity, což byla otevřená otázka. Tito jedinci by uvítali poukaz na masáž, sport nebo také příspěvky na oblečení. Nutno podotknout, že od zaměstnanců se očekává výběr oblečení adekvátní jejich pozici, což může vyžadovat značnou investici.

V závěru dotazníkového šetření bylo zhodnoceno, jak respondenti vnímají své počítačové, jazykové, psychické a fyzické dovednosti. Zohledňujícím hlediskem byl opět věk. Obrázek 12 prostřednictvím čtyř grafů velmi názorně demonstruje situaci u zkoumaných zaměstnanců.



Obrázek 12 – Hodnocení dovedností

Zdroj: Vlastní výzkum

Počítačové dovednosti jsou obecně hodnoceny jako dobré. Z grafu je ovšem patrná zhoršující se tendence s přibývajícím věkem. Jedinci z kategorie 21 – 30 let se domnívají, že jejich počítačové znalosti jsou dobré až výborné. Logickým důvodem je dospívání této generace v době sociálních sítí a silného technologického rozvoje. Psychické zdraví se dle výzkumu s přibývajícím věkem naopak zlepšuje. Důvodem může být vyzrálost a nadhled, které s věkem přibývají. Respondenti starší 41 let hodnotí psychické zdraví v 50% jako dobré a v 50% dokonce jako výborné. Co se týče jazykových znalostí, pak 10% jedinců mladších 30 let se domnívá, že jejich jazykové znalosti jsou špatné, 50%, že horší a 40% hodnotí situaci jako dobrou. V kategorii 31 – 40 let je situace obdobná. Celých 20% si myslí, že jejich znalost cizích jazyků je špatná, 53%, že horší a 27% říká dobrá. V kategorii 41 – 50 let je v 75% hodnocení horší, ovšem v 25% výborné. Tato skutečnost v absolutní četnosti představuje

jednoho jedince a zároveň také jediného respondenta s výbornou znalostí cizích jazyků z celého výzkumu. Své fyzické dovednosti hodnotí 75% respondentů starších 41 let jako dobré a 25% jako výborné. Z předešlého zkoumání bylo zjištěno, že s přibývajícím věkem o sebe jedinci v ELKO Valenta více pečují a snaží se udržet v dobré kondici. V tomto případě není výsledek zcela překvapující. Naopak mladší kategorie v některých případech hodnotí situaci jako horší.

Poslední otázka přinesla možnost navrhnout jakoukoliv změnu v rámci firmy. Vyjádřilo se celkem 10 respondentů, z toho 20% uvedlo, že změny jsou buď zbytečné, nebo nejsou nijak vítané. Dalších 30% respondentů se shodlo na zvýšení frekvence teambuildingových či jiných firemních akcích. Toto je velmi dobrá možnost jak stmelit tým, zvýšit důvěru mezi zaměstnanci a vytvořit na pracovišti příjemnou atmosféru. Navrhované změny od zbývajících jedinců pak byly zaměřeny na zlepšení obchodu a prodeje, zvýšení tržeb, marží, na větší podporu zákazníků, více novinek, zlepšení komunikace, kvalitnější zázemí, nové firemní oblečení a v neposlední řadě také na větší soukromí na pracovišti, které bylo narušeno v důsledku velkých organizačních změn a přesunu velké části lidí do jedné kanceláře.

4.5 Závěry studie a doporučení pro využití age managementu v ELKO

Valenta

Na základě studie provedené v podniku ELKO Valenta byla zjištěna řada skutečností o personálním řízení ve firmě. Bylo zkoumáno vnímání pracovního prostředí a rovněž osobní preference a potenciál zaměstnanců. Bohužel nebyl v rámci výzkumu zajištěn vzorek respondentů z kategorie 51 – 60 let. Tyto osoby patřily k těm, které přímo odmítly účast na výzkumu nebo se nijak nevyjádřily. Svědčit to může o nezájmu, lhostejnosti či rezignaci starších jedinců cokoliv měnit. Zkoumanými věkovými kategoriemi tedy byly kategorie 21 – 30 let, kategorie 31 – 40 let a kategorie 41 – 50 let.

Z hlediska osmi dimenzí age managementu můžeme říci, že společnost v oblasti náboru zaměstnanců žádným způsobem nediskriminuje osoby starší, osoby jiného pohlaví ani osoby jiných národností. Věková rozmanitost je velmi pestrá, ovšem jistou převahu tvoří osoby v rozmezí 31 – 40 let, které jsou ve firmě zároveň nejdéle. Velký počet žen je velmi dobrým znakem tolerance a respektování obou pohlaví. Zahraniční pobočky, kde pracují jedinci různých národností, jsou rovněž pozitivním aspektem v rámci zkoumané diverzity pracovníků. K uvážení by bylo zaměstnat nějaké jedince cizí národnosti také v mezinárodním oddělení sídla společnosti. Z počátku pouze externě nebo na poloviční úvazek. Jednak by se mohl zvýšit prodej a expanze obchodů do zahraničí a jednak by se podpořilo přirozené učení cizích jazyků v rámci konverzace na pracovišti. Jak vyplynulo z výzkumu, velká řada zaměstnanců má zájem se v cizích jazycích vzdělávat, neboť své znalosti hodnotí obecně jako horší. Aktuálně probíhá kurz s rodilým mluvčím jedenkrát týdně. Je to bezesporu výborný krok, ovšem z důvodu vysoké časové náročnosti zastávaných pozic není zcela efektivní a účast na něm minimální. Další možností by bylo zapůjčení a využití firemních jazykových učebnic pro individuální potřeby, které byly nakoupeny v rámci dvouletého projektu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Především by to bylo řešením pro zaměstnance, kteří nepracují v sídle firmy, kde kurz probíhá.

Frekvence vzdělávání byla ve výzkumu hodnocena respondenty obecně jako nízká. V kategorii starších 41 let ji takto hodnotilo dokonce 75% z nich. Vzdělávání je ovšem velmi důležité a je třeba jej plánovat pro zajištění dobré úrovně kvalifikace všech zaměstnanců bez rozdílu věku. Nastavený systém sebevzdělávání má výhody v tom, že aktivní jedinec může přijít s návrhem zajímavého kurzu, ovšem pasivní jedinec možnosti na trhu neřeší a jeho úroveň vzdělání stagnuje, v horším případě klesá. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že potřeba více sledovat aktuální trendy na trhu s věkem roste. Vzdělání by si podle

výsledků chtělo zvýšit až 76% respondentů, což jasně vypovídá o ochotě pracovníků neustále se zdokonalovat a rozvíjet. Návrhy zaměstnanců na vzdělávací kurzy se v 45% případech věnovaly jazykům. Dále jsou požadována školení v oblasti komunikace, obchodu a psychologie prodeje, marketingu a reklamy, designu, time managementu a společenského chování. Doporučením by bylo zvážit navrhované kurzy a zajistit realizaci vybraných z nich. Možným způsobem, jak podpořit rozvoj znalostí, by mohlo být také předplatné specializovaných časopisů. Ty by mohly být rozmístěny na odděleních nebo např. v kuchyňce, kde si jimi mohou zaměstnanci v době oběda číst a nenásilnou formou se dozvídat novinky na trhu. Nejedná se o extrémní investici a efekt může být velký.

Cílem mobility a kariérního rozvoje je v rámci age managementu snížení fyzické námahy a psychické zátěže, a tím přispění k zaměstnancově dlouhodobé zaměstnatelnosti. Z hlediska zkoumané firmy bylo zjištěno, že 75% zaměstnanců by svou pracovní pozici rozhodně neměnilo. Lze tedy uvažovat jejich spokojenost i po stránkách náročnosti. Nejméně fyzicky náročné pracoviště je kancelář, je zde ovšem zvýšená psychická zátěž a nezbytnost počítačových a jazykových znalostí. Výrazné přesuny zaměstnanců vzhledem k jejich kvalifikacím zřejmě nebudou nutným řešením. Ani předčasné odchody do důchodu nejsou v současné době aktuální. Mnohem důležitější je soustředit se na kariérní mobilitu. Z výzkumu vyplynulo, že možnost kariéry hodnotí nadějně pouze 62% respondentů. V kategorii starších 41 let pak 50% jedinců vnímá osobní růst ve firmě jako nulový. Vedení v ELKO Valenta by mělo s podřízenými komunikovat o profesních cílech a řešit reálné možnosti jejich pracovní mobility. Jen pokud má zaměstnanec cíl a ví kam směřovat, pak je rovněž více motivovaný a cíle dosáhne.

Důležitým nástrojem pro udržení starších pracovníků v zaměstnání je také flexibilní pracovní doba. V praxi se jedná o formu sladění pracovní doby a osobního života. Významný je pak především čas pro péči o rodinu. Řada zahraničních společností přistoupila například k redukci pracovní doby, formám placeného volna nebo práci z domova. V rámci šetření v ELKO Valenta bylo zjištěno, že ve společnosti je nastavena převážně fixní pracovní doba. Stanovených 8 hodin denně a 40 hodin týdně ovšem pro 75% jedinců představuje spíše nevyhovující podmínky. Lze uvažovat nad částečným zohledněním jejich potřeb a zavést individuální pracovní dobu nebo částečnou práci z domova. Obě formy lze kombinovat. Například jedincům mající děti poskytnou jednou týdně dřívější odchod z práce, který mohou věnovat rodině. Částečná práce z domova by mohla pomoci jedincům, kteří studují, nebo by se chtěli dodatečně vzdělávat. Tato forma může být nastavena například pro 1 nebo 2 dny v měsíci a záleželo by na zaměstnanci, zda a kdy ji využije. Vzájemná důvěra a zároveň

umožnění vyřídit si i jiné záležitosti než pracovní může vést k vyšší motivaci a především spokojenosti zaměstnance. Vzhledem k tomu, že 52% respondentů má rodinu a děti, o které se musí starat, a dalších 17% je plánuje, doporučením by bylo nastavení individuálních forem flexibilní pracovní doby. Ačkoli to představuje větší zásah do fungujícího fixního systému, z hlediska poznatků o age managementu je to jeden z nejefektivnějších způsobů, jak sladit osobní a pracovní život.

Pro pracovníky je dále v zájmu udržení vlastní zaměstnatelnosti žádoucí o sebe pečovat. U jedinců, kteří jsou v ELKO Valenta více let, probíhají pravidelné lékařské prohlídky, čímž je zajištěna ochrana jejich zdraví. Zaměstnanci jsou rovněž pravidelně proškolení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Z výzkumu vyplynulo, že s rostoucím věkem se pracovníci snaží o sebe starat více a jejich snahou je udržet si dobrou fyzickou kondici. Ve firmě existuje neformální skupina zaměstnanců, která pravidelně navštěvuje lekce K2-hiking. Přidat se může kdykoli kdokoli. Doporučením by bylo podpořit snahu těchto nadšenců zajištěním zaměstnanecké slevy, např. ve vybraném sportovním centru. Také z hodnocení firemních benefitů vyplynulo, že jedním z navržených způsobů motivace jsou poukazy na sport či na masáž.

V důsledku dílčích změn v jednotlivých dimenzích age managementu, je ovlivňována také motivace pracovníků. Její význam je v rámci řízení lidských zdrojů nezastupitelný. Jak již bylo několikrát zmíněno, v ELKO Valenta je motivační systém založen převážně na penězích, což je často kritizováno pro krátkodobý efekt. Navíc není systém odměn ve firmě nijak transparentní, což představuje další bariéru pro nastavení peněz jako hlavního motivačního prvku. V získaných výsledcích výzkumu je ovšem možné spatřit, že 100% respondentů hodnotí peníze jako hlavní motivační prvek. Může to být ovšem důsledek nižší mzdy, kterou takto hodnotí 52% respondentů. Doporučením by bylo zvážit nový motivační systém zahrnující více nepenežitých výhod. Týden dovolené navíc byl druhým preferovaným benefitem. Alespoň určité formy placeného volna by mohly mít ve zkoumané společnosti svůj význam.

Uveďme navržené možnosti:

- Tři dny placeného studijního volna navíc pro jedince dokončující další vzdělávání.
- Tři dny placeného volna navíc pro zaměstnance starší 50 let.
- Tři dny placeného volna navíc rodičům, které se starají o děti mladší 12 let.

Možností je mnoho a zaměstnanci by je jistě ocenily. Nákladová složka tohoto opatření je ovšem vyšší. Jako třetí nejoblíbenější benefit byly zvoleny stravenky. V současné době ovšem došlo v důsledku rozhodnutí majitele firmy k redukci příspěvku na stravování. Zaměstnanci by rovněž uvítali příspěvky na penzijní připojištění, což svědčí o potřebě zajistit si současný standardu i ve vyšším věku. Celkem 38% jedinců se totiž domnívá, že by současnou vykonávanou pozici ve věku 65 let nezvládlo, dalších 48% se pak domnívá, že zvládlo, ale s obtížemi. Příspěvek na penzijní připojištění by byl velmi vhodným krokem v rámci zavádění age managementových praktik.

Navržené změny by měly zlepšit spokojenost zaměstnanců, zvýšit jejich loajalitu k firmě, vyvážit soukromý a pracovní život a zajistit lepší pracovní schopnost. Firma by mohla případně zavedené změny dále prosazovat na svých webových stránkách jako podporu age managementu a tím zvýšit svou celkovou image a reputaci.

ZÁVĚR

Předkládaná diplomová práce měla za cíl analyzovat problematiku age managementu v mezinárodním kontextu a najít možnosti využití v českých podmínkách. Vycházela z aktuální problematiky stárnutí populace, jejíž důsledky přináší změny ve věkové struktuře obyvatel, nízkou zaměstnanost a sníženou pracovní schopnost starších jedinců. Na pracovištích, kde se mohou setkat až čtyři různé věkové generace, vznikají mezigenerační problémy a výzvou je najít a aplikovat řešení, která zajistí dlouhodobou ekonomickou udržitelnost. Jedním z cílů Evropy 2020 je dosáhnout zaměstnanosti 75 % ve věkové kategorii od 20 do 64 let. Age management je pravděpodobně nejmocnější nástroj, jak zlepšit práceschopnost starších jedinců a tím dosáhnout stanovených cílů.

V prvních kapitolách práce byly představeny základy managementu a teorie diversity managementu, které tvořily nezbytný úvod ke zkoumané problematice. Age management byl podrobně zanalyzován jako způsob řízení zohledňující věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Byly představeny argumenty pro zavedení age managementu, jeho tři úrovně, osm dimenzí, důležité zásady, kroky implementace a především konkrétní příklady a změny již zavedené a vyzkoušené v zahraničních podnicích. Analýzu problematiky podpořila ukázka švédského projektu implementace age managementu ve veřejném sektoru a především nizozemská studie o metodě udržitelné zaměstnatelnosti a fázích života zaměstnanců.

Nutno podotknout, že literatura je v současné době zaměřena především na starší jedince a na to, jak s nimi pracovat ve vyšším věku. Rozhodnutí firmy zaměstnat osoby starší 50 let, ovšem ještě neznamená, že zavádí age management. Důležitým poznatkem je, že age management by měl být především prevencí nikoli pouze reakcí na již vzniklé důsledky. Pro zaměstnavatele to znamená zajistit existenci komplexního systému řízení, který zahrnuje všechny oblasti lidských zdrojů a zohledňuje všechny věkové kategorie zaměstnanců. Snahou by tedy mělo být hledat řešení již pro mladou generaci a vyvarovat se tak možným problémům při dosažení vyššího věku. Jak vyplynulo z výzkumu, tak obava zvládnout bez problému svou práci i ve věku 65 let byla u respondentů velmi vysoká. Ze získaných poznatků můžeme říci, že tím nejdůležitějším je u pracovníka dobré zdraví a funkční kapacity, které jsou následovány neustálým rozvojem jeho dovedností a znalostí, a rovněž zohlednění jeho vnitřních postojů a hodnot. Jsou-li tyto předpoklady v rovnováze s pracovním prostředím, pak i pracovní schopnost bude na dobré úrovni.

Aplikace age managementu v českých podmínkách je možná prostřednictvím navržených změn, které byly specifikovány v poslední kapitole práce. Zkoumaný podnik nezaměstnával

mnoho jedinců starších 50 let a ani v rámci dotazníkového šetření nebyli zajištěni respondenti starší 50 let. Navrhnutá opatření jsou tedy se zřetelem na mladší generace, zohlednění jejich postojů, názorů a schopností. Hlavním účelem aplikace age managementu je preventivní opatření, které zlepšením podmínek pracovníků v současnosti povede ke zlepšení kvality jejich života i ve vyšším věku.

Tato diplomová práce kapitolou 3 a kapitolou 4 dosáhla stanoveného cíle. Problematika byla důkladně popsána a analyzována především na základě zahraniční praxe. Zkoumaná firma ELKO Valenta poukázala na to, že existují možnosti, jak drobnými zásahy využívat age management v českých podmínkách malého až středního podniku, přestože aplikace byla prozatím prováděna jen ve velkých mezinárodních firmách. Navržené změny byly konzultovány s majitelem společnosti, čímž byla rovněž získána zpětná vazba k výzkumu. Také zaměstnanci projevíli značný zájem ke zjištěným výsledkům. Bohužel, jak bylo uvedeno v teoretické části práce, jednou ze zásadních překážek zavedení age managementu, ale i jakýchkoli jiných změn, jsou nedostatečné finanční prostředky a čas.

Závěrem lze podotknout, že ačkoliv bylo řečeno mnoho o výhodách zavádění age managementu, jedná se o velmi náročný proces nejen časově, ale také finančně. Představuje řadu intervencí v oblasti vzhledu pracovního prostředí, nastavení pracovní doby, přefazování zaměstnanců, jejich motivace či vzdělávání. Drobné změny zohledňující věk zaměstnanců reálně jsou, ovšem aplikace age managementu vyžaduje komplexní řešení. Prvním a velmi jednoduchým krokem pro všechny firmy by dnes mělo být uvědomit si demografickou situaci a naučit se věkové rozdíly respektovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

- [1] Age-management.cz [online]. [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <http://age-management.cz/archiv/>
- [2] ANDRADE, S. *6 advantages of Workplace Diversity* [online]. 2010-04-26. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://saharconsulting.wordpress.com/2010/03/26/6-advantages-of-workplace-diversity/>
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] BOUCHER, P. *How flexible working can benefit you and your employees*. In: Theguardian.com [online]. 2013 [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://www.theguardian.com/small-business-network/2013/apr/15/top-tips-to-allow-flexible-working>
- [5] BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 80-739-5155-X.
- [6] BUCHTA, M. a M. SIEGL. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 167 s. 2007. ISBN 80-719-4828-4.
- [7] CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RAMBUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L.. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, 84 s. ISBN 978-809-0453-128. Dostupné z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web_0.pdf
- [8] CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf
- [9] Český statistický úřad. [online]. 2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabparam.jsp?voa=tabulka&cislotab=1-1b&vo=null>

- [10] Český statistický úřad. *Demografie* [online]. 2013 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/kapitola/gender_obyvatelstvo
- [11] Český statistický úřad. *Podíl obyvatel ve věkové skupině 0-14 a 65 a více let v letech 1950-2012.* [online]. 2013 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/podil_obyvatel_ve_vekove_skupine_0_14_a_65_a_vice_let_v_letech_1950_2012
- [12] DEBNÁR P. *Motivace jako součást týmové práce.* [online]. 2010. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://e-api.cz/page/69838.motivace-jako-soucast-tymove-prace/>
- [13] Demografie.info. *ANALÝZA: Demografické stárnutí ČR podle výsledků projekce.* [online]. 2012 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&
- [14] Department for Work and Pensions. *Good practice case studies: Managing without a fixed retirement age* [online]. 2011 [cit. 2013-10-16]. Dostupné z: <http://www.ageinclusive.com/doclibrary/good-practice-managing-without-fixed-retirement-age.pdf>
- [15] Diverzitaproozp.cz *Informace o problematice diverzity a Diversity management.* Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č.2 projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ. [online]. 2009. [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf
- [16] DVOŘÍKOVÁ, Z. *Pěstujme mezigenerační solidaritu, v budoucnu se nám to vyplatí.* [online]. In Age Management. Praha: Antecom, 2013 [cit. 2013-10-15]. ISSN 1805-5524. Dostupné z: http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2013_09.pdf
- [17] Ec.europa.eu. *Cíle strategie Evropa 2020* [online]. Aktualizace: 21/01/2013 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm
- [18] Elkovalenta.cz, *Profil společnosti.* [online]. 2014. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://www.elkovalenta.cz/default.asp?inc=inc/profil-spolecnosti.htm&style=1>

- [19] Eurostat. *Employment rate of older workers*. [online]. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdde100>
- [20] Eurostat. *Employment rate of older workers*. [online]. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=tsdde100&toolbox=type>
- [21] Eurostat. *Employment rate, by sex* [online]. [cit. 2013-10-17]. Dostupné z: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tsdec420>
- [22] Evropský sociální fond v ČR. *Rozvoj klíčových kompetencí zaměstnanců a posílení konkurenceschopnosti společnosti ELKO Valenta* [online] 2011. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/rozvoj-klicovych-kompetenci-zamestnancu-a-posileni>
- [23] Finnish Institute of Occupational Health. *Multidimensional work ability model* [online]. 2011 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx
- [24] Finnish Institute of Occupational Health. *Work Ability Index*. [online]. 2011 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx>
- [25] HASSELHORN H. M., *Work Ability – Concept and Assessment* [online]. 2008 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z: http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf
- [26] HOLVINO, E. a KAMP, A. *Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic*. In *Scandinavian Journal of Management* [online]. 2009, vol. 25, issue 4 [cit. 2014-02-23]. DOI: 10.1016/j.scaman.2009.09.005. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0956522109000980>
- [27] HOVORKOVÁ, K. *Mladí lidé odmítají přesčasy, chtějí si užít volný čas*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance-fo5-/podnikani.aspx?c=A131202_225545_podnikani_kho

- [28] CHUM, S. *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/c/372981/Soucasne-generace-X-Y-a-Z-kratke-seznameni.html>
- [29] ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3
- [30] ILMARINEN, J. *Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. In *Scandinavian Journal of Work, Environment* [online]. 2009, vol. 35, issue 1, s. 1-5 [cit. 2014-01-04]. DOI: 10.5271/sjweh.1304. Dostupné z: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1304
- [31] KARLÖF, B. a LÖVINGSSON, F.H. *Management od A do Z: klíčové pojmy a termíny*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. 2006. 309 s. ISBN 80-251-1001-X.
- [32] KEIL, M. a kol. *Diversity management. Vzdělávací manuál*. [online]. 2007 [cit. 2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf>
- [33] KOHOUTEK, R. *Dotazník jako průzkumná metoda*. [online]. 2010. [cit. 2014-03-11] <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- [34] KORDĚNKO, E. *Mezigenerační spolupráce: hybná síla globální ekonomiky*. [online]. 2012 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54511050-mezigeneracni-spoluprace-hybna-sila-globalni-ekonomiky>
- [35] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [36] KRUMMACKEROVÁ, P. *Work-life balance v Německu*. In *Moderní řízení: Výběr manažerského know-how pro vedoucí pracovníky, podnikatele, konzultanty, lektory, pedagogy, studenty*. Praha: Economia, a.s, 2011, XLVI, č. 3. ISSN 0026 -8720.
- [37] KUBANOVÁ, J. *Statistické metody pro ekonomickou a technickou praxi*. Bratislava: Statis, 2003, 247 s. ISBN 80-856-5931-X.
- [38] KUČERA, P. *Kdy půjdete do důchodu? Začíná platit nová tabulka* [online]. 2011 [cit. 2013-10-20]. Dostupné z: <http://aktualne.centrum.cz/finance/prace/clanek.phtml?id=704779>
- [39] Ministerstvo obchodu a průmyslu. *Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014–2020* [online]. 2012. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://download.mpo.cz/get/47605/54370/599916/priloha002.pdf>

- [40] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. [online]. 2012 [cit. 2013-12-26]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/Podkladova_studie.pdf
- [41] NAEGELE, G. a A. WALKER. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [host], 2006 ISBN 92-897-0934-0. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>
- [42] Pracena50.cz *Age Management – co to je?* [online]. [cit. 2013-10-14]. Dostupné z: <http://www.pracena50.cz/50-plus/bud-v-pohode-premyslej-rovne>
- [43] REH, F.J. *Company Culture. What It Is And How To Change It*. [online]. 2014. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <http://management.about.com/cs/generalmanagement/a/companyculture.htm>
- [44] REZLEROVÁ, J. *Příchod generace Y na trh práce*. [online]. 2009 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>
- [45] SEDLÁČKOVÁ, H. *Trendy v chápání zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku* [online]. Acta Oeconomica Pragensia, roč. 15, č. 2, 2007. [cit. 2014-02-23]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=52.pdf>
- [46] SIEGL, M. a Z. BRODSKÝ. *Management: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 2. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 80-739-5126-6.
- [47] SKOGLUND, B. a C. SKOGLUND. *Can age management promote work ability among older workers?* [online]. 2005 [cit. 2013-10-19]. Pages 392–396 DOI: 10.1016/j.ics.2005.02.049. Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001433>
- [48] STRADĚJOVÁ, J. *Generace Y mění podobu klasického zaměstnance aneb práce na dálku či z domova jako ideální řešení*. [online]. 2013 [cit. 2014-01-05]. Dostupné z: <https://www.pracenaalku.cz/blog/generace-y-meni-podobu-klasickeho-zamestnance>
- [49] SYED, J. *Akbar's multiculturalism: lessons for diversity management in the 21st century*. In Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration [online]. 2011, vol. 28, issue 4, s. 402-412 [cit. 2014-02-09]. DOI: 10.1002/CJAS.185. Dostupné z: <http://doi.wiley.com/10.1002/cjas.185>

- [50] ŠIMANDLOVÁ, N. *Age management – příklady z dobré firemní praxe*. [online]. 2013 [cit. 2013-12-27]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/16164/Age_management_a_zkusenosti_ze_zahranici.pdf
- [51] VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0
- [52] VELÍŠKOVÁ, H. *Co je diversity management?* [online]. 2014 [cit. 2014-01-26]. Dostupné z: http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8
- [53] Veřejná rejstřík a Sběrka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku Jindřich Valenta - ELKO Valenta, A 11786 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové*. [online] 2014. [cit. 2014-03-20] Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a600003534&typ=full&klic=a2vawq>
- [54] WALKER, A. *The emergence of Age management in Europe*. [online] In: International journal of organisational behaviour 2005 [cit. 2013-10-16]. Vol. 10 (1), p. 685-697. ISSN 1440-5377. Dostupné z: <http://www.usq.edu.au/extrfiles/business/journals/HRMJJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>
- [55] WRENCH, J. *Diversity management can be bad for you*. Race [online]. 2005-07-01, vol. 46, issue 3 [cit. 2014-02-09]. DOI: 10.1177/0306396805050019. Dostupné z: <http://rac.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/0306396805050019>
- [56] ZIEKEMEYER, M.. *Age diverse management and a method for age proofing jobs*. International Congress Series [online]. 2005, vol. 1280, s. 421-427 [cit. 2013-11-19]. DOI: 10.1016/j.ics.2005.03.031. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S053151310500230X>
- [57] ŽNIDARŠIĆ, J. *Age Management in Slovenian Enterprises: The Viewpoint of Older Employees* In Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu - Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business [online]. Vol. 28, No. 2, 2010, pp. 271-301. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://ssrn.com/abstract=2267312>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Věková hranice nároku na důchod.....	- 101 -
Příloha B – Obyvatelstvo a vybrané ukazatele.....	- 102 -
Příloha C – Organizační struktura v ELKO Valenta	- 103 -
Příloha D – Dotazník.....	- 104 -
Příloha E – Záznam dat ze všech dotazníků z dotazníkového šetření	- 108 -

Příloha A – Věková hranice nároku na důchod

Kdy vznikne nárok na důchod (počet let + měsíců věku)				
rok narození	muž	žena bez dětí	žena 1 dítě	žena 2 děti
1950	62+6	61	59+8	58+4
1951	62+8	61+4	60	58+8
1952	62+10	61+8	60+4	59
1953	63	62	60+8	59+4
1954	63+2	62+4	61	59+8
1955	63+4	62+8	61+4	60
1956	63+6	63+2	61+8	60+4
1957	63+8	63+8	62+2	60+8
1958	63+10	63+10	62+8	61+2
1959	64	64	63+2	61+8
1960	64+2	64+2	63+8	62+2
1961	64+4	64+4	64+2	62+8
1962	64+6	64+6	64+6	63+2
1963	64+8	64+8	64+8	63+8
1964	64+10	64+10	64+10	64+2
1965	65	65	65	64+8
1966	65+2	65+2	65+2	65+2
1967	65+4	65+4	65+4	65+4
1968	65+6	65+6	65+6	65+6
1969	65+8	65+8	65+8	65+8
1970	65+10	65+10	65+10	65+10
1971	66	66	66	66
1972	66+2	66+2	66+2	66+2
1973	66+4	66+4	66+4	66+4
1974	66+6	66+6	66+6	66+6
1975	66+8	66+8	66+8	66+8
1976	66+10	66+10	66+10	66+10
1977	67	67	67	67
1978	67+2	67+2	67+2	67+2
1979	67+4	67+4	67+4	67+4
1980	67+6	67+6	67+6	67+6
1981	67+8	67+8	67+8	67+8
1982	67+10	67+10	67+10	67+10
1983	68	68	68	68
1984	68+2	68+2	68+2	68+2
1985	68+4	68+4	68+4	68+4
1986	68+6	68+6	68+6	68+6
1987	68+8	68+8	68+8	68+8
1988	68+10	68+10	68+10	68+10
1989	69	69	69	69
1990	69+2	69+2	69+2	69+2
1991	69+4	69+4	69+4	69+4
1992	69+6	69+6	69+6	69+6
1993	69+8	69+8	69+8	69+8
1994	69+10	69+10	69+10	69+10
1995	70	70	70	70
1996	70+2	70+2	70+2	70+2
1997	70+4	70+4	70+4	70+4
1998	70+6	70+6	70+6	70+6
1999	70+8	70+8	70+8	70+8
2000	70+10	70+10	70+10	70+10
2001	71	71	71	71
2002	71+2	71+2	71+2	71+2

Zdroj: Zpracováno
podle [38]

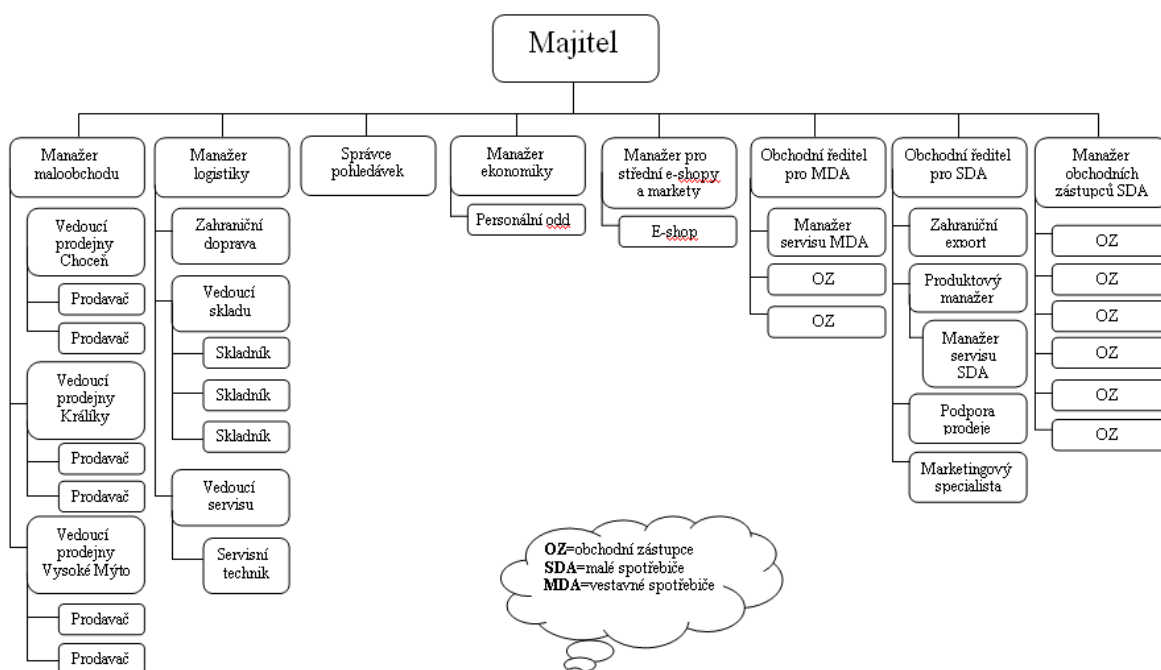
Příloha B – Obyvatelstvo a vybrané ukazatele

Obyvatelstvo - vybrané ukazatele							
Území: Česká republika							
	Naděje dožití		Živě narození	Zemřelí na 1 000	Přirozený přírůstek/úbytek	Sňatky na 1 000	Rozvody na 100
	muži	ženy					
1993	69,2	76,4	11,7	11,4	0,3	6,4	45,8
1994	69,5	76,6	10,3	11,4	-1,0	5,7	52,9
1995	70,0	76,9	9,3	11,4	-2,1	5,3	56,7
1996	70,4	77,3	8,8	10,9	-2,2	5,2	61,4
1997	70,5	77,5	8,8	10,9	-2,1	5,6	56,2
1998	71,1	78,1	8,8	10,6	-1,8	5,3	58,8
1999	71,4	78,1	8,7	10,7	-2,0	5,2	44,2
2000	71,7	78,4	8,8	10,6	-1,8	5,4	53,7
2001	72,1	78,4	8,9	10,5	-1,7	5,1	60,3
2002	72,1	78,5	9,1	10,6	-1,5	5,2	60,2
2003	72,0	78,5	9,2	10,9	-1,7	4,8	67,1
2004	72,6	79,4	9,6	10,5	-0,9	5,0	64,3
2005	72,9	79,1	10,0	10,5	-0,6	5,1	60,4
2006	73,4	79,7	10,3	10,2	0,1	5,1	59,4
2007	73,7	79,9	11,1	10,1	1,0	5,5	54,5
2008	74,0	80,1	11,5	10,1	1,4	5,0	59,7
2009	74,2	80,1	11,3	10,2	1,0	4,6	60,9
2010	74,4	80,6	11,1	10,2	1,0	4,4	65,9
2011	74,7	80,7	10,4	10,2	0,2	4,3	62,3

Zdroj: Zpracováno podle

[9]

Příloha C – Organizační struktura v ELKO Valenta



Zdroj: Vlastní
zpracování na základě interních
dat společnosti

Příloha D – Dotazník

DOTAZNÍK

Možnosti využití Age managementu



Vážený respondente,

Dotazník, který máte nyní před sebou, zkoumá možnosti využití Age managementu ve společnosti Jindřich Valenta – ELKO Valenta. „Age management“ je moderní termín pro řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk, pracovní schopnost a potenciál.

Dotazník je součástí mé diplomové práce, a proto slouží pouze ke studijním účelům. Budu velice ráda za jeho vyplnění a Vaše upřímné odpovědi. Obsahuje 30 otázek, je anonymní, a pokud nebude uvedeno jinak, označte pouze jednu odpověď.

Velice děkuji za Vaši ochotu a spolupráci.
Petra Chládková

ČÁST A – ÚROVEŇ FIREMNÍ

1. Jak dlouho pracujete ve společnosti Jindřich Valenta – ELKO Valenta?

- a) < 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 3 – 5 let
- d) 5 – 8 let
- e) 8 – 10 let
- f) > 10 let

2. Ve společnosti vykonáváte pracovní činnost převážně:

- a) v kanceláři
- b) v terénu
- c) v provozu - sklad, servisní oddělení

3. Vaše pracovní doba je dána:

- a) Fixně
- b) Flexibilně (mění se)

4. Vyžaduje Vaše pracovní pozice práci přesčas?

- a) Velmi často
- b) Často
- c) Ojediněle
- d) Nikdy

Odpovědi na otázky 5. – 7. označte zakroužkováním čísla od 1 do 4:

- 1=Vysoká
- 2=Vyšší
- 3=Nízká
- 4=Žádná

- 5. Jak hodnotíte fyzickou náročnost Vaší pracovní pozice? 1 2 3 4
- 6. Jak hodnotíte psychickou náročnost Vaší pracovní pozice? 1 2 3 4
- 7. Jak hodnotíte časovou náročnost Vaší pracovní pozice? 1 2 3 4

- 8. Je ve Vašem případě možnost se v rámci firmy dále kariérově rozvíjet?**
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Vůbec ne
- 9. Kdyby existovala okamžitá možnost vykonávat v rámci vaší firmy jinou pozici, měnili byste?**
- Ne
 - Ano
- Pokud ano, chtěli byste pozici:*
- Vyšší profesní úroveň
 - Nižší profesní úroveň
 - Zcela jinou pozici

Odpovědi na otázky 10. – 12. označte zakroužkováním čísla od 1 do 5:

- 1=Vysoká/ý
 2=Dobrá/ý
 3=Dostačující
 4=Nízká/ý
 5=Žádná/ý

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 10. Jak hodnotíte motivaci ze strany Vašeho nadřízeného? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Jak hodnotíte frekvenci vzdělávání v rámci Vaší pozice? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Jak hodnotíte úroveň vnitřní komunikace na pracovišti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

13. Jak hodnotíte svoje finanční ohodnocení?

- Vysoké
- Adekvátní mé pozici
- Spíše nižší
- Nedostačující

ČÁST 2 – ÚROVEŇ OSOBNÍ

14. V jaké rodinné fázi se nacházíte?

- Žiji s rodiči
- Žiji sám/a
- Žiji s partnerem/kou a plánujeme děti
- Žiji s partnerem/kou a neplánujeme děti
- Žiji sám/a, ale starám se o děti
- Mám vlastní rodinu a děti, o které se musím starat
- Mám vlastní rodinu, děti jsou dospělé a už se o ně nemusím starat

15. Jak si myslíte, že byste zvládl/a vykonávat stejnou práci, jako dnes, ve věku 65 let?

- Zvládnou bez problémů
- Zvládnou, ale s obtížemi
- Nezvládnou

16. Jak dlouho si myslíte, že byste právě teď hledal/a novou práci, vzhledem k Vašemu věku, dovednostem a znalostem?

- a) < 1 měsíc
- b) 1-3 měsíce
- c) 4-6 měsíců
- d) >6 měsíců

17. Jakou formu pracovní doby preferujete více?

- a) Fixní
- b) Flexibilní

Pokud flexibilní, kterou z vybraných možností byste upřednostnil/a?

- a. Pracovní směny.
- b. Práce z domova.
- c. Částečná práce z domova.
- d. Zkrácená pracovní doba.
- e. Částečný odchod do důchodu.
- f. Individuální pracovní doba.
- g. Jiné (uveďte):.....

18. Snažíte se neustále rozvíjet své znalosti a sledovat aktuální trendy na trhu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

19. Chtěl/a byste si dodatečně zvýšit již dosaženou úroveň vzdělání?

- a) Ano
- b) V současné době studuji
- c) Ne

20. *Jaký typ vzdělávacího kurzu byste ve firmě uvítal/a?**

.....

21. Pečujete pravidelně o své zdraví a fyzickou kondici?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Vůbec ne

22. Které z vybraných způsobů jsou pro Vás nejvíce motivující? (vyberte maximálně 3 odpovědi)

- a) Peníze
- b) Stravenky
- c) Týden dovolené navíc
- d) Firemní telefon k soukromým účelům
- e) Firemní auto k soukromým účelům
- f) Firemní notebook/tablet k soukromým účelům
- g) Příspěvek na životní pojištění
- h) Příspěvek na penzijní připojištění
- i) Účast na teambuildingových/firemních akcích
- j) Jiné (uveďte):.....

Odpovědi na otázky 23. – 26. označte zakroužkováním čísla od 1 do 4:

1=Výborné

2=Dobré

3=Horší

4=Špatné

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 23. Jak sám/a hodnotíte své počítačové znalosti? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 24. Jak sám/a hodnotíte své jazykové znalosti? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 25. Jak sám/a hodnotíte své psychické zdraví? | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26. Jak sám/a hodnotíte své fyzické dovednosti? | 1 | 2 | 3 | 4 |

27. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Základní škola
- b) Vyučen
- c) Vyučen s maturitou
- d) Střední škola s maturitou
- e) Vyšší odborná škola
- f) Vysoká škola – 1. stupeň
- g) Vysoká škola – 2. stupeň

28. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž

29. Jaký je Váš aktuální věk?

.....let

30. *Nyní máte prostor navrhnout jakoukoliv změnu, kterou byste ve firmě uvítal/a:**

.....

.....

.....

.....

.....

***nepovinná otázka

Děkuji za vyplnění a přeji krásný den ☺

*Zdroj: Vlastní
zpracování*

