

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Implementace age managementu v podmínkách České pošty, s. p.

Šárka Šmejdová

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Šárka Šmejdová**
Osobní číslo: **D15594**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**
Název tématu: **Implementace age managementu v podmínkách České pošty, s.p.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

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

Úvod

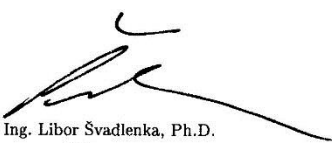
1. Teoretické vymezení problematiky age managementu
2. Analýza struktury zaměstnanců České pošty, s.p.
3. Návrh implementace principů age managementu v podmínkách České pošty, s.p.

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 5. 2018

Šárka Šmejdová

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Daliboru Gottwaldovi, Ph.D., za vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Kamile Holečkové a Ing. Alexandru Guthovi za poskytnutá data pro analýzu. Panu Mgr. Zdeňku Salcmanovi za konzultaci.

ANOTACE

Práce se zaměřuje na koncept age managementu a jeho zavedení v podmínkách České pošty, s. p. Jedná se o řízení, které zohledňuje věk zaměstnanců. Součástí implementace age managementu je znalost věkového složení podniku. Byla tedy provedena analýza věkové struktury zaměstnanců a zjištěn vztah České pošty, s. p. k problematice age managementu. Na základě získaných informací z provedené analýzy, byla navržena opatření pro implementaci age managementu.

KLÍČOVÁ SLOVA

age management, věková struktura, věková diverzita, pracovní schopnost

TITLE

Implementation of age management in conditions of the Czech Post

ANNOTATION

The work is focused on the age management concept and implementation in conditions of the Czech Post. It is kind of management, which takes account of employee age. Knowledge of the age structure of enterprise is a part of the age management implementation. The age structure was analyzed and the relationship between the Czech Post and age management and issue was found. According information from the analysis actions were suggested.

KEYWORDS

age management, age structure, age diversity, work ability

OBSAH

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY AGE MANAGEMENTU	11
1.1 Vznik a vývoj age managementu	13
1.2 Index pracovní schopnosti.....	13
1.2.1 Posuzování pracovní schopnosti	15
1.2.2 Pracovní schopnost v praxi	17
1.3 Cíle a strategie age managementu.....	19
1.4 Věková diverzita	22
1.4.1 Výhody a nevýhody implementace managementu.....	23
1.5 Shrnutí.....	24
2 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚSTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S. P.....	26
2.1 Věková struktura zaměstnanců České pošty, s. p.....	26
2.1.1 Věková struktura zaměstnanců dle pracovních pozic	29
2.1.2 Věková struktura zaměstnanců dle regionů	33
2.1.3 Počet odpracovaných let zaměstnanců u České pošty s. p.	33
2.1.4 Vzdělání zaměstnanců České pošty s. p.....	36
2.2 Rozhovor s vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů České pošty, s. p.....	38
2.2.1 Strategie podniku	40
2.2.2 Zdraví zaměstnanců	41
2.2.3 Možnost změny pracovní místa v podniku	41
2.2.4 Podpora rozvoje fyzicky a duševně pracujících.....	42
2.2.5 Kariérní růst	43
2.2.6 Pracovní týmy dle věku.....	43
2.2.7 Odměňování	43
2.2.8 Diverzita.....	43
2.2.9 Odchod do penze.....	44
2.3 Shrnutí.....	45
3 NÁVRH IMPLEMENTACE PRINCIPŮ AGE MANAGEMENTU V PODMÍNKÁCH ČESKÉ POŠTY, S. P.....	46
3.1 Zajištění informovanosti o problematice age managementu.....	46
3.2 Implementace Work Ability Indexu.....	47
3.3 Implementace dalších opatření souvisejících s pracovní schopností.....	49

3.4	Získávání mladých zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců	50
	ZÁVĚR	52
	POUŽITÁ LITERATURA.....	54
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	57
	SEZNAM ZKRATEK.....	58

ÚVOD

Důvodem, proč by se podniky měly zabývat problematikou age managementu neboli řízením dle věku jsou demografické změny, které budou mít značný vliv na pracovní sílu. Zaměstnavatelé by tedy měli být seznámeni se strategiemi age managementu a vědomi si jeho výhod. S age managementem je úzce spjata pracovní schopnost. Pro zjištění indexu pracovní schopnosti slouží sebesposuzovací dotazník Work Ability Index původem z Finska. Age management klade důraz na rozvoj a využití potenciálu zaměstnanců v podniku, jejich vzdělání a motivaci. Získání mladších zaměstnanců a udržení starších zaměstnanců ve věku 50 a více let. V zájmu age managementu je vytváření takových podmínek, aby se lidé ve svém zaměstnání cítili spokojeni a práce je naplňovala.

Předmětem bakalářské práce je návrh implementace age managementu v podmínkách České pošty, s. p. Pro jeho zavedení je nutné, aby měl podnik ponětí o věkovém složení svých zaměstnanců.

První kapitola bude definovat pojem age management, důvody jeho vzniku a vývoj. Dotkne se demografických změn především v České republice. Velká část první kapitoly bude věnována indexu pracovní schopnosti, posouzení pracovní schopnosti a její využití v praxi. Ke konci kapitoly budou uvedeny cíle a strategie pro podnik, věková diverzita, která je prvkem age managementu a souvisí s ní pojem ageismus (věková diskriminace).

Druhá kapitola bude analyzovat věkovou strukturu zaměstnanců podniku na základě získaných dat od České pošty, s. p. Věk zaměstnanců bude rozdělen do čtyř věkových kategorií a výsledky měření budou graficky zobrazeny. V první řadě bude analyzováno věkové rozložení podniku a věková struktura mužů a žen v podniku. Bude analyzována skupina fyzicky pracujících a duševně pracujících, takto zaměstnance rozděluje dotazník pracovní schopnosti. Dále se analýza zaměří na věkovou strukturu vedoucích zaměstnanců a top management. Česká pošta, s. p. je rozdělena do sedmi regionů, bude zjištěna věková struktura pro jednotlivé regiony a porovnána s rozložením podniku. Bude zjištěn počet odpracovaných let zaměstnanců v návaznosti na věkovou strukturu, vzdělání podniku (rozdělení dle druhů vzdělání) a opět v návaznosti na věkovou strukturu. Obsahem druhé kapitoly bude rozhovor s Mgr. Zdeňkem Salcmanem (vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů České pošty, s. p.), díky kterému budou získány informace o vztahu vedení podniku k age managementu.

Ve třetí kapitole bude navržen postup zavedení age managementu v podmínkách České pošty, s. p., kde bude hrát roli opět Work Ability Index.

Cílem bakalářské práce je tedy teoreticky seznámit s problematikou age managementu, zanalyzovat strukturu zaměstnanců v daném podniku, zjistit současný vztah podniku k age managementu. Ve finále navrhnout vhodný postup a opatření pro implementaci age managementu v podmínkách České pošty, s. p.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY AGE MANAGEMENTU

Cimbálníková et al. (2011) definuje age management jako řízení, které zohledňuje věk zaměstnanců. Cílem tohoto řízení je podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Age management by měl hlavně zajistit, aby každý zaměstnanec měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Age management má zajistit udržování a rozvíjení lidských zdrojů v souladu s potřebami¹ podniku. Zaměřuje se na různé věkové skupiny.

„Age Management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce.“ (Cimbálníková et al., 2012, s. 33)

Důvodem, proč by se měl podnik zaobírat problematikou age managementu je především dle Novotného et al. (2015) stárnutí populace.

Cimbálníková et al. (2012) říká, že Česká republika (dále jen ČR) navíc patří k nejrychleji stárnoucí populaci ve světě. Cimbálníková et al. (2011) uvádí, že stárnutí populace se z demografického hlediska děje z důvodu snížené porodnosti, druhým důvodem je zlepšování zdravotního stavu, lidé se dožívají déle.

Dle Novotného et al. (2015) je v současné době situace v ČR taková, že podíl dětí je nízký, podíl ekonomicky aktivních lidí je silný, podíl osob ve vyšším věku není tak výrazný.

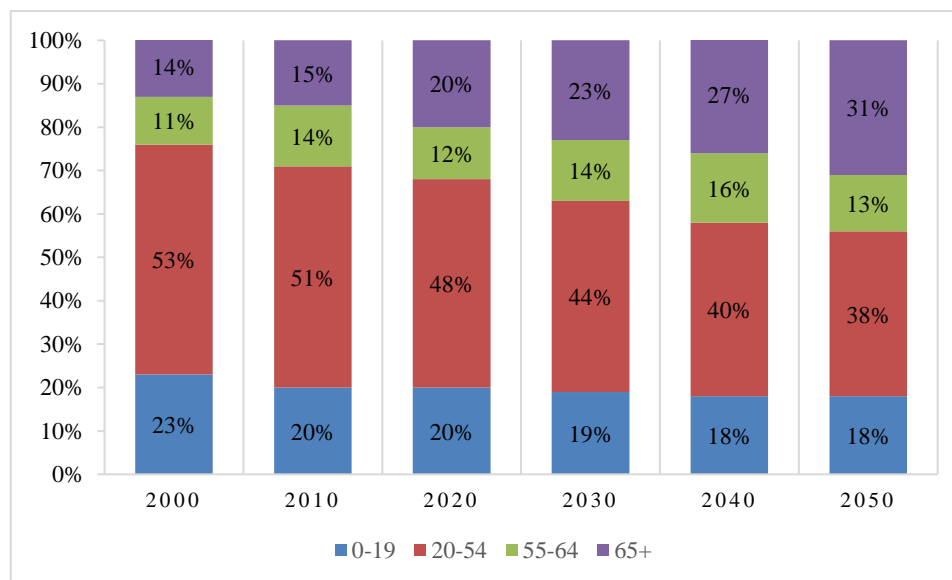
Štyglerová, Němečková a Šimek (2014) uvádí, že se v následujících desetiletích změní věková struktura obyvatelstva. Změny věkové populace jsou důležitější než pokles či růst populace. Kvůli porodnosti, úmrtnosti a migraci se budou počty obyvatel v jednotlivých věkových skupinách měnit. Očekává se snížení úmrtnostních poměrů, snížení porodnosti a silné populační ročníky se budou posouvat do důchodového věku. Z toho plyne, že obyvatelstvo České republiky bude rychle a výrazně stárnout. K největším změnám dojde v kategorii seniorů.

V průběhu první poloviny 21. století se věková skupina 65 a více let zhruba zdvojnásobí a to z dnešní jedné šestiny na jednu třetinu. Na koci 50. let by se měl počet lidí v této věkové kategorii změnit ze současných 1,8 mil. na úroveň 3,2 mil. Věková kategorie seniorů bude

¹ Pro účely této bakalářské práce je pojem podnik chápán ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, tj. jako obchodní společnost.

jediná rostoucí. Bude méně osob ve věku 15-64 let, ale i dětí do 15 let. Podíl obyvatel ve věku 15-64 let by měl klesnout z 68,4 % na 55,3 % a podíl dětí do 15 let z 14,8 % na 12,2 %.

Vývoj ukazatele průměrného věku se mění. V roce 2010 činil 41,3 let. Na konci století by se měl průměrný věk obyvatel ČR pohybovat na úrovni 50 let.



Obrázek 1 Věková struktura obyvatelstva (Cimbálníková et al., 2011)

V obrázku 1 Cimbálníková et al. (2011) znázorňuje mladou složku populace 0-19 let, která je ekonomicky závislá. Složku ekonomicky aktivních obyvatel 20-64 let a složku seniorskou 65 a více let (lidé ekonomicky závislí). Hlavně složka 65+ bude výrazně růst a počet narozených dětí klesne. Důsledkem změn ve vývoji dětské a seniorské složky populace povede k růstu indexu stáří. Situace, kdy lidí ve věku 65+ je více než dětí do 15 let by se měnit neměla. Index stáří vyvrcholí 1. ledna 2063, kdy na 100 dětí bude asi 277 seniorů (dnes je 113). Tento stav by měl trvat celou druhou polovinu 21. století.

Štorová (2015a) se zmiňuje o problematice demografického vývoje v souvislosti s pracovní silou. Se stárnoucí populací stárne i pracovní síla, což má dopad na podniky i ekonomiku. Tím pádem by zaměstnavatelé měli být informováni o efektivních strategiích, aby zvládli řízení s ohledem na věk svých zaměstnanců se zaměřením na jednotlivé věkové kategorie. Nesmí opomenout starší zaměstnance, snažit se je efektivně zapojit do pracovního procesu. V Národním akčním plánu na pozitivní stárnutí pro období let 2013-2017 jsou obsažena opatření na podporu zaměstnanosti starších zaměstnanců. Tento plán zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí.

Nejen v ČR se bude věková struktura měnit, ale i v ostatních státech EU. Mužáková (2014) ve své knize uvádí, že do roku 2060 bude více než polovina populace v EU ve věku 15-64 let. Politiky Evropské komise by se měly na problematiku stárnutí více zaměřit.

1.1 Vznik a vývoj age managementu

Štorová (2015a) uvádí, že problematikou stárnoucích zaměstnanců se začalo zabývat Finsko (80. léta 20. století) jako jeden z prvních států.

Dle prof. Juhanina Ilmarina (2017), ředitele Finského institutu pro zdraví při práci – Finnish Institute of Occupation Health se sídlem v Helsinkách (dále jen FIOH), Finsko aplikovalo age management poprvé, jelikož ho trend stárnutí pracovní síly zasáhl jako první v Evropě. Velký počet obyvatel se narodil koncem druhé světové války, a tak bylo pravděpodobné, že začátkem 21. století opustí trh práce velké množství pracovní síly. Tento problém se musel začít řešit pomocí výzkumu v oblasti stárnutí a uplatnění nových metod. Finské instituce si kladly otázky typu „jak dlouho mohou lidé pracovat?“ a „jaký je správný věk odchodu do důchodu?“ Na řešení těchto otázek se podílel FIOH. Díky výzkumu odborníci z institutu identifikovali faktory, které ovlivní schopnost člověka pracovat. Sestavili koncept pracovní schopnosti, který zohledňuje zdraví zaměstnance, jeho kompetence, hodnoty, postoje a motivace a další faktory, týkající se podmínek na pracovišti. Aby se dala pracovní schopnost změřit, byla sestavena nová metoda – index pracovní schopnosti, tzv. Work Ability Index (dále jen WAI). Dle Štorové (2015a) je pracovní schopnost základním prvkem konceptu age management.

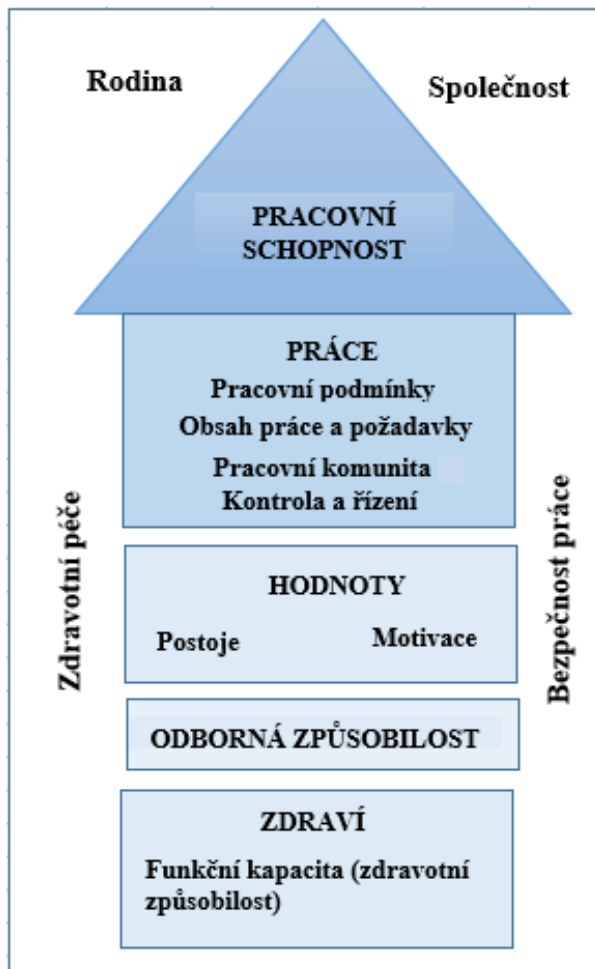
1.2 Index pracovní schopnosti

Bosničová (2014) říká, že finští odborníci přišli na to, že age management přináší pro podnik pozitivní efekty, pokud se dotýká všech věkových skupin. To, jak se člověk cítí v 50 letech, je vytvářeno po celou dobu pracovního procesu. Je tedy zapotřebí, nastavit lidem podmínky, aby byli tělesně i duševně v průběhu pracovního života fit. Z důvodu prodloužení věku odchodu do důchodu, lidé by měli být schopni, jak fyzicky, tak psychicky pracovat dokud to bude potřeba. Důležité je, aby byli ve svém zaměstnání šťastní a práce je naplňovala, a nebrali své zaměstnání pouze jako povinnost. V ČR se používá termín pracovní neschopnost, ve Finsku vymysleli koncept WAI.

Dle Ilmarina (2005) jsou podnikatelské zisky tvořeny pracovními schopnostmi zaměstnanců. Podnik má ústřední úlohu při podporování a prosazování pracovních schopností svých zaměstnanců. Pracovní schopnost je postavena na rovnováze mezi osobními zdroji a pracovními požadavky. Osobní zdroje se skládají ze zdraví a schopnosti, vzdělání

a kompetencí, hodnot a postojů. Pojem práce pokrývá pracovní prostředí, komunitu – vzájemné vztahy na pracovišti, dále skutečný obsah práce a požadavky. Faktory, které přispívají k oslabení pracovní schopnosti, se začínají projevovat kolem čtyřicátého pátého roku.

Štorová (2015a) zdůrazňuje, že měření WAI se aplikuje u všech zaměstnanců bez ohledu na konkrétní věk.



Obrázek 2 Pracovní schopnost a související faktory (Ilmarinen, 2005)

Obrázek 2 zobrazuje pracovní schopnost jako dům s několika podlažími. Ilmarinen (2005) popisuje jednotlivá podlaží domu. Zdraví – funkční kapacita vytvářející přízemí. Změny funkční kapacity a zdraví se odrážejí ve zhoršení pracovních schopností – onemocnění představuje hrozbu pro pracovní schopnost. Aby se funkční kapacita zdokonalila, musí zaměstnanci rozvíjet své pracovní schopnosti. Druhé patro budovy představuje odborné znalosti a kompetence (dovednost). Znalosti a kompetence a jejich průběžný vývoj jsou používány k uspokojení požadavků pracovního života. Změny ve výzvách a požadavcích znamenají nepřetržitý rozvoj odborných dovedností a stávají se důležitějším předpokladem

pracovní schopnosti. Třetí patro obsahuje hodnoty, postoje a motivaci. Změny ve společnosti či legislativě (např. Důchodová reforma) se také odráží v tomto patře. Čtvrté patro představuje práci a související faktory. Je to největší a nejtěžší podlaží a jeho váha je podporována spodními podlažími. Požadavky a organizace práce, stejně jako fungování a řízení pracovního společenství vytvářejí pracovní prostředí, což je obtížné vnímat a obtížné měřit. Za čtvrté patro nesou zodpovědnost manažeři. Pracovní schopnost není oddělena od života mimo práci. Rodina, příbuzní, přátelé a známí mohou také ovlivnit pracovní schopnost člověka. Pracovní schopnost byla studována v projektu Health 2000.

1.2.1 Posuzování pracovní schopnosti

Dle Štorové (2015a) posuzování pracovní schopnosti probíhá na základě sebeposuzovacího dotazníku WAI. Dotazník WAI je subjektivní. V dotazníku jsou zahrnuty různé oblasti, charakterizující zaměstnance. Zaměřuje se na zdravotní stránku zaměstnance, fyzické s duševní předpoklady ke zvládnutí pracovních nároků.

Dotazník může být použit jak pro skupinová, tak individuální hodnocení pracovní schopnosti.

INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY INDEX)			
1. Současná pracovní schopnost (ve srovnání s minulostí)		b) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?	
Za předpokladu, že vaše nejvyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce)		velmi dobrá	5
		spíše dobrá	4
		průměrná	3
		spíše podprůměrná	2
		velmi podprůměrná	1
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			
2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům		c) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?	
a) Požadavky vaší práce jsou převážně (tj. více než polovinu pracovní doby)		velmi dobrá	5
		spíše dobrá	4
		průměrná	3
		spíše podprůměrná	2
		velmi podprůměrná	1
dušení <input type="checkbox"/>			
fyzické <input type="checkbox"/>			
duševní a fyzické stejnou měrou <input type="checkbox"/>			

Obrázek 3 Ukázka indexu pracovní schopnosti (Štorová, 2015a)

² Pojem společnost je pro účely bakalářské práce chápán jako skupina občanů daného státu.

Obrázek 3 ukazuje, jak takový sebesposuzovací dotazník vypadá. Zaměstnanec se zamýšlí nad svou současnou pracovní schopností ve srovnání s minulostí. Čím více se blíží hodnota číslu 10, jedná se o lepší pracovní schopnost. Když naopak k číslu 0, jde o horší pracovní schopnost. Dle Novotného et al. (2015), který se také zabývá měřením pracovní schopnosti a Štorové (2015a) dotazník rozlišuje typy práce (fyzickou, duševní, fyzická i duševní). Zkoumá, jak dobrou má zaměstnanec pracovní schopnost vzhledem k fyzickým/duševním nárokům jeho práce.

Jednotlivé odpovědi jsou obodovány. Opět platí, že čím lepší pracovní schopnost, tím vyšší hodnocení (stupnice 1-5).

Tabulka 1 Oddíly dotazníku WAI

	Položky/oddíly dotazníku	Hodnocení
1	Aktuální schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím	0-10
2	Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům na pracovní činnost	2-10
3	Počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem	1-7
4	Odhadovaná snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění	1-6
5	Pracovní neschopnost v průběhu minulého roku (12 měsíců)	1-5
6	Vlastní prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech	1-7
7	Duševní zdroje	1-4

Zdroj: Novotný et al. (2015)

Tabulka 1 demonstruje sedm oddílů dotazníku WAI. Jednotlivé odpovědi se ohodnotí a následně se sečtou body. Každý oddíl má své bodové rozpětí. Čím vyšší hodnocení, tím lepší pracovní schopnost.

Třetí část dotazníku se týká hodnocení čtyřiceti nejčastějších chorob. V dotazníku je uvedeno třináct onemocnění s čtyřiceti diagnózami. Štorová (2015) tvrdí, že vzhledem k oblastem, kterých se dotazník týká, je nutné jej zpracovávat ve spolupráci s lékařem a je vyžadována přísná ochrana osobních údajů měřených osob.

Tabulka 2 Bodové rozpětí dotazníku WAI

Rozpětí identifikovaného WAI (body)	Cílem následných opatření je
7-27	Obnovení špatné pracovní schopnosti
28-36	Zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37-43	Podpora dobré pracovní schopnosti
44-49	Udržení vynikající pracovní schopnosti

Zdroj: Novotný et al. (2015)

Tabulka 2 demonstruje rozdělení dosažených hodnot dotazníku WAI. Vlevo je zobrazeno bodové rozpětí, vpravo jsou definována opatření na základě bodového rozpětí.

Po sečtení bodů se na základě bodového rozpětí najde výsledný stav pracovní schopnosti zaměstnance. Dle Štorové (2015) se rozlišuje nízká, průměrná, dobrá a vynikající pracovní schopnost.

Dle Novotného et al. (2015) díky výsledkům dotazníku zaměstnavatelé mohou zavádět různá opatření. Například pravidelně posuzovat otázky personální strategie, nejen z pohledu stárnutí zaměstnanců. Dále školit management firmy a zvýšit tím tak povědomí o age managementu, podporovat zdraví zaměstnanců či upravit pracovní podmínky apod. Dle FIOH dotazník WAI odhalí zdravotní rizika spojená s prací. Díky vhodným opatřením a zdravotní péči v oblasti ochrany zdraví při práci, se zabrání poklesu kapacity a také předčasnému odchodu do důchodu.

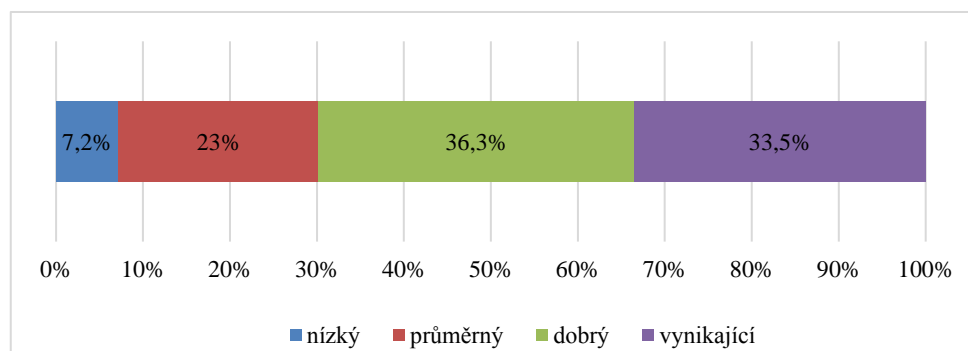
1.2.2 Pracovní schopnost v praxi

Štorová (2013) říká, že pro implementaci age managementu ČR byl od 1. září 2010 realizován projekt Operační program lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) „Implementace age managementu v České republice“. Dle Štorové (2015) řešitelem projektu byla Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. (dále jen AIVD ČR). AIVD ČR spolupracovala s partnery projektu, tedy Masarykovou univerzitou v Brně, Úřadem práce ČR, Krajskou pobočkou v Brně a Gender Studies o.p.s. Nizozemská organizace Blik op Werk byla zahraničním partnerem. Cílem realizovaného projektu je přenesení zkušeností se zaváděním těchto konceptů z Nizozemska, vyvinout vzdělávací aktivity z oblasti age managementu pro různé cílové skupiny, ověřit je a zejména uskutečnit pilotní měření pracovní schopnosti pomocí metody WAI u českých zaměstnavatelů. Dle Štorové (2013) projektový záměr navazuje na projekt Strategie age managementu v ČR, kterou řešila také AIVD v ČR v letech 2010-2012, zahraničním partnerem byl FIOH – poskytl metodiku školení age managementu,

koncept pracovní schopnosti a měření. Byla provedena analýza nástrojů, metod a postupů v oblasti age managementu v ČR, v Nizozemsku a dalších zemích EU, projekt byl oceněn v roce 2012 Národní cenou kvality za podporu age managementu.

Dle Štorové (2015) bylo cílem nového projektu vytvoření nástrojů k řešení problematiky zaměstnanců nad 50 let a implementace principů age managementu. Oporou pro ČR bylo Nizozemsko. Projekt se zaměřil na vývoj nových vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny – aplikace WAI, age management v poradenství, age management a podpora pracovní schopnosti. Cílem bylo seznámit účastníky s problematikou řízení dle věku, dále s konceptem pracovní schopnosti a nástrojem na měření WAI.

Do měření WAI byli zapojeni zaměstnavatelé Komerční banky a. s. (duševně pracující), Skupina ČEZ a. s. (duševně i fyzicky pracující), Witte Nejdek – automobilový průmysl (fyzicky pracující) a nezaměstnaní Úřadu práce v Brně. Celkem se zúčastnilo 300 osob (z každého podniku 60) ve věku nad 50 let.



Obrázek 4 Rozdělení dosažených hodnot indexu pracovní schopnosti (Štorová, 2015)

V obrázku 4 jsou graficky znázorněny hodnoty indexu pracovní schopnosti respondentů, kterých dosáhli v dotazníku WAI. Z obrázku 4 je patrné, že pracovní schopnost zaměstnanců je převážně dobrá 36,3 % a vynikající 33,5 %, což je velice pozitivní výsledek. Nízkou pracovní schopnost má 7,2 % zaměstnanců a průměrnou pracovní schopnost 23 % zaměstnanců.

Dle Štorové (2015) fyzicky pracující zaměstnanci (197 respondentů) dosáhli 37,8 bodů, výsledek značí dobrou pracovní schopnost. Ovšem na bodové škále má tento výsledek blízko k průměrné pracovní schopnosti. Příčinou byl zdravotní stav zaměstnanců. Jak bylo uvedeno výše, v dotazníku WAI je 13 skupin onemocnění s 40 diagnózami. Z výsledku vyplývá, že u populace 50+, hlavně tedy fyzicky pracujících, je udáván vyšší počet chorob než je zaznamenaný v jejich zdravotnické dokumentaci (v průměru 2,8 uváděných chorob a 2,4 potvrzených). Tato situace je jedním ze zdrojů nižšího indexu pracovní schopnosti. Index

pracovní schopnosti závisí také na vztahu pohlaví k věku. Díky dotazníku WAI bylo zjištěno, že muži ve věku nad 70 let dosahují velmi dobré pracovní schopnosti.

Důvodem nízké pracovní schopnosti jsou choroby, malá motivace v zaměstnání, vysoké nároky ze strany zaměstnavatele. Získané informace slouží pro zaměstnance i zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou na základě výsledků stanovit různá opatření pro zvýšení pracovní schopnosti. Dále se zjistilo, že 25 % zaměstnanců nad 50 let nemá představu o své pracovní schopnosti do budoucna a myslí si, že nebudou schopni vykovávat svou práci v dalších dvou letech. Hlavní důvod, který respondenti udávají je pokles motivace, zdravotní problémy (obezita, hypertenze, diabetes) a pracovní prostředí.

1.3 Cíle a strategie age managementu

Dle Cimbálníkové et al. (2012) proces zavedení age managementu začíná rozhodnutím vrcholového vedení, že se problematiku age managementu bude řešit a vytvoří tak podmínky pro jeho implementaci. Podle Urbancové (2017), nese odpovědnost za age management střední a vyšší management.

Urbancová (2017) tvrdí, že podnik, který se rozhodne implementovat age management, musí nejprve identifikovat jeho přínosy pro podnik.

Dle Cimbálníkové et al. (2012) podnik, který se rozhodne zavést age management do svého pracovního prostředí si měl nejdříve sestavit tým s různorodými zkušenostmi, různých oblastí podniku a úrovních řízení a měl by v první řadě provést analýzu struktury zaměstnanců. Podnik tak bude mít přehled o věkovém složení svých zaměstnanců.

Podnik by měl opatření v rámci age managementu realizovat na třech níže uvedených úrovních.

„Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě liší.“ (Cimbálníková et al., 2012, s. 34)



Obrázek 5 Vybraná opatření Age managementu na různých úrovních systému (Cimbálníková et al., 2012)

Obrázek 5 znázorňuje strategické cíle a nástroje, díky kterým podnik dosáhne požadovaných cílů v jednotlivých úrovních age managementu. Dle Cimbálníkové et al. (2012) a Pillinger (2008) se rozlišují tři úrovně age managementu, na kterých hlavní aktéři programu age managementu vyjadřují a realizují své zájmy. Jedná se o úroveň národní, organizační a individuální. Nelze přenášet zodpovědnost za age management pouze na jednu úroveň, proto aktéři age managementu musí mít zájem zvládnout toto řízení na všech třech následujících klíčových úrovních. Úrovně se navzájem ovlivňují.

Národní

Dle Cimbálníkové et al. (2012) se jedná o opatření age managementu na národní úrovni věkové politiky.

Stárnutí populace je jev, který ohrožuje sociální rozvoj, na národní úrovni jej reprezentují orgány státní správy a samosprávy. Jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, problematiku zaměstnanosti a nezaměstnanosti, řešení negativních stránek demografického vývoje v oblasti zdraví, produktivity práce atd. Řízení stárnoucí pracovní síly potřebuje zásah třetí strany primárně z toho důvodu, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Ve věkové politice je veřejný zájem vyjadřován.

Organizační

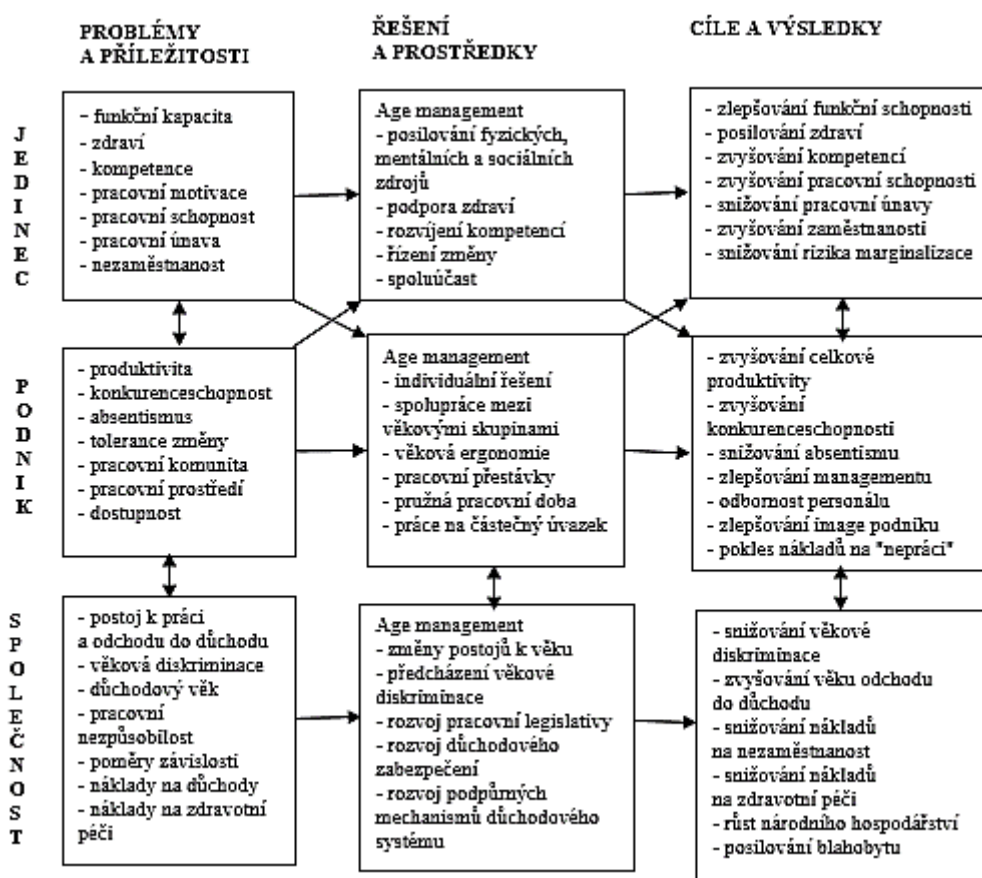
Dle Cimbálníkové et al. (2012) age management na takové úrovni se zajímá o udržení a rozvíjení lidského potenciálu k výkonu, růst produktivity práce a přizpůsobení zaměstnance k potřebám podniku. Následkem bude vyšší podíl starších zaměstnanců. Zaměstnavatelé jsou si vědomi toho, že musí dbát na přiměřenou pracovní zátěž svých zaměstnanců, dále na ochranu zdraví při práci, příjemné a zdravé pracovní prostředí na pracovišti.

Ilmarinen (2005) definuje osm pilířů age managementu: dobré znalosti o věkovém složení, férové postoje ke stárnutí, funkce managementu, fungující věková strategie, dobrá pracovní schopnost a motivace, vysoká úroveň znalostí, organizace práce a prostředí, kvalitní život (v takovém pořadí jsou pilíře propojeny).

Výkonný ředitel Mangroup Joerres (2016) říká, že podniky budou muset podporovat a motivovat starší zaměstnance, aby déle pracovali a najít způsob, jak vyškolit mladou generaci. V minulosti potřebovaly společnosti pro svůj růst přístup ke kapitálu. S postupem času jsou místo kapitálu důležitější „talenty“, což jsou lidé s potřebnými schopnostmi a dovednostmi.

Individuální

Dle Cimbálníkové et al. (2012) má jedinec zájem na udržení vlastní zaměstnatelnosti. Individuálním zájmem je dosažení spokojenosti, která je dána kvalitou profesního i osobního života. Zaměstnanec by měl počítat s dlouhou pracovní dráhou a soustředit se na to být schopný pracovat do vyššího věku, měl by se celoživotně vzdělávat a dělat vše pro své zdraví. Přemýšlet i o další profesní dráze. Jedinec by se měl naučit využívat výhody svého věku. Těmi výhodami jsou zkušenost, odstup a nadhled, být schopný reflektovat situace, které už někdy řešil a umět vyjednávat.



Obrázek 6 Klíčové oblasti age managementu (Cimbálníková et al., 2012)

Na obrázku 6 jsou jednotlivá opatření podrobně popsána. Šipky ukazují jejich vzájemnou souvislost.

1.4 Věková diverzita

Dle Pillingera (2008) je důležitým prvkem age managementu věková diverzita. Starší zaměstnanci jsou většinou ve srovnání s mladšími považováni za méně zdatné, zdravotně nezpůsobilé, méně flexibilní, málo otevřeni změnám apod.

Věková diskriminace (v anglickém překladu ageismus) se může vyskytovat v různých formách. Například odmítávání zaměstnávat starší lidi, přesouvání starších zaměstnanců do pozadí, propouštění starších zaměstnanců z důvodu velkého počtu zaměstnanců. I když někteří zaměstnanci z důvodu vyššího věku nestačí vykonávat všechny úkoly, není důvod jejich odchodu z podniku, mohou být jejich schopnosti využity jinde.

Púllová (2016) uvádí, že podle výzkumu Randstad Workmonitor je sedm z deseti Čechů přesvědčeno, že jejich zaměstnavatel podporuje otevřenou firemní kulturu, tzn. všichni se mohou zapojit stejně. Avšak pětina lidí uvedla, že se v zaměstnání setkala s diskriminací (mladí do 24 let a starší nad 55 let). Řada zaměstnavatelů si myslí, že ideální zaměstnanec by měl být ve věku 24-35 let. Zaměstnavatelé jsou totiž málo informováni o užitečnosti práce starších zaměstnanců. Nezabývají se touto problematikou. Nevnímají spojitost mezi prosperitou společnosti a prací s věkovou kategorií 50+. Diskriminace v českých firmách se netýká jen věku, ale i pohlaví, rasy a náboženství či sexuální orientace.

Velká část zaměstnavatelů s věkovou strukturou pracuje. Například při přijímání zaměstnanců, při sestavování a doplňování pracovních týmů, avšak ne na úrovni age managementu (práce s jednotlivými věkovými skupinami, zaměření se na věkovou supinu 50+).

Mzdy, odměny, ani způsob získávání benefitů nejsou závislé na věku zaměstnance, někdy se zohledňuje doba působnosti zaměstnance ve společnosti. Další vzdělání není omezeno věkem, ale pozicí a odborností v organizaci.

Dle Pillingera (2008) věková diverzita a věková rovnost jsou těsně spjaty, záleží i nerovnosti pohlaví, vždy jsou na tom lépe podniky, které přijímají nové zaměstnance bez rozdílu.

Ředitelka personální společnosti Randstad Púllová (2017) tvrdí, že ideální je věkový mix ve společnosti či organizaci. Podle odborníků je tedy důležité, aby ve společnosti pracovali lidé různých věkových kategorií. Mladí i starší zaměstnanci se mohou od sebe hodně naučit.

Starší lidé mají více zkušeností. Od mladých lidí mohou čerpat nápady a energii. Podmínkou úspěchu je tedy různorodost pracovních týmů.

1.5 Výhody a nevýhody implementace managementu

Urbancová (2017) provedla dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 549 organizací ze všech tří sektorů ekonomiky (primární, sekundární, terciální), z toho 161 (29,3 %) organizací se zabývá age managementem a 388 (70,7 %) ne – pro 167 (43 %) respondentů není problematika důležitá, 153 (39,4 %) respondentů uvedlo, že nemá odborníky pro tuto oblast řízení a pro 83 respondentů (21,4 %) je age management náročný z hlediska času a financí, 109 (28,1 %) oblast řízení dle věku nepodporuje. Z 29,3 % oslovených organizací, které se o age management zajímají, se 111 (68,9 %) zajímá intuitivně, tzn. nemají vyvinutou žádnou strategii tohoto řízení, 50 (31 %) organizací má soubor opatření a ví jak přistupovat k jednotlivým věkovým kategoriím a zvláště k zaměstnancům 50+. 70,8 % organizací uvedlo, že si dokázalo udržet klíčové zaměstnance. 47,8 % tvrdí, že jim age management pomohl zvýšit výkonnost podniku a také motivace a výkon ve skupině 50+. Dalšími výhodami, které podniky uvedly je získávání talentovaných zaměstnanců, zlepšení organizačního prostředí a prestiže podniku, získání konkurenční výhody, zlepšení krizového řízení a také pomáhá budovat značku zaměstnavatele. Za jednu organizaci bylo v průměru 3,9 přínosů.

Celkem 69,6 % organizací, které intuitivně využívají age management uvedlo, že žádné výhody nespátřují, i když je v předchozí části uvedly. Pokud není age management aplikován systematicky, nepřináší takové výhody, jaké zaměstnavatelé očekávají. Je také možné, že zaměstnavatelé změny díky age managementu neberou jako výhodu, ale samozřejmost.

Zjistilo se, že age management má i své nevýhody. Respondenti nejvíce uváděli, že rozmanitost věkových skupin je pro manažery náročná na řízení. Vyšší nároky na komunikaci, které jsou způsobeny rozvržením práce. Manažeři se domnívají, že age management je časově náročný na řízení a náročný i finančně. Další otázka pro respondenty byla, zda využívají profesní kouče, kteří zjišťují, zda starší pracovníci mohou vykonávat danou pracovní pozici, 22,4 % ano a 77,6 % nevyužívá. Dále 39,9 % organizací uvedlo, že má veškeré informace o age managementu a 60,1 % pouze částečně. Respondenti uváděli, že čeští zaměstnavatelé nechtějí zaměstnávat starší osoby 50+, nedostatek času se age managementem zabývat. 88 zástupců organizací uvedlo, že age management má vliv na kariérní plánování (kariérní dráhy pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk).

Pillinger (2008) shrnul výhody age managementu pro zaměstnavatele. Pokud podnik aplikuje úspěšně age management, získá si tím konkurenceschopnost v tržním prostředí, dále

se sníží náklady – sníží se fluktuace zaměstnanců a tím dojde ke snížení nákladů na odstupné. Dle výzkumu Urbancové (2017) – nejčastěji fluktuující pracovníci jsou ve věku 18-30 let (neví, kterou práci chtějí vykonávat, ale nevadí jim změny) a nejméně fluktuující jsou zaměstnanci nad 57 let (odchod do předčasného důchodu nebo ukončení pracovního poměru). Díky tomuto řízení si podnik může udržet nejlepší a nejvíce zkušené zaměstnance. Důležitý je neustálý rozvoj zaměstnanců, plánování kvalifikačních požadavků. Kvalifikační požadavky jsou zapotřebí k přizpůsobení se novým technologickým změnám. Výhodou je i zlepšení image podniku. Tento typ řízení může přinést i lepší vztahy se zaměstnanci a zajistit jejich spokojenost, kvalita života zaměstnance se zvýší.

1.6 Shrnutí

Populace bude rychle stárnout. Zejména v ČR bude trend stárnutí výrazný. Očekává se nízká porodnost a zlepšení zdravotního stavu, lidé se budou dožívat vyššího věku. Počet lidí ve věku 65+ bude stoupat, zatímco počet narozených dětí klesat. Věkové kategorie se budou měnit, pracovní síla bude stárnout. Stárnoucí pracovní síla je důvodem, proč by podnik měl implementovat age management.

Age management znamená v překladu řízení zohledňující věk zaměstnanců, tímto řízením se lze vypořádat s demografickými změnami na pracovišti. Změny ve věkové struktuře jednotlivých podniků budou značné a hranice věku odchodu do důchodu narůstat. Podniky by tedy měly mít ponětí o strategiích age managementu a řízení dle věku implementovat do svého pracovního prostředí. Měly by se zaměřit na všechny věkové skupiny svých zaměstnanců, proto je potřeba provést analýzu struktury zaměstnanců, aby tak byla zjištěno, zda věkové skupiny jsou v rovnováze nebo jestli je některá věková kategorie zaměstnanců upřednostňována. Analýza slouží i k provádění opatří v rámci age managementu.

Pro každou věkovou skupinu by měly být nastaveny takové podmínky, aby se zaměstnanec cítil v práci spokojen, jeho potenciál byl plně využit a byl schopný pracovat i vyšším věku. Taktéž záleží na tom, aby byl zaměstnanec i ze zdravotního hlediska v pořádku.

Finští odborníci vymysleli koncept pracovní schopnosti, zohledňující faktory pracovních podmínek. Pro měření pracovní schopnosti vznikla metoda WAI Zaměstnanci vyplní sebesposuzovací dotazník. V potaz se bere pracovní pozice a druh práce. Bylo zjištěno, že důvodem nízké pracovní schopnosti jsou choroby, malá motivace v zaměstnání, vysoké nároky ze strany zaměstnavatele. Index pracovní schopnosti závisí i na vztahu věk – pohlaví, proto je vhodné nejprve provést analýzu struktury zaměstnanců zaměřenou na věk a pohlaví.

Díky výsledkům dotazníku mohou zaměstnavatelé upravit zaměstnancům pracovní podmínky, zaměřit se na jejich zdraví atd. Taková analýza může ukázat, zda nedochází v organizaci k věkové diskriminaci nebo diskriminaci jednoho z pohlaví.

Na základě nedávných průzkumů se zjistilo, že více než polovina z dotazovaných organizací se age managementem nezabývá. Nemají totiž odborníky pro tuto oblast řízení, podle mnoha organizací je časově a finančně náročné nebo vedení nechce aplikovat age management do své podnikové strategie. Přitom by si podnik získal konkurenceschopnost v tržním prostředí.

Společnost je schopna díky age managementu si udržet nejlepší a nejvíce zkušené zaměstnance bez ohledu na jejich věk. Potenciál zaměstnanců rozvíjen a jsou stále ve své práci motivováni a v pracovním životě spokojeni. Zaměstnavatelé by měli své zaměstnance udržovat v dobré kondici, aby se cítili dobře i ve vyšším věku. Age management může mít pozitivní vliv na image podniku.

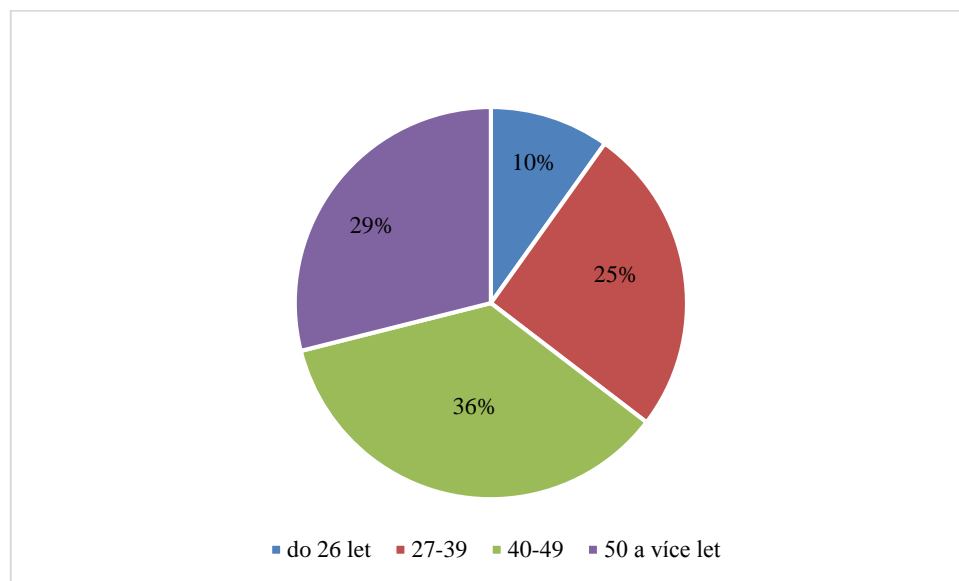
2 ANALÝZA STRUKTURY ZAMĚŠTNANCŮ ČESKÉ POŠTY, S. P.

Obsahem druhé kapitoly je analýza struktury zaměstnanců České pošty, s. p. Tato část bakalářské práce zahrnuje i informace, které byly získány díky rozhovoru s panem Mgr. Zdeňkem Salcmanem, vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů České pošty, s. p.

Získaná data od České pošty s. p. umožnila analýzu struktury zaměstnanců, která je jedním z prvních kroků při implementaci age managementu do prostředí podniku. Ze získaných dat byly vytvořeny grafy. Data jsou k období listopad 2017, tudíž případné změny v roce 2018 nejsou zahrnuty. Analýza se týká věku zaměstnanců, pohlaví, pracovních pozic, vzdělání, doby působnosti zaměstnance v České poště, rozdělení zaměstnanců dle regionů. V analýze nejsou zahrnuti brigádníci.

Česká pošta, s. p. je největším zaměstnavatelem v zemi. Státní podnik má přibližně 31 000 zaměstnanců. Klíčovým aktivem České pošty, s. p. jsou především zaměstnanci.

2.1 Věková struktura zaměstnanců České pošty, s. p.

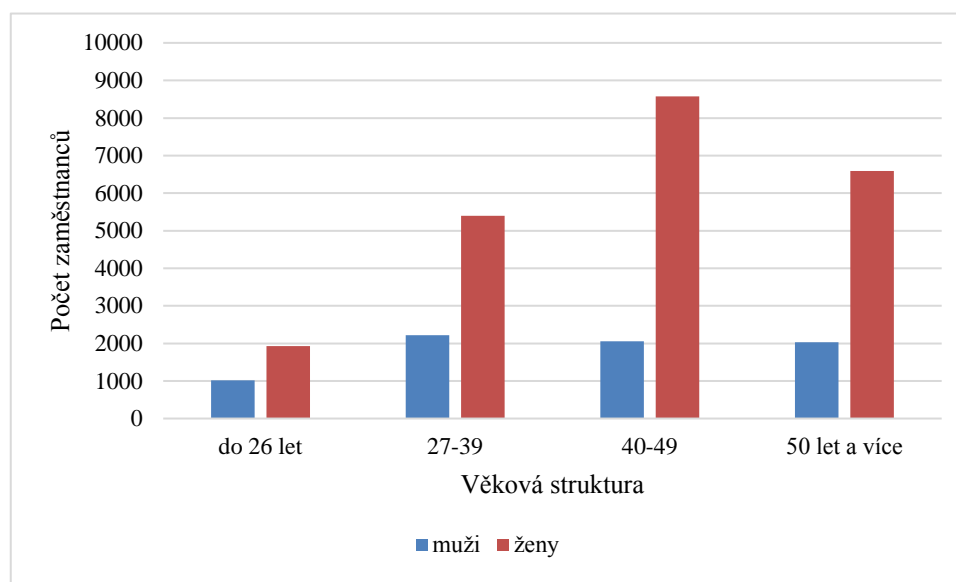


Obrázek 7 Věkové rozložení zaměstnanců podniku Česká pošta s. p. (autor)

Z obrázku 7 je zřejmé, že nejpočetnější věkovou kategorií jsou zaměstnanci ve věkovém rozmezí 40-49. Druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců je kategorie 50 a více let. O pár procent méně je zaměstnanců v rozmezí 27-39 let. Lidí ve věku do 26 let je zaměstnáno v podniku nejméně. Věkový průměr organizace je 43 let. Z obrázku vyplývá, že věková diskriminace starších zaměstnanců v České poště, s. p. není přítomna, naopak mladých lidí je málo.

Dle výroční zprávy (2016), Česká pošta s. p. spolupracuje s partnerskými školami. Organizuje odbornou celostátní soutěž poštovních dovedností pro žáky středních škol zaměřených na poštovníctví. Zajišťuje pro studenty ze zahraničí stáže. Nezájem ze strany zaměstnavatele se nevyskytuje, avšak nezájem mladých lidí pracovat v tomto podniku je možný. Důvodem může být i nízký počet kvalifikovaných pracovníků v oboru.

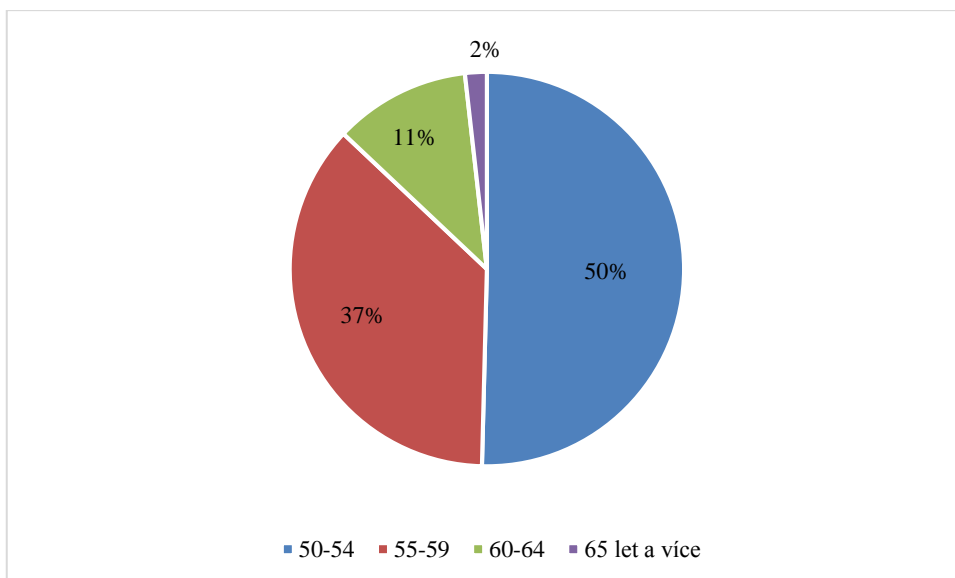
Vzhledem ke skutečnosti, že populace stárne a lidí v produktivním věku ubývá, nelze očekávat růst počtu zaměstnanců ve věkové kategorii do 26 let. Lze tvrdit, že věková skupina 50+ postupně poroste a s ní i skupina zaměstnanců 40-49 let. Takto se dá usuzovat z toho důvodu, protože již v současné době tyto dvě složky převažují a odchod zaměstnanců do důchodu se zvyšuje. Věková kategorie 27-39 let také poklesne, tyto osoby se promítnou do dalších dvou starších kategorií.



Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví (autor)

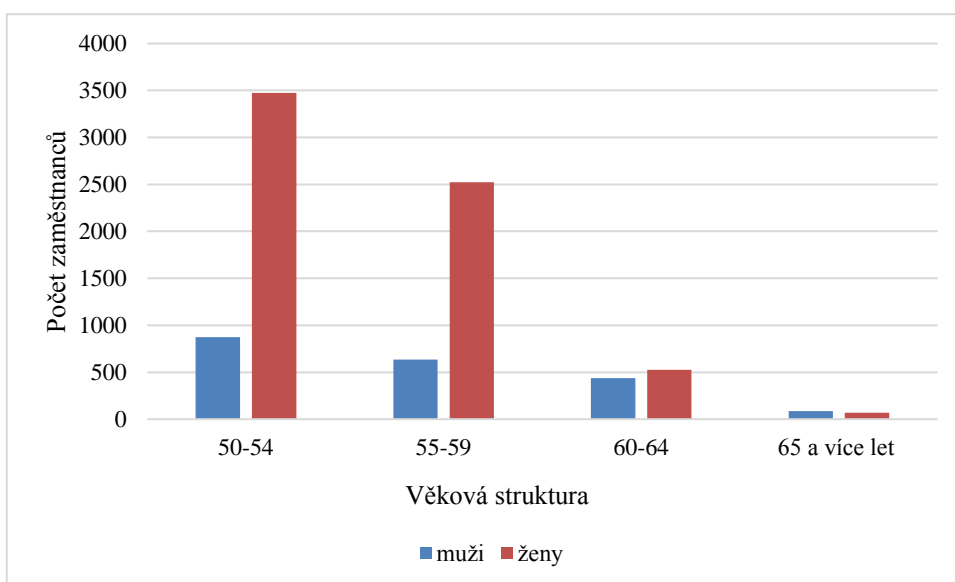
Obrázek 8 jasně ukazuje, že v podniku je výrazně zastoupeno ženské pohlaví. Ženy tvoří 75 % personálu a muži pouze 25 %. Ve všech věkových kategoriích mají převahu ženy. U personálu do 26 let je rozdíl mezi muži a ženami malý.

Vzhledem k tomu, že součástí teorie age managementu je zájem o zaměstnance ve věku 50 a více let, byla provedena podrobná analýza této věkové kategorie. V zájmu age managementu je si umět skupinu zaměstnanců 50+ udržet, rozvíjet ji a brát jako poskytovatele zkušeností pro mladší zaměstnance. V České poště, s. p. je to druhá největší věková skupina zaměstnanců.



Obrázek 9 Věkové rozložení zaměstnanců 50 a více let (autor)

Obrázek 9 podrobněji popisuje věkovou kategorii zaměstnanců 50 a více let. Ve státním podniku Česká pošta s. p. je to druhá nejvíce zastoupená skupina. Dle obrázku 9 lze říci, že polovina pracovníků je ve věku 50-54 let, jejich počet se pohybuje kolem čtyř tisíc. Necelou druhou polovinu tvoří osoby od 55 let do 64 let. Zaměstnanců starších 65 let je pochopitelně nejméně, pouhá 2 % (lehce přes 100 zaměstnanců). Česká pošta s. p. poskytuje zaměstnání i zaměstnancům staršího věku, což je pozitivní.



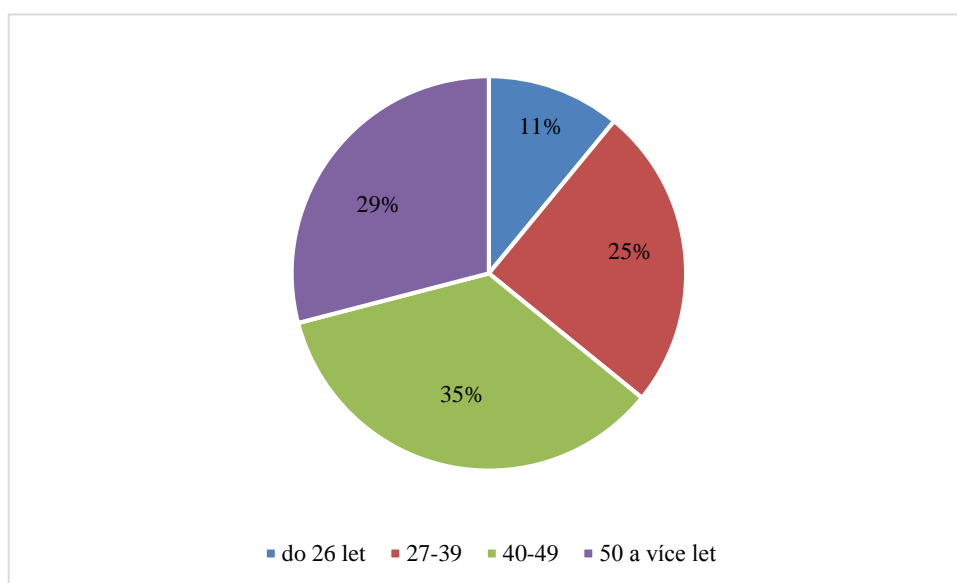
Obrázek 10 Věková struktura zaměstnanců 50 a více let dle pohlaví (autor)

Obrázek 10 popisuje složení zaměstnanců ve věku nad 50 let. Průměrný věk této kategorie je 55 let. V prvních dvou věkových kategoriích opět rapidně převládají ženy,

ve zbývajících dvou věkových skupinách je počet mužů a žen podobný. Pouze ve věkové kategorii 65 a více let je více mužů, ale rozdíl je zanedbatelný.

2.1.1 Věková struktura zaměstnanců dle pracovních pozic

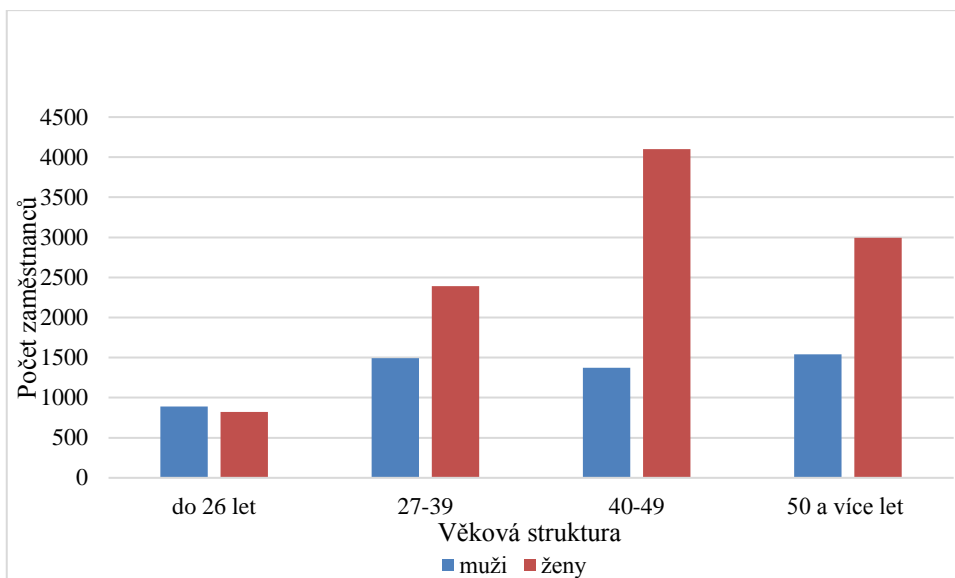
Dle Výroční zprávy České pošty s. p. (2016), z celkového počtu zaměstnanců tvoří nejvyšší podíl zhruba 91 % provoz a obchod, tito pracovníci jsou zaměstnání na poštách, v depech, postservisech, postkompletech, sběrných přepravních uzlech, peněžních službách apod. Další dvě složky tvoří podpora provozu cca 6 % (doprava, call centrum, IT, sklady, zásobování apod.) a administrativa zbylá 3 % (účetnictví, správa majetku, monitoring poštovního provozu, controlling, marketing, personalisté apod.).



Obrázek 11 Věkové rozložení zaměstnanců v kategorii fyzicky pracujících (autor)

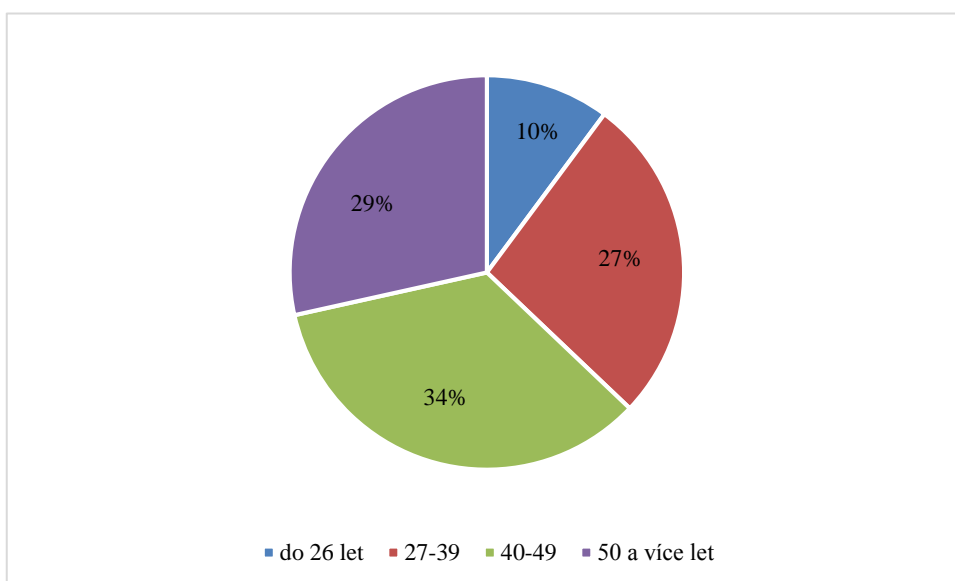
Obrázek 11 znázorňuje procento fyzicky pracujících osob v podniku Česká pošta s. p. Lze si všimnout, že obrázek se velice podobá věkovému rozložení celého podniku.

Fyzicky pracujícími zaměstnanci jsou lidé, zaměstnání na pozicích doručovatel, pracovník údržby a obsluhy zařízení, skladník, řidič, uklízeč atd. Z celkového počtu zaměstnanců v provozu a obchodu jsou doručovatelé nejpočetnější skupinou (cca 38 %). Na dělnických pozicích je nejvíce zaměstnáno osob ve věku 40-49 let. Zaměstnanců ve věku 50 a více let je o pouhé 4 % více než zaměstnanců ve věku 27-39 let.



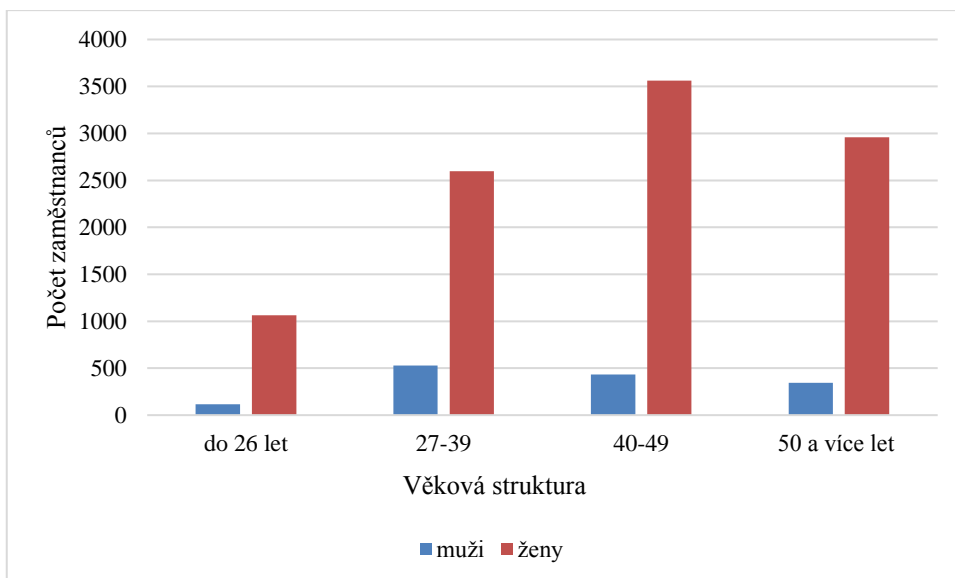
Obrázek 12 Věková struktura fyzicky pracujících zaměstnanců dle pohlaví (autor)

Na obrázku 12 je zobrazen sloupcový graf, který zobrazuje rozdíl počtu mužů a žen v jednotlivých věkových kategoriích. Počet žen je na dělnických pozicích vyšší než počet mužů. Celkem je asi 66 % žen a 34 % mužů. Pouze ve věkové skupině do 26 let je nepatrně více mužů.



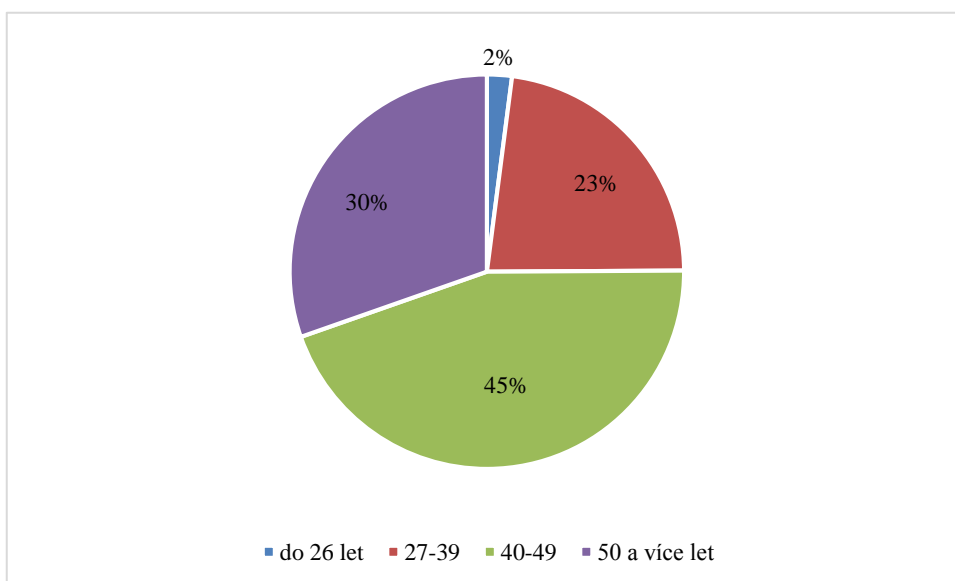
Obrázek 13 Věkové rozložení zaměstnanců v kategorii duševně pracujících (autor)

Obrázek 13 zobrazuje procento duševně pracujících osob ve čtyřech věkových kategoriích. Obrázek 13 se v podstatě neliší od obrázku 11. Opět dominuje věková kategorie 40-49 let. Mezi duševně pracující se řadí zaměstnanci na pozicích např. specialista, analytik, účetní, pracovník přepážky, obchodní referent, personalista, zástupce vedoucího a logistiky. Zaměstnanci přepážek jsou hned po poštovních doručovateli (fyzicky pracující) druhí, kterých je v oblasti provoz a obchod nejvíce.



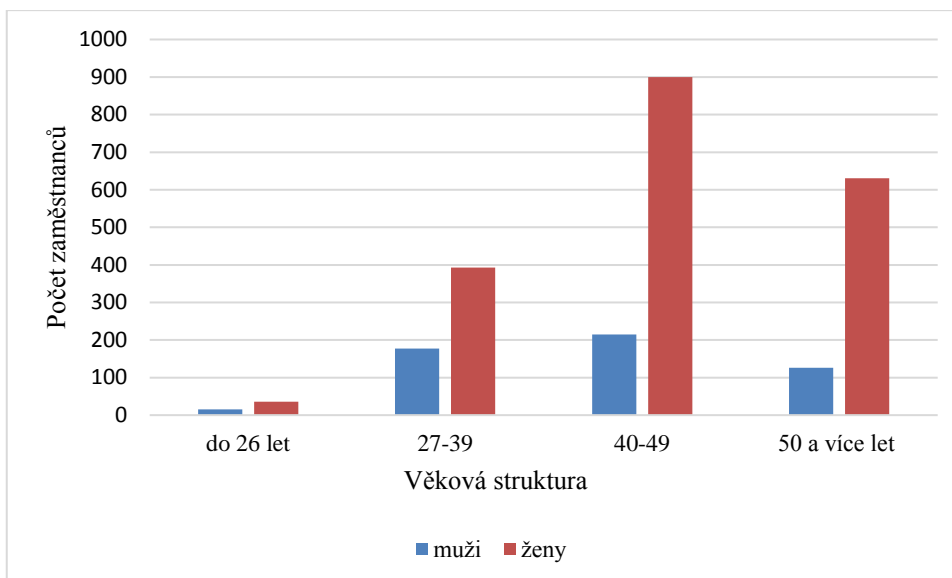
Obrázek 14 Věková struktura duševně pracujících zaměstnanců dle pohlaví (autor)

Na obrázku 14 je opět znázorněno mužské a ženské pohlaví v jednotlivých věkových kategoriích. V porovnání s fyzicky pracujícími lidmi je počet žen ještě více výrazný. Zastoupení žen ve všech skupinách převažuje. I žen ve věku do 26 let je více než mužů (u fyzicky pracujících naopak).



Obrázek 15 Věkové rozložení zaměstnanců na vedoucích pozicích (autor)

Obrázek 15 znázorňuje rozložení věkových kategorií na vedoucích pozicích. Jedná se např. o HR manažera, manažera řízení provozu, manažera rizik, vedoucího útvaru, vedoucího pošty, vedoucího odboru, obchodního manažera atd. Zaměstnanci na vedoucích pozicích v České poště působí v průměru 22 let.



Obrázek 16 Věková struktura zaměstnanců vedoucích pozic dle pohlaví (autor)

Na obrázku 16 je pomocí sloupcového grafu vyjádřen počet mužů a žen ve čtyřech věkových kategoriích. Nejvíce pracovníků na manažerských pozicích je ve věku 40-49 let. Nejméně vedoucích je ve věku 26 a méně. Velký počet zaměstnanců, zvláště žen je ve věku 50+.

Hlavou celého podniku je generální ředitel. Součástí vrcholového managementu jsou ředitelé divizí. Jedná se o dva statutární zástupce generálního ředitele (ředitel divize poštovní provoz a logistika a ředitel divize finance), další člen vrcholového vedení je ředitel divize obchod a marketing, ředitel divize správa majetku, ředitel divize rozvoj a strategie, ředitel divize ICT a eGovernment a ředitel sekce bezpečnost. Vzhledem k tomu, že zaměstnanců ve vrcholovém managementu je málo, obrázek s grafickým znázorněním není potřeba. Všichni tito manažeři jsou vysokoškolsky vzdělaní. Jedná se o zaměstnance, kteří v podniku působí krátce (do 7 let), ale i pracovníky, kteří na tuto pozici nastoupili více jak před deseti lety (na pozici vrcholového manažera od počátku jejich nástupu do podniku). Vedení podniku mají v rukou převážně zaměstnanci ve věku 40-49 let, pouze jeden je ve věku 50 a více let. Podnik řídí muži. Právě top management rozhoduje o strategickém řízení a nese zodpovědnost i za age management.

Další významnými zaměstnanci jsou manažeři, které jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli (ředitelka úseku korporátní správa, ředitel úseku řízení lidských zdrojů, ředitelka sekce poštovní technologie, vedoucí odboru interní audit a řízení rizik). Dle výroční zprávy České pošty s. p. (2016) podnik rozvíjí potenciál zaměstnanců. Zajišťuje různé vzdělávací aktivity, kterými podporuje fungování podniku a jeho procesů. Podporuje řídicí pracovníky, především

v oblasti posílení jejich práce a manažerské role. Rozvojové programy byly připraveny pro střední a nižší management. Úkolem Rozvojových programů bylo posoudit silné a slabé stránky podnik, zmapovat kompetence.

Součástí podniku jsou také členové tzv. Dozorčí rady. Dozorčí radu tvoří zástupci zakladatele a volení zástupci zaměstnanců. Rada má patnáct členů, je složena převážně z mužů (pouze dvě ženy). Je zajímavé, že velká část zaměstnanců je ve věku 50+, další členové jsou ve věku 40-49 let. Rada z nich je vysokoškolsky vzdělaných nebo vystudovali střední odbornou školu zakončenou maturitní zkouškou a vlastní i výuční list.

2.1.2 Věková struktura zaměstnanců dle regionů

Dle webových stránek České pošty, s. p., Česká pošta s. p. má rozdělenou ČR do sedmi poštovních regionů – Severní Čechy, Východní Čechy, Severní Morava, Jižní Morava, Jižní Čechy, Západní Čechy a Praha.

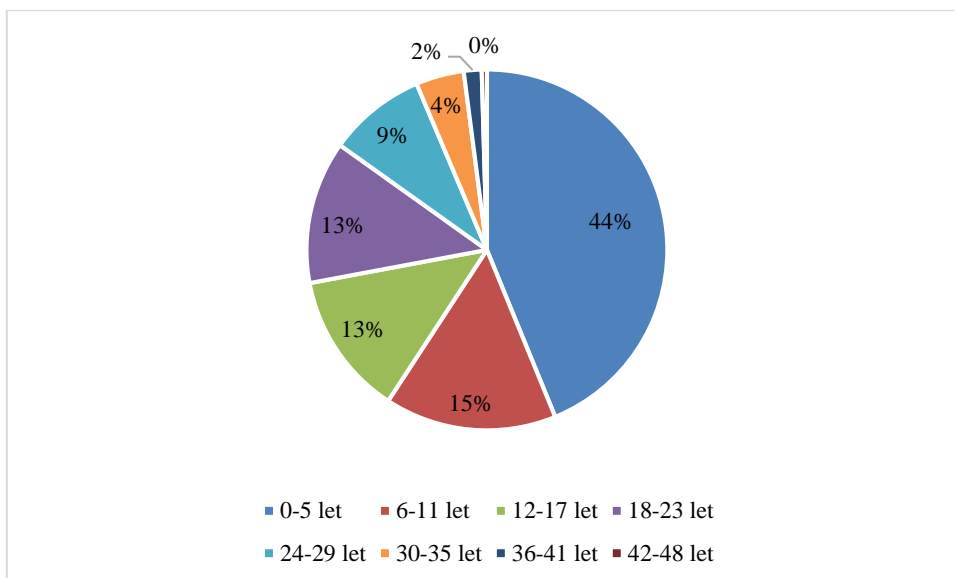
Dle analýzy je regionem s největším počtem zaměstnanců Praha, dále Jižní Morava, Severní Morava, Východní Čechy, Severní Čechy, Jižní Čechy a nejméně zaměstnanců je v Západních Čechách.

Dle získaných dat je zvláště zařazena centrála České pošty s. p., ve které pracuje kolem tří tisíc zaměstnanců. Sídlo má v Praze.

Pro všechny regiony platí, že největší počet zaměstnanců je ve věkové skupině 40-49 let včetně centrály. Věková kategorie 50 a více let je opět na druhém místě ve většině regionů, kromě Východních a Západních Čech. V těchto dvou regionech je větší zastoupení pracovníků ve věku 27-39. Zaměstnanců v Severních Čechách ve věkové kategorii 27-39 let a 50+ je zhruba stejný počet. Neexistuje taková výjimka, že by v některém z regionu převažovaly zaměstnanci mladších 26 let nad některou z jiných věkových skupin.

2.1.3 Počet odpracovaných let zaměstnanců u České pošty s. p.

Analýza o počtu odpracovaných let zaměstnanců slouží k tomu ke zjištění, zda v České poště s. p. se pracovníci často obměňují či naopak, zda má podnik stálé zaměstnance. S počtem stálých zaměstnanců souvisí i spokojenost jedinců v podniku a schopnost podniku si tyto zaměstnance udržet. Na základě získaných dat bylo zjištěno, že nejdelší působnost v podniku je 48 let. Číslovka se týká kategorie zaměstnanců ve věku 50 a více let. Data o počtu odpracovaných let byla rozdělena do 8 intervalů po 5 letech.

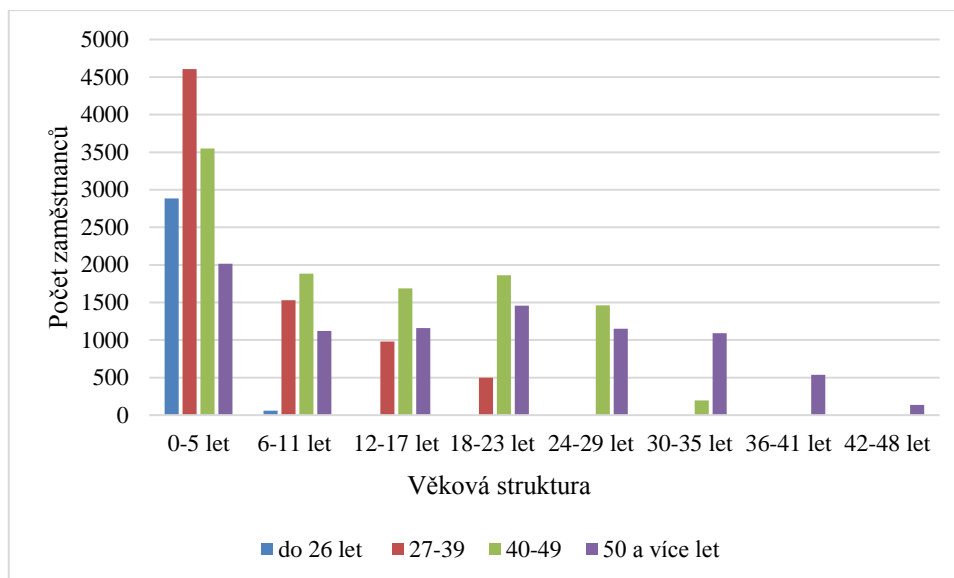


Obrázek 17 Počet zaměstnanců vs. počet odpracovaných let (autor)

Obrázek 17 popisuje počet zaměstnanců v jednotlivých intervalech, které znamenají počet odpracovaných let. Největší počet zaměstnanců pracuje ve státním podniku 0-5 let, jedná se skoro o jednu polovinu zaměstnanců. Nejčastěji vyskytující se hodnotou, statisticky řečeno modusem v tomto rozpětí je 0. Jsou to noví zaměstnanci podniku, působící necelý rok ve svém zaměstnání.

V podniku pracuje 15 % zaměstnanců 6-11 let, nejčastěji vyskytující se hodnota je 9 let.

Podobný počet zaměstnanců pracuje v podniku 12-17 let a 18-23 let. Z počtu odpracovaných let v rozmezí 12-17 let se nejvíce vyskytuje doba v zaměstnání 16 let. V kategorii 18-23 největší počet zaměstnanců pracuje 21 let. O pár procent méně má interval 24-29 let, zaměstnanců pracujících 25 let je nejvíce. Oranžově znázorněné rozmezí má modus počtu odpracovaných let 31 let. V předposledním rozpětí 36-41 let, dominuje číslo 38. Poslední rozpětí 42-48 let má oproti ostatním skupinám 0 %, jedná se o necelých 200 zaměstnanců.

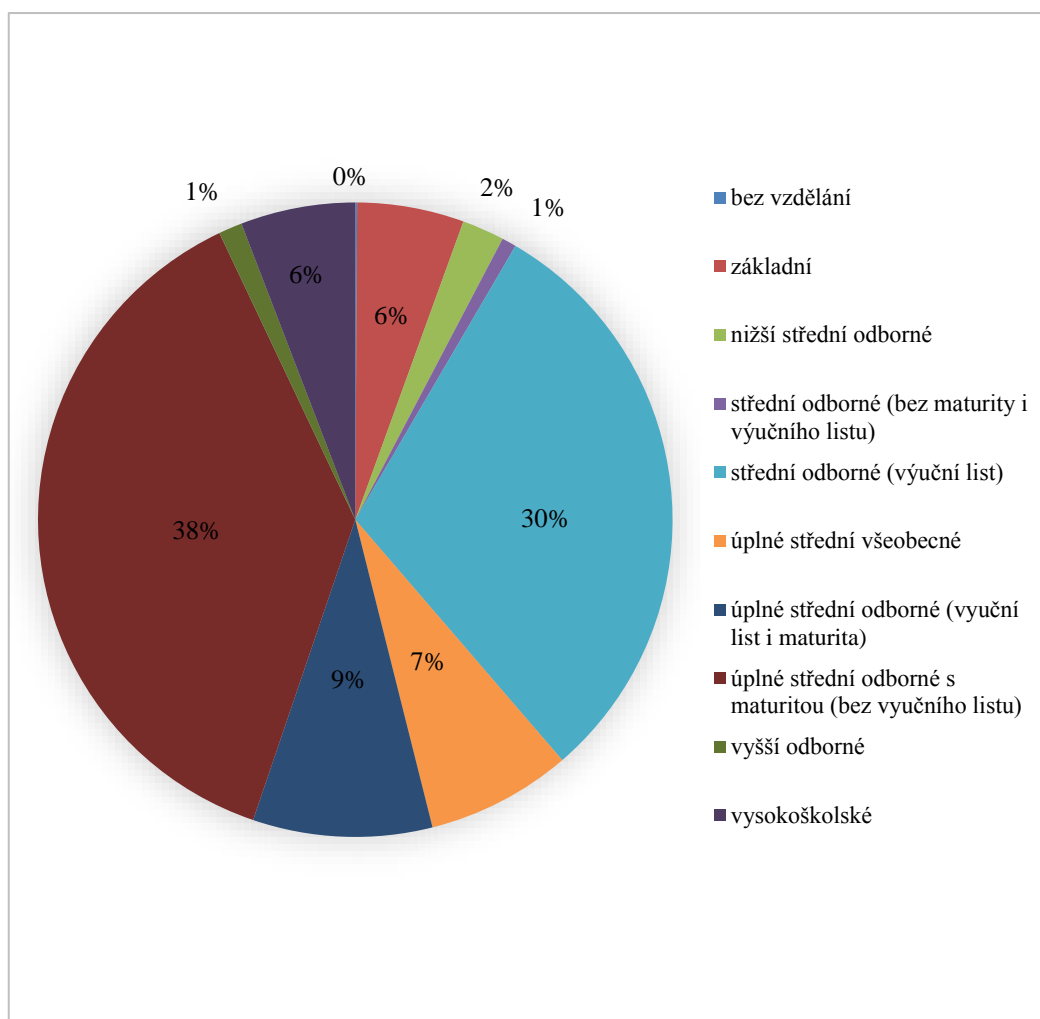


Obrázek 18 Počet odpracovaných let vs. věk zaměstnanců (autor)

Na obrázku 18 je znázorněn ve sloupcích počet zaměstnanců jednotlivých věkových kategorií v souvislosti s počtem odpracovaných let. Největší počet osob je zaměstnancem České pošty s. p. 0-5 let, to se týká všech věkových kategorií. V tomto věkovém rozpětí dominují zaměstnanci ve věku 27-39 let. Ti tvoří 25 % podniku a většina z nich působí v podniku nanejvýš 5 let. I po sečtení následujících tří rozmezí odpracovaných let, stále větší počet zaměstnanců tu pracuje 5 a méně let. Tato věková kategorie s rostoucím počtem odpracovaných let klesá. U zaměstnanců do 26 let se výsledek dal předpokládat. Pro malý počet zaměstnanců, kteří zde působí více jak 5 let, je Česká pošta s. p. jejich stále prvním zaměstnavatelem. Zbylé dvě věkové skupiny 40-49 let a 50 a více let nemají klesající, ani rostoucí charakter. Pouze u pracovníků ve věku 50 a více let se dalo počítat s tím, že budou mít zastoupení ve všech rozmezích počtu odpracovaných let. Najdou se i lidé, kteří jsou věrnými zaměstnanci podniku a působí zde celou svoji pracovní dráhu.

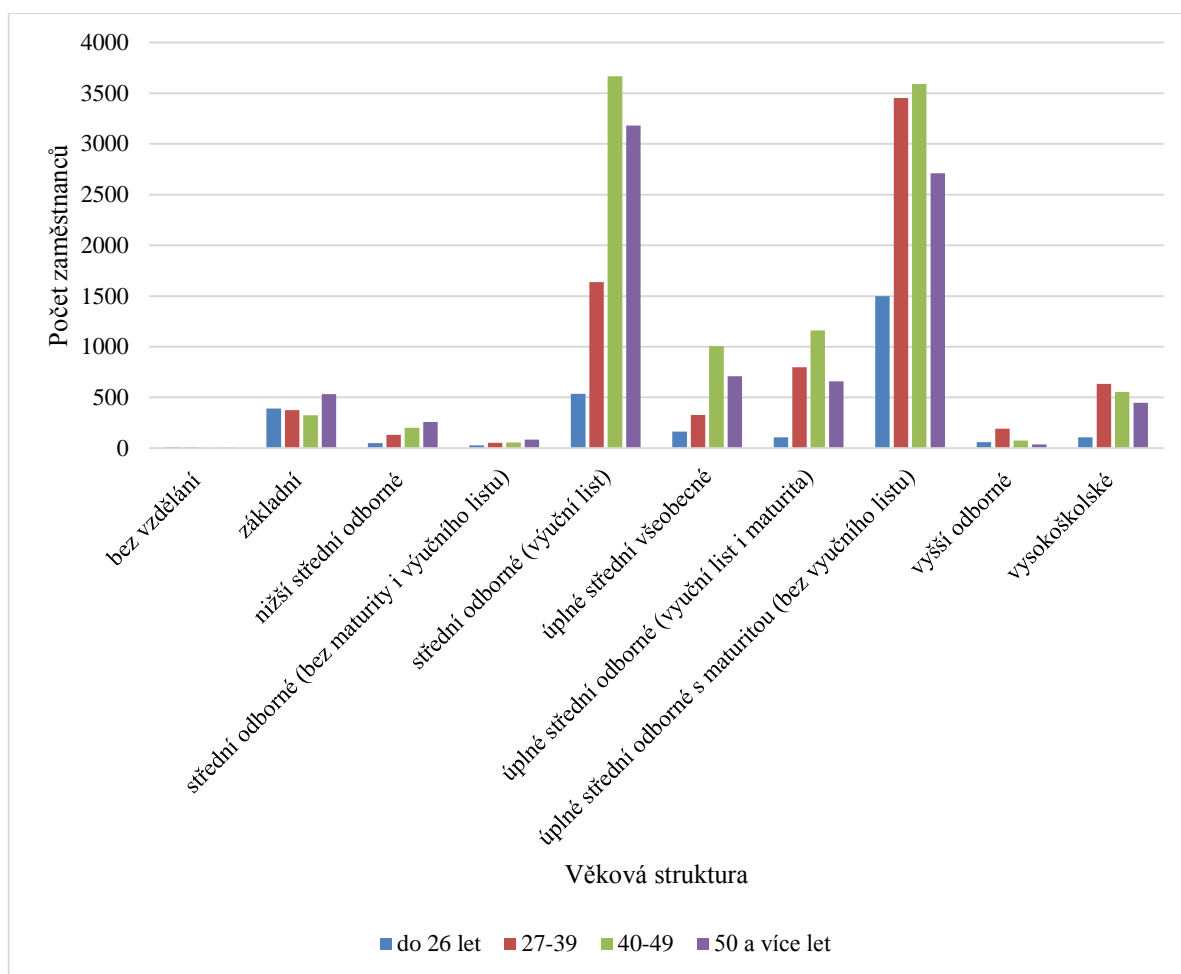
Podle obrázku 7, který popisuje věkové rozložení České pošty s. p., je největší počet zaměstnanců ve věku 40-49 let, je překvapivé, že u této skupiny bude tak výrazně převládat počet odpracovaných let 0-5 let. Stejně tak i u zaměstnanců nad 50 let. Lze tedy říci, že Česká pošta s. p. nemá s náborem starších zaměstnanců problém. Tento výsledek však může působit i negativně. Česká pošta s. p. není schopna si zaměstnance udržet, fluktuace zaměstnanců je poměrně vysoká. Stálých zaměstnanců v porovnání s novými je méně.

2.1.4 Vzdělání zaměstnanců České pošty s. p.



Obrázek 19 Dosažená vzdělání zaměstnanců v podniku (autor)

Obrázek 19 znázorňuje druhy dosaženého vzdělání zaměstnanců České pošty s. p. Nejvíce zaměstnanců vystudovalo střední odbornou školu zakončenou maturitní zkouškou. Střední odborné vzdělání s výučním listem má 30 % zaměstnanců, 9 % zaměstnanců absolvovalo maturitní zkoušku a vlastní výuční list. Zaměstnanců, kteří mají vystudované gymnázium, pošta zaměstnává 7 %. Vysokoškolsky vzdělaných a zaměstnanců se základním vzděláním je zhruba stejný počet. Nižší střední odborné vzdělání mají pouhá 2 % zaměstnanců, jedná se o 2 nebo 3leté studium s nižšími nároky na všeobecné a odborné vzdělání, žáci se připravují na dělnické povolání a povolání ve službách. Vyšší odborné vzdělání zaujímá 1 %, stejně tak střední odborné vzdělání bez maturitní zkoušky a výučního listu – 2leté obory zakončené závěrečnou zkouškou. Zaměstnanců bez vzdělání je málo vzhledem k počtu všech zaměstnanců.



Obrázek 20 Věk zaměstnanců vs. vzdělání (autor)

Obrázek 20 popisuje věk vs. vzdělání zaměstnanců. Sloupce vyjadřují věk a počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách vzdělání.

Zaměstnanců bez vzdělání je málo vzhledem k ostatním. Jedná se hlavně o doručovatele, pracovníky údržby, řidiče a pracovníky poštovní přepravy. Obory jsou vysvětleny dle Informačního systému o uplatnění absolventů škol na trhu práce (2011).

Další méně početnou skupinou jsou zaměstnanci, kteří mají střední odborné vzdělání (bez maturity i výučního listu). Jedná se o 2leté obory, které jsou určeny pro žáky bez studijních aspirací, vzdělání je zakončeno závěrečnou zkouškou.

Zaměstnanci, kteří vystudovali vyšší odbornou školu dle Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy mají více rozvinuté znalosti a dovednosti, které získali na střední škole. Jedná se tedy o profesně zaměřené vzdělání určené pro absolventy středních škol s maturitou. Toto vzdělání mají především zaměstnanci ve věku 27-39 let.

Nižší střední odborné vzdělání je méně známý druh dokončeného vzdělání. Toto vzdělání je ukončeno závěrečnou zkouškou a absolvent dostane vysvědčení, studium trvá 2 roky.

Nižší odborné vzdělání vystudovali spíše starší zaměstnanci kolem 50 let. Podobný počet zaměstnanců má vystudováno základní školu a vysokou školu.

Vysokoškolské vzdělání zahrnuje bakalářské, magisterské a doktorské vzdělání. Nejvíce zaměstnanců mají dokončené magisterské studium, dále bakalářské a nejméně je absolventů doktorského studia.

V podniku jsou zaměstnanci, které vystudovali gymnázium, mají všeobecné vzdělání. Jde o absolventy, co jsou připraveni pro vyšší odborné vzdělání či vysokoškolské vzdělání. Gymnázium poskytuje tři varianty studia, a to 4leté, 6leté, 8leté. Tento druh vzdělání mají hlavně zaměstnanci ve věku 27-39 let.

Více než zaměstnanců se všeobecným vzděláním, je zaměstnanců s úplným středním odborným vzděláním, kteří vlastní výuční list a splnili maturitní zkoušku. Jedná se o nástavbové studium, určené pro absolventy 3letých oborů (denní forma studia trvá 2 roky). Musí zde být návaznost oborů.

Druhým nejčastěji dokončeným vzděláním v podniku je střední odborné vzdělání (výuční list). Jedná se o učiliště, žáci se vyučují v tradičních profesních oborech. Úspěšní absolventi získají výuční list a dále mohou pokračovat v dalším (nástavbovém) studiu a získat maturitu. Doba studia na učilišti trvá 3 roky. Zaměstnanci ve věku 40-49 let a 50+ dominují v tomto druhu vzdělání.

Nejvíce zaměstnanců má vystudováno úplné střední odborné vzdělání zakončené maturitní zkouškou. Toto studium připravuje žáky na odbornou praxi (jejich budoucí povolání). Úspěšný žák získá maturitní vysvědčení. Absolventi středních odborných škol mohou pokračovat ve vyšším odborném či vysokoškolském studiu. Délka středního odborného studia trvá 4 roky. Většina zaměstnanců nejmladší věkové kategorie má vystudovanou střední odbornou školu s maturitou bez výučního listu, ale vysokoškolsky vzdělaných ve věku do 26 let je málo. Střední odbornou školu s maturitou mají vystudovanou převážně zaměstnanci ve věku 40-49 let, dále ve věku 27-39 let a 50 a více let.

2.2 Rozhovor s vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů České pošty, s. p.

Jak již bylo uvedeno, součástí druhé kapitoly je rozhovor s vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů panem Mgr. Zdeňkem Salcmanem.

Cílem rozhovoru bylo zjistit, jaký je aktuální vztah České pošty, s. p. k problematice age managementu a konzultovat možné návrhy pro jeho zavedení, tzn. zda navrhovaná opatření jsou reálná a v budoucnu uskutečnitelná.

Rozhovor byl poskytnut 27. dubna 2018 v 13:00. Rozhovor proběhl na adrese Bystřická 9 v Praze 4, kde sídlí vedení České pošty, s. p. pro region Praha.

S tématem bakalářské práce byl pan ředitel předem elektronicky seznámen. Podklady k bakalářské práci, které mu byly zaslány, obsahovaly i několik otázek, které s problematikou age managementu souvisí. Česká pošta, s. p. se nezabývá přímo problematikou age managementu, ale bylo třeba zjistit, zda podnik nevyvíjí nějaké aktivity, které se věku zaměstnanců týkají.

Řeší Česká pošta, s. p. nějaké dílčí aktivity týkající se age managementu bez toho, aniž by byl age management zaveden?

„Nyní se bavíme spíše o nějakém trainee programu. Chceme, aby trainee program souvisel s oborem, který ten daný člověk studuje, tzn. neměnil pozice v průběhu programu. Vyzvali jsme všechny odborné útvary, aby definovaly pracovní pozice, které by byly vhodné pro studenta, s tím, že apelujeme, aby daná práce byla užitečná a zaměřená nejen na to, aby člověk poznal podnik, prostředí na pracovišti a něco se naučil, ale aby v podniku i zůstal. Nezaměřujeme se speciálně na starší pracovníky, zaměstnance v provozu, duševně pracující atd. Spíše zde funguje předávání znalostí, know – how, adaptace nových zaměstnanců, kdy na jedné straně spolupracujeme se školami a na druhé straně spousta lektorů jsou bývalí zaměstnanci pošty (již v penzi). Obecně starší zkušenější předávají zkušenosti mladým.“

Vnímá Česká pošta, s. p. důležitost věku svých zaměstnanců?

„Rozhodně, protože lidé jsou alfou omegou pro práci v podniku. Podnik stojí na lidech a je důležité, aby zaměstnanci danou práci mohli vykonávat.“

Uvědomuje si Česká pošta, s. p. vlivy demografie?

„Ano, sledujeme demografii. Spolupracujeme se školami, nejen s vysokými, ale i s asociací středních škol, které mají logistické obory. Ty dělají pro ČP adaptaci nových zaměstnanců. Naši nováčci chodí na 14 dnů do školy, tam se učí, jak se systémem, tak produkty. Není to pouze o našem zájmu, ale i o demografické křivce, tzn. vnímáme, že školy budou pro nás za nějakou dobu „dodavatelem“ nových tváří. Zajímáme se např. i o to, kolik bude absolventů v příštích několika letech (tvar přesýpacích hodin), víme, že počet absolventů nebude tak velký jako před

nějakou dobou. Mladí lidé nebudou, je třeba otočit trh a pozornost jinam. Vlivy demografie postihnou v budoucnu každého zaměstnavatele.“

Přihlíží Česká pošta, s. p. v některé oblasti řízení k věku?

„Veškerá síla at' už finanční nebo lidská se věnuje náboru a stabilizaci. Pořádáme i letní brigády, soustředíme se na mladé ve věku 15-24 let. Pořádali jsme soutěž poštovních škol. Školy měly připravit kampaň na léto pomocí sociálních sítí Facebook a Youtube. Tato věková skupina je tedy oslovována tímto způsobem. Prostřednictvím Deníku Metro lákáme do podniku starší jedince. Věkovou strukturu tedy zkoumáme hlavně z pohledu náborové kampaně. Jinak závisí především na zdravotní způsobilosti. Bereme v podstatě každého, kdo má zájem tu práci dělat. V rámci náboru musí každý projít poměrně důkladnou zdravotní prohlídkou – spirometrie, novinkou je zaměření na svalovou zátěž, toto se týká balíkových doručovatelů, to znamená, že pro zaměstnavatele je zdravotní stav jeden z důležitých aspektů a může se stát, že někdo takovou prohlídkou neprojde a zdravotní stav nedovolí tu práci vykonávat, protože ta práce je hodně fyzicky náročná.“

Analyzuje Česká pošta s. p. průběžně strukturu svých zaměstnanců?

„Data sledujeme, ale nemáme je takto zpracovaná.“

Následující informace vycházejí také z rozhovoru s Mgr. Zdeňkem Salcmanem. V této části jsou informace rozděleny do oblastí, o kterých Mgr. Zdeněk Salcman v průběhu rozhovoru hovořil.

2.2.1 Strategie podniku

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, age management je součástí strategického řízení podniku. Dle rozhovoru s panem Mgr. Zdeňkem Salcmanem se nová strategie připravuje, z důvodu nástupu nového generálního ředitele. Strategie je součástí přijímacího řízení na pozici generálního ředitele a musí být sestavena na následujících 5 let.

Strategie podniku se obsahově bude určitě týkat mechanizace a automatizace, protože s tím souvisí počet zaměstnanců, ale i fyzická zátěž. Čím více se automatizují některé těžké činnosti, tím méně budou lidé zatěžováni. Konkrétně v České poště, s. p. díky automatizaci a mechanizaci činností, snižování zátěže, může zaměstnanec setrvat až do důchodového věku.

Tam kde byl dříve muž, může být i žena. Dále s tím může souviset i zaměstnávání lidí na brigády. Co se týče rozvoje lidských zdrojů z hlediska mezd, pošta je podtrhem. Úkolem

bude dohnat trh a držet s ním krok z pohledu mezd, benefitů, pracovního prostředí a životních podmínek. Česká pošta, s. p. je velký podnik, má spoustu nemovitostí a těžké je všechny zmodernizovat. Důvodem odchodu zaměstnanců bývá i zmiňované pracovní prostředí.

Dle Mgr. Zdeňka Salcmana audit age managementu může být zajímavý a mohou z něj vyplynout nějaká varování a témata právě do podnikové strategie.

2.2.2 Zdraví zaměstnanců

Podnik má dlouhodobý program, který se zabývá prevencí melanomu, protože hodně zaměstnanců pracuje venku, je zde tedy riziko rakoviny kůže. Dále prevencí rakoviny prsu, protože má mnoho zaměstnanců ženského pohlaví. Těmito tématy se zabývá více než jeden rok.

Práce v provozu je fyzicky náročná, s tím souvisí, že zdraví je třeba věnovat nějakou péči a zaměstnanci procházejí zdravotními prohlídkami, ty jsou dány zákonem. Zdravotní prohlídka pro doručovatele balíků je náročnější, protože tato profese souvisí se zátěží.

Jak již bylo uvedeno, práce v provozu je náročná a zaměstnanec má nějakým způsobem ztížené pracovní podmínky. Později může přijít typ nemoci z povolání (např. bolesti zad, syndrom karpálního tunelu aj.), aby se těmito nemocem předcházelo, podnik sleduje a pravidelně měří rizika, která mohou nastat. Pan Mgr. Salcman řekl: *„Pokud by někde došlo ke změně podmínek např. postaví se sídliště, kde dřív bydlelo málo lidí a teď tam chodí o dost více balíků, snažíme se zátěž nějakým způsobem rozložit. Vše je pod drobnohledem odborových organizací.“*

Podobným příkladem je změna poštovních podmínek pro pneumatiky z důvodu vysoké fyzické zátěže zaměstnanců. Odesílatel je balí po dvou (dříve všechny čtyři dohromady), pokud si ale trvá na původním balení, které nejsou v souladu s požadavky České pošty, s. p., podnik jej odmítne a tak ulehčí práci svým zaměstnancům a šetří jejich fyzické zdraví.

2.2.3 Možnost změny pracovní místa v podniku

Pokud člověk z nějakého důvodu už nemůže práci na svoji pozici vykonávat, je mu v podniku nabídnuto jiné pracovní místo. Ovšem záleží na regionu, pokud zaměstnanec bydlí ve větší vzdálenosti od krajského města, tak příležitostí je logicky méně.

Pokud je zaměstnanec na pozici poštovní doručovatel a bude schopen pracovat na přepážce, kde ta práce není tak fyzicky náročná, klidně mu to Česká pošta, s. p. umožní. Ztráta schopnosti vykonávat práci je např. po nějaké zdravotné prohlídce typicky jedním z důvodů odchodu zaměstnanců.

Česká pošta, s. p. výrazně spolupracuje s úřady práce poměrně intenzivně a chce, aby lidé získávali nějakou možnost horizontální kariéry v České poště, s. p. Podání listovních zásilek už není tak časté, naopak je větší příjem balíků. Velký podíl na balíkových zásilkách má Čína (např. zásilky z AliExpressu apod.). Souvisí s tím velký nedostatek řidičů.

Nyní běží rekvalifikační program pro 72 interních zaměstnanců na pozici řidič. V rekvalifikačním programu na pozici řidiče jsou i ženy. Na rekvalifikační program podnik získává dotace z evropských fondů.

Se změnou práce souvisí i homeoffice, tedy práce z domova. Podnik se k tomuto způsobu práce přiklání, avšak zákoník problematiku homeoffice stále nevyřešil. Vzhledem k tomu, že Česká pošta, s. p. je statní podnik a cokoliv je medializováno, zdráhá se homeoffice sama vést.

2.2.4 Podpora rozvoje fyzicky a duševně pracujících

K fyzicky a duševně pracujícím přistupují bez rozdílu typu práce. Vzhledem k tomu, že Česká pošta, s. p. není tak bohatý podnik, finance určené na vzdělání investují do povinných kurzů. Podnik prodává produkty banky a pojišťovny. Zaměstnanec musí absolvovat zkoušky České národní banky (ČNB) a přípravy na tyto zkoušky. Dalšími povinnými zkouškami jsou např. zkoušky svářečů a řidičů.

V podniku fungují dva interní trenérské týmy. V prvním týmu se věnují vedoucím v provozu. Nově Česká pošta, s. p. navázala na systém hodnocení, kde se mohou podřízení s vedoucím bavit o jejich dalším rozvoji a posílení kompetencí. Druhý tým školí neustále. Školí budoucí „franchisanty“ pošty Partner a jejich zaměstnance.

Zákazníci čím dál více využívají službu Czech POINT, probíhá tedy školení zaměstnanců pro tuto službu. Na školeních, která se týkají banky, zaměstnanci získají znalosti, které uplatní i v jiném podniku, tudíž roste i uplatnitelnost na trhu práce.

Nyní podnik řeší maturitní obory. Česká pošta, s. p. nabízí produkty nad rámec poštovních služeb, zákon nařizuje, aby zaměstnanci měli dokončené střední vzdělání s maturitou, nebo minimálně 5 let praxe. Tím, že pošta prodává takové služby méně než 5 let, řada zaměstnanců (především starší zaměstnanci) takové vzdělání nemá, protože dříve stačilo pouze vyučení.

Funguje zde mezipodnikový mentoring. Korporátní podniky si mezi sebou vyměňují mentory, jde o získávání know-how a zkušeností. Česká pošta, s. p. podporuje coaching a mentoring.

2.2.5 Kariérní růst

Kariérní růst se týká především duševně pracujících. V podniku funguje systém nástupnictví. Zaměstnanci mohou být nominováni do tohoto systému. Měří se zde současné kompetence a řeší se témata pro další rozvoj. V tuto chvíli je asi 500 nástupců. Důležitá je dovednost a zároveň manažerské schopnosti. Pro manažery z venku je poskytnut mentor, protože je třeba, aby se manažer seznámil s procesy v podniku.

2.2.6 Pracovní týmy dle věku

Pokud se dělá nějaký projekt, sestavování pracovních týmů se věkem neřídí. Projektový tým se tvoří podle znalostí a dovedností lidí. Lidé nemají zájem o dlouhodobý celoživotní úvazek a chtějí se nechat najímat na projekty. Tento problém nedávno řešili v IT oddělení, protože si vedoucí neuměli představit, že by se jim lidé neustále měnili a museli by jim stále něco vysvětlovat.

2.2.7 Odměňování

Programy pro odměňování dle věkových skupin podnik nemá. Systém odměňování mají v kompetenci odborové organizace, vyjednávání s nimi je složité. Příspěvky se hradí z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Dle České pošty, s. p. je důležité dát lidem možnost volby. Např. zaměstnancům, kteří mají děti, podnik přispívá na dětské tábory. Dále zaměstnanci získávají příspěvky na penzijní připojištění. Zaměstnanci mají možnost např. i příspěvku na divadlo. Podnik má vlastní rekreační zařízení. Mladší zaměstnanci projeví zájem o MultiSport kartu, což souvisí s jejich fyzickým zdravím. MultiSport karta je v současné době zatím ve vyjednávání. Obecně je Česká pošta, s. p. v tomto směru tradiční a nějaký způsob benefitu se nepovedl prosadit.

2.2.8 Diverzita

Dochází k větším rozporům v rámci věkové diverzity. Dříve nebyly rozdíly v chápání tak velké jako teď. Důvodem, proč Česká pošta, s. p. nemá tolik mladších zaměstnanců, může být to, že Česká pošta, s. p. je pro mladé lidi chápána jako příliš tradiční, málo moderní.

Nejvíce nováčků odchází do roka a zároveň klesá počet odchodů v souvislosti s odpracovanými roky.

V počítačové gramotnosti mladí lidé excelují, většina starších zaměstnanců neumí pracovat s PC. V adaptačním cyklu se práci na počítači podnik věnuje.

Stejně tak jako je v dnešní době důležitá počítačová gramotnost, přínosem pro podnik jsou i jazykové dovednosti zaměstnanců. Z finančních důvodů jazykový program neprobíhá, i když zájem je.

Nyní se podnik potýká s věkem při navrhování pracovních uniforem. Musí být takové, aby se líbily starším a mladším zaměstnancům a vypadaly dobře.

Podnik se věnuje maminkám na mateřské dovolené a bývalým zaměstnancům, kteří jsou již penzi prostřednictvím speciálního portálu. Jsou zde tréninkové e-learningy a podnik je informuje o aktuálním stavu na České poště, s. p.

2.2.9 Odchod do penze

Někteří zaměstnanci v penzi učí nové zaměstnance a chodí vypomáhat na brigády. Spousta zaměstnanců v podniku zůstala a pracuje na částečný úvazek nebo na dohodu o pracovní činnosti.

2.3 Shrnutí

Díky analýze věkové struktury zaměstnanců v České poště, s. p. bylo zjištěno, že nejvíce zaměstnaných je ve věku 40-49 let. Druhou nejvíce početnou skupinou jsou zaměstnanci starší 50ti let, dále lidí ve věku 27-39 let. Zaměstnanců ve věku do 26 let je nejméně. Průměrný věk podniku je 43 let. Vlivem demografie nelze očekávat změny zvláště v mladé věkové kategorii, protože populace výrazně stárne. Podnik si tedy bude muset být schopen starší zaměstnance udržet.

Rozdíl počtu mužů a žen v podniku je velký (75 % ženy, 25 % muži). Nejvíce lidí je zaměstnáno na pozicích poštovní doručovatel a zaměstnanec přepážky, právě tyto pozice odráží převahu žen.

Věkové rozložení dle pracovních pozic (fyzicky pracujících, duševně pracujících, vedoucích) koresponduje s věkovým složením celého podniku. Věková struktura dle pohlaví se liší v tom, že fyzicky pracujících mužů ve věku do 26 let je více než žen. Viditelnější rozdíl mužů a žen je u duševně pracujících. Pouze top management je zastoupen muži.

Pro všechny regiony platí, že největší počet zaměstnanců je ve věkové kategorii 40-49 let včetně zaměstnanců centrály. Věková kategorie 50 a více let je opět výrazně zastoupena ve většině regionů, kromě Západních a Severních Čech. V těchto dvou regionech je větší zastoupení pracovníků ve věku 27-39.

Největší počet zaměstnanců pracuje v podniku nejvýše 5 let (nejpočetnější věková skupina 27-39 let, dále 40-49 let, 50 a více let, do 26 let). Dalo by se říci, že lidé ve věku 40-49 let jsou stálými zaměstnanci podniku, v počtu odpracovaných let v jednotlivých rozmezích většinou převládají. 68 % zaměstnanců má střední odborné vzdělání s maturitou nebo vlastní výuční list. Velký počet zaměstnanců do 25 let má vystudovanou střední odbornou školu s maturitou, naopak zaměstnanci 50+ výuční list.

Dle rozhovoru s panem Mgr. Zdeňkem Salcmanem bylo zjištěno, že i když není v podniku zaveden age management, podnik vyvíjí dílčí aktivity s tím spojené. Podnik se chce zaměřit na mladé lidi skrz trainee programy. Funguje zde předávání znalostí, mladší se učí od starších. Je zde možnost i přesunu na jinou pracovní pozici v rámci podniku, když už zaměstnanec není schopen svou práci vykonávat. Je zde možnost kariérního růstu. Podnik se dotýká věku při náboru, jiným způsobem oslovuje mladší a starší lidi (prostřednictvím jiných médií). Podniku záleží na zdraví svých zaměstnanců. Má dlouhodobý program, zabývající se rakovinou kůže a prsu. I když jsou na některých pozicích ztížené pracovní podmínky, podnik se snaží předejít nemocem z povolání. Dle Mgr. Zdeňka Salcmana audit age managementu může být pro podnik zajímavý a přínosný.

3 NÁVRH IMPLEMENTACE PRINCIPŮ AGE MANAGEMENTU V PODMÍNKÁCH ČESKÉ POŠTY, S. P.

Třetí kapitola se skládá ze čtyř částí. Obsahuje návrh implementace age managementu v podmínkách České pošty, s. p. Úkolem implementace je provést opatření v rámci age managementu. Díky analýze věkové struktury zaměstnanců, která je jedním z kroků pro jeho implementaci, lze nastavit konkrétní opatření pro podnik.

3.1 Zajištění informovanosti o problematice age managementu

Nejprve by si měla Česká pošta, s. p. provést analýzu personální strategie a ujasnit si své cíle, kterých by chtěla v budoucnu dosáhnout. Do svých cílů pochopitelně zavést řízení dle věku a brát jej jako přidanou hodnotu pro podnik.

O zavedení age managementu do prostředí podniku rozhoduje top management. Top management České pošty, s. p. by měl být dopodrobna seznámen s touto problematikou.

Pomocí internetu se dají vyhledat různé školicí programy v rámci age managementu. Obvykle jsou programy formou workshopu. Management České pošty, s. p. se tak může spojit s některým podnikem, zabývajícím se personální řízením. Např. Služby a školení MB nebo Institut certifikovaného vzdělání, tyto instituce poskytnou České poště, s. p. informace o age managementu, následně fungují jako poradci a konzultanti při jeho implementaci. Školení by se zúčastnil nejen top management, ale i vedoucí zaměstnanci České pošty, s. p. Když vedoucí zaměstnanci budou dostatečně proškoleni v oblasti demografických změn, chápat přínosy age managementu pro podnik, uvědomovat si výhody každé generace, budou mít chuť a ochotu převést řízení dle věku do podniku. Konkrétně by školení bylo určeno pro vedoucího odboru strategie, ředitele sekce strategického rozvoje a ostatní vedoucí zaměstnanci. Ze získaných dat o věkové struktuře, která zahrnují i profese, by to byli HR manažeři, ředitelé sekcí a úseků, vedoucí týmu v provozu, manažeři řízení provozu. Tito řídicí pracovníci by s age managementem seznámili své podřízené.

Jelikož se age management zaměřuje i na věkovou skupinu 50+, tak právě speciálně věnovat pozornost, starším zaměstnancům, aby některá opatření nebrali diskriminačně.

Jelikož spousta činností (odměňování, vzdělání, aj.) je v rukou odborových organizací, mohli by být někteří zaměstnanci odborových organizací seznámeni s problematikou age managementu. Mohli by tak řízení dle věku brát jako výhodu a přínos pro podnik a ne jako náklad či zbytečnou investici.

Dnešní doba je ovládána chytrými telefony a internet používá skoro každý. Česká pošta, s. p. by si mohla vytvořit mobilní aplikaci, určenou pro zaměstnance. Sloužila by jako informační portál pro zaměstnance. Právě touto formou by se všichni zaměstnanci o age managementu dozvěděli a mohli by vyjadřovat své názory. Aplikace by zajišťovala komunikaci mezi zaměstnanci a sloužila by jako rychlý zdroj informací.

3.2 Implementace Work Ability Indexu

Nejdůležitějším krokem pro implementaci age managementu je sebeposuzovací dotazník WAI, který dokáže vyhodnotit stav pracovní schopnosti zaměstnance. V podniku pracuje velký počet zaměstnanců, zjišťování pracovní schopnosti touto formou je nejjednodušší i z hlediska časové náročnosti.

Česká pošta, s. p. má řadu fyzicky náročných pracovních pozic. I když zaměstnanci procházejí zdravotními prohlídkami, je u nich zkoumána svalová zátěž, dotazník může přinést výsledky z pohledu toho, jako oni se zrovna teď cítí. Díky formulaci některých otázek porovnávají současnou pracovní schopnost s pracovní schopností před rokem či dvěma.

Dotazník by se zaměřoval tedy na zdraví zaměstnanců, stres a zátěž, jedná se totiž o příčiny, které snižují pracovní schopnost. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců by měl dotazník elektronickou podobu a výsledek (počet dosažených bodů) poslán zaměstnavateli pro analýzu a vyhodnocení. Zdravotní stav konzultuje zaměstnanec se svým praktickým lékařem. Informace o svém zdravotním stavu by zaměstnanec sdělil svému nadřízenému. Management České pošty, s. p. by díky podrobné znalosti pracovní schopnosti provedl vhodná opatření. V první části dotazníku by zaměstnanci vyplnili základní údaje.

ZÁKLADNÍ ÚDAJE	
Pohlaví	<input type="checkbox"/> Muž <input type="checkbox"/> Žena
Věk	<input type="text"/>
Současná pracovní smlouva	<input type="checkbox"/> Hlavní pracovní poměr <input type="checkbox"/> Dohoda o provedení práce <input type="checkbox"/> Dohoda o pracovní činnosti <input type="checkbox"/> Ano <input type="checkbox"/> Ne
Poloviční úvazek	
Profese	<input type="text"/>
Počet odpracovaných let v podniku	<input type="text"/>
Místo výkonu práce – region	Vyberte možnost ▾
Jiná profese v minulosti v České poště, s. p.	<input type="text"/>
Počet odpracovaných let celkem v podniku	<input type="text"/>
Vzdělání	Vyberte možnost ▾

Obrázek 21 První část dotazníku WAI pro Českou poštu, s. p. (autor)

Obrázek 21 popisuje první část dotazníku WAI, kde by zaměstnanec vyplnil základní údaje o sobě. Základní údaje by obsahovaly položky pohlaví, věk, druh pracovní smlouvy, profese, počet odpracovaných let v této profesi. Do kolonky místo výkonu práce, zaměstnanec z nabídky možností vybere jeden ze sedmi regionů (Severní Čechy, Východní Čechy, Severní Morava, Jižní Morava, Jižní Čechy, Západní Čechy a Praha). Dále se dotazník ptá zaměstnance, zda vykonával někdy v minulých letech jinou profesi v podniku. Zajímá se o počet odpracovaných let celkem v podniku. Dotazník se ptá na vzdělání, zde by měl zaměstnanec možnosti typu vzdělání (bez vzdělání, základní, nižší střední odborné, střední odborné bez maturity a výučního listu, střední odborné s výučním listem, úplné střední všeobecné, úplné střední odborné s výučním listem a maturitou, úplné střední odborné s maturitou bez výučního listu, vyšší odborné, vysokoškolské). Poslední v této části je položka děti.

Druhá část dotazníku by obsahovala sedm oddílů. Počet a zaměření oddílu je striktně dáno (viz. teoretická část). Všechny otázky jsou přizpůsobeny tak, aby na ně mohli odpovědět všichni zaměstnanci bez ohledu na pracovní pozici, kterou zastávají.

Zaměstnanci díky takovému dotazníku budou mít pocit, že se jim podnik individuálně věnuje a záleží mu, jak se po stránce fyzické a psychické cítí.

Díky informacím, získaných ze sebesuzovacího dotazník, pro podnik bude snazší vyvinout opatření v rámci konceptu age managementu.

3.3 Implementace dalších opatření souvisejících s pracovní schopností

Zdraví se odvíjí od pracovní schopnosti a i Česká pošta, s. p. může ovlivnit zdraví svých zaměstnanců. Zdraví schopní pracovníci jsou pro podnik nejdůležitější. Zdraví zaměstnanců je spjata i se stabilizací zaměstnanců v podniku. Stabilizace je pro Českou poštu, s. p. jedna z priorit.

Bylo zjištěno, že někteří z řad mladších zaměstnanců mají zájem o MultiSport kartu. Pokud by podnik žádosti vyhověl, bylo by to pro něj velké plus. Pohybové aktivity jsou přínosné pro všechny. Může to být forma odpočinku pro zaměstnance, kteří mají sedavé zaměstnání (zejména zaměstnanci přepážek – jedno z nejvíce obsazovaných) a získat a udržet kondici, schopnost větší svalové zátěže fyzicky pracujícím (např. poštovním doručovatelům). Zaměstnanci by mohli být informováni sportovních využití v blízkosti podniku.

Se zdravím souvisí i výživa. Podnik může oslovit např. NutriCentrum. Jedná se o institut zdravého životního stylu, který realizuje programy pro podnik formou semináře.

Pro lepší orientaci ve výživě mohou zaměstnanci dostat seznam potravin, kde bude uvedeno, které potraviny jsou vhodné, vhodné, ale pouze občas nebo vůbec zdraví prospěšné.

Programy se mohou specializovat na výživu a zdravý životní styl, hubnutí či prevenci civilizačních onemocnění. Podnik se sám může rozhodnout, jakým směrem jít, např. na základě výsledků, které vyplynou z dotazníku WAI.

Jelikož druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou lidé ve věku 50 let a více a pracující venku, je třeba, aby podnik apeloval na pitný režim.

Zdravotní potíže způsobené kouřením jsou zcela zbytečné. Pro zaměstnance, kteří si přáli tento zlovyk odstranit, podnik by jim mohl opět ve spolupráci s externím poradcem pomoci. Zdravotní opatření by se týkala všech věkových skupin v podniku.

Česká pošta, s. p. by mohla dát možnost pružné pracovní doby, aby se zaměstnanec cítil v práci svobodněji, alespoň trochu byl pánem svého času a skloubil lépe aktivity mimo svoje zaměstnání či povinnosti (návštěva lékaře). Česká pošta, s. p. by mohla dát možnost pružné

pracovní doby. Pružná pracovní doba by se pochopitelně netýkala zaměstnanců v depech, řidičů, zaměstnanců přepážky, doručovatelů. Obecně by se změna týkala zaměstnání, která by nenarušila sběr, třídění, přepravu a dodání zásilek. Jednalo by se především o duševně pracující na vedoucích pozicích.

Česká pošta, s. p. má mnoho budov, tudíž zlepšování pracovního prostředí je poněkud náročnější. Na základě výsledků dotazníku WAI může Česká pošta, s. p. provést pouze nutná opatření, týkající se ergonomie. Když budou mít vliv na pracovní schopnost, zdravotní problémy např. bolest zad a krční páteře, což je u sedavého typu zaměstnání běžné, podnik se může zaměřit na pořízení kvalitnějších kancelářských křesel. Pokud jsou tedy tou příčinou.

3.4 Získávání mladých zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců

Z analýzy vyplynulo, že Česká pošta, s. p. plánuje trainee programy. Vzhledem k tomu, že výrazně nejslabší skupinou jsou zaměstnanci ve věku do 26 let, jsou trainee programy tou správnou volbou. Nejen trainee programy, ale i spolupráce s vysokými a středními školami.

Česká pošta, s. p. by se tedy měla zaměřit na způsob nábory absolventů. Nejlépe prostřednictvím internetu formou inzerátu a sdělit vše, co Česká pošta, s. p. může potenciálnímu trainee nabídnout. V dnešní době zaměstnavatelé požadují praxi. Česká pošta, s. p. by praxi požadovat nemusela, čili v nabídce zdůraznit to, že praxe v oboru není nutná.

Vhodná by byla i výuka angličtiny v podniku, které by se absolvent účastnil jednou týdně. Ujistit ho, že v začátcích mu bude poskytnut mentor, zde se odráží to, že starší a zkušenější zaměstnanci jsou pro podnik opravdu přínosní. Celkově se na účastníky trainee následně v podniku více zaměřit. Podnik se musí snažit, aby mladí lidé setrvali i po skončení trainee programu.

Zaměstnanci ve věku 40-49 let a 50+ jsou nejpočetnějšími skupinami. Navíc dle analýzy zaměstnanci ve věku 40-49 let jsou stálí a podnik by měl být schopen si je udržet.

V podniku by se těmto skupinám mělo dostát jejich rozvoje. I když už na práci nebudou stačit fyzicky/psychicky, je potřeba, aby získali jiné uplatnění v podniku, které je bude bavit, a přistupovali k tomu pozitivně.

Role mentora může být prezentována i jako určitá výhra a součást personální strategie. Pokud bude role mentora zaměstnavatelem správně prezentována, např. tak, že, je to výborná fáze, do které zaměstnanec může dospět. Starší zaměstnanec se bude cítit potřebně a pro podnik bude užitečný.

Podnik by se mohl na zaměstnance 50+ zaměřit z hlediska rozvoje a dalšího vzdělávání (týká se to duševně pracujících zaměstnanců). Rozvoj počítačových dovedností, protože tato

oblast se stále vyvíjí. Rozvoj jazykových dovedností. Ne formou hromadného školení, ale zaměřit se na jednotlivé zaměstnance. Tímto způsobem bude rozvinut i jejich potenciál.

V analýze bylo řečeno, že podnik řeší vzdělání zaměstnanců ve vztahu k nabízeným nadstandardním produktům — produktům nad rámec poštovních služeb, u kterých je mít maturitní vzdělání či 5 let praxi. Řada zaměstnanců má výuční list, tedy nesplňuje tyto podmínky. V zájmu podniku je udržení těchto zaměstnanců. Podnik by je tedy měl motivovat tím směrem, že učit se, přijímat nové věci je obohacující a rozvíjejí tím sami sebe. Nebrat změny jako překážku, ale spíše jako výzvu.

Dle analýzy věkové kategorie 50+ čeká řadu zaměstnanců odchod do důchodu. Poněvadž se Česká pošta, s. p. nezabývá jejich přípravou na důchod, bylo by vhodné tuto strategii zařadit. Pro některé zaměstnance odchod do důchodu může být citlivá záležitost a tímto způsobem se na odchod předem připraví. Plán přípravy odchodu do důchodu by se týkal zaměstnanců ve věkové skupině 40-49 let. Konkrétně by byl určen pro zaměstnance od 45 let, bez ohledu na profesi, kterou v České poště, s. p. Plán přípravy by zahrnoval seznam volnočasových aktivit, možnosti rozvoje vzdělání (cizí jazyky, univerzita třetího věku, různé kurzy, workshopy) a změření se na zdravý životní styl. Plán by zahrnoval finanční přípravu, souvisela by i s hospodařením peněz.

ZÁVĚR

Ve vztahu k logické návaznosti textu, byla práce rozdělena do tří hlavních kapitol.

Obsahem první kapitoly bylo teoretické vymezení řešené problematiky, tzn. jednalo se o definici pojmu age management, jeho důvody vzniku a vývoj. Age management je řízení, zohledňující věk zaměstnanců, bere v potaz všechny věkové skupiny zaměstnanců. Poprvé se tímto řízením začalo zabývat Finsko, kvůli vlivům demografie. Odborníci z Finska v návaznosti na danou problematiku ustanovili index pracovní schopnosti (Work Ability Index). Pracovní schopnost zaměstnanců se měří pomocí sebeposuzovacího dotazníku (sedm oddílů). Zaměstnanci mají možnost porovnat současnou pracovní schopnost s jejich dosavadní nejlepší pracovní schopností. Důvodem nízké pracovní schopnosti bývá špatný zdravotní stav zaměstnance, pokles motivace či nepříznivý vliv pracovního prostředí. Dále se první kapitola zabývala strategií a cíli age managementu a věkovou diverzitou. Rozhodnutí o tom, že se podnik začne o age management zajímat, záleží na vrcholovém vedení. Vyšší a střední management musí být seznámen s konceptem age managementu a chápat jeho výhody proto, aby byl úspěšně implementován. Podnik také musí znát strukturu svých zaměstnanců z pohledu věku.

V návaznosti na teoreticky vymezenou problematiku byla provedena analýza věkové struktury zaměstnanců v České poště, s. p. Zaměstnanci byli rozděleni do čtyř věkových kategorií (do 26 let, 27-39, 40-49, 50 a více let). Bylo zjištěno, že zaměstnanců ve věku 40-49 let je v podniku nejvíce, na druhém místě jsou zaměstnanci ve věku 50+, na třetím místě ve věku 27-39 let a nejméně je zaměstnanců ve věku do 26 let. Průměrný věk podniku je 43 let. V podniku jsou zaměstnané převážně ženy, v důvodu velkého počtu poštovních doručovatelek a zaměstnanců přepážky. V souvislosti s dotazníkem o pracovní schopnosti, ve které jsou zaměstnanci rozděleni na fyzicky a duševně pracující, byla provedena analýza, která se těmito skupinám věnuje. Bylo zjištěno, že věkové rozložení podniku koresponduje s věkovou strukturou pracovních pozic. Obsahem druhé kapitoly byl rozhovor s Mgr. Zdeňkem Salcmanem (vedoucím odboru rozvoje lidských zdrojů České pošty, s. p.). Díky rozhovoru byly získány informace o vztahu vedení k věku zaměstnanců. Podnik vyvíjí dílčí aktivity, týkající se age managementu (prevence rakoviny, rekvalifikace, mentoring, získávání mladších zaměstnanců, coaching, možnost kariérního růstu, odměňování). Podniková strategie je zaměřena hlavně na nábor a stabilizaci zaměstnanců. Analýza věkové struktury zaměstnanců, tak jak je vytvořena v bakalářské práci, se neprovádí. Česká pošta, s. p. si je vědoma

demografických změn a dle Mgr. Salcmana je pravděpodobné, že implementace age managementu bude v budoucnu potřeba.

V návaznosti na výsledky analytické části byl obsahem třetí kapitoly návrh pro implementaci age managementu v podmínkách České pošty, s. p. Primárně se vedení podniku musí seznámit s problematikou age managementu formou školení a informace předat dalším vedoucím zaměstnancům. Hlavní úlohu při zavedení age managementu by měl sebezposuzovací dotazník (Work Ability Index) v elektronické podobě, z důvodu vysokého počtu zaměstnanců. Na základě výsledků měření by se implementovala vhodná opatření pro podnik. Opatření by se týkala zdraví (programy specializované na zdravý životní styl, civilizační onemocnění, hubnutí aj.), pracovního prostředí v souvislosti s ergonomií, dalšího vzdělání starších zaměstnanců, mentoringu, přilákání zaměstnanců, plánu přípravy odchodu do důchodu, změny pracovní doby zaměstnance.

Dle slov Mgr. Zdeňka Salcmana by navržená opatření mohla být v budoucnu v České poště, s. p. využita, čímž je možné vnímat praktický přínos bakalářské práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al., 2011. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-2-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al., 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *Výroční zpráva 2016* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/vyrocnizpravy>
- ČESKÁ POŠTA, 2018. *Vedení regionu* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/-/vedeni-regionu>
- ILMARINEN, Juhani, 2005. *Towards a longer worklife!: Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-802-686-6.
- INFOABSOLVENT, 2011. *Obecné informace některých pojmů vztahující se ke střednímu vzdělání* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Rady/Clanek/10-0-04>
- JOERRES, Jeffrey, 2016. *Probíhají zásadní změny na trhu práce. Po kapitalismu přichází talentismus* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/probihaji-zasadni-zmeny-na-trhu-prace-po-kapitalismu-prichazi-talentismus/>
- MUŽÁKOVÁ, Karina, 2014. *Diversity Management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: KEY Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.
- NOVINKY.CZ, 2016. *Při diskriminaci jde hlavně o věk a pohlaví* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/419096-pri-diskriminaci-jde-hlavne-o-vek-a-pohlavi.html>
- NOVINKY.CZ, 2017. *Podmínkou úspěchu firem je různorodost pracovních týmů* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/kariera/452406-podminkou-uspechu-firem-je-ruznorodost-pracovnich-tymu.html>
- NOVOTNÝ, Petr et al., 2015. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Grafia. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PILLINGER, Jan, 2008. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://docplayer.cz/333858-Demograficke-zmeny-na-evropskem-trhu-s-elektrinou-prirucka-k-prosazovani-vekove-diverzity-a-strategii-age-managementu.html>
- ŠTOROVÁ, Ilona, 2013. *Age management v kontextu genderových a věkových příležitostí*. [online]. [cit. 2018-05-15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/ilona-storova-age-management-pdf.aspx>

ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Představení výstupů projektu OP LZZ „Implementace Age Managementu v České republice“* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/sekce/revue-dv/328-predstaveni-vystupu-projektu-op-lzz-implementace-age-managementu-v-ceske-republice>

ŠTOROVÁ, Ilona, 2015a. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.cz/publikace-age-management-pro-zamestnavatele-se-zamerenim-na-starsi-pracovniky/>

ŠTYGLEROVÁ, Tereza, Michaela NĚMEČKOVÁ a Miroslav ŠIMEK, 2014. *Stárnutí se nevyhneme* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ea002b5947>

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-772-1.

WICHTERLOVÁ, Lada a Anna KOTKOVÁ, 2014. Age management se dotýká všech. *Penzin* [online]. Zima 2014, s. 1-2. [cit. 2018-05-21]. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/gs_penzin_zima2014_web.pdf

ZENKNER, Petr, 2017. *Starší zaměstnanci se vyplatí, v práci bývají velmi motivovaní, říká zakladatel age managementu* [online]. [cit. 2018-05-07]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/c1-65612050-starsi-zamestnanci-se-vyplati-robotizaci-a-technologieim-se-musime-prizpusobit-rika-zakladatel-age-managementu>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Oddíly dotazníku WAI	16
Tabulka 2 Bodové rozpětí dotazníku WAI.....	17

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Věková struktura obyvatelstva.....	12
Obrázek 2 Pracovní schopnost a související faktory	14
Obrázek 3 Ukázka indexu pracovní schopnosti	15
Obrázek 4 Rozdělení dosažených hodnot indexu pracovní schopnosti.....	18
Obrázek 5 Vybraná opatření age managementu na různých úrovních systému.....	20
Obrázek 6 Klíčové oblasti age managementu	21
Obrázek 7 Věkové rozložení zaměstnanců podniku Česká pošta s. p.....	26
Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví	27
Obrázek 9 Věkové rozložení zaměstnanců 50 a více let	28
Obrázek 10 Věková struktura zaměstnanců 50 a více let dle pohlaví.....	28
Obrázek 11 Věkové rozložení zaměstnanců v kategorii fyzicky pracujících	29
Obrázek 12 Věková struktura fyzicky pracujících zaměstnanců dle pohlaví.....	30
Obrázek 13 Věkové rozložení zaměstnanců v kategorii duševně pracujících	30
Obrázek 14 Věková struktura duševně pracujících zaměstnanců dle pohlaví	31
Obrázek 15 Věkové rozložení zaměstnanců na vedoucích pozicích.....	31
Obrázek 16 Věková struktura zaměstnanců vedoucích pozic dle pohlaví	32
Obrázek 17 Počet zaměstnanců vs. počet odpracovaných let	34
Obrázek 18 Počet odpracovaných let vs. věk zaměstnanců	35
Obrázek 19 Dosažená vzdělání zaměstnanců v podniku.....	36
Obrázek 20 Věk zaměstnanců vs. vzdělání	37
Obrázek 21 První část dotazníku WAI pro Českou poštu, s. p.	48

SEZNAM ZKRATEK

AIVD ČR	Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky
Czech POINT	Český podací ověřovací informační národní terminál
ČEZ	České energetické závody
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FIOH	Finnish Institute of Occupation Health Finský institut pro zdraví zaměstnanců
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HR	Human resources Lidské zdroje
ICT	Information and Communication Technologies Informační a komunikační technologie
IT	Information Technology Informační technologie
MB	Mladá Boleslav
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
WAI	Work Ability Index Index pracovní schopnosti