

# AGE MANAGEMENT V ČESKÉM PODNIKU

## AGE MANAGEMENT IN THE CZECH ENTERPRISE

**Petra Chládková, Zdeněk Brodský, Jaroslav Pakosta**

***Abstract:** There are no doubts that aging of European population means a fundamental transformation of the age structure of people on the labour market. This poses a threat not only to the competitiveness of enterprises. As an ideal and effective tool to solve this situation which seems to be Age management, the management style taking age, abilities and potential of employees into consideration. The article deals with Age management as an important managing tool of age diversity. The main aim is to highlight the advantages and benefits of Age management and demonstrate, that the creation of easily implemented tools of Age management, can lead to increasing workability of older individuals from small and medium-sized Czech companies. For this purpose the study of small Czech enterprise was carried out. The study was focused on finding the major problems of human resource management in mentioned company. The article shows the possible solution through the Age management practice.*

***Keywords:** Age management, Diversity, Work ability, Human resource management.*

***JEL Classification:** M100, M120, M140.*

### Úvod

Demografický problém, kterým je stárnutí populace, se v posledních letech stal velmi diskutovaným tématem také v oblasti managementu. Přináší zde řadu otázek spojených zejména s věkovou diverzitou zaměstnanců a jejich rozdílnou pracovní schopností, jež se s věkem výrazně mění.

Podle finských vědců Ilmarinena a Tuomiho, pracovní schopnost znamená, jak dobrý je pracovník v současné době, v blízké budoucnosti a jak je schopen zvládat svou práci s ohledem na nároky práce, zdraví a duševní zdroje[9]. Koncept pracovní schopnosti je pak postaven na rovnováze mezi zdroji jedince a pracovními nároky na něho kladenými[11]. V rámci studie pracovní schopnosti byl vytvořen Index pracovní schopnosti (WAI), který představuje účinný nástroj pro předpovídání schopnosti zvládat práci a setrávat v pracovním životě[12]. Faktory, které ovlivňují pracovní schopnost, je možné snadno a přehledně zobrazit do modelu finských vědců House of Work Ability (Dům pracovní schopnosti)[8]. Jeho základní strukturu tvoří čtyři patra, kde první tři znamenají lidské zdroje. Čtvrté patro představuje práci a stanovuje standardy pro ostatní patra. Pokud jsou lidské zdroje v rovnováze s patrem práce, pak pracovní schopnost jedince zůstává na dobré úrovni[8][4].

Důsledky stárnutí populace obecně představují hrozbu pro makroekonomickou výkonnost Evropské unie, stejně jako pro konkurenceschopnost jednotlivých podniků. Zvýšení míry zaměstnanosti starších pracovníků je pak zásadní pro udržení hospodářského růstu, posílení sociální soudržnosti a dostatečného penzijního zajištění[18]. Budoucí pracoviště bude tvořeno hned několika generacemi a je tedy nezbytně nutné naučit se identifikovat výhody všech věkových skupin a vhodně je využít k zajištění dlouhodobé

prosperity firmy. Jako efektivní nástroj k řízení věkové diverzity byl spatřen Age management, který Skoglund a Skoglund[15] považují za nejmocnější nástroj ke zlepšení pracovní schopnosti jedince. Analýza předností a využitelnost Age managementu v české firmě budou předmětem tohoto článku.

## 1 Formulace problematiky

Při formulaci je nutné definovat samotný pojem Age managementu, význam jeho osmi dimenzí a současný stav Age managementu v ČR.

### 1.1 Age management a jeho přínos

Age management lze definovat jako řízení s ohledem na věk a na schopnosti zaměstnanců[3] či jako personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců[14]. Ačkoliv je Age management reakcí na stárnoucí pracovní sílu, prostupuje všemi věkovými kategoriemi[13]. Hledá silné stránky a možnosti jakékoliv věkové skupiny, přičemž zohledňuje pracovní a rodinou situaci spojenou s danou životní etapou[14].

Nejdůležitějšími cíli Age managementu jsou dle Naegele a Walker[13]:

- Podpora zaměstnatelnosti jedince během pracovního života (preventivní charakter),
- redukce a eliminace kritických problémů vzniklých zejména v pozdějších fázích pracovního života (nápravný charakter).

Age management dále zahrnuje tři klíčové úrovně, které zajišťují jeho komplexnost. Jsou jimi úroveň národní (stát a jeho politiky), organizační (firma a její úsilí o rozvoj lidských zdrojů) a individuální (jedinec a jeho postoj ke zvyšování vlastní zaměstnatelnosti). Platí, že Age management musí být zájmem všech tří úrovní zároveň a nelze přenášet zodpovědnost pouze na jednu z nich[3].

Důvodů, proč Age management zavádět a proč je přínosný, existuje v praxi hned několik. Zajímavé jsou například závěry studie ze společnosti McDonald's, která odhalila pozitivní dopady vyvážené kombinace mladších a starších zkušených pracovníků. Společnost si uvědomuje, že starší pracovníci jsou nejrychleji se rozvíjející skupinou na pracovním trhu a že hrají skutečně důležitou roli. Jak ukazuje výzkum, mají obrovský dopad na spokojenost zákazníků, která byla v průměru o 20 % vyšší právě v těch restauracích, kde jsou zaměstnání starší pracovníci[5]. Obecně bylo zjištěno, že cílené zaměstnávání starších osob vede k bližším vztahům se zákazníky[6]. Věkově různorodá pracovní síla umožňuje lepší segmentaci trhu, oslovení více skupin zákazníků a rozšíření záběru strategií firmy[3].

Uvědoměním si rozdílů mezi věkovými generacemi umožňuje firmám využít jejich silných stránek ke zvýšení efektivity spolupráce. Pokud má zaměstnavatel vhodně vytvořené týmy z různých věkových kategorií, dochází k přirozenému pohybu a vývoji mezi pracovníky[6]. Zaváděním opatření pro celoživotní vzdělávání či předáváním zkušeností mezi mladými a staršími jedinci, se pak dále zvyšuje vzdělanostní úroveň zaměstnanců, a tím konkurenceschopnost firmy. Rovněž dobré jméno firmy a uznání jsou důležitá, proto společnosti uskutečňují aktivity orientované navenek. Těmi vhodnými ke zvýšení image jsou pak právě podpora rovnosti a diverzity, jejíž součástí je také Age management[4].

Implementací Age managementu se celkově zvyšuje úroveň pracovní schopnosti jedince, a tím se významně zvyšuje jeho zaměstnatelnost a tedy i možnost uplatnit se a najít si práci,

v případě její ztráty, snadněji i ve vyšším věku[4]. Švédské studie[15] odhalili, že základní principy Age managementu jsou velmi dobře přijímány jak zaměstnanci, tak managementem. Důležité je však překonat zásadní překážky, kterými jsou především nedostatek znalostí o vlivu stárnutí na průceschopnost či nedostatečná podpora top managementu k zaváděným změnám[15].

Nizozemská studie[17] přináší do oblasti Age managementu poznatky o udržitelné zaměstnatelnosti a zkoumá kvality zaměstnanců v různých fázích jejich života. Podstatným závěrem je především to, že vhodným nastavením věkové politiky a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se zaměstnatelnost jedince zvyšuje[17].

## **1.2 Význam osmi dimenzí Age managementu**

Naegele a Walker[13] popisují a analyzují celkem osm dimenzí Age managementu, které reflektují hlavní zásahy do řízení firmy. Zohlednění těchto oblastí zajišťuje prevenci i další ozdravení již vzniklých problémů u starších pracovníků.

### **1.2.1 Nábor zaměstnanců**

Řada společností k problematice stárnutí zaměstnanců přistupuje opačně a vede kampaně zaměřené právě na přijímání jedinců starších 50 let. Jejich nábořem se zvyšuje všeobecná znalostní úroveň firmy, neboť starší předávají zkušenosti mladším kolegům. Synergie nových a existujících dovedností může zvýšit produktivitu firmy a otevřít prostor pro inovace. Zvyšuje se také věková rozmanitost a image společnosti. Navíc starší pracovníci mohou být více ochotni vyhovět speciálním přáním a potřebám zákazníků[13].

Příkladem je německá společnost *Fahrion Engineering GmbH & Co KG*, která se v roce 2000 začala soustředit na nábor starších, vysoce kvalifikovaných inženýrů. Společnost v pracovních inzerátech uvedla, že výslovně požaduje starší inženýry, mistry a techniky. Tento přístup se ukázal jako velmi úspěšný. Náborová strategie umožnila firmě splnit její velmi specifické potřeby[13].

### **1.2.2 Učení, zaškolování a celoživotní vzdělávání**

Mnoho evropských zaměstnavatelů si také začalo uvědomovat, že odchody starších pracovníků představují jednak plýtvání zkušenými lidskými zdroji a jednak promarněné investice vložené do jejich dosavadního rozvoje. Výhody starších pracovníků vidí v možnostech zaškolování mladších kolegů nebo při nedostatku odborných dovedností obecně[16].

Zahrnutí starších zaměstnanců do vzdělávání on-the-job by mělo být prioritou každé organizace. Vnitropodniková školení a vzdělávání pomáhají zvyšovat celkovou znalostní úroveň firmy a vytvářejí prostor pro inovace. Zároveň dochází ke zlepšení kvality produktů a služeb nabízených organizací. Zapojení starších zaměstnanců do zaškolování zajišťuje udržení dané úrovně dovedností a zvyšuje potenciál odborného rozvoje. Účast na vzdělávání on-the-job zvyšuje jejich zaměstnatelnost, neboť se současně zvyšuje také jejich motivace a flexibilita. Tím jsou předurčeni k větší mobilitě, jak vertikální, tak horizontální. Platí, že čím více je pracovník školen a vzděláván na začátku kariérního rozvoje, tím více je ochoten vzdělávat se i na konci[13].

Například nizozemská společnost *Achmea*, poskytující finanční služby, spojila systémy vzdělávání a rozvoje s průběhem života. Každých pět let poskytuje zaměstnancům, kteří dosáhli 45 let, kariérní poradenství. S dalším programem zavedla pomoc starším pracovníkům se studiem a to tak, že zaměstnancům starším 40 let ročně přidělila až 10 dní

placeného studijního volna v závislosti na konkrétních požadavcích kurzu, který chtěli absolvovat. Důležitým poznatkem je, že školení udržují zaměstnatelnost pracovníků a mohou vést ke kariévnímu postupu[13].

### **1.2.3 Kariévní rozvoj**

Starším zaměstnancům by měla být nabídnuta neustálá možnost kariérového rozvoje a získávání nových kompetencí. Jedná se o důležitý nástroj pro motivaci, zajištění vyhlídek na povýšení a pocitu zabezpečení práce. Nemusí se nutně jednat o hierarchický posun, ale například na místo typické pro vyšší věk. V důsledku mobility dochází ke snížení fyzické námahy i psychické zátěže, a tím se přispívá k dlouhodobé zaměstnatelnosti. Rozvoj zaměstnancových kompetencí a kvalifikace znamená, že v každé fázi jeho kariéry by měli být tyto kompetence co nejlépe využity. Zaměstnanci v jakémkoli věku mohou rozvíjet svou kariévní perspektivu a plánovat cíle. To má pozitivní dopady na motivaci, odhodlanost, flexibilitu i produktivitu. Když je zaměstnanec přemístěn na jinou funkci, může se často stát, že bude pro organizaci mnohem více užitečný než by byl, kdyby zůstal na předchozím místě. Někteří starší pracovníci mohou být také úspěšně jmenováni do pozic instruktorů a lektorů pro potřeby jejich mladších nebo stejně starých kolegů. To platí zejména v případě pracovních nástupců, kdy starší pracovník daného místa může seznámit nováčka s klíčovými úkoly a zodpovědět důležité otázky[13].

### **1.2.4 Flexibilní pracovní doba**

Podle Naegele a Walker[13] je flexibilní pracovní doba důležitým nástrojem pro udržení starších pracovníků v zaměstnání. V praxi se jedná o formu sladění pracovní doby a osobního života. Mezi formy pružné pracovní doby lze zařadit například: nastavení směn, částečný odchod do důchodu, opatření na snížení denní nebo týdenní pracovní doby, flexibilní práce pro starší zaměstnance, formy placeného volna či speciální modely rotace nebo osvobození starších pracovníků od přesčasů a extra práce navíc. Zavedením flexibilní pracovní doby vzniká pozitivní efekt v oblasti zdraví, motivace a off-the-job kvality života všech zaměstnanců, zejména těch starších.

Z hlediska organizace dochází k optimálnímu využití pracovních sil. Mnozí zaměstnavatelé poukazují na poklesy absencí a nemocenského volna. Zároveň se zvyšuje individuální výkonnost. Flexibilní pracovní doba je důležitým nástrojem pro tzv. zlidštění náročného pracovního života, jakým mohou být především noční směny. Také klesá počet zaměstnanců odcházejících na důchod a zlepšuje se work-life-balance. Vhodná nabídka pružné pracovní doby také zvyšuje sociální image organizace, čímž se stupňuje atraktivita podniku pro nové uchazeče o zaměstnání[13].

Společnost *West Midlands Police* uvedla jako jednu z forem flexibilní pracovní doby redukcí počtu pracovních dní v týdnu, z 5 dnů na 4 dny. Rovněž zavedla flexibilitu pracovního místa, kdy poskytla zaměstnancům laptopy a umožnila jim práci z domova. Společnost *ASDA* spustila v rámci svého programu „flexibility“ tzv. sezónní kolegy, kteří mají pracovní smlouvu na dobu neurčitou, ale pracují jen v daných měsících roku. Podnik si tak udrží kvalifikované a zkušené kolegy z řad studentů, ale také starších pracovníků[5].

### **1.2.5 Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí**

V praxi existuje celá řada způsobů, jak může být zabráněno onemocnění nebo zdravotnímu postižení vyvolaného prací. Osvědčené metody v této oblasti znamenají optimalizaci pracovních postupů a organizaci práce tak, že zaměstnanci mohou podávat

kvalitní výkon a přitom je zajištěno jejich zdraví. Může se jednat o preventivní opatření či opatření ke kompenzaci fyzického poklesu.

Klíčovými postupy v této oblasti jsou především studie zdravotních rizik na pracovišti, zdravotní zprávy, využívání zdravotních odborníků k profesionálnímu poradenství v organizaci, zaměstnanecké průzkumy, pravidelné kontroly zdravotního stavu, školení vedoucích a klíčových pracovníků v technikách managementu zdraví, ergonomické řešení pracoviště, popřípadě jeho rekonstrukce, preventivní přesuny či úprava pracovní doby. Dalším důležitým nástrojem ochrany zdraví je vytvoření smíšených věkových skupin, k zajištění optimálního rozmístění různého věkově specifického výkonnostního potenciálu a kompetencí. Účinná podpora zdraví je spojena s vysokou úrovní pracovní spokojenosti, motivace, dobré pracovní atmosféry a uspokojivé kvality práce. Do politik podporujících zdraví mohou organizace do značné míry zahrnovat také náklady spojené s pracovní absencí[13].

*Ovako Koverhar and Ovak Balsbruk*, továrna na ocelové výrobky, zavedla řadu opatření k udržení zdraví starších pracovníků. Tato opatření zahrnovala například pracovní analýzy, ergonomická zlepšování, osobní lékařské prohlídky, částečný odchod do důchodu, workshopy o stárnutí či pěti-denní rehabilitační pobyt v lázních pro všechny zaměstnance k jejich 54., 59. a 63. narozeninám[13].

### **1.2.6 Přeřazování starších pracovníků**

Naegele a Walker[13] uvádí, že přeřazování pracovníků se vztahuje zejména na koordinaci požadavků pracoviště s kapacitou zaměstnanců. Rovněž se prostřednictvím přeřazení předpokládá udržení kvality práce těchto zaměstnanců. Přeřazení je často považováno za kompenzační opatření v reakci na stávající omezení výkonnosti. To však může být použito také jako preventivní opatření, například v rámci ochrany zdraví, nebo jako opatření profesního rozvoje.

Z pohledu zaměstnance bývá přeřazení považováno většinou za příznivé a nové pracoviště je vnímáno jako vhodnější. Dochází ke snížení zátěže, monotónnosti práce, a ke zvýšení motivace, odpovědnosti a možnosti využít nové dovednosti a kvalifikaci. Zaměstnanec cítí jistotu zaměstnání a nové příležitosti. Mizí tím také obavy z propouštění nebo nedobrovolného předčasného odchodu do důchodu.

Z pohledu organizace, ať už byla změna úspěšná či nikoli, je důležité, zda zůstala produktivita zaměstnance konstantní nebo se zvýšila. Dalším významným ukazatelem je to, zda byla prokázána nižší absence z důvodu nemoci. Posledním důležitým hlediskem je pozdější profesní rozvoj zaměstnance[13].

### **1.2.7 Propouštění a odchod do důchodu**

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

Správné přístupy k propouštěcí a důchodové politice začínají u přípravných opatření pro odchod do důchodu na podnikové úrovni. Je vhodné vytvářet poradenská zařízení, která jsou dostupná bývalým zaměstnancům pro poskytování pomoci při hledání nové pozice, a zároveň k příležitosti udržování kontaktů s kolegy. Jednou z možností je také zavádění flexibilních forem přechodu, kdy mohou být starší jedinci v důchodu stále zaměstnaní, ale jen na dobu určitou. Tím může organizace dále využívat jejich odborné znalosti

a dovednosti v oblastech, kterými jsou historie firmy a zákaznické kontakty. Alternativou může být vykonávání činnosti mimo organizaci nebo postupné snižování pracovní doby. V případě nedostatku pracovníků je také jednodušší zavolat bývalým zaměstnancům[13].

### **1.2.8 Komplexní přístup**

Poslední dimenzí Age managementu je podle [13] komplexní přístup. Pokud se chceme zabývat bojem s věkovými bariérami, nesmíme se zabývat pouze jedním aspektem, ale problém uvažovat v rámci celé personální strategie. Přístup musí zahrnovat oblast od nábory zaměstnance až po jeho propuštění.

Komplexní přístupy mají trvalejší účinek a lépe rozvíjí firemní kulturu a politiku, které jsou nejvíce citlivé na demografické změny. Jsou tedy udržitelné. Také individuální opatření Age managementu jsou snadněji zaměstnanci přijímána, pokud jsou součástí komplexního systému.

Komplexnost přístupu zahrnuje:

- Důraz na preventivní opatření Age managementových problémů,
- zaměření se na pracovníků život a na všechny věkové skupiny,
- zahrnutí všech dimenzí Age managementu,
- nápravná opatření.

## **1.3 Podpora Age managementu v České republice**

Česká republika (ČR) prozatím nemá zkušenost z komplexností systému Age managementu a zahrnutím národní, podnikové a individuální úrovně zároveň. Zahraniční praxe ovšem uvádí pozitivní výsledky[3].

V současné době se Age managementem v ČR ve velké míře zabývá Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. (AIVD), která zpracovala koncept „Strategie Age Managementu v České republice“[1]. Její závěry vychází ze studií vědců Finského institutu pracovního zdraví a provedená komparace podmínek v České republice a ve Finsku jasně poukazuje na důležitost zavádět opatření k podpoře stárnoucích jedinců také u nás. Dle predikce Českého statistického úřadu z roku 2009 bude v rámci ČR do roku 2065 docházet ke zvyšování úrovně plodnosti i ke zlepšování úmrtnostních poměrů[12]. Klíčovým krokem v této oblasti bylo vytvoření programu s názvem „Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí na období 2013-2017“, jehož snahou je propojit Age management se zákoníkem práce a podpořit jej na národní úrovni[12].

Aktuálně probíhající rozsáhlý projekt „Implementace Age Managementu v České republice“ má pak za cíl vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce formou implementace principů Age managementu za podpory mezinárodní spolupráce[1]. Jeho předpokládané ukončení je stanoveno na červen roku 2015. Velkou oporou k rozšiřování povědomí o problematice je také časopis AGE management od vydavatelství Antecom, který vychází každé dva měsíce[2].

## **2 Metody**

V rámci provedené studie bylo cílem zjistit možnosti využití age managementu v malém českém podniku, tedy najít způsoby efektivní aplikace zahraniční praxe do českého podniku ke zvýšení zaměstnatelnosti českých pracovníků. Pro účely výzkumu situace a připravenosti malých českých podniků a jejich pracovníků na problematiku stárnoucích zaměstnanců,

byla oslovena česká firma z Pardubického kraje, ve které bylo v období šetření zaměstnáno 39 pracovníků na hlavní pracovní poměr.<sup>1</sup>

Studie spočívala celkem ve dvou analýzách - první analýzou byla analýza řízení lidských zdrojů v dané společnosti a druhou pak analýza vnímání pracovního prostředí a osobních předpokladů zaměstnance.

Pro první analýzu byla zvolena kvalitativní metoda. Pomocí řízeného rozhovoru s personální manažerkou a majitelem firmy byly specifikovány:

- Údaje o zaměstnancích,
- personální plánování zaměstnanců,
- získávání a přijímání nových zaměstnanců,
- povyšování a interní mobilita zaměstnanců,
- hodnocení a odměňování zaměstnanců,
- motivace a zaměstnanecké výhody,
- vzdělávání zaměstnanců.

V rámci druhé analýzy byla využita kvantitativní metoda a sestaven anonymní dotazník. Celkem 30 otázek v dotazníku bylo rozděleno na dvě části – firemní úroveň a individuální úroveň. Rozdělení vycházelo z teorie o úrovních Age managementu a mělo za cíl vyzkoumat situaci nejen v podniku jako takovém, ale rovněž osobní předpoklady a potenciál zaměstnanců. Otázky byly sestavy tak, aby zahrnovaly všech osm dimenzí Age managementu. Tohoto výzkumu se zúčastnilo celkem 77 % zaměstnanců firmy, tedy 30 pracovníků. Z vykonávaných pozic se jednalo o průřez organizační strukturou tedy ředitele, manažery, asistenty, prodavače, skladníky i techniky. Všichni respondenti byli pro účely vyhodnocení rozděleni do tří věkových skupin. Na otázky odpovědělo 34 % osob ve věku 21 – 30 let, 52 % osob ve věku 31 – 40 let a 14% osob ve věku 41 – 50 let. Kategorie 51 let a více chybí, neboť přestože firma zaměstnává tyto jedince, vyplnění buď odmítli, nebo se k výzkumu nevyjádřili vůbec.

### **3 Rozbor problému**

#### **3.1 Age managementu v českém podniku**

Jak bylo zmíněno výše, v rámci ČR nebyly zásady Age managementu v jeho komplexnosti prozatím plně aplikovány. V oblasti národní úrovně je ovšem již patrná snaha státu o implementaci Age managementu do národních programů. Během studie malé české společnosti prodávající elektrospotřebiče bylo zkoumáno, jak lze využít poznatky o osmi dimenzích Age managementu v českém podniku, tedy na organizační úrovni Age managementu.

Zásadní personální problémy, které byly v podniku na základě výzkumu zjištěny:

- Nevyhovující fixní pracovní doba,
- nízká frekvence vzdělávání,
- zvýšená obava mladších jedinců zvládat svou práci ve věku 65 let,

---

<sup>1</sup> Údaj z března 2014

- nespecifický kariérní systém,
- motivační systém založen pouze na penězích,
- vysoká psychická a časová zátěž pracoviště.

Z hlediska osmi dimenzí Age managementu můžeme říci, že společnost v oblasti nábory zaměstnanců žádným způsobem nediskriminuje osoby starší, osoby jiného pohlaví ani osoby jiných národností. Věková rozmanitost je velmi pestrá, ovšem jistou převahu tvoří osoby v rozmezí 31 – 40 let, které jsou ve firmě zároveň služebně nejdéle. Složení zaměstnanců, které tvoří 65 % žen a 35 % mužů, značí poměrně velký počet žen, což lze považovat za velmi dobrý znak tolerance obou pohlaví.

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že potřeba více sledovat aktuální trendy na trhu s věkem roste. Vzdělání by si podle výsledků chtělo zvýšit až 76% respondentů, což jasně vypovídá o ochotě pracovníků neustále se zdokonalovat a rozvíjet. Návrhy zaměstnanců na vzdělávací kurzy se v 45 % případech zaměřily na jazyky. Aktuálně ve firmě probíhá jednou týdně kurz angličtiny s rodilým mluvčím, ovšem z důvodu vysoké časové náročnosti většiny pracovních pozic je účast na něm minimální. Zde by bylo vhodné přehodnotit současné podmínky kurzu a nastavit nové, neboť zájem ze strany zaměstnanců je. Frekvence vzdělávání byla respondenty hodnocena obecně jako nízká. V kategorii starších 41 let ji takto hodnotilo dokonce 75 % jedinců. Majitelem nastavený systém sebevzdělávání nemusí být, zejména pro pasivní jedince, vždy plně ideální. Úroveň vzdělání u takového zaměstnance stagnuje, v horším případě klesá. Doporučením je navrhnout k jednotlivým pozicím vzdělávací systém, prokonzultovat přímo s jedince a uvážit vhodnost realizace.

Cílem mobility a kariérního rozvoje je v rámci Age managementu snížení fyzické námahy a psychické zátěže, a tím přispění k zaměstnancově dlouhodobé zaměstnatelnosti. Z hlediska zkoumané firmy bylo zjištěno, že 75 % zaměstnanců by svou pracovní pozici rozhodně neměnilo. Lze tedy uvažovat jejich spokojenost i po stránkách náročnosti. Mnohem důležitější je soustředit se na kariérní mobilitu. Z výzkumu vyplynulo, že možnost kariéry hodnotí nadějně pouze 62 % respondentů. V kategorii starších 41 let pak 50 % jedinců vnímá osobní růst ve firmě jako nulový. Doporučením je, aby vedoucí komunikoval s podřízenými o profesních cílech a řešil reálné možnosti jejich pracovní mobility. Pokud má zaměstnanec cíl a ví kam směřovat, pak je rovněž více motivovaný a cíle dosáhne.

Důležitým nástrojem pro udržení starších pracovníků v zaměstnání je také flexibilní pracovní doba. V praxi se jedná o formu sladění pracovní doby a osobního života. Významný je pak především čas pro péči o rodinu. Řada zahraničních společností přistoupila například k redukci pracovní doby, formám placeného volna nebo práci z domova. V rámci zkoumané společnosti bylo zjištěno, že nastavená forma pracovní doby je převážně fixní. Stanovených 8 hodin denně a 40 hodin týdně ovšem pro 75 % jedinců představuje spíše nevyhovující podmínky. Lze uvažovat nad částečným zohledněním jejich potřeb a zavést individuální pracovní dobu nebo částečnou práci z domova. Obě formy lze kombinovat. Například jedincům mající děti poskytnout jednou týdně dřívější odchod z práce, který mohou věnovat rodině. Částečná práce z domova by mohla pomoci jedincům, kteří studují, nebo by se chtěli dodatečně vzdělávat. Vzájemná důvěra a zároveň umožnění vyřídit si i jiné záležitosti než pracovní může vést k vyšší motivaci a především spokojenosti zaměstnance. Vzhledem k tomu, že 52 % respondentů má rodinu a děti, o které se musí starat, a dalších 17 % je plánuje, doporučením by bylo nastavení individuálních forem



flexibilní pracovní doby. Ačkoli to představuje větší zásah do fungujícího fixního systému, z hlediska poznatků o Age managementu je to jeden z nejefektivnějších způsobů, jak sladit osobní a pracovní život.

Pro pracovníky je dále v zájmu udržení vlastní zaměstnatelnosti žádoucí o sebe pečovat. Z výzkumu vyplynulo, že s rostoucím věkem se pracovníci snaží o sebe starat více a jejich snahou je udržet si dobrou fyzickou kondici. Ve firmě existuje neformální skupina zaměstnanců, která pravidelně navštěvuje lekce K2-hiking. Doporučením pro manažery by bylo podpořit snahu těchto nadšenců zajištěním zaměstnanecké slevy, například ve vybraném sportovním centru. Také z hodnocení firemních benefitů vyplynulo, že jedním z žádaných způsobů motivace jsou poukazy na sport či na masáže.

V důsledku dílčích změn v jednotlivých dimenzích age managementu, je ovlivňována také motivace pracovníků. Její význam je v rámci řízení lidských zdrojů nezastupitelný. Motivační systém je ve zkoumaném podniku založen převážně na penězích, což je často kritizováno pro krátkodobý efekt. Navíc zde není systém odměn nijak transparentní, což představuje další bariéru pro nastavení peněz jako hlavního motivačního prvku. Na základě zjištěných výsledků výzkumu ovšem 100 % respondentů hodnotí peníze jako hlavní motivační prvek. Může to být ovšem důsledek nižší mzdy, kterou takto vnímá 52 % respondentů. Doporučením by bylo zvážit nový motivační systém zahrnující více nepeněžitých výhod. Týden dovolené navíc byl pak druhým preferovaným benefitem.

Celkem 38 % jedinců se domnívá, že by současnou vykonávanou pozici ve věku 65 let nezvládlo, dalších 48 % se pak domnívá, že zvládlo, ale s obtížemi. Také příspěvek na penzijní připojištění by byl velmi vhodným krokem v rámci zavádění Age managementových praktik.

## **Závěr**

Jako nezbytné se v důsledku aktuální demografické situace jeví rozšiřovat povědomí o Age managementu a klást důraz na jeho preventivní charakter, nikoli pouze na možnost řešení důsledků demografických změn. V konkrétním podniku se celkem 48 % respondentů dnes domnívá, že by svou současnou pozici ve věku 65 let mělo problém zvládnout, 38 % by ji nezvládlo vůbec.

Prostor pro tvorbu efektivních nástrojů Age managementu pro malé české podniky je značný. Vytvoření atraktivních programů s využitím osmi dimenzí, které budou snadno implementovány, může vést ke zvyšování průceschopnosti starších jedinců malých i středních českých firem. Z výsledku provedené studie je nutné zamyslet se nad nespokojeností s fixní pracovní dobou, která v současné moderní době nevyhovuje 75 % z oslovených jedinců. Ke sladění pracovního a rodinného života vysoce napomáhá zavedení flexibilní pracovní doby, která je také důležitým nástrojem pro udržení starších pracovníků v zaměstnání. Jako velmi žádoucí se rovněž jeví investice do vzdělání a tvorba vzdělávacích programů, které zvyšují kvalifikaci zaměstnance v průběhu pracovního života a je pro něho pak snadnější najít si práci, v případě její ztráty, i v pozdějším věku. Celkem 75 % oslovených jedinců starších 41 let hodnotí frekvenci vzdělávání ve firmě jako nízkou. Výše zmíněná zahraniční praxe ovšem ukazuje, že odchody zejména starších jedinců představují jednak plýtvání zkušenými lidskými zdroji a jednak promarněné investice vložené do jejich dosavadního rozvoje. Efektivní a zajímavé vzdělávací systémy by mohly vést ke snížení fluktuace a naopak zvýšení loajality zaměstnanců. Jak bylo dále zjištěno, ve zkoumané malé firmě jsou pro všechny největším stimulem peníze, přičemž 52 %

respondentů vnímá svou mzdu jako nízkou. Peníze ovšem motivují krátkodobě, obecně je tedy žádoucí nastavit efektivní motivační systém, založený i na nepeněžitých výhodách, takových, které vytváří hodnotu a posilují loajalitu k firmě, například vzdělání zdarma, dovolená navíc. V malé firmě ovšem může být problém investovat vysoké částky do takto náročných programů, mnohem jednodušší je vytvářet stimul právě pomocí peněz.

Z dlouhodobého hlediska však nejsou výše zmíněné nedostatky trvale udržitelné, a právě proto je třeba představit českým firmám Age management a jeho výhody. Nejdůležitějším aspektem je komplexnost celého systému a jeho podpora na úrovni národní, podnikové a zároveň individuální. V rámci budoucího vývoje je Age management pojat jako nepostradatelný nástroj pro naplnění cíle Evropy 2020. Bylo zjištěno, že Age management zvyšuje práceschopnost a spokojenost jedince, a tím zvyšuje jeho zaměstnatelnost. Jejím důsledkem je pak vyšší zaměstnanost a právě zvýšení zaměstnanosti, konkrétně na úroveň 75%, je jedním z cílů Evropy 2020 pro ČR[7].

## Reference

- [1] Aivd.cz. *Implementace Age Managementu v České republice* [online]. 2013 [cit. 2014-06-17]. Dostupné z WWW: <<http://www.aivd.cz/agemanagement>>
- [2] Antecom.cz. ANTECOM [online]. 2014 [cit. 2014-08-10]. Dostupné z WWW: <<http://antecom.cz/>>
- [3] CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., JOKEŠOVÁ, R., LAZAROVÁ, B., NOVOTNÝ, P., PALÁN, Z., RAMBUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L.. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, 84 s. ISBN 978-809-0453-128.
- [4] CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z WWW: <[http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka\\_prirucka\\_-\\_web.pdf](http://www.aivd.cz/sites/default/files/metodicka_prirucka_-_web.pdf)>
- [5] Department for Work and Pensions. *Good practice case studies: Managing without a fixed retirement age* [online]. 2011[cit. 2013-10-16]. Dostupné z WWW: <<http://www.ageinclusive.com/doclibrary/good-practice-managing-without-fixed-retirement-age.pdf>>
- [6] DVOŘÍKOVÁ, Z. *Pěstujme mezigenerační solidaritu, v budoucnu se nám to vyplatí*. [online]. In *Age Management*. Praha: Antecom, 2013 [cit. 2013-10-15]. ISSN 1805-5524. Dostupné z WWW: <[http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age\\_Management\\_2013\\_09.pdf](http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2013_09.pdf)>
- [7] Ec.europa.eu. *Cíle strategie Evropa 2020* [online]. Aktualizace: 07/02/2014 [cit. 2014-06-17]. Dostupné z WWW: <[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/targets/index_cs.htm)>
- [8] Finnish Institute of Occupational Health. *Multidimensional work ability model* [online]. 2011 [cit. 2014-01-04]. Dostupné z WWW: <[http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional\\_work\\_ability\\_model/pages/default.aspx](http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx)>

- [9] HASSELHORN H. M., *Work Ability – Concept and Assessment* [online]. 2008 [cit. 2014-06-15]. Dostupné z WWW: <[http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept\\_and\\_Assessment.pdf](http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf)>
- [10] ILMARINEN, J. *Ako si predĺžit' aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3
- [11] ILMARINEN, J. *Work ability—a comprehensive concept for occupational health research and prevention*. In *Scandinavian Journal of Work, Environment* [online]. 2009, vol. 35, issue 1, s. 1-5 [cit. 2014-01-04]. DOI: 10.5271/sjweh.1304. Dostupné z WWW: <[http://www.sjweh.fi/show\\_abstract.php?abstract\\_id=1304](http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=1304)>
- [12] Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. 2013 [cit. 2014-06-17]. Dostupné z WWW: <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP\\_2013-2017\\_070114.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP_2013-2017_070114.pdf)>
- [13] NAEGELE, G. a A. WALKER. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities [host], 2006. ISBN 92-897-0934-0.
- [14] Pracenad50.cz *Age Management – co to je?* [online]. [cit. 2013-10-14]. Dostupné z WWW: <<http://www.pracenad50.cz/50-plus/bud-v-pohode-premyslej-rovne>>
- [15] SKOGLUND, B. a C. SKOGLUND. *Can age management promote work ability among older workers?* [online]. 2005 [cit. 2013-10-19] Pages 392–396 DOI: 10.1016/j.ics.2005.02.049. Dostupné z WWW: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0531513105001433>>
- [16] WALKER, A. *The emergence of Age management in Europe*. [online] In: *International journal of organisational behaviour* 2005 [cit. 2013-10-16]. Vol. 10 (1), p. 685-697. ISSN 1440-5377. Dostupné z WWW: <<http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/WalkerVol10-1.pdf>>
- [17] ZIEKEMEYER, M.. *Age diverse management and a method for age proofing jobs*. *International Congress Series* [online]. 2005, vol. 1280, s. 421-427 [cit. 2013-11-19]. DOI: 10.1016/j.ics.2005.03.031. Dostupné z WWW: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S053151310500230X>>
- [18] ŽNIDARŠIĆ, J. *Age Management in Slovenian Enterprises: The Viewpoint of Older Employees* In *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci, časopis za ekonomsku teoriju i praksu - Proceedings of Rijeka Faculty of Economics, Journal of Economics and Business* [online]. Vol. 28, No. 2, 2010, pp. 271-301. [cit. 2014-01-20]. Dostupné z WWW: <<http://ssrn.com/abstract=2267312>>

## Kontaktní adresa

### Ing. Petra Chládková

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní  
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika  
E-mail: [petra.chladkova@student.upce.cz](mailto:petra.chladkova@student.upce.cz)

**Ing. Zdeněk Brodský, Ph.D.**

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní  
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika  
E-mail: zdenek.brodsky@upce.cz  
Tel. číslo: +420 46 603 6371

**Doc. Ing. Jaroslav Pakosta, CSc.**

Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní  
Studentská 95, 532 10 Pardubice, Česká republika  
E-mail: Jaroslav.pakosta@upce.cz  
Tel. číslo: +420 46 603 6451

Received: 25. 02. 2015

Reviewed: 09. 09. 2015, 06. 10. 2015

Approved for publication: 17. 12. 2015