

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Adriana Pagáčová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Age management ve vybraném podniku
Bakalářská práce

2023

Adriana Pagáčová

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Adriana Pagáčová**
Osobní číslo: **E20951**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Age management ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu přístupu k age managementu ve vybraném podniku navrhnout doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Osnova:

- Aktuálnost zvoleného tématu.
- Teoretická východiska v oblasti řízení lidských zdrojů a age managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza vybraného podniku z pohledu age managementu.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press. 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN a Jakub ŽÁKAVEC, 2015. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.
URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.
WELLINGTON, Pat, 2017. *Effective people management*. 2. vydání. 265 s. London: Kogan Page Ltd. ISBN 9780749480820.
ZLÁMAL, Jaroslav, Petr BAČÍK a Jana BELLOVÁ, 2020. *Management: základy managementu*. 2. upr. vydání. Prostějov: Computer Media. 104 s. ISBN 978-80-7402-421-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jana Slavičková**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem Age management ve vybraném podniku 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 20. 04. 2023

Adriana Pagáčová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Janě Slavičkové, vedoucí bakalářské práce, za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala celé společnosti NUTRIADAPT Weight Management Clinic s.r.o., především svému zaměstnavateli, za poskytnuté informace a ochotu spolupráce při vyplňování dotazníku. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat celé své rodině za veškerou podporu v celém průběhu bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá společností NUTRIADAPT Weight Management Clinic, s.r.o. z pohledu Age managementu. Cílem práce je na základě analýzy současného stavu přístupu k Age managementu ve vybraném podniku navrhnout doporučení ke zlepšení v této oblasti. První část práce je věnována literární rešerši pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů a Age managementu. V druhé části je na základě dotazníkového šetření provedena analýza současné pracovní schopnosti zaměstnanců a přístupu managementu z pohledu Age managementu v uvedené společnosti a jsou navržena doporučení pro zlepšení situace v dané oblasti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, pracovní schopnost, Work Ability Index, diversity management, řízení lidských zdrojů, zaměstnanci

TITLE

Age management in the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with NUTRIADAPT Weight Management Clinic, s.r.o. from the perspective of Age management. The aim of the work, based on an analysis of the current state of access to Age management in the selected business, is to propose recommendations for improvement in this area. The first part of the thesis is devoted to literature research of concepts from human resources management and Age management. In the second part, based on the questionnaire investigation, an analysis of the current working capacity of employees and management approach from the point of view of Age management in the company is conducted and recommendations are proposed to improve the situation in the area.

KEYWORDS

Age management, work ability, Work Ability Index, diversity management, human resources management, employees

OBSAH

ÚVOD	11
1 Řízení lidských zdrojů	13
1.1 Hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů	13
1.2 Diverzity management	16
1.3 Dimenze diverzity	17
1.4 Přínosy diverzity managementu	20
2 Teoretická východiska v Age managementu	22
2.1 Klíčové úrovně Age managementu	23
2.2 Pilíře Age managementu	25
2.3 Implementace Age managementu	29
2.4 Strategie a výhody jejich realizace pro zaměstnavatele	32
3 Pracovní schopnost	33
3.1 Dům pracovní schopnosti	33
3.2 Index pracovní schopnosti	36
3.3 Udržení pracovní schopnosti	38
4 Charakteristika společnosti NUTRIADAPT s.r.o.	Chyba! Záložka není definována.
4.1 Obory činnosti	Chyba! Záložka není definována.
4.2 Personální řízení a organizační struktura	Chyba! Záložka není definována.
4.3 Pracovní podmínky	Chyba! Záložka není definována.
4.4 Motivace a bonusy	Chyba! Záložka není definována.
4.5 Vzdělávací procesy	Chyba! Záložka není definována.
4.6 Pracovní kolektiv	Chyba! Záložka není definována.
5 Analýza společnosti z pohledu Age managementu	Chyba! Záložka není definována.
5.1 Vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření	Chyba! Záložka není definována.
5.1.1 Soubor identifikačních otázek	Chyba! Záložka není definována.
5.1.2 Analýza pracovní schopnosti	Chyba! Záložka není definována.
5.1.3 Analýza založena na pilířích Age managementu ..	Chyba! Záložka není definována.
5.2 Shrnutí výsledků a návrhy doporučení	Chyba! Záložka není definována.
ZÁVĚR	Chyba! Záložka není definována.
POUŽITÁ LITERATURA	Chyba! Záložka není definována.
PŘÍLOHY	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů	14
Obrázek 2 - Čtyři dimenze diverzity.....	17
Obrázek 3 - Primární a sekundární dimenze diverzity	19
Obrázek 4 - Klíčové oblasti Age managementu	24
Obrázek 5 - Pilíře Age managementu	26
Obrázek 6 - Dům pracovní schopnosti	34
Obrázek 7 - Základní model udržování pracovní schopnosti	39
Obrázek 8 - Organizační struktura společnosti NUTRIADAPT	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 9 - Dress code jednotlivých pozic	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10 - Rozdělení pohlaví	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 11 - Rozdělení věkové skladby	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 12 - Rozdělení délky působnosti ve firmě.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 13 - Rozdělení pracovních pozic	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 1 - Oblasti indexu pracovní schopnosti	36
Tabulka 2 - Výsledná tabulka kategorií hodnot WAI.....	37
Tabulka 3 - Pracovní schopnost zaměstnanců	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 4 - Průměrné hodnoty všech respondentů.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 5 - Průměrné hodnoty dle pohlaví	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 6 - Průměrné hodnoty dle věku.....	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 7 - Průměrné hodnoty dle délky působnosti	Chyba! Záložka není definována.
Tabulka 8 - Průměrné hodnoty dle pracovní pozice	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AM audit	Age management audit
č.	číslo
LEA	Lifelong Employability Assessment
OVP	Odborný výživový plán
s.	strana
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaně
tzn.	to znamená
tj.	to je
WAI	Work Ability Index
WAI 2.0.	Personal Radar

ÚVOD

V současných i následných desetiletích se výrazně mění a bude se měnit index stáří, který vyjadřuje poměr počtu starších osob ve věku 65 a více let k počtu dětí do 15 let, což vypovídá o významné početní převaze starších osob nad dětmi. Na základě tohoto zjištění lze říct, že tento vývoj bude svým rozsahem i dosahem patřit mezi klíčové změny demografické struktury obyvatelstva České republiky.

Avšak pro budoucí vývoj se nejedná jen o tuto jedinou významnou změnu. Z ekonomického a sociálního hlediska se bude i trvale zhoršovat relace mezi počty starších osob a osob v produktivním věku, který zpravidla vymezujeme jako věk 15-59 let u mužů a 15-54 let u žen. Tato relace ovlivní celkový i lokální trh práce, způsoby zaměstnání pracovníků, přístupy vedení organizací k věkovým kategoriím zaměstnanců i interní vztahy na pracovišti. Pracovní trh v České republice z dlouhodobého hlediska vykazuje vyšší míru nezaměstnanosti, a také má nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, který se do budoucna může řešit zaměstnáváním cizinců.

Nedostatek odborníků na trhu nám poukazuje na nutnost interního rozvoje zaměstnanců, ale také i zaměření pozornosti na různé cílové skupiny. Pokud chce organizace rozšířit oblast, ve které bude hledat své potenciální pracovníky, musí být nakloněna všem faktorům jako je věk, národnost, dosažené vzdělání ale i různým profilům kandidátů ve smyslu flexibilní obměny požadovaného profilu. Přestože kandidát nesplňuje kvalifikační požadavky, ale osobnostně zapadá do organizační kultury, pak má potenciál růstu, šanci na přijetí a následný rozvoj. Jednou z mnoha možností je využití odborných zkušeností věkově starších zaměstnanců v důchodu pro mentoring, čímž zachová návaznost znalostí, jež organizaci ochrání před ztrátou kritických znalostí. Potenciál nejen cizinců ale i mladých zaměstnanců se dá využít ve prospěch firem.

Aplikování Age managementu přináší organizacím jisté výhody. Dnes je ve většině organizací považováno za nejžhavější téma zvyšování konkurenceschopnosti za současného snižování nákladů. Toho se dá však dosáhnout pouze zabezpečením správných lidí na správném místě, získáním a udržením si kvalifikovaných zaměstnanců, ale zároveň aktivním snižováním rizika plynoucího z očekávaného demografického vývoje obyvatelstva, a tedy očekávané negativní situace na trhu práce.

Postupné změny, které na pracovním trhu nastávají, mohou organizace využít ve svůj prospěch. Záleží však na chování vedoucích pracovníků, zda tyto příležitosti využijí a zúročí, nebo pro ně tyto změny budou naopak neustálou hrozbou.

Cílem práce je na základě analýzy současného stavu přístupu k Age managementu ve vybraném podniku navrhnout doporučení ke zlepšení v této oblasti.

Pro dosažení takto formulovaného cíle jsou v první kapitole vymezeny pojmy z oblasti managementu. První část je věnována širší oblasti, a to řízení lidských zdrojů. Postupně se v rámci této práce zabředne do konkrétnějších stylů vedení, kde ve druhé části bude vysvětlen pojem diverzity management. Ten předchází hlavnímu stylu vedení Age managementu, o kterém se v této práci pojednává nejvíce, a s ní úzce související pracovní schopnost. Čtvrtá kapitola je po obsahové stránce věnována představení vybrané společnosti NUTRIADAPT Weight Management Clinic, s.r.o. V páté kapitole je provedena analýza pracovní schopnosti zaměstnanců a na ni navazující analýza vybrané společnosti z pohledu Age managementu na základě dotazníkového šetření. Dále jsou vyhodnoceny výsledky daného šetření a doporučeny změny pro zlepšení situace v oblasti Age managementu.

1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se začalo rozvíjet od 80. let minulého století a stává se jednou z nejdůležitějších složek organizace a jednou z nejdůležitějších úloh všech manažerů. Toto nové postavení personálního řízení klade důraz na člověka, lidskou pracovní sílu, jako na nejcennější statek organizace, nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti celé organizace. (Kociánová, 2010, s. 11)

Pojem řízení lidských zdrojů je dle Armstronga (2015) definován takto: „Je to manažerský přístup, který využívá úsilí, schopnosti a oddanosti lidí k vykonávání požadované práce způsobem, který je v souladu se stanovenými cíli a zajistí perspektivní budoucnost celé organizace.“ Zaměřuje se na zlepšování efektivity organizace prostřednictvím lidí v souladu s morálními hodnotami. Je to soubor činností, zabývajících se strategickým řízením lidských zdrojů, rozvojovými organizacemi, zabezpečováním lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu, odměňováním zaměstnanců, mezilidskými vztahy na pracovišti a péčí o zaměstnance poskytováním služeb. (Armstrong, 2015, s. 45)

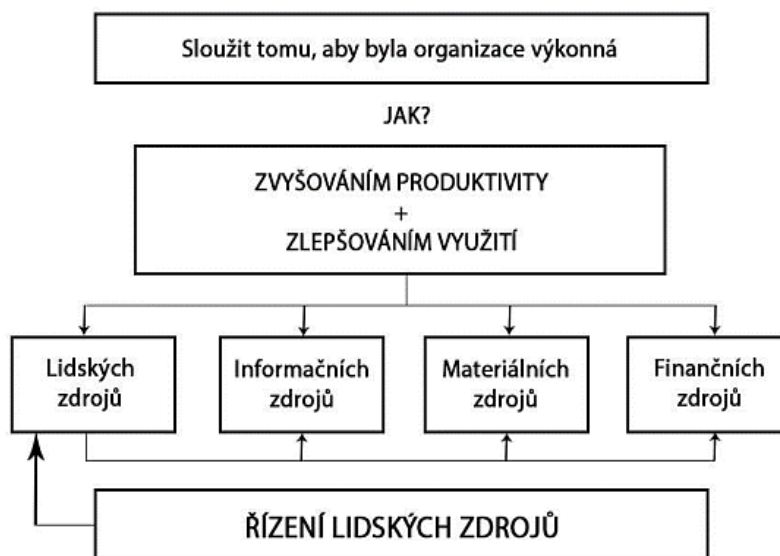
Management disponuje se 4 zdroji organizace, a to jsou zdroje materiální, informační, finanční a lidské. Na základě této skutečnosti existuje vztah, kde řízení lidských zdrojů udává metodiku pro efektivní a kvalitní vedení lidských zdrojů a tyto pravomoci a odpovědnost přejímají manažeři. Řízení lidských zdrojů klade důraz na zájmy managementu a manažeři naplňují úkol personalistiky, když vedou a řídí své zaměstnance k vykonávání sjednané práce a plnění požadovaného výkonu. Umění řídit jiné lidi nebo firmu vyžaduje určité předpoklady, mezi které se řadí znalosti, dovednosti, zkušenosti, zodpovědnost i osobní kouzlo nebo charisma. (Koubek, 2015, Šikýř, 2016, Zlámal et al., 2020)

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako určitou filozofii, která vyjadřuje určité principy a názory na to, jak při vedení lidí postupovat a vychází z předpokladů, že lidské zdroje zvyšují konkurenceschopnost podniku. Politika řízení lidských zdrojů by měla být v souladu se strategickými cíli a měla by vést k vytváření vhodné kultury organizace. K nejefektivnějšímu využití lidských zdrojů dochází prostřednictvím vzájemně soudržných politik, které podporují loajalitu a ochotu zaměstnanců konat ve prospěch dosažení vynikajících výsledků organizace. (Armstrong, 2015, s. 48)

1.1 Hlavní úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je dosáhnout toho, aby organizace byla výkonná a aby se daný výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním

a využíváním všech zdrojů organizace, jak znázorňuje obrázek č. 1., kterými jsou již zmiňované zdroje materiální, finanční, informační a lidské. (Koubek, 2015, s. 16)



Obrázek 1 - Obecný úkol řízení lidských zdrojů

Zdroj: (Koubek, 2015)

Mezi konkrétní hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, na které se na základě teorie a praxe musí zaměřit, patří zajištění souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Na každém pracovním místě musí být nasazený pracovník, aby v maximální míře splňoval dané požadavky a kvalifikace daného pracovního místa. Stejně tak je potřeba, aby se pracovník neustále přizpůsoboval měnícím se požadavkům pracovního místa a byl mu zajištěn určitý seberozvoj a karierní růst. S tímto úkolem je spojeno i optimální využívání pracovních sil v organizaci tak, aby se maximálně využíval fond pracovní doby a maximálně využívaly pracovní schopnosti pracovníků. Také je důležité správně formovat týmy pracovníků, zvolit nejefektivnější styl vedení lidí a podporovat vytváření a udržování zdravých mezilidských vztahů na pracovišti. A v neposlední řadě je důležité dbát na dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a také vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti včetně celkové image organizace. (Koubek, 2015, s. 17)

Pět hlavních cílů řízení lidských zdrojů definoval Armstrong (2015) takto:

- usilovat o dosahování strategických cílů organizace pomocí vytváření a uplatňování strategií lidských zdrojů v souladu se strategií organizace, jedná se o tzv. strategické řízení lidských zdrojů,
- podporovat rozvíjení kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu,
- zajistit dostatek talentovaných, kvalifikovaných a loajálních pracovníků v organizaci,

- snaha vytvářet pozitivní a přátelské mezilidské vztahy na pracovišti a navozování vzájemné důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podílet se na uplatňování etického přístupu k řízení lidí. (Armstrong, 2015, s. 55)

Dle Koubka (2015) společně s těmito hlavními úkoly a cíli jsou provázány určité aktivity, na které se řízení lidských zdrojů zaměřuje. Tyto aktivity jsou uspořádány podle významnosti:

Vzdělávání a rozvoj pracovníků – v této oblasti je potřeba znát a umět identifikovat potřeby zaměstnanců i organizace, plánovat a realizovat vzdělávání a rozvoje zaměřené na klíčové znalosti, dovednosti, přístupy a chování, které pomohou zaměstnancům efektivně vykonávat současnou i budoucí pracovní činnost.

Organizační rozvoj – zahrnuje zabezpečování zdravých vztahů uvnitř organizace a pomoc pracovním skupinám při iniciování, řízení a zvládání změn.

Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur – definuje, jak budou organizovány a interpretovány pracovní úkoly a s nimi spojeny pravomoci a systémy pracovních míst.

Formování personálu organizace – tato aktivita zahrnuje činnosti typu získávání, výběr, rozmisťování a propouštění zaměstnanců. Utváření týmů a spojování lidí, jejich schopností a představ o kariéře s pracovními místy a dráhami kariéry v organizaci.

Zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému – v podstatě jde o zabezpečování datové základny personální práce v organizaci.

Plánování lidských zdrojů – určuje personální strategie a potřeby lidských zdrojů v organizaci a hledá možnosti, jak tyto potřeby uspokojit.

Odměňování a zaměstnanecké výhody – má za úkol zabezpečit, aby odměňování a příslušné zaměstnanecké výhody byly odpovídající, stimulující, spravedlivé a konzistentní.

Pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory – podílet se na zajištění zdravých vztahů mezi organizacemi a odbory, ale i zdravých vztahů mezi zaměstnanci organizace.

Pomoc pracovníkům – poskytuje pomoc pracovníkům formou poradenské služby v případě, že se dostanou do osobních problémů.

Lze si povšimnout toho, že do popředí daných aktivit se dostává vše, co podporuje pružnost a efektivnost organizace a formuje efektivní personál. Avšak se klade důraz i na přátelské a zdravé vztahy v organizaci, a také na péči o pracovníky. (Koubek, 2015, s. 19)

1.2 Diverzity management

Pojem diverzity management se začal rozvíjet v 80. letech minulého století v USA a od 90. let minulého století pak přichází do Evropy. Pojem diverzita lze definovat jako „různorodost“, ale také je v něm skryt mnohem rozmanitější význam. Diverzita vyjadřuje koncept, který si stanovuje za cíl vytvářet v organizacích takové podmínky, které zajistí všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Z tohoto překladu se dá také odvodit význam širšího pojmu diverzity management, který znamená „řízení různorodosti“. Podrobnější definici diverzity managementu Mužáková (2014) ve své knize uvádí takto: „Diverzity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.“ Existuje celá řada definic tohoto pojmu, kdy se nejčastěji ctí následující krédo: „Každý člověk je osobnost a je nutné se respektovat navzájem.“ (Horvátová et. al, 2016, Mužáková, 2014)

Diverzity management lze také pojmout jako nástroj podnikového vedení organizace, který jako soubor opatření vede k tomu, že organizace akceptuje odlišnosti jedinců, respektuje je a využívá je jako pozitivní přínos k dosažení úspěchů organizace. Aby byl tento styl vedení efektivní, musí se stát součástí kultury organizace a řízení lidských zdrojů. (Horvátová et al, 2016, s. 178)

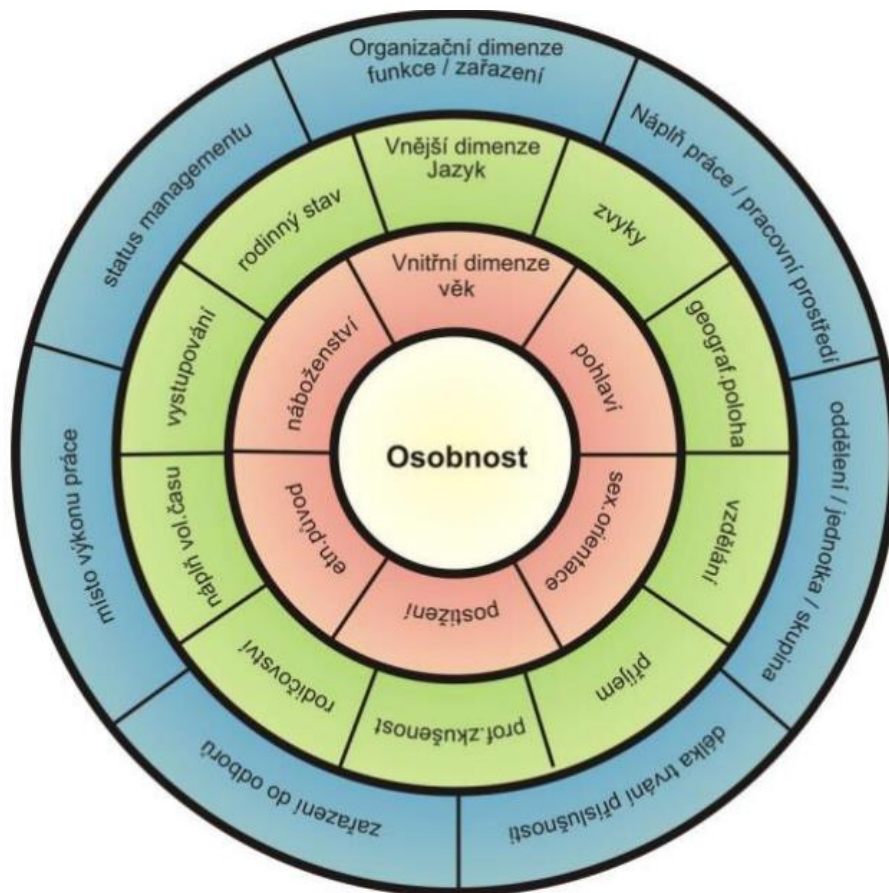
Petersen a Dietz (2020) popisují cíl diverzity managementu, že: „Cílem diverzity managementu je systematické využívání rozmanitosti jednotlivců k dosažení různých podnikových cílů, jako je zlepšení postavení na trhu, vazba zákazníků a zaměstnanců na společnost nebo vytváření firemní kultury, která podporuje učení a inovace.“

Každá organizace přistupuje k diverzity managementu jiným způsobem. Může se jednat o přístupy od ignorování diverzity, až po vytvoření příznivé kultury rozmanitosti. Ignorování diverzity je přístup, kdy je zachován stávající stav a organizace se zabývá jen případnými právními otázkami a diverzita není pro organizaci podstatná. V případě přístupu, kdy se organizace začne zajímat o diverzitu, začnou se aplikovat příslušná opatření, kdy se provádí školení v oblasti diverzity, dodržují se příslušné právní předpisy a organizace se zajímá

o ochranu určitých skupin pracovníků. Pokud organizace chová kladný přístup k diverzitě, začne se jí tento přístup vyplácet, dochází ke snížení míry konfliktů a řeší se interní problémy. V případě, že organizaci přistupuje proaktivně k vyřešení všech otázek rozmanitosti a snaží se je podchytit, tak je vytvořena inkluzivní kultura rozmanitosti, diverzita se stává součástí kultury organizace, neprodleně se řeší interní i externí problémy, všichni spolupracují, podávají se lepší výkony a rostou obchodní výsledky. (Horvátová et al, 2016, s. 178)

1.3 Dimenze diverzity

Na základě úlohy rozpoznání a vnímání rozdílů dochází ke snaze kategorizovat diverzitu. Jedna z možností této kategorizace vychází z konceptu čtyř dimenzí diverzity, zahrnující určité prvky, které nám znázorňuje obrázek č. 2. (Horvátová et al, 2016, s. 172)



Obrázek 2 - Čtyři dimenze diverzity

Zdroj: (Sokolovský, 2010)

Vnější neboli čtvrtý modře podbarvený okruh zahrnuje prvky **organizační dimenze**, jež jsou definovány příslušností k organizaci či instituci. Do této skupiny patří úroveň funkce, klasifikace či zařazení a s tím související náplň a obsah práce. Dále také zahrnuje prvky, jako jsou výzkumné zájmy, oddělení, centra, skupiny a místo práce. Je zde důležitý i typ zaměstnání,

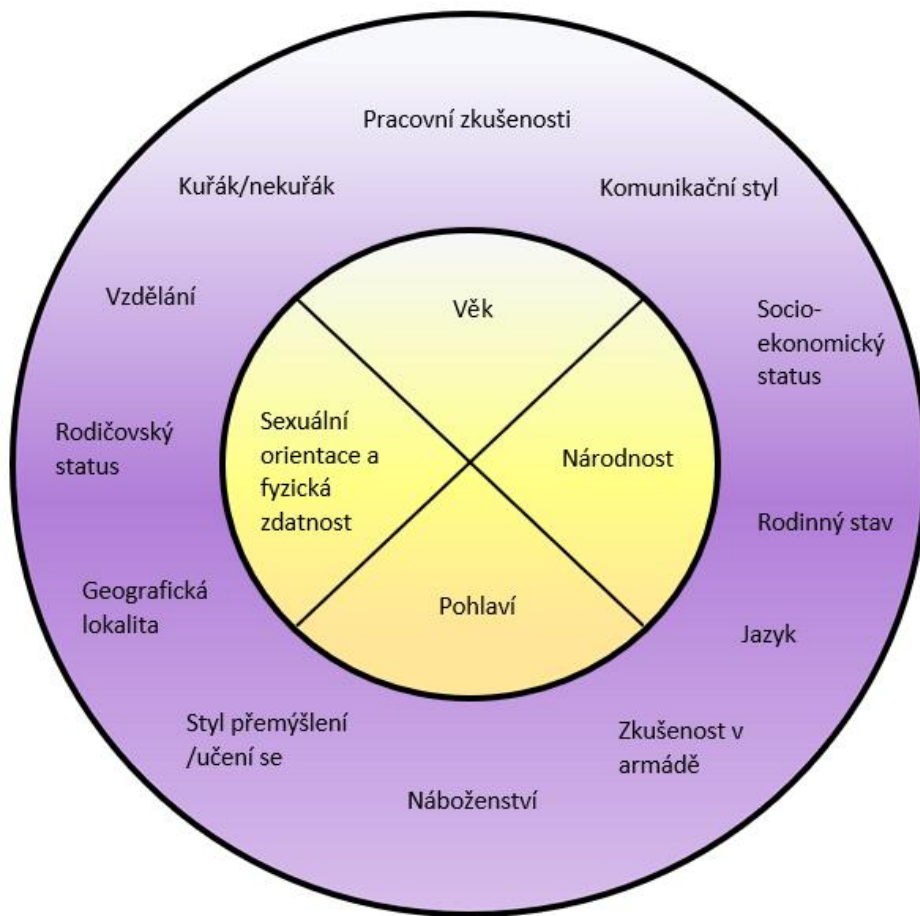
délka zaměstnání nebo manažerská pozice. (Mužáková, 2014, Horvátová et al, 2016, Sokolovský 2010)

Třetí okruh se nazývá **vnější dimenze** a na obrázku je zeleně podbarven. Je specifikován vlastnostmi, které jsou variabilní neboli proměnlivé a jednatel se rozhoduje sám, které si zvolí. Tato dimenze zahrnuje například bydliště, příjem, osobní zvyky, náplň volného času, náboženství, vzdělání, profesní zkušenosti, vystupování, rodičovství a rodinný stav. (Mužáková, 2014, Sokolovský, 2010)

Druhý okruh, který je značen červenou barvou, je **vnitřní dimenze** neboli středová dimenze, která popisuje osobní vlastnosti nebo skupinovou identitu, která výrazně formuje jednatelce a jeho pozici ve společnosti a na pracovním trhu. Pro jednatelce není lehké změnit tyto prvky a jsou zohledněny v příslušných aktech rovného zacházení. Řadíme sem věk, pohlaví, sexuální orientaci, mentální a fyzickou způsobilost, etnickou příslušnost a rasu. (Mužáková, 2014, Horvátová et al, 2016, Sokolovský 2010)

Poslední dimenzí je **osobnost**, která tvoří jádro tohoto modelu. Týká se jedinečnosti a nezaměnitelnosti každého jednatelce, zahrnuje všechny aspekty osobnosti, které mohou být klasifikovány jako „osobní styl“. Jsou to vrozené i získané osobní vlastnosti, jako jsou například temperament, schopnosti, motivační založení a charakterové rysy. Osobnost je kombinace originality a prožitých zážitků z minulosti. (Mužáková, 2014, Horvátová et al, 2016, Sokolovský 2010)

Další možnou kategorizací diverzity je dle Hubbarda (2004) dělení na primární a sekundární dimenze diverzity, které nám znázorňuje obrázek č. 3.



Obrázek 3 - Primární a sekundární dimenze diverzity

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Hubbarda, 2004)

Primární dimenze se skládá z velmi čitelných charakteristik a hrají velkou roli v pracovním uplatnění. Lidé se velmi často zaměřují na primární dimenzi, která přitahuje velkou pozornost populace. Klade se na ní velký důraz při implementaci diverzity managementu v organizaci. K primární dimenzi diverzity patří například věk, rasa, etnická příslušnost, pohlaví, mentální a tělesné schopnosti a sexuální orientace. (Maříková, 2015, s. 11)

Sekundární dimenze hraje významnou roli při utváření hodnot, očekávání a vytváření zkušeností člověka. Je důležitá při nastavení morálních zásad v organizaci, očekávání a vytváření našich zkušeností. Do této dimenze řadíme komunikační styl, ekonomický status, vzdělání, rodinný stav, mateřský jazyk, náboženství, geografickou příslušnost, pracovní zkušenosti a styl práce. (Maříková, 2015, s. 11)

1.4 Přínosy diverzity managementu

Diverzity management je přínosem jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Implementace tohoto stylu vedení nemá pozitivní dopad jen na zahrnutí nebo přijetí do celku, ale má i hmatatelné a přímé výhody. Rozmanitost na pracovišti je vážná konkurenční výhoda, organizace jsou více konkurenceschopné a dosahují větších zisků. Diverzita na pracovišti může snižovat množství soudních sporů a může přivést nové tržní příležitosti, přilákat nové zaměstnance a vylepšit image firmy. Díky diverzity managementu se pracoviště stává inkluzivnějším místem pro lidi různého pohlaví, věku, rasy, náboženství, etnického původu, sexuální orientace, jazyků, vzdělání a schopností. (Zojceska, 2020, Sokolovský, 2010)

Zojceska (2020) definovala hlavních 10 výhod neboli přínosů rozmanitosti na pracovišti takto:

1. **Rozmanitost různých perspektiv**, jelikož mají zaměstnanci různé charakteristiky a zázemí, lze přisuzovat, že budou mít i jiné dovednosti a zkušenosti. Díky tomu bude mít organizace přístup k více perspektivám, což je velmi přínosné v oblastech plánování a provádění obchodní strategie.
2. **Zvýšená kreativita**, rozmanitost nevede pouze k různým perspektivám zaměstnanců, ale stimuluje i jejich kreativitu. Je pravděpodobnější, že více lidí s různými pohledy vytvoří více nových kreativních nápadů.
3. **Vyšší inovace**, na různorodém pracovišti jsou zaměstnanci, kteří mají jiné zkušenosti a jiné názory. Toto spojení vede k tomu, že díky jiným perspektivám a novým nápadům se otevřou dveře inovacím. Na základě výzkumu Joshe Bersina (2015) lze tvrdit, že inkluzivní společnosti mají 1,7krát větší pravděpodobnost dosáhnout toho, že budou dominovat v oblastech inovací na svém trhu.
4. **Rychlejší řešení problémů**, zaměstnanci s větší rozmanitostí dokážou přijít rychleji na různá řešení nebo opatření. Nejlepší řešení může být zvoleno dříve a organizace se lépe vyhne danému problému.
5. **Lepší rozhodování**, tato výhoda navazuje na předchozí a jak již bylo zmíněno, rozmanitost přináší do organizace různé názory a různé informace, které vedou k tomu, že má organizace efektivnější a lepší rozhodovací procesy.
6. **Zvýšené zisky**, organizace s různorodou pracovní silou se dokážou rychleji a lépe rozhodnout, což jim poskytuje obrovskou výhodu oproti jejich konkurenci. Výsledkem je, že sklízí větší zisky a dosahují lepších obchodních výsledků. Globální poradenská

společnost McKinsey & Company, která se zaměřuje na management, udělala průzkum ve 180 organizacích ve vybraných zemích. Zjištěním bylo, že organizace s rozmanitým špičkovým personálem dosahují nejlepších finančních výsledků.

7. **Vyšší angažovanost zaměstnanců**, s pocitem, že je pracovník součástí týmu a přínosem pro organizaci, roste loajálnost a angažovanost zaměstnanců.
8. **Snížená fluktuace zaměstnanců**, rozmanitost a inkluze na pracovišti dodává zaměstnancům pocit, že jsou přijímáni a oceňováni. Tento pocit tvoří zaměstnance šťastnějšími a jsou loajální vůči organizaci, proto ve společnosti zůstávají déle a snižuje se míra fluktuace. Organizace ovládající diverzity management oceňují individuální charakteristiky zaměstnanců a poskytují jim pocit sounáležitosti, díky kterému je méně pravděpodobné, že ze zaměstnání odejdou.
9. **Lepší pověst společnosti**, díky tomuto přístupu a rovnoprávnosti si organizace vytváří lepší image značky. Jsou považováni za dobré, lidštější a společensky odpovědnější organizace a také se jim otevřou dveře na nové trhy, přivede zákazníky a obchodní partnery.
10. **Lepší výsledky nábory**, příklonění k rozmanitosti poskytuje větší výběr z mnoha talentovaných a špičkových zaměstnanců. Diverzita posiluje image značky a stává se pro mnoho zájemců žádanějším místem pro práci. (Zojceska, 2020)

K přínosům diverzity managementu se vyjadřuje i Sokolovský (2010) ve své knize, kde navíc uvádí jako výhodu i snadnější průnik do měnicích se požadavků na trhu, vyšší kvalita poskytovaných služeb a neustálý proces vzdělávání. Přehlížet by se neměly ani rizika, kterými mohou být náklady v podobě ztráty finančních prostředků a času. Nicméně když organizace správně přistoupí k implementaci diverzity managementu, lze i díky tomuto přístupu dosáhnout snížení nákladů ve společnosti. (Sokolovský, 2010)

2 Teoretická východiska v Age managementu

Age management lze definovat jako způsob řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. Hlavním principem je zohlednění průběhu životních fází člověka na pracovišti a přihlížení k jeho měnícím se potřebám jako je zdraví, kompetence, hodnoty, vzdělávání, postoje nebo motivace. (Středočeská vědecká knihovna v Kladně, 2016) Zaměřuje se na věkovou diskriminaci, podporuje lepší, pestřejší karierní rozvoj zaměstnanců, poskytuje vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci i k celoživotnímu učení. Age management je také chápán jako soubor opatření, procesů a postupů, který řeší situace věkové diverzity zaměstnanců. (Kalousková et al., 2015, s. 29)

Pojetí tohoto konceptu je velmi široké. Age management se týká všech věkových skupin zaměstnanců a přihlíží se na generaci absolventů, generaci mladého a středního věku, generaci rodičů s malými dětmi i na stárnoucí generaci před přechodem z pracovního života do důchodu. (Středočeská vědecká knihovna v Kladně, 2016)

Důležitým prvkem v oblasti Age managementu je pracovní schopnost, tento pojem bude více vysvětlen ve 3. kapitole, která představuje optimální soulad mezi individuálními zdroji zaměstnance a požadavky jeho práce. V celém období produktivního věku člověka stále dochází ke změnám v nárocích na výkon jeho práce. Vliv na tento vývoj mají zejména inovace, rozvoj nových technologií, pomůcek či metod práce apod. Díky stárnutí se ale zároveň mění a vyvíjejí také individuální zdroje každého zaměstnance. V celém průběhu zaměstnání je tedy potřebné udržovat či hledat vzájemnou rovnováhu nároků a zdrojů, tedy optimalizovat pracovní schopnost. (Štorová, 2015, s. 7)

Mezi hlavní prvky kladného přístupu k Age managementu také patří dobré znalosti o věkové skladbě firmy, spravedlivé postoje k různým generacím, pochopení pro individualitu a odlišnost, využívání silných stránek zaměstnanců, ale zejména aplikování různých opatření na podporu či zachování pracovní schopnosti. (Cimbálníková et al., 2012, Štorová, 2015, Horváthová et al., 2016)

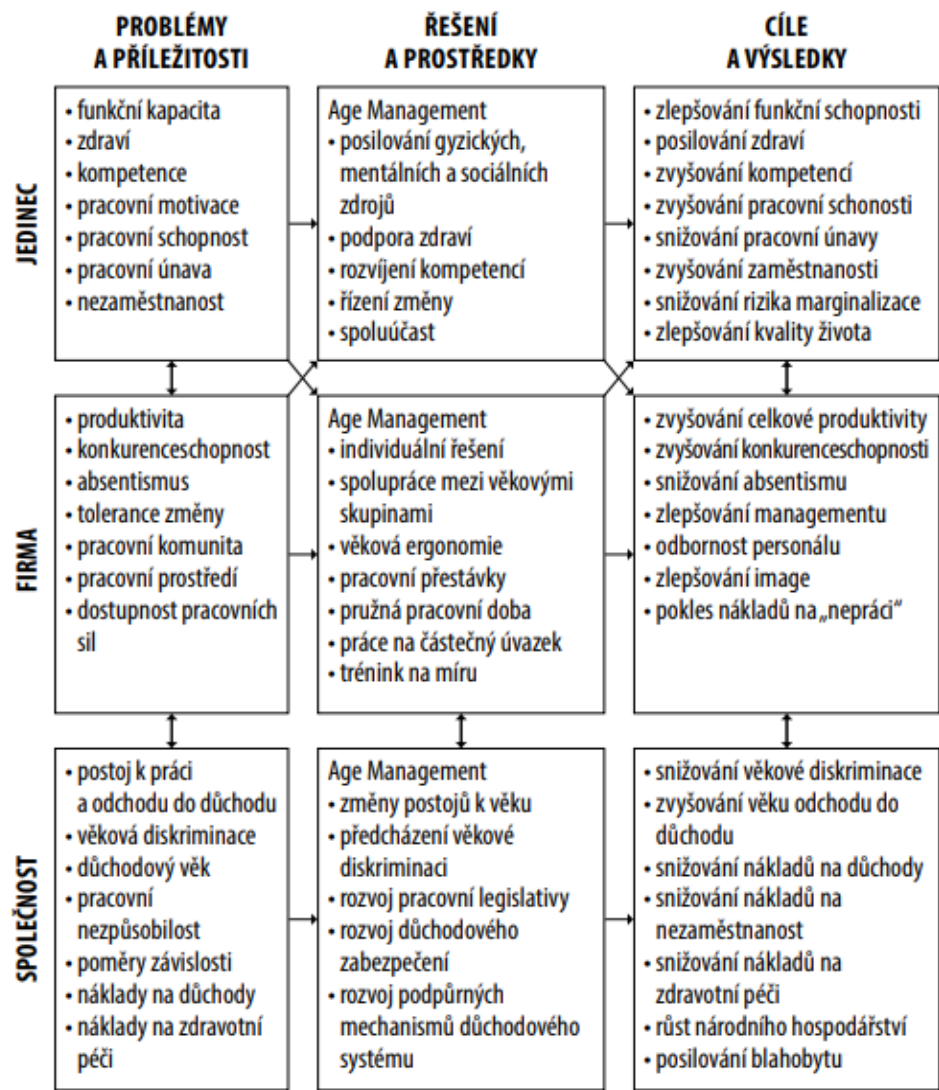
Age management je takové řízení lidských zdrojů, které je vhodné aplikovat ve všech sektorech ekonomiky, tedy ve všech oblastech podnikání, ačkoli se může v různých oborech a firmách trochu lišit (Urbancová, 2017, s. 41).

Opatření v rámci Age managementu dle Štorová (2015) má široké spektrum činností a mezi ně patří například:

- Péče o zdraví zaměstnanců, poskytnutí podpory pro udržování a zlepšování jejich fyzické kondice.
- Organizace teambuildingových akcí, vzdělávacích seminářů a podpora mezigenerační spolupráce.
- Motivování a uspokojení z práce, zachování pracovní pohody, skloubení osobního a pracovního života.
- Rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení pracovního místa a organizace práce, flexibilní řízení směn.
- Vývoj personálních činností vzhledem k potřebám všech generací na pracovišti.

2.1 Klíčové úrovně Age managementu

Vedení pracovních sil různých generací je předmětem zájmu na mnoha úrovních. Obecně lze rozlišit tři oblasti Age managementu, a to na úroveň individuální, organizační a společensko-politickou. Zájem o ovládání a implementování Age managementu by měli mít manažeři společnosti na všech třech úrovních a není zde možné přenášet odpovědnost za Age management pouze na jednu ze tří úrovní, ať už na sociální politiku celé společnosti, opatření ve firmách nebo zodpovědné chování každého jedince. Všechny zmiňované úrovně lze zaopatřit celou řadu postupů, které aktivně řeší hrozby a příležitosti každé jednotlivé úrovně, kdy je stanoven výsledek dosažení předem definovaných cílů a výsledků. Toto rozdělení příslušných opatření přehledně znázorňuje obrázek č. 4. (Horváthová et al., 2016, Cimbáliková et al., 2012)



Obrázek 4 - Klíčové oblasti Age managementu

Zdroj: (Štorová, 2012)

1) Opatření na společensko-politické úrovni.

Návrhům na opatření v oblasti Age managementu se věnují i jednotlivé země a v České republice je Národní program přípravy na stárnutí, který řeší důchodový systém a jeho reformu, sociální dopady, riziko mezigeneračního napětí na pracovišti apod. Obecně se veřejnost zajímá o maximalizaci příspěvku na ekonomický a sociální rozvoj všech generací v ekonomicky aktivním věku. Konkrétně jde o vyváženost nabídky a poptávky na trhu práce, nezaměstnanost a souvislosti v demografickém vývoji populace jako je zdraví, potřeby, produktivita práce apod. Do opatření lze zahrnout i podporu inkluze a rovnoměrné zaměstnávání jak starších lidí, tak například i absolventů školy. (Cimbálníková et al., 2012, Klímová, 2020)

2) Opatření na organizační úrovni.

Na organizační či podnikové úrovni je zájem o zvládnutí Age managementu dán potřebou stimulace a rozvoje lidského potenciálu k výkonu práce, trvale uzpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Změny na pracovním trhu, demografický vývoj a vývoj nových technologií nutí zaměstnavatele reagovat na změny ve znalostech, dovednostech a zkušenostech svých pracovníků. Řešením této situace může být reforma nebo přizpůsobení přijímacího řízení pro různé věkové skupiny, zdravotní a bezpečnostní opatření, úprava pracovní doby a pracovního prostředí, přidělení odpovídající práce dle zdravotního stavu, schopnostem a dovednostem pracovníka. (Cimbálníková et al., 2012, Klímová, 2020)

3) Opatření na individuální úrovni

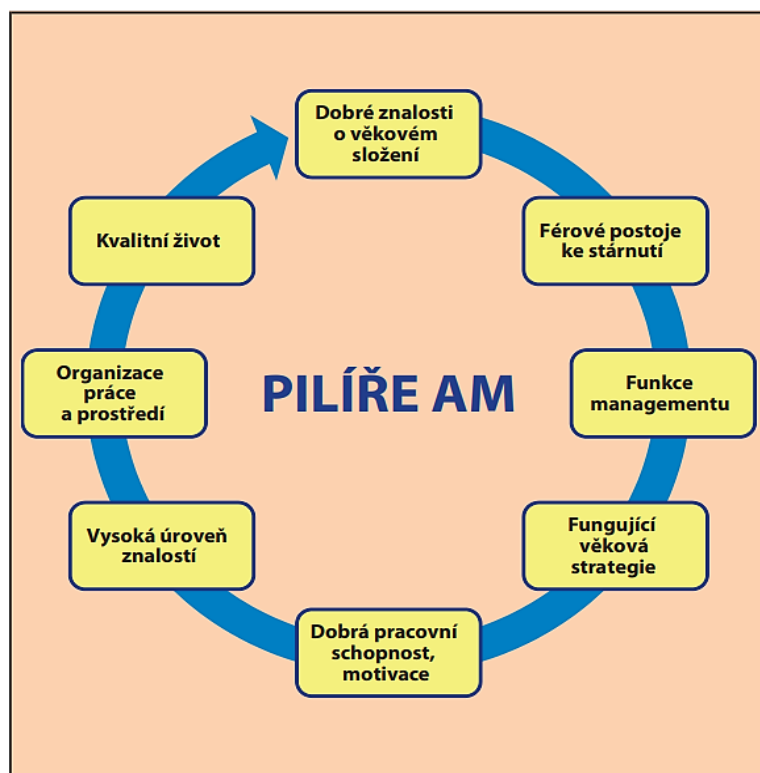
Individuálním zájmem je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti, a také dosažení spokojenosti v profesním i osobním životě. Jedinec musí počítat s dlouhou pracovní dráhou a v průběhu ní se rozvíjet, zajišťovat své pracovní schopnosti do vyššího věku a přizpůsobovat své postoje k současným potřebám i k budoucím plánům. Největší výzvou je umět využívat výhody svého věku. Mladá generace se rychle učí, ovládá nové techniky a lépe se pohybuje v moderních trendech. Naopak starší generace má vzácné zkušenosti, nadhled a odstup, díky kterým se po hlavě nevrhá do neřešitelných situací. Starší jedinec má schopnost reflektovat vědomosti ze situací, které již mnohokrát řešil. Záleží zde na zodpovědnosti samotného pracovníka, jak bude o sebe pečovat ve všech směrech. (Štorová a Fukan, 2012, Cimbálníková et al., 2012, Klímová, 2020)

2.2 Pilíře Age managementu

Z hlediska implementace Age managementu na úrovni organizace má velký význam 8 pilířů Age managementu, které identifikovali experti Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). Jedná se o těchto 8 pilířů: (Horváthová et al., 2016 s. 193)

1. Znalost problematiky věku
2. Vstřícný postoj vůči věku
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
4. Kvalitní a funkční věková strategie
5. Dobrá pracovní schopnost
6. Vysoká úroveň kompetencí
7. Dobrá organizace práce
8. Spokojený život

Následující obrázek č. 5 znázorňuje sjednocení a propojení jednotlivých pilířů Age managementu. Každý ze zobrazených pilířů pak společnosti slouží ke stanovení směru svých aktivit a cílů, kterých chce dosáhnout. Poté, co si společnost zanalyzuje svou výchozí pozici, může naplánovat konkrétní kroky, metody, postupy či dílčí cíle managementu, které ruku v ruce s kulturou dané společnosti povedou k dosažení daných cílů v příslušných oblastech (pilířích) Age managementu. (Horváthová et al., 2016, Cimbálníková et al., 2012)



Obrázek 5 - Pilíře Age managementu

Zdroj: (Cimbálníková et al., 2012)

První pilíř, tedy **znalost problematiky věku** poukazuje na to, že zaměstnanci firmy na pozicích manažerů nebo personálních pracovníků, jsou obeznámeni s problémy spojených s budoucností složení pracovní síly a rostoucího indexu stárí, jako se kterým úzce souvisí předčasné odchody do důchodů, a naopak nedostatek mladých pracovníků. Manažeři nebo personální pracovníci by měli být schopni reagovat na potřeby svých zaměstnanců v nadcházejících letech, znát odpovědi na otázky týkající se ideální věkové skladby pracovníků v organizaci a jak bude tato skladba vypadat za 5-10 let. Také se lze domnívat, že se zvýší fluktuace zaměstnanců ve firmě díky důchodové reformě a společnost by měla vynaložit úsilí a přilákat i mladé zaměstnance.

Pokud manažeři a personální pracovníci budou obeznámeni se situací stárnoucí populace, mohou nastavit vhodná opatření na podporu pracovní schopnosti a umožnit vytvářet

předpoklady pro pozdější odchody do důchodů. (Horváthová et al., 2016, Cimbálníková et al., 2012)

Druhý pilíř je **vstřícný postoj vůči věku**, kde manažeři a personální pracovníci chovají pozitivní a férový postoj vůči mladším i stárnoucím pracovníkům a umějí využít jejich zkušenosti a znalosti. Tento přístup k mladším i stárnoucím pracovníkům by se měl následně odrážet u všech zaměstnanců firmy. Vstřícné postoje ke stárnutí nebo naopak k čerstvým absolventům školy je možné dle Ilmarinen (2006) dosáhnout průzkumem názorů a postojů k různým věkovým kategoriím či identifikací existence věkové diskriminace mezi vedením a zaměstnanci nebo mezi zaměstnanci samotnými. Věková diskriminace je dle Štorové a Fukana (2012) termínem, kterým se rozumí negativní způsob jednání s člověkem, související s jeho kalendářním věkem. Věkové diskriminace není vždy jednoduché si všimnout, neboť se může skrývat i v každodenním myšlení a jednání a nemusíme si ji vlastně ani uvědomovat. Diskriminace se nemusí týkat pouze jedince, ale také celé společnosti, projevující se například v zákonech, kultuře, slovníku anebo v hodnotách. Získané výsledky z průzkumu a z nich přijatá opatření mohou dopomoci eliminovat dosavadní negativní zkušenosti ve spolupráci mezi všemi generacemi zaměstnanců. (Horváthová et al., 2016, Urbancová, 2017, Cimbálníková et al., 2012)

Třetí pilíř neboli **dobry management, který rozumí individualitě a rozdílnosti** se zaměřuje na jedinečnost každého zaměstnance. Vedení je odpovědné za individuální přístup k pracovníkům všech věkových kategorií, kterým by měli se snažit poskytovat emfatický přístup a podporovat je v každé fázi pracovního i mimo pracovního života. Osobní přístup, flexibilita, podpora kariérního růstu a zaměření se na silné či slabé stránky každého pracovníka individuálně je stejně tak důležité, jako podpora spolupráce mezi mladšími a staršími pracovníky, která podpoří i mezigenerační předávání zkušeností a využívání jejich diverzity. (Horváthová et al., 2016, s. 194)

Čtvrtý pilíř, tedy **kvalitní a funkční věková strategie** by měla být podstatnou částí strategie řízení lidských zdrojů ve všech organizacích, které chtějí tento styl vedení ovládat. Zároveň by tato strategie měla být v souladu s jejich kultury nebo personální politikou. Věková strategie je součástí také osobních i kariérních plánů pracovníků. V organizaci se podchycení tohoto pilíře projeví záslužným oceněním a rovnoprávností zaměstnanců různého věku, mezigenerační spoluprací a celoživotním vzděláváním. (Cimbálníková et al., 2012, s. 41)

Pátý pilíř je zaměřen na zajištění **dobré pracovní schopnosti, motivaci** a vůli pokračovat ve spolupráci. Jedna z nejdůležitějších složek tohoto pilíře je dobrá pracovní schopnost, se kterou úzce souvisí vytvoření pravidel bezpečnosti na pracovišti a péče o zdraví zaměstnanců. Každý manažer by měl znát pracovní schopnost všech svých zaměstnanců různých věkových kategorií a podporovat udržení jejich pracovní schopnosti. Další důležitou složkou je motivace, pod kterou si lze představit soubor činitelů představující vnitřní hnací sílu činnosti člověka. Mezi základní motivační síly patří především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Pokud je zaměstnanec nedostatečně motivován, bývá výsledek činnosti málo uspokojivý a poté může mít za následek to, že zaměstnanec ukončí spolupráci a hledá si zaměstnání v jiné organizaci nebo odejde na předčasný důchod. Avšak může se stát i to, že je zaměstnanec nadměrně motivován a pak může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti. (Kociánová, 2010, Cimbálníková et al., 2012, Horváthová et al., 2016)

Šestý pilíř klade důraz na **vysokou úroveň kompetencí**, která se týká zkušeností zaměstnanců a zájmu vedení organizací zajistit podmínky podporující mezigenerační předávání zkušeností. V rámci organizace je potřeba zaopatřit dostatečné možnosti školení a vzdělávacích aktivit pro všechny zaměstnance různého věku, dle jejich potřeb či nedostatků. Kvalitní management organizace si je plně vědom konceptu sdílených kompetencí a celoživotního učení se a tento koncept se projevuje na klíčových rozhodnutích organizace. Důležitou oblastí tohoto pilíře je řízení znalostí neboli knowledge management. Řízení znalostí vychází z předpokladu, že rozvoj organizací a jejich konkurenceschopnost závisí na schopnosti sdílení, předávání a využívání znalostí nebo informací v podniku interně či externě. Znalosti jsou chápány jako rozhodující zdroj. Řízení znalostí lze chápat jako shromažďování, uchovávání a předávání vědomostí a znalostí seskupených v organizaci, které se týkají jejích procesů, metod a činností. Tento způsob řízení spočívá v získávání vědomostí a znalostí od zkušenějších zaměstnanců a jejich předávání těm, kteří je potřebují v zájmu zlepšení efektivity organizace. (Horváthová et al., 2016, Cimbálníková et al., 2012, Kociánová, 2012)

Sedmý pilíř neboli **dobrá organizace práce, pracovního prostředí** a pracovní doby, která musí odpovídat po fyzické i sociální stránce potřebám zaměstnanců různého věku. Při organizaci práce musí firmy vzít v potaz zdravotní a funkční kapacitu zaměstnanců a brát do úvahy jejich předpoklady a potřeby, které se spolu s věkem mění. Práce se rozděluje spravedlivě z pohledu individuálních rozdílů mezi zaměstnanci a vedoucí pracovníci musí zabezpečit, aby nedocházelo k přílišnému zatěžování pracovníků. (Cimbálníková et al., 2012, s. 42)

Poslední osmý pilíř je zaměřený na **spokojený život**. Tento pilíř pojímá o uznání, důstojnosti, pracovní pohodě a kvalitě života všech zaměstnanců. V této oblasti je důležité zmínit Maslowovu pyramidu potřeb, která prezentuje pět základních lidských potřeb. Vzestupně se pyramida skládá ze základních tělesných a fyziologických potřeb, potřeby bezpečí a jistoty, potřeby přijetí, lásky a spolupatříčnosti, potřeby uznání a úcty a na nejvyšším bodě potřeby seberealizace. Předpokladem růstu je nutné uspokojit nižší potřeby, aby bylo možné dosáhnout uspokojení i vyšších potřeb. Zaměstnavatelé by tyto potřeby měli brát v potaz a aplikovat je například ve výběru pracovního prostředí, sestavování pracovního kolektivu, zadávání pracovních povinností nebo finančním či slovním ohodnocení. (Cimbálníková et al., 2012, Kastner, 2021)

2.3 Implementace Age managementu

Rozhodující podmínkou úspěšné implementace Age managementu je rozhodnutí a podpora vrcholového managementu, že se problematikou bude zabývat a vytvoří vhodné podmínky pro jeho zavedení do firemní praxe. Proces této implementace je klíčový a správný postup se stanovil do následujících čtyř kroků (Horváthová et al., 2016, s. 195):

Krok 1. – Získávání a analyzování relevantních informací

Jako první je důležité identifikovat oblasti, které jsou společnosti nejméně podchycené a je potřeba se na ně zaměřit. Mezi klíčové oblasti se především řadí kultura organizace, personální procesy a oblasti směřující k podpoře či zachování pracovní schopnosti. Nástrojem pro zjištění potřebných informací je vstupní Age management audit neboli **AM audit**, který identifikuje pochycení jednotlivých pilířů, které jsou v předcházející kapitole uvedeny. Pomocí toho nástroje lze skenovat nedostatky a zmapovat současné situace opatření Age managementu, číselně i graficky vyhodnotit současný stav konkrétního zaměstnavatele. Tento nástroj si většina firem, zaměřující na Age management ve firmách, uchovává jako své know how a tyto služby si zpoplatňuje. Zároveň tento krok provádí vyškolení auditoři, kteří se mohli podílet na vývoji příslušného AM auditu. Výsledkem je pak auditní zpráva, která přehledně vyhodnotí stav organizace z pohledu těchto pilířů a navrhne konkrétní opatření na jejich podporu. Výstupem auditu je plán zavádění jednotlivých opatření na organizaci nejméně podchycené oblastí. Z dalších nástrojů, pomocí kterých lze získat informace, je měření pracovní schopnosti pomocí nástroje Work Ability Index neboli **WAI**, který identifikuje cílové věkové skupiny, na které je potřeba zacílit podporu v oblasti zdraví, ergonomie, psychosociálních podmínek a motivaci v dané organizaci. Z dalších užitečných nástrojů lze aplikovat Personal Radar, také

známý jako **WAI 2.0**, který měří index pracovní pohody, číselně vyhodnotí oblasti indexu pracoviště jako je zátěž, stres, odhad pracovní schopnosti a index pracovní pohody a rovněž poskytuje data pro implementační část **Company Radar**, který lze nazvat také jako Firemní Radar a slouží k identifikaci, plánování a implementaci možných opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců v celé společnosti. Pro měření v oblasti Age managementu existuje ještě další nástroj, tzv. vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti neboli **LEA** (Lifelong Employability Assessment), který umožňuje měřit, vyhodnocovat a mapovat klíčové procesy rozvoje lidských zdrojů v organizaci. Samozřejmě lze i použít jinou z častějších metod jako například dotazníkové šetření nebo osobní rozhovor se zaměstnancem. Závěrečnou částí je sumarizace všech metod a návrh na konkrétních klíčových aktivit pro realizaci implementační části. (Horváthová et al., 2016, Agemanagement, c2022)

Krok 2. – Realizace vzdělávacích aktivit

Tyto vzdělávací aktivity se týkají jak manažerů na různých úrovních, tak zaměstnanců. Vzdělávání manažerů by se mělo zabývat pochopením aspektů stárnutí i specifickými výhodami jednotlivých skupin pracovníků a s tím souvisejícím překonáním věkových stereotypů a předsudků. Školení a vzdělávací aktivity pro zaměstnance by měly být zaměřené na podporu konkrétních faktorů, které přímo či nepřímo ovlivňují pracovní schopnosti. Účastnit by se měli zaměstnanci všech věkových kategorií, protože o pracovní schopnost je potřeba pečovat a rozvíjet v každém věku. Aktivity mohou být zaměřena například na duševní hygienu, time management, týmovou práci a jiné. Dalším typem aktivit pro zaměstnance jsou konzultace a výběry možnosti postupu zaměřené na vhodnou strategii odchodu do důchodu, kdy výstupem pro každého zaměstnance by měl být plán, který bere v úvahu různé aspekty života pracovníka, zdraví, finanční situaci, či potřebu navázání jiného typu pracovního poměru například zkráceného úvazku. (Horváthová et al., 2016, Kocianová 2012)

Krok 3. – Aplikace příslušných opatření na základě získaných informací

Způsob řízení se zaměřením na Age management lze prakticky uplatnit pouze se spoluprací a daným výkonem jednotlivých personálních činností. Jedna z oblastí personálního plánování se týká analyzování věkové skladby zaměstnanců a odhadování potřeb svých pracovníků. Tento postup a zjištění poskytne cenné informace ohledně počtu zaměstnanců příslušných věkových kategorií, kteří v budoucnosti mohou nahradit předchůdce odcházející na předčasný nebo řádný důchod. Lze aplikovat opatření na oblast získávání pracovníků, kdy organizace bude při výběru zohledňovat věk zájemců, zamezí věkové diskriminaci a podpoří věkovou diverzitu. Pro

opatření této oblasti může organizace také umožnit zájemcům stáž, brigády či praxe anebo navázat spolupráce s různými vzdělávacími institucemi, prostřednictvím kterých mohou oslovit budoucí pracovníky. Při adaptaci pracovníků je přínosné podpořit možnost mezigenerační spolupráce, kde každému nováčku bude přidělen zkušenější mentor, čímž zajistí předání vzácných skrytých znalostí. Tyto znalosti a zkušenosti starších pracovníků může společnost využít v programech profesního rozvoje, instruktážích nebo při školeních. Opatření týkající se oblasti vzdělávání a rozvoje, ať už osobního či karierního, jsou spíše zaměřena na delší pracovní život. Je vhodné se v průběhu pohovorů zaměřit i na téma karierního rozvoje. Následně v rámci školení realizovat kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií, a také se zaměřit i na vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku týkající se Age managementu, jako například stárnutí na pracovišti, nevýhody věkově nediverzifikovaných pracovních týmů či předčasné odchody do důchodů. V oblasti pracovních vztahů a pracovního kolektivu, je důležitým krokem správné nastavení kultury organizace tak, aby byla ohleduplná k pracovníkům všech věkových skupin a uměla je náležitě ocenit. V neposlední oblasti, která pojednává o péči zaměstnanců, existují další možná opatření. Pro zlepšení této oblasti je možné pracovní dobu uzpůsobit potřebám jednotlivých pracovníků na flexibilní formu tak, aby vyhovovala potřebám zaměstnanců a následně umožňovala sladit osobní a pracovní život. Dále může organizace pro tuto oblast zajistit podporu pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné, bezpečí při práci a ochrany zdraví, podpora jejich pracovní schopnosti a jiné. (Horváthová et al., 2016, s. 196)

Krok 4. – Kontrola a vyhodnocení realizace Age managementu v organizaci

Po určité době fungování je vhodné provést kontrolu a hodnocení implementace Age managementu, která se týká jak realizace jednotlivých opatření, tak systematického měření nákladů a výnosů vztahujících se k implementaci této strategie. K tomu můžeme použít kontrolní AM audit, který obsahuje přezkoumání a vyhodnocení stavu realizovaných opatření v oblasti Age managementu. (Cimbálníková et al., 2012, Agemanagement, c2022)

2.4 Strategie a výhody jejich realizace pro zaměstnavatele

Nejvyšší formou je komplexní strategie Age managementu, která zahrnuje všechny metody a opatření ve všech oblastech. Spousta organizací využívá různé strategie, které kladou důraz na konkrétní oblast. Mohou to být strategie, které jsou zaměřené na péči o zdraví, vzdělávání, školení a kariérní rozvoj, přenos znalostí, přeřazení starších pracovníků, reorganizaci pracovního procesu nebo využívání pružné pracovní doby. Nejčastěji se jedná o kombinaci těchto strategií. (Cimbálníková et al., 2012, s. 122)

Z uplatňování a ovládnutí strategie Age managementu mohou mít organizace různé výhody.

1. **Zachovají si konkurenceschopnost na trhu** – dobrá strategie Age managementu umožňuje organizacím dívat se do budoucnosti a zachovat si konkurenceschopnost a prosperitu v konkurenci globálního trhu.
2. **Sníží finanční náklady** – především díky nižší míře absencí, snížení fluktuace zaměstnanců a tím i snížení nákladů na odstupné
3. **Vytvoří vysoce kvalitní pracovní síly** – opatření z oblasti Age managementu mohou přispět k získání a udržení si těch nejlepších a nejzkušenějších pracovníků, a to i díky aplikaci konceptu celoživotního vzdělávání.
4. **Dosáhnou optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost** – opatření může zajistit vhodné plánování kvalifikačních prostředků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám.
5. **Zlepší si veřejnou image firmy** – která díky uplatnění strategie může být vnímána jako prvotřídní a sociálně odpovědný zaměstnavatel. Tato oblast je úzce propojena se společenskou odpovědností organizací.
6. **Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost** – zlepšování pracovních podmínek vede i k větší spokojenosti zaměstnanců, přináší personální stabilitu, větší loajálnost zaměstnanců, snižuje absence a fluktuaci pracovníků. (Štorová, 2015, s.10)

3 Pracovní schopnost

Základním kamenem Age managementu a nejdůležitějším aktivem zaměstnance v pracovním životě je pracovní schopnost, kterou lze definovat jako rovnováha mezi vykonávanou prací a osobními zdroji člověka, tj. mírou shody mezi individuálními podmínkami a požadavky práce. Pracovní schopnost je velmi důležitá jak pro zaměstnance, tak pro organizaci. Protože to, jak je pracovník dobrý dnes, jak vykonává svou práci a jak udržuje svou psychickou i zdravotní kondici se bude odrážet na jeho budoucím výkonu. Tato definice vychází z tzv. konceptu pracovní schopnosti neboli Work Ability Concept, podle kterého je pracovní schopnost určena interakcí mezi pracovníkem a jeho prací. Pracovní schopnost je univerzální koncept, který kromě zdravotní stavu zahrnuje také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které přímo nebo nepřímo ovlivňují náš pracovní život. (Dobeš et al., 2022, Štorová a Fukan, 2012, Agemanagement, c2022, Horváthová et al., 2016)

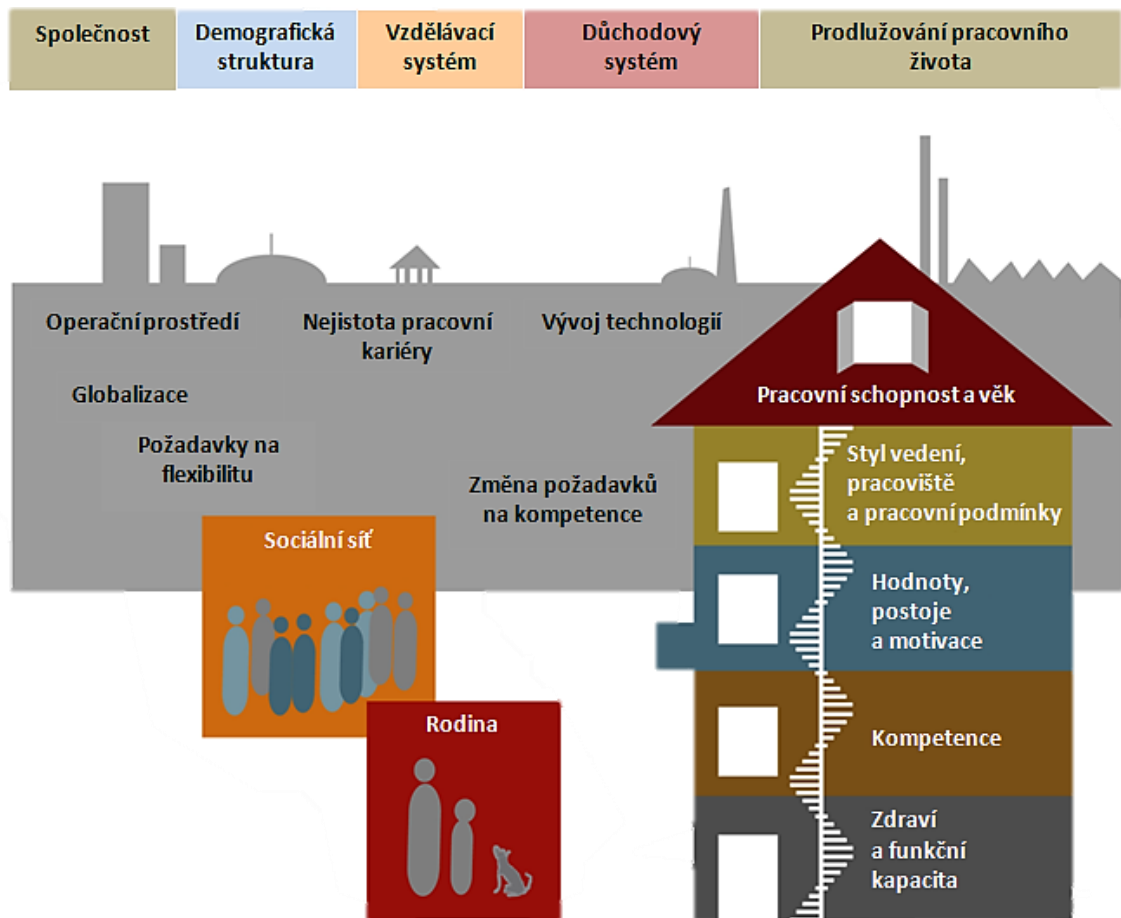
Zaměstnanec udržuje svou pracovní schopnost svými zdravotními a funkčními dispozicemi, znalostmi a dovednostmi, postoji a motivací. V zájmu jednotlivce je udržovat a obnovovat svou zaměstnatelnost, udržovat a získávat takové znalosti a dovednosti, které mu umožní měnit postoje a popřípadě změnit zaměstnavatele. Základem je počítat s dlouhodobou kariérou a více se zaměřit na zajištění pracovní schopnosti do vysokého věku, plánovat budoucnost, celoživotně se vzdělávat a brát ohledy k vlastnímu zdraví. Zaměstnavatel pak nese zodpovědnost za pracovní schopnost prostřednictvím organizačních faktorů práce, jako je způsob vedení a řízení faktorů pracovních nároků a pracovního prostředí, včetně sociálních aspektů. (Dobeš et al., 2022, s. 18)

Dobrá pracovní schopnost je udržitelná, pokud jsou v souladu individuální lidské zdroje a nároky práce. Avšak existují i faktory z mimo pracovního života, které mohou tuto stabilitu, a to jsou rodina a blízké okolí. Osobní zdroje pracovníka se s přibývajícím věkem mění, souběžně s tím se posouvá vývoj nových technologií a s tím se mění i nároky práce. Proto je důležité tuto stabilitu a soulad řešit po celý pracovní život. (Štorová a Fukan, 2012, s. 37)

3.1 Dům pracovní schopnosti

Pracovní schopnost můžeme v tomto pro lepší znázornění interpretovat jako víceposchod'ovou budovu, kterou lze vidět na obrázku č. 6. Členové Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) tento model uspořádali do tzv. Domu pracovní schopnosti, který je tvořen čtyřmi poschodími. Vnitřní faktory, které se nachází uvnitř pater domu, ovlivňují naši pracovní schopnost denně.

Vnější faktory mají na pracovní schopnost také vliv, ale už není tak přímý a každodenní. Všechna patra uvnitř domu jsou spojena schodištěm, které poukazuje na vzájemnou propojenost jednotlivých pater a vzájemné ovlivňování. (Štorová, 2015, s.18)



Obrázek 6 - Dům pracovní schopnosti

Zdroj: (Cimbálníková et al., 2012)

Spodní tři patra domu představují možnosti samotného zaměstnance a nesou větší odpovědnost za svoje zdraví a kompetence. Čtvrté horní patro představují pracovní podmínky a způsob vedení, za které je zodpovědný zaměstnavatel, s čímž i úzce souvisí zdravotní péče a organizace bezpečnosti práce. (Horváthová et al., 2016, Dobeš et al., 2022)

První patro je tvořeno zdravím, fyzickou, psychickou a funkční kapacitou, jež jsou základem pracovní schopnosti. Patro zahrnuje vše, co se zdravím souvisí, tudíž zdravý životní styl, pohybové aktivity, správné stravovací návyky, pitný režim, žádná konzumace návykových látek, dodržování pravidelných lékařských prohlídek, zájmy a koníčky, odpočinek a spánek. Celá hmotnost vyšších pater zatěžuje tyto základy. Změny zdraví a funkční kapacity se zásadně projevují na pracovní schopnosti a zhoršení zdravotního stavu, který ohrožuje její úroveň a kvalitu. Naopak zvýšení funkční kapacity umožňuje schopnost zaměstnance zlepšovat se

a rozvíjet se. Jako opatření na podporu zdraví a funkční kapacit mohou zaměstnavatele implementovat různé postupy, například formou podpory sportovních aktivit poskytnutím multisport karty, nabídky možností rekreací a rehabilitací, podpory zdravého životního stylu a zdravého stravování poskytnutím stravenek, nabídky pravidelného měření tlaku, cukru, BMI, pravidelnou vakcinaci či omezování kouření a pití alkoholu na pracovišti. (Štorová, 2015, Dobeš et al., 2022)

Druhé patro představují odborné znalosti a kompetence či dovednosti. Neustálý rozvoj znalostí, kompetencí a zkušeností zaměstnanců umožňuje reagovat a zvládat měnící se požadavky pracovního místa. Měnící se požadavky na tyto znalosti, kompetence a zkušenosti způsobují, že koncept celoživotního učení se a neustálý rozvoj odborných dovedností se stává pro pracovní schopnost ještě důležitějším předpokladem. Typickým příkladem jsou změny a vývoj v oblasti informačních technologiích. K opatřením v oblastech znalostí, kompetencí a zkušeností lze zařadit různá školení zaměřená na týmovou spolupráci, odborné znalosti, podporu používání nových technik a technologií. Do opatření lze zařadit i komplexní plány vzdělávání, podporu mezigenerační spolupráce, mentoring, různé trainee programy či řízení kariér a uplatňování knowledge managementu. (Horváthová et al., 2016, Štorová a Fukan, 2012)

Třetí patro tvoří sociální a morální hodnoty a postoje pracovníka. Klíčovou roli zde hraje respekt, spravedlnost a úcta, loajalita k organizaci, nasazení a motivace. Tyto hodnoty ovlivňují motivaci a schopnost zaměstnanců v oblasti učení a získávání nových dovedností. Hodnoty a postoje se v průběhu života mění a jsou ovlivňovány různými vlivy, a také reagují na změny ve společnosti nebo legislativě. V této oblasti může zaměstnavatel zavést opatření v podobě organizování programů na podporu pracovníků, tzn. programy zaměřené na přílišný stres, programy na podporu handicapovaných, a také se může zabývat problematikou nastavení rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem a spousty dalších. Třetí patro má také balkón, ze kterého mohou pracovníci vidět prostředí, které je nejbližší okolí svého pracoviště, tedy rodinu a blízké okolí. Oba tyto faktory každodenně ovlivňují mysl pracovníka a jeho pracovní schopnost. Na tomto patře je rovnováha mezi prací a osobními zdroji a vztah mezi pracovním a osobním životem ještě důležitější. (Horváthová et al., 2016, Dobeš et al., 2022, Štorová a Fukan, 2012)

Čtvrté patro sumarizuje všechny pracovní aspekty, pracovní prostředí a organizaci práce včetně vedení. Je to největší a nejnáročnější poschodí celého domu pracovní schopnosti, přičemž jeho hmotnost zatěžuje nižší poschodí. Odpovědnost za čtvrté patro má zaměstnavatel nebo vedoucí

pracovníci, kteří mají pravomoc v případě potřeby toto patro organizovat a měnit. Do této oblasti lze zařadit opatření ve formě správného nastavení kultury organizace, stylu vedení, zvyšování nezávislosti a odpovědnosti pracovníků, zlepšování komunikace a mezigenerační spolupráce, vyjasňování pracovních cílů, možnost flexibilní pracovní doby a jiné. (Horváthová et al., 2016, Dobeš et al., 2022)

3.2 Index pracovní schopnosti

Tato metoda byla vyvinuta v 80. letech minulého století Finským institutem pracovního zdraví (FIOH) v Helsinkách. Nástroj WAI (Work Ability Index Questionnaire) je mezinárodně ověřen a současně se používá v řadě zemí světa. Je přeložen do téměř 30 jazyků včetně českého jazyka. Index pracovní schopnosti představuje subjektivní dotazník, skládající se ze sedmi oblastí. Tyto oblasti dotazníku charakterizují jak pracovníka, tak i jeho zdravotní, fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí pracovních nároků. Hlavním předpokladem této metody je, že pouze sám pracovník může zhodnotit všechny faktory ovlivňující jeho pracovní schopnost. Výsledné skóre pracovní schopnosti může být přínosné pro individuální srovnání nebo také pro skupinové hodnocení celé společnosti. Tabulka č. 1 zobrazuje zkoumané oblasti dotazníku, kde u některých otázek je třeba spolupracovat s lékařem a za podmínek přísné ochrany osobních údajů měřených osob. (Štorová a Fukan, 2012, s. 41)

Tabulka 1 - Oblasti indexu pracovní schopnosti

	Oblasti	Body
1.	Aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím	0–10
2.	Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům na fyzickou a duševní práci	2–10
3.	Počet současných nemocí (vlastní názor x diagnostikováno lékařem)	1–7
4.	Odhadované snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění	1–6
5.	Nemocenská v průběhu minulého roku (12 měsíců)	1–5
6.	Vlastní prognóza pracovní schopnosti v následujících 2 letech	1–7
7.	Duševní schopnost	1–5
	Sumární skóre	7–50

Zdroj: (Vlastní zpracování dle Horváthová, 2016)

Měření indexu pracovní schopnosti umožňuje získat číselné skóre, kde nejvyšší možný počet bodů je 50 a nejnižší možný počet bodů je 7. Čím je získané skóre vyšší, tím je pracovní schopnost lepší. Výsledná pracovní schopnost je hodnocena slovně ve čtyřech kategoriích, výsledek pracovní schopnosti tedy může být nízká, průměrná, dobrá a vynikající (Štorová, 2015, Horváthová et al., 2016). Pomocí takto koncipovaného dotazníku WAI lze identifikovat potřebnou pomoc pracovníkům již v raném věku. Pracovníci, jejichž index je nízký, budou co

nejdříve potřebovat specifická opatření směřující k navrácení a uzpůsobení optimální pracovní schopnosti. Pracovníci s vysokým WAI skóre mají nižší riziko pro předčasný odchod do důchodu, ale současně poukazuje i na vyšší kvalitu života pracovníka. Následná tabulka č. 2 znázorňuje kategorizaci naměřeného skóre dle indexu WAI. (Dobeš et al., 2022, s. 74)

Tabulka 2 - Výsledná tabulka kategorií hodnot WAI

Rozpětí WAI (body)	Kategorie pracovní schopnosti	Cílem následných opatření je
7–27	Nízká	obnovení nyní špatné pracovní schopnosti
28–36	Průměrná	zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37–43	Dobrá	podpora dobré pracovní schopnosti
44–50	Vynikající	udržení vynikající pracovní schopnosti

Zdroj: (Štorová, 2015, s. 26)

Výsledná hodnota je pak porovnávaná s tzv. referenční hodnotou, která představuje průměrnou hodnotu pracovní schopnosti celé společnosti. Tato hodnota může následně sloužit pro srovnání s naměřenou hodnotou jednotlivce nebo skupiny, například skupina mužů či žen, stejného věku, působící na stejné pracovní pozici, ať už je jejich práce náročná fyzicky, psychicky, anebo kombinovaně. Tyto referenční hodnoty byly získané pomocí rozsáhlých zahraničních výzkumných studií, kde dotazovaní zaměstnanci byli vybráni z několika různých průmyslových odvětví v různém věku. Velmi jednoduchým způsobem lze tedy zjistit, zda naměřená hodnota odpovídá např. údajům fyzicky pracujícího muže či ženy ve věku 54 let, či nikoliv, a v kterých oblastech se musí zavést případné opatření, neboť v nich dochází ke snížení pracovní schopnosti, či naopak. (Štorová, 2015, s. 26)

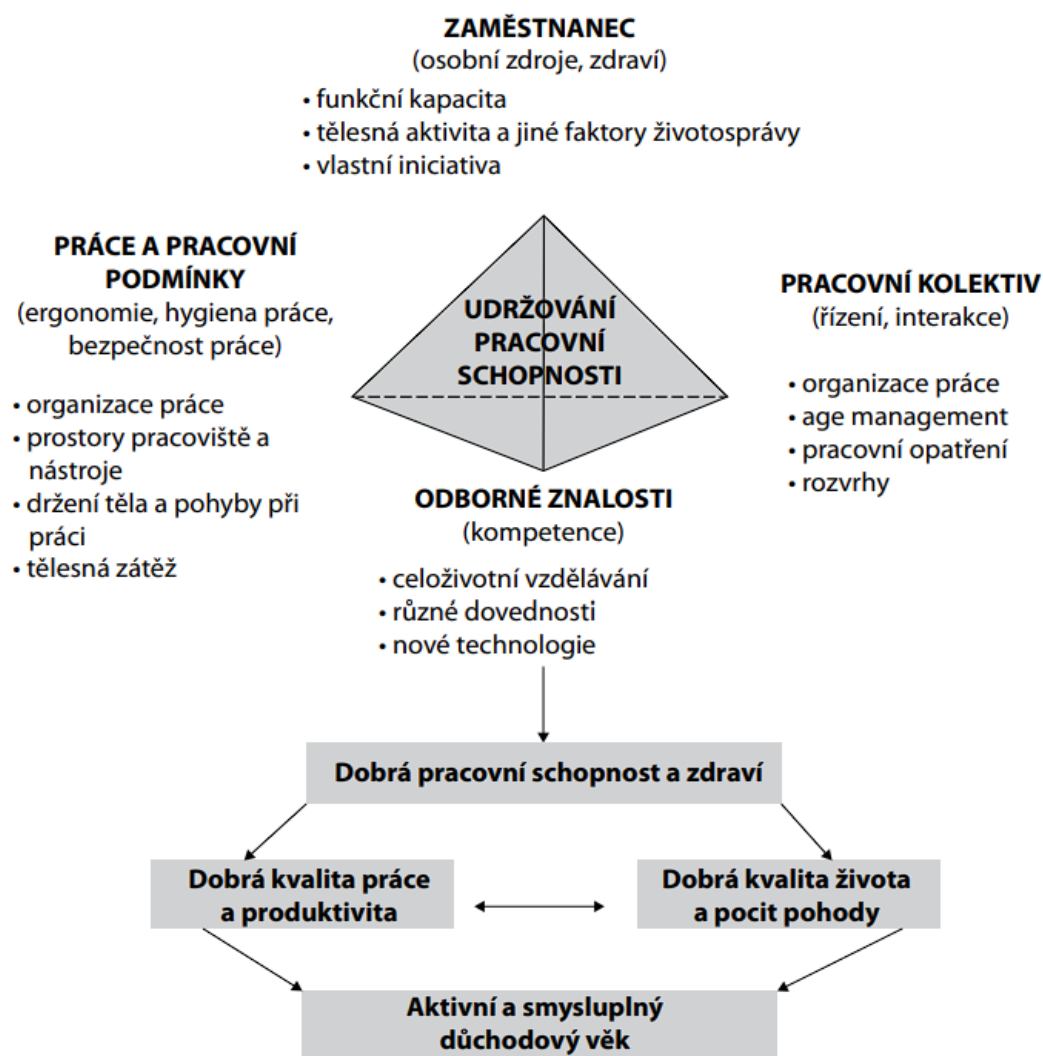
Vypočtené hodnoty pracovní schopnosti jsou interpretovány dvojím způsobem. První způsob je individuální interpretace, kde získané hodnoty z měření WAI slouží jako zpětná vazba pro účastníka měření s doporučeními na udržení anebo posilování pracovní schopnosti, včetně identifikace jeho problémových oblastí. Druhý způsob je sumární interpretace, která slouží jako zpětná vazba pro zaměstnavatele se statistickým vyhodnocením a interpretací dat problémových oblastí a s návrhy na posilování pracovní schopnosti svých zaměstnanců. (Štorová, 2015, Horváthová et al., 2016)

Realizované zahraniční studie měření WAI dokázaly také zjistit, že pokles indexu pracovní schopnosti v důsledku stárnutí se liší i podle odvětví, ve kterém zaměstnanec pracuje. Výrazně větší pokles hodnot pracovních schopností, a tedy nižší pracovní schopnost v průběhu let je především v oblasti zemědělství, průmyslu, dopravě, sociální a zdravotní péče a v některých zemích se nižší pracovní schopnost naměřila i u učitelů. Naopak nejvyšší pracovní schopnost, a tedy nejnižší pokles hodnot pracovní schopnosti v průběhu let byl zaznamenán v odvětví elektroniky a telekomunikací, bankovníctví a pojišťovnictví. (Štorová, 2015, s. 26)

Cílem implementace nástroje WAI v organizacích je podpora zvyšování nebo udržení pracovní schopnosti zaměstnanců. Výsledný index měření obsahuje cenný ukazatel produktivity současných i budoucích lidských zdrojů. Ve všech fází pracovního života i u všech věkových skupin zaměstnanců se vyplatí aplikovat opatření k udržení a podpoře pracovní schopnosti. Zhruba kolem 45 let začínají být patrné faktory, které oslabují pracovní schopnost, ale není to podmínkou. Proto je vhodné měření WAI realizovat u zaměstnanců jakéhokoliv věku a podporovat jednotlivé oblasti zejména v oblasti zdraví. Aplikování tohoto nástroje a implementace následných opatření by měla být proaktivně zařazena během celého pracovního života. (Štorová, 2015, s. 27)

3.3 Udržení pracovní schopnosti

Udržování pracovní schopnosti lze definovat jako metodická a cílevědomá opatření, která jsou přijímaná ve spolupráci mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Základem je aktivní angažovanost a spoluúčast všech součástí pracovního kolektivu a pracoviště. Nejdůležitějšími cíli pro udržování pracovní schopnosti je zlepšení práce a pracovního prostředí, rozvíjení pracovního kolektivu a organizace práce, podpora zdraví, bezpečnost práce a odborné kvalifikace pracovníků. Jakýkoliv průzkum potřeb pro udržování pracovní schopnosti musí zahrnovat všechny jednotlivé rozměry pracovní schopnosti, které stojí na základech domu pracovní schopnosti. V návaznosti toho průzkumu se poté plánují jednotlivá opatření, proto je potřeba být zaopatřen kvalitním managementem a mít vytrvalost. Následující obrázek č. 7 znázorňuje základní model, jak udržovat pracovní schopnost svých zaměstnanců. (Štorová a Fukan, 2012, s. 43)



Obrázek 7 - Základní model udržování pracovní schopnosti

Zdroj: (Dobeš et al., 2022)

Opatření na udržení pracovní schopnosti lze rozdělit do několika oblastí. Mezi opatření ve vztahu k pracovnímu prostředí lze aplikovat postupy ke zkvalitnění pracovního vybavení a bezpečnosti při práci, s tím související snižování rizik pracovních úrazů, omezování nošení břemen, ochrana před škodlivými látkami, zlepšování držení těla a optimálního ovzduší při práci. Pro oblast týkající se pracovního kolektivu existují opatření zaměřena na omezování přísných pracovních rozvrhů a časového stresu, zlepšování flexibility pracovní doby, zlepšování komunikace mezi zaměstnanci, ale také mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Je také důležité poskytování zpětné vazby, uznání pracovníků, podpora spolupráce a spoluúčasti, vyjasňování pracovních cílů a jiné. Pro vztah ke znalostem a dovednostem existují opatření ve formě školení na různou problematiku, například na zlepšení plánování, na podporu používání nástrojů a zařízení, na týmové dovednosti a spousty dalších odborných témat. Opatření ve vztahu k funkční kapacitě a zdraví lze zavést opatření typu organizování fyzických

cvičení, nabídka možností rekreace a rehabilitací, podpora zdravých stravovacích návyků omezování kouření a pití alkoholu. Poslední oblastí jsou opatření ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům, kde lze zařadit změnu obsahu práce, úpravy v rozvrhu pracovního času, plánování kariéry celoživotního vzdělání, možnosti školení, fyzické aktivity na podporu zdraví, duševní pohoda, ergonomie a jiné. (Štorová, Fukan, 2012, s. 45)