

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Age management ve vybraném podniku
Diplomová práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Aneta Svíčková**
Osobní číslo: **E22559**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Age management ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit přístup vybraného podniku k age managementu, identifikovat problematické oblasti a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Osnova:

- Stanovení metod zpracování diplomové práce.
- Teoretické vymezení pojmů týkajících se age managementu.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza age managementu ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků a návrhy ke zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition. London: KoganPage, 2023. ISBN 9781398606647.
HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.
MUŽÁKOVÁ, Karina, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Martina JELÍNKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Michal PATÁK. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.
URBANCOVÁ, Hana. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Myslivcová, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

L.S.

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

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

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 18. 4. 2024

Aneta Svíčková v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí Ing. Kateřině Myslivcové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování diplomové práce. Děkuji zaměstnancům podniku XYZ za vstřícnost při vyplňování dotazníku, ale především vedoucímu útvaru personalistiky a CSR, za jeho čas a ochotu při zpracování analytické části této práce. Poděkování patří rovněž mé rodině a přátelům, kteří mě po celou dobu studia podporovali.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá age managementem ve vybraném podniku. První část práce vymezuje diverzitu, diversity management a age management. Druhá část obsahuje charakteristiku podniku a analýzu věkové struktury a age managementu. Na závěr práce navrhuje doporučení ke zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

diversity management, věk, age management, pracovní schopnost, stárnutí

TITLE

Age management in selected company

ANNOTATION

The diploma thesis deals with age management in selected company. The first part defines diversity, diversity management and age management. The second part contains the description of selected company and analysis of age structure and age management. The last part suggests improvements.

KEYWORDS

diversity management, age, age management, work ability, ageing

OBSAH

SEZNAMY ILUSTRACÍ A TABULEK.....	8
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 Diverzita a diversity management	12
1.1 Definice a dimenze diverzity	12
1.2 Diversity management	15
1.3 Vývoj a odlišnosti generací na trhu práce.....	18
2 Age management	23
2.1 Vymezení pojmu.....	23
2.2 Pracovní schopnost	24
2.3 Implementace age managementu.....	29
2.4 Činnosti podniku podporující age management	32
3 Charakteristika podniku.....	36
3.1 Organizační struktura.....	37
3.2 Charakteristika zaměstnanců	39
4 Věková struktura zaměstnanců.....	41
5 Analýza age managementu.....	48
5.1 Rozhovor s vedoucím útvaru personalistiky a CSR	49
5.2 Dotazníkové šetření	54
5.3 Zhodnocení age managementu	63
6 Návrhy ke zlepšení	68
ZÁVĚR	74
ZDROJE.....	75
PŘÍLOHY	80

SEZNAMY ILUSTRACÍ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Čtyři dimenze diverzity	13
Obrázek 2: Primární a sekundární dimenze diverzity	14
Obrázek 3: Dům pracovní schopnosti	25
Obrázek 4: Pilíře age managementu.....	30
Obrázek 5: Základní organizační struktura	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: Silné a slabé stránky zaměstnanců 50+	22
Tabulka 2: Oblasti dotazníku pracovní schopnosti	27
Tabulka 3: Úroveň pracovní schopnosti a cíle následných opatření	27
Tabulka 4: Počty zaměstnanců k 31. 12. v letech 2021 až 2023	37
Tabulka 5: Počty zaměstnanců v kategoriích k 31. 12. 2023	39
Tabulka 6: Počet zaměstnanců určitého stupně vzdělání k 31. 12. 2023	40
Tabulka 7: Průměrný věk v podniku mezi lety 2021 až 2023.....	43
Tabulka 8: Předpoklad odchodů do řádného nebo předčasného důchodu do 5 let	46
Tabulka 9: Struktura respondentů cítících se znevýhodnění.....	57
Tabulka 10: Schopnost vykonávat svou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku....	61
Tabulka 11: Přizpůsobování pracovních úkolů věku	62
Tabulka 12: Spravedlivé rozdělení práce s ohledem na věk	63
Tabulka 13: Náklady na řízené rozhovory	72

Seznam grafů

Graf 1: Počet ekonomicky aktivních osob v pětiletých skupinách v letech 2011 a 2021	18
Graf 2: Věková struktura k 31.12.2022 v ČR.....	19
Graf 3: Podíl zaměstnanců s různým stupněm indexu dle odvětví (sekce CZ-NACE).....	28
Graf 4: Podíl zaměstnanců s různým stupněm indexu podle typu profese.....	29
Graf 5: Délka pracovního poměru zaměstnanců v roce 2023.....	40
Graf 6: Věková struktura v roce 2023	41
Graf 7: Věková struktura dle kategorie v roce 2023.....	43
Graf 8: Průměrný věk zaměstnanců dle kategorií v letech 2021 až 2023	44
Graf 9: Průměrný věk nově příchozích zaměstnanců v letech 2021 až 2023	45
Graf 10: Věková struktura respondentů dle kategorií.....	54
Graf 11: Znalost pojmu age management.....	55
Graf 12: Způsob znevýhodnění	56
Graf 13: Účast v mezigenerační spolupráci.....	57
Graf 14: Zájem o mezigenerační spolupráci dle manažerů	58
Graf 15: Zohlednění potřeb ve vztahu k věku dle zaměstnanců.....	59
Graf 16: Setrvání v podniku do řádného starobního důchodu.....	60

Seznam vzorců

Vzorec 1: Výpočet procentuálního podílu věkového stupně na celkovém osazenstvu	33
Vzorec 2: Kvóta mladé generace	33

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
GDPR	General Data Protection Regulation
HR	Human Resources
HRM	Human Resources Management
MHD	Městská hromadná doprava
PO	Požární ochrana
PP	Pracovní poměr
SI	Směnový inženýr
SO	Střední odborné
ÚSO	Úplné střední odborné
WAI	Work Ability Index

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje age managementu ve vybraném podniku. Age management neboli řízení s ohledem na věk zaměstnanců je velmi aktuálním tématem, kterým se podniky vzhledem k vývoji demografické struktury obyvatel budou v následujících letech zabývat.

Vlivem stárnutí obyvatelstva, zvyšováním věku dožití i zvyšováním věku pro odchod do důchodu budou podniky nuceny určitými nástroji a opatřeními udržovat pracovní schopnost zaměstnanců tak, aby byli schopni tyto zaměstnance udržet a zabezpečit chod podniku.

Cílem této práce je zhodnotit přístup vybraného podniku k age managementu, identifikovat problematické oblasti a navrhnout doporučení ke zlepšení.

V první kapitole budou definovány pojmy diverzita a diversity management. Dále budou popsány přístupy a přínosy diversity managementu. Závěr kapitoly se bude věnovat vývoji a odlišnostem na trhu práce, konkrétně odlišnostem generací a silným a slabým stránkám zaměstnanců 50+. Druhá kapitola definuje pojmy age management a pracovní schopnost. Dále kapitola představuje implementaci age managementu a činnosti podniku podporující age management.

Třetí kapitola představí podnik XYZ, jeho organizační strukturu a charakteristiku zaměstnanců z hlediska kategorie, stupně vzdělání a délky pracovního poměru. Čtvrtá kapitola se bude zabývat věkovou strukturou zaměstnanců. Bude určen průměrný věk zaměstnanců jednotlivých kategorií a nově příchozích zaměstnanců. Závěrem se kapitola bude zabývat předpokladem odchodů zaměstnanců do předčasného či řádného důchodu v následujících 5 letech. Pátá kapitola se bude věnovat analýze age managementu, která bude provedena na základě zhodnocení naplňování pilířů age managementu podnikem pomocí rozhovoru s vedoucím útvaru personalistiky a CSR a dotazníkovým šetřením. Závěrem kapitoly bude zhodnocen přístup podniku k age managementu a budou identifikovány problematické oblasti.

Poslední kapitola navrhne doporučení ke zlepšení. Tato doporučení budou stanovena na základě analýzy age managementu s cílem zlepšit identifikované problematické oblasti. U jednotlivých doporučení budou uvedeny i náklady s nimi související.

1 DIVERZITA A DIVERSITY MANAGEMENT

Tato kapitola obsahuje definici diverzity a diversity managementu. Age management patří mezi aspekty diversity managementu, proto je nutné pro správné pochopení problematiky vymezit tyto pojmy.

1.1 Definice a dimenze diverzity

Pojem diverzita je synonymem slova různorodost nebo odlišnost. (Košťálová et al., 2021) Podle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016, s. 171) je diverzita: „*koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.*“ Pauknerová (2012, s. 229) definuje diverzitu jako „*různorodost či heterogenitu pracovní síly z hlediska určitých kritérií či dimenzí.*“ Diverzita je vnímána jak ve společenských vědách, tak v podnikovém prostředí.

Existuje mnoho pohledů na členění diverzity, ty lze rozdělit dle dimenzí nebo dle způsobu odlišnosti.

Členění dle dimenzí:

Diverzity management lze rozdělit do čtyř dimenzí a to:

- osobnostní dimenze,
- vnitřní dimenze,
- vnější dimenze,
- organizační dimenze. (Mužáková, 2014; Košťálová et al., 2021; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Dimenze jsou zobrazeny na Obrázek 1.

Osobnostní dimenze tvoří jádro modelu, lze vysvětlit jako „osobní styl“, který je pro každou osobnost nezaměnitelný a jedinečný. Jedná se tedy o určité vlastnosti nebo schopnosti. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Zároveň tato dimenze obsahuje určité hodnoty, které má každý individuálně nastavené a co má a nemá rád. (Košťálová et al., 2021)

Další je **vnitřní dimenze**, která dle Mužákové (2014) obsahuje takové charakteristiky, které jednotlivci nemohou jednoduše změnit. Jedná se o pohlaví, věk, sexuální orientaci, mentální a fyzickou způsobilost, etnickou příslušnost a rasu. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016; Mužáková, 2014)

Třetí dimenzí je **vnější**, obsahuje takové charakteristiky, které jsou proměnlivé, lze je tedy snadno změnit. Může se jednat o bydliště, příjem, osobní zvyky, vzdělání, profesní způsobilost, rodinný stav aj. (Košťálová et al., 2021)

Poslední dimenzí je **organizační**, ta je ovlivněna působením jednotlivce v organizaci. Jedná se např. o funkční místo, náplň práce, oddělení, délku trvání zaměstnání nebo manažerskou pozici. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)



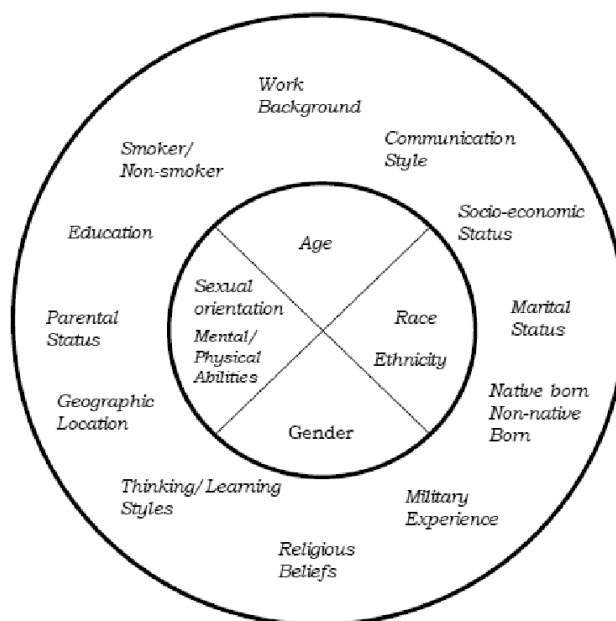
Obrázek 1: Čtyři dimenze diversity

Zdroj: Gardenswartz a Rowe (2008, s. 31)

Dle Hubbarda (2005) je možné členit diversity management i na dimenzi primární a sekundární. Toto rozdělení je zobrazeno na Obrázek 2.

Primární dimenze obsahuje charakteristiky člověka, které jsou na první pohled identifikovatelné. Jedná se zejména o věk, rasu, etnickou příslušnost, pohlaví, mentální a tělesné schopnosti a sexuální orientaci. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Dle Košťálové et al. (2021) mají tyto charakteristiky velký vliv na zaměstnatelnost jedince. Jedinci si této dimenze začínají dle Pauknerové (2012) všimnout až v momentě, kdy pro ně znamená překážku. Například „ženství“ se může stát překážkou pro kariérní postup.

Sekundární dimenze ovlivňuje jedince při utváření hodnot a očekávání, a to pomocí jeho zkušeností. Patří do ní mj. komunikační styl, vzdělání, rodinný stav, socioekonomický status a příjmy, pracovní styl nebo styl myšlení a učení. (Košťálová et al., 2021)



Obrázek 2: Primární a sekundární dimenze diverzity

Zdroj: Hubbard (2004, s. 32)

Členění dle způsobu odlišnosti:

Dle způsobu odlišnosti je možné diverzitu rozdělit na:

- genderovou,
- věkovou a
- kulturní a etnickou. (Pauknerová, 2012; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Genderová diverzita se zabývá odlišnostmi na základě pohlaví. Dle Pauknerové (2012) se považují za znevýhodněné ženy, což je dáno rozdělením ženské a mužské role. Genderová rovnost byla tématem od 90. let, nyní funguje řada neziskových organizací, která pomáhá diskriminovaným (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Věková diverzita je velmi často přehlížena, ale začíná být pro pracovní trh stále aktuálnější. Vzhledem ke klesající míře porodnosti a rostoucí době života bude důsledkem stárnutí populace zvyšování množství starších pracovníků věku 50+. (Pauknerová, 2012)

Kulturní a etnická diverzita je nejčastěji spojená s národnostními menšinami ve státě, které se často mohou cítit diskriminovány. Vzhledem k migraci se často tvoří heterogenní multikulturní pracovní týmy, které jsou podporovány nadnárodními korporacemi. (Pauknerová, 2012)

1.2 Diversity management

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá podnikovým prostředím, bude se dále tato práce věnovat širšímu spektru diverzity, a to diversity managementu.

K rozvoji diversity managementu došlo již v 60. letech minulého století v USA, odkud tento pojem i pochází. Podstatou se staly antidiskriminační zákony zaměřené na barvu pleti, věk, handicap nebo rasu a pohlaví. Docházelo tedy k pozitivní diskriminaci, která měly snahu zajistit těmto skupinám rovné příležitosti. (Pauknerová, 2012)

Diversity management dle Košťálové et al. (2021, s. 11) je: *„nástroj, jak diverzitu efektivně uchopit v pracovním prostředí. Nabádá, jak pracovat s rozdíly, které z různých pohledů mezi zaměstnanci jsou a jak efektivně využít silné stránky všech svých zaměstnanců ve prospěch zaměstnávajícího podniku, ale i ve smyslu celospolečenského dopadu.“* Diversity management se vyznačuje také rovnými příležitostmi pro všechny (Mužáková, 2014).

Bedrnová a Nový (2007, s. 597) považují za cíl diversity managementu: *„vytvořit inkluzivní organizační kulturu, která dá všem jedincům možnost uplatnit jejich rozdílné přístupy, názory a schopnosti“*

S každým pracovníkem by mělo být za každou cenu zacházeno spravedlivě a s respektem. Všichni zaměstnanci by měli mít stejné příležitosti. Efektivní diversity management pomáhá zvyšovat propojení mezi zaměstnanci a snižovat možné konflikty mezi nimi. (Armstrong a Taylor, 2023)

Přístupy k diversity managementu

Podniky mají různé přístupy k diversity managementu, které logicky mají i rozdílné výsledky. Dle Mathise a Jacksona (2011, s. 111) jsou přístupy podniků následující:

- ignorují diverzitu,
- začínají proces zabývání se diverzitou,
- mají k diverzitě pochopení,
- aktivně se zabývají diverzitou a budují inkluzivní prostředí.

Podniky, které **ignorují diverzitu** ji nevnímají jako důležitou a zabývají se pouze případnými právními problémy (Mathis a Jackson, 2011). Dle Maříkové, Čermákové a Křížkové (2015) se tyto organizace nazývají monokulturní.

Podniky, které **začínají proces zabývání se diverzitou** zavádějí školení v oblasti diverzity, dodržují právní předpisy, soustředí se na chráněné skupiny a aktivně přistupují ke vznikajícím konfliktům (Mathis a Jackson 2011). Tyto organizace lze nazvat přechodnými (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015).

Třetí skupinou jsou podniky, které **mají k diverzitě pochopení**, mají pozitivní výsledky, a to snížení počtu konfliktů a řešení vnitřních problémů.

Posledním přístupem je **aktivní zabývání se diverzitou a tvorbou inkluzivního prostředí**, kdy je diverzita vnímána jako součást podniku a je k ní přistupováno proaktivně všemi zaměstnanci podniku. (Mathis a Jackson 2011) Podniky, které mají tento přístup lze nazvat multikulturními (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015).

Přínosy diversity managementu

Zavedení diversity managementu je v této době velmi důležité. Podniky, které jej mají implementován se dokážou lépe adaptovat na změny ve společnosti. Mezi tyto významné změny posledních let patří demografické změny, globalizace a legislativa.

Demografické změny jsou v posledních letech velmi dynamické. Dochází k zvyšování průměrné délky života a snižování porodnosti. Proto je nutné zajistit, aby podniky uměly pracovat se zaměstnanci 50+, jejichž počet bude nadále růst.

Proces **globalizace**, kdy mnoho podniků je nadnárodních a mají zahraničního vlastníka, ukazuje důležitost schopnosti podniku pracovat s různorodostí. Je stěžejní pochopit cizí kultury, jazyk i historii, aby podnik byl na trhu konkurenceschopný.

Legislativa přenáší povinnost rovnosti podmínek v zaměstnanosti. (Maříková, Čermáková a Křížková, 2015) V České republice existují následující právní předpisy, které se zabývají rovným postavením zaměstnanců:

- Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. Ústava České republiky,
- Zákon č. 2/1993 Sb. Listina základních práv a svobod,
- Zákon č. 262/2006 Sb. Zákoník práce,
- Zákon č. 435/2004 Sb. Zákon o zaměstnanosti,
- Zákon č. 198/2009 Sb. Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon),
- Zákon č. 251/2005 Sb. Zákon o inspekci práce,

- Zákon č. 349/1999 Sb. Zákon o Veřejném ochránci práv. (Košťálová et al., 2021)

Dle Mužákové (2014, s. 27) na základě studie Evropské komise jsou vybrané přínosy diversity managementu v podnicích tyto:

- upoutání, získání a udržení „talentů“,
- snížení nákladů na fluktuaci a absentérismus,
- lepší zvládnutí dopadu globalizace a změn,
- rozvíjení kreativity a inovativnosti,
- zlepšení dobrého jména organizace a image,
- vytváření příležitostí pro znevýhodněné skupiny.

Oproti tomu Maříková, Čermáková a Křížková (2015, s. 33) přidávají k výše zmíněným přínosům dlouhodobé výhody, které se pojí se strategickým managementem podniku. Jedná se o plné využití lidských zdrojů v organizaci, snížení počtů konfliktů, zlepšení pracovních vztahů, sdílenou vizi organizace a větší míru inovace vzhledem k zapojení všech zaměstnanců.

Přínosy diversity managementu nejsou tedy pouze na podnikové úrovni, nejedná se pouze o záležitost personálního managementu, řízení různorodosti má bezpochyby dopady i na široké okolí podniku.

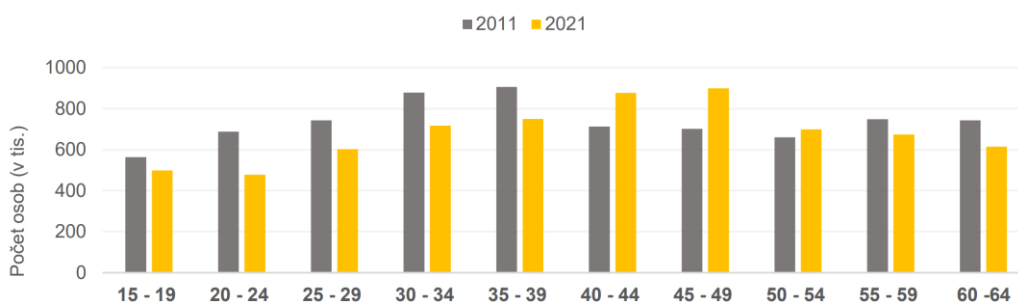
1.3 Vývoj a odlišnosti generací na trhu práce

Tato kapitola popisuje populační vývoj, demografickou situaci a její důležitost ve spojení s trhem práce. Dále jsou představeny odlišnosti jednotlivých věkových skupin v pracovním procesu a silné a slabé stránky zaměstnanců ve věku 50+.

Demografický vývoj

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, jednou z výzev společnosti jsou demografické změny. Demografický vývoj, resp. stárnutí populace je výzva, které mnoho podniků nyní čelí, nebo v nejbližších několika letech bude čelit.

Hlavní výzvou je celkový počet osob v ekonomicky aktivním věku, tedy mezi 15 a 64 lety. Graf 1 zobrazuje počty ekonomicky aktivních obyvatel v pětiletých věkových skupinách v letech 2011 a 2021. Je zřejmé, že počet osob do 39 let se během 10 let snížil, počet osob ve skupinách mezi 40 a 54 lety naopak roste. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023)

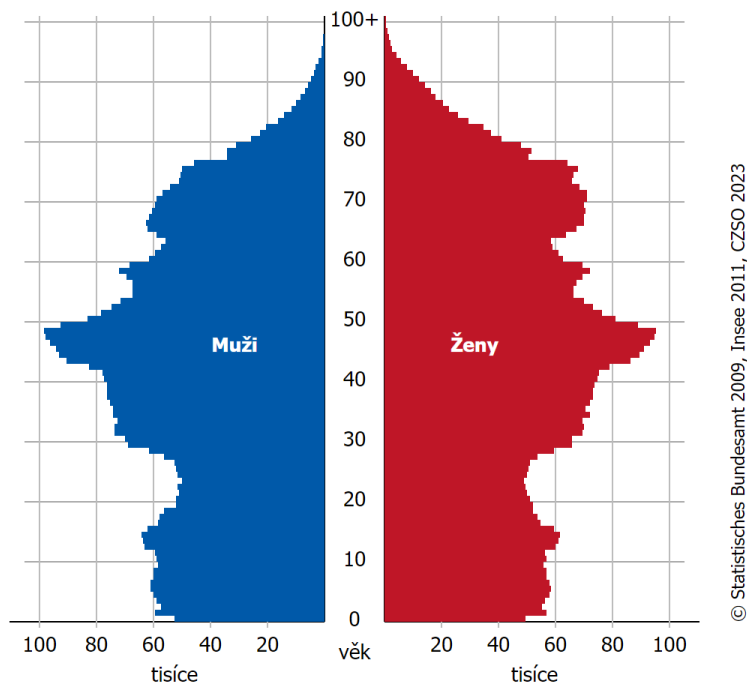


Graf 1: Počet ekonomicky aktivních osob v pětiletých skupinách v letech 2011 a 2021

Zdroj: (ČSÚ, 2022 cit. podle Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023, s. 6)

Věková pyramida, znázorněna na Graf 2 zobrazuje věkovou strukturu obyvatel k 31. 12. 2022 a je z ní patrné, že nejvíce obyvatelům České republiky je mezi 40-50 lety věku. Pro další desetiletí tato věková pyramida znamená, že podniky budou pro zajištění kvalifikované pracovní síly muset pracovat s měnící se věkovou strukturou na pracovišti. Budou hledat taková opatření, která zohledňují potřeby různých věkových kategorií. Kvůli populačnímu vývoji budou podniky muset s dostatečným předstihem klást důraz na personální plánování, a to s ohledem na masivní odchody zaměstnanců do penze v několika letech po sobě.

Věková struktura k 31. 12. 2022 Česká republika



Graf 2: Věková struktura k 31.12.2022 v ČR

Zdroj: Český statistický úřad (2023)

Podniky zároveň budou muset ve vztahu k věkové struktuře zaměstnanců vynaložit více peněžních prostředků na vzdělávání tak, aby udrželi kvalifikaci všech věkových skupin na potřebné úrovni. Konkrétně může jít i vzdělávání starších zaměstnanců v oblasti nových technologií. Toto opatření vyplývá z analýzy trhu práce, kdy Ministerstvo práce a sociálních věcí (2023) uvedlo, že míra ekonomické aktivity obyvatel ČR od roku 2011 do roku 2022 vzrostla téměř 10 %, dosáhla hodnoty 77 %, což je nad evropským průměrem. Důvodem tohoto růstu je právě zvyšující se věk pro odchod do důchodu a stále větší zapojování seniorů na trhu práce i po odchodu do starobního důchodu, případně setrvání v pracovním procesu i po nároku na starobní důchod.

Odlíšnosti generací na trhu práce

Na trhu práce, tedy i v podnicích působí různé generace. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 133) definuje pojem generace jako: „skupina jedinců, kteří sdílejí podobné roky narození, vzorec zkušeností a podobný historicky sociální proces.“ Každá generace má zásadní odlišnosti a je třeba jim přizpůsobit personální činnosti tak, aby došlo ke sladění potřeb

zaměstnanců s cíli a potřebami zaměstnavatele. Vnímat odlišnosti je důležité zpravidla kvůli odlišným motivátorům pro každou generaci, což je vnímáno jako klíč k jejich spokojenosti, tedy i k úspěchu celého podniku.

Mezi autory neexistuje shoda na časovém ukotvení generací, existují mírné časové odchylky. Pro účely této práce budou představeny pouze generace, které v současné době působí v pracovním procesu dle Pulvera (2022):

- baby boomers (narození 1946-1964),
- generace X (narození 1965-1980),
- generace Y (narození 1981-1996),
- generace Z (narození 1997-2012).

Následně budou jednotlivé generace představeny.

Baby boomers

Baby boomers jsou lidé narození mezi lety 1946 až 1964. Starají se o své blízké a stále pracují. V práci je jejich největší motivací ocenění, uznání jejich přínosu nebo naslouchání (Medlíková, 2021). Dle Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) mnoho lidí této generace stále pracuje nebo má zájem pracovat i v důchodovém věku. Batkovsky (2016) dále příslušníky této generace charakterizuje jako: týmové hráče, workoholiky nebo optimisty.

Generace X

Generace X zahrnuje zaměstnance narozené mezi lety 1965 až 1980. Dle Medlíkové (2021) jsou tito lidé pracovití, vynalézaví a nemají rádi striktní pravidla. Často očekávají, že zůstanou ve svém zaměstnání minimálně 10 let, proto se připravují na vedoucí pozice. Harmonizace osobního a pracovního života je pro ně důležitá, proto mezi jejich priority patří home-office nebo pružná pracovní doba. (Jones, 2020) Peníze chápou jako hodnotu, nejsou příliš otevření změnám, hledají stabilitu a jsou více samostatní (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). V oblasti mentoringu preferují člověka, se kterým si budou rozumět (Medlíková, 2021).

Generace Y

Generace Y jsou zaměstnanci narození mezi lety 1981 až 1996. Jones (2020) zmiňuje velmi důležitou myšlenku, kdy generace Y byla často velmi chválena svými rodiči, proto věří, že budou v práci hodnoceni na základě svých výsledků, nikoli na základě věku nebo zkušeností.

To je hlavní odlišnost této generace a generace X. Tato generace je rychlá a netrpělivá. Dalším zásadním rozdílem oproti generaci X je pojetí peněz, generace Y nevnímá peníze jako hodnotu, ale jako prostředek k dosažení svých cílů. V práci hledají vyšší smysl, preferují alternativní pracovní poměry (částečné úvazky, sdílená pracovní místa), nemají rádi rutinu, za velmi důležité považují konzultaci se zkušenějšími, se snahou eliminovat chyby. (Medlíková, 2021) Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) dále uvádí, že generace Y preferuje otevřené vztahy s nadřízeným, spolupracovníky vnímá jako přátele a je otevřená novým myšlenkám. Jsou motivováni týmovou prací, rozvojovými programy nebo nefinančními benefity.

Generace Z

Do generace Z patří lidé narození mezi lety 1997 až 2012. Tito lidé se cítí více společensky, ekologicky a politicky zodpovědní. Často se zajímají o rovné příležitosti, ale mají zároveň větší obavy v oblastech finanční stability nebo klimatických změn. V pracovní oblasti je pro ně důležitá právě finanční jistota, silná podniková kultura a znalost výhledů do budoucna. (Medlíková, 2021) I když jsou sžití s technologiemi, stále je pro ně důležitý fyzický kontakt s kolegy, zároveň aktivně vyhledávají mentory, kteří je provází v zaměstnání (Jones, 2020).

Silné a slabé stránky zaměstnanců 50+

Jak již bylo určeno v kapitole 1.2, existují určité předpisy, které se zabývají rovným postavením zaměstnanců. Dodržování těchto předpisů však v této oblasti nezaručuje podniku úspěch. Podnik by si měl být vědom nejen charakterizujících vlastností generací, měl by si zároveň uvědomovat silné a slabé stránky zaměstnanců 50+ (pro účely této práce budou dále nazýváni jako „starší zaměstnanci“) zaměstnanci, kterým je 49 let a méně (pro účely této práce budou dále nazýváni jako „mladší zaměstnanci“).

Vzhledem k tomu, že podíl starších zaměstnanců v podnicích bude stále rostoucí, jsou v Tabulka 1 představeny jejich silné a slabé stránky.

Tyto silné a slabé stránky v oblastech zkušeností, vztahu k vykonávané práci, dovedností a fyzických aspektů a dalších jsou zásadní pro správnou práci s touto věkovou skupinou. Často jsou opakem silných a slabých stránek „mladších zaměstnanců“, ale samozřejmě pohled podniku musí být individuální, protože nelze říct, že každý „starší zaměstnanec“ má právě tyto vlastnosti. Podnik musí se svými zaměstnanci pracovat

a uvědomovat si vlastnosti zaměstnanců na individuální úrovni. Jedním z přístupů, který pomáhá podniku pracovat s různými věkovými skupinami je právě age management, kterému se věnuje další kapitola.

Tabulka 1: Silné a slabé stránky zaměstnanců 50+

Silné stránky	Slabé stránky
Zkušenosti a praxe	Dovednosti a nové výzvy
dlouholetá praxe v oboru, know-how postupů práce, znalost prostředí oboru	nízká počítačová gramotnost, nižší schopnost a ochota se učit novým postupům
Vztah k vykonávané práci	Členství v týmu
profesní čest, zájem o práci, snaha podat co nejlepší pracovní výkon, snaha i přes svůj věk být platným členem týmu	nižší flexibilita, snížená tolerance k druhým, neochota respektovat mladší nadřízené
Vztah k podniku	Fyzické aspekty
loajalita, setrvání v podniku i přes nespokojenost, nízká fluktuace	pomalejší pracovní tempo, vyšší výskyt zdravotních omezení

Zdroj: Zpracováno dle Svobodová (2009, s. 44-45) a Bočková, Hastrmanová a Havrdová (2011, s 28-29)

2 AGE MANAGEMENT

Tato kapitola obsahuje definici age managementu, pracovní schopnosti, kdy se zaměřuje na vymezení tohoto pojmu a jeho důležitosti. Dále je vymezena implementace řízení dle věku v podniku a činnosti, které podnik v této oblasti může využít.

2.1 Vymezení pojmu

Age management lze zařadit do výše vymezené oblasti diverzity a diversity managementu, jehož je věk jedním z prvků.

Age management lze z celkového pohledu na podnik zařadit do strategického plánování lidských zdrojů, které dle Fotra et al. (2020, s. 128) odpovídá na otázku: *„kolik pracovníků v jaké věkové, genderové, vzdělanostní a profesní struktuře bude třeba pro splnění strategických cílů organizace.“* Urbancová a Vrabcová (2023, s. 131) definují řízení dle věku jako snahu o: *„odstranění rozdílů a překážek na základě věku a zároveň o podporu věkové diverzity.“*

Dle Cimbálníkové (2012, s. 33) age management představuje: *„vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“* Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 188) definují age management o něco stručněji jako: *„řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků.“*

Nejkomplexněji pojem vystihují Štorová a Fukan (2012, s. 7): *„age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů.“*

Na základě výzkumu Urbancové (2017) vnímají podniky jako největší přínosy z aplikování age managementu udržení klíčových zaměstnanců, zvýšení výkonnosti organizace a zlepšení motivace a výkonnosti stávajících zaměstnanců. Urbancová a Vrabcová (2023) však definují i negativa spojená s implementací řízení dle věku, a to: zvýšené nároky na management, nutnost změny komunikace, zvýšení finančních nároků a zvýšení informovanosti.

Proto není vhodné vnímat age management pouze jako nástroj, který zohledňuje věkové skupiny v podnicích, ale jako komplexní přístup, který pomáhá řešit již zmíněnou

demografickou situaci, která mnoho podniků v následujících maximálně deseti letech ovlivní. (Urbancová a Vrabcová, 2023)

S řízením věku se pojí pojem „ageismus“, dle Kmoška (2023) také „age shaming“ neboli „věková diskriminace“. Štorová a Fukan (2012, s. 18) vymezují věkovou diskriminaci jako: „*negativní způsob jednání s člověkem zakládající se na jeho kalendářním věku.*“ Urbancová (2017, s. 157) definuje tento pojem obdobně jako: „*proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich věk.*“ Ageismus je vnímán hlavně vůči zaměstnancům 50+, kteří často čelí stereotypním postojům ke starší generaci, a proto u nich může vzniknout nechuť vstupovat na trh práce (Cimbálníková, 2012). Řízení dle věku se v současnosti orientuje na všechny věkové skupiny, ať už se jedná o absolventy nebo osoby důchodového věku.

Age management není pouze záležitostí podniku, ale funguje na čtyřech úrovních a to:

- společensko-politické – podporované vládou a dalšími institucemi,
- organizační – na celopodnikové úrovni pomocí HRM,
- kolektivu – vhodné složení pracovních kolektivů,
- individuální – pracovní schopnost a zdraví, (Kociánová, 2012; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Vzhledem k tomu, že různé věkové skupiny mají odlišné potřeby je v zájmu jedince, podniku i společnosti, aby docházelo k jejich naplňování (Štorová a Fukan, 2012).

Age management však disponuje účinnými nástroji, které pomáhají k udržitelnosti věkových skupin na trhu práce. (Cimbálníková, 2012) Z tohoto důvodu by podniky měly řízení dle věku aplikovat, zaujmout k této problematice komplexní přístup s cílem předcházet problémům různých věkových skupin pomocí cílených opatření. (Bedrnová a Nový, 2007) Je tedy vhodné postupovat komplexně a to tak, že podnik porozumí pojmu pracovní schopnost, který podpoří opatřeními age managementu (Age Management, 2022).

2.2 Pracovní schopnost

Podnik může podpořit age management různými opatřeními, kterými odstraňuje bariéry věkových skupin. Tato opatření jsou prevencí proti zhoršení pracovní schopnosti pracovníků. Nejdříve bude definována pracovní schopnost a pomocí modelu Domu pracovní schopnosti a poté budou vysvětleny faktory, které na ni působí společně s podpůrnými opatřeními, která může zaměstnavatel využít.

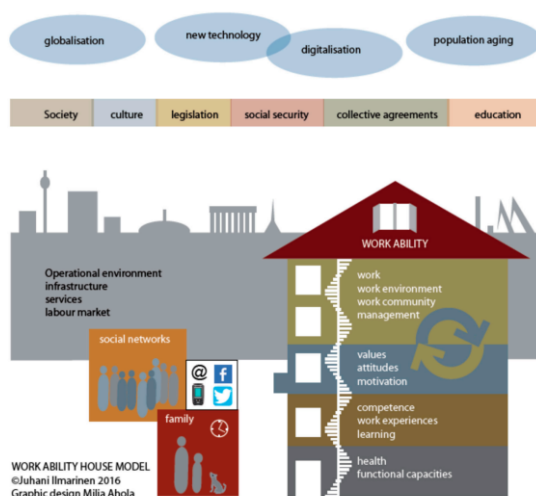
Pracovní schopnost Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 206) definují jako: „univerzálnější koncept, který nezahrnuje jen zdravotní stav, ale také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně nepřímo ovlivňují.“ Podle Novotného, Bosničové a Břenkové (2014, s. 74): „základem pro pracovní schopnost jsou zdraví a funkční kapacita, ale pracovní schopnost je rovněž určena odbornými znalostmi a způsobilostí (dovednostmi), hodnotami, postoji a motivací a prací samotnou.“

Ilmarinen (2019) zdůrazňuje důležitost rovnováhy mezi zdravím, hodnotami, postoji, motivací a prací (nároky a organizací práce). Tuto problematiku lze nazvat také jako work-life balance. Nerovnováha těchto faktorů však způsobuje snižující se pracovní schopnost v oblasti mentální i fyzické se zvyšujícím se věkem.

Je však důležité si uvědomit, že pracovní schopnost není spojena pouze s vyšším věkem, ale může být proměnlivá u všech věkových skupin. (Cimbálníková, 2012)

Dům pracovní schopnosti

Pracovní schopnost lze zjednodušit pomocí modelu, tzv. **Domu pracovní schopnosti**. Ten zachycuje vnitřní faktory, které denně ovlivňují pracovní život a vnější faktory, jejichž vliv není přímý a každodenní. Schodiště uvnitř domu znázorňuje propojenost jednotlivých pater, tedy faktorů. (Štorová a Fukan, 2012) Pro zachování pracovní schopnosti je nutné zavést opatření, která podporují všechna poschodí modelu (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Model je zobrazen na Obrázek 3.



Obrázek 3: Dům pracovní schopnosti

Zdroj: Ilmarinen (2019, s. 2)

První patro – **zdraví a funkční kapacita** (*health an functional capacities*) je základem pro vyšší patra a tím pádem je nejvíce zatěžován (Štorová a Fukan, 2012). Zlepšení zdravotního stavu znamená zlepšení pracovní schopnosti a opačně. Zaměstnavatel může podpořit toto patro např. podporou sportovních aktivit, zdravého životního stylu, pravidelnou vakcinací nebo nabídkou rekreace. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Druhé patro – **kompetence** (*competence, work experiences, learning*) dle Horváthové (2016) je velmi dynamické, protože kompetence umožňují plnit pracovní úkoly, proto je nutný jejich neustálý rozvoj. Štorová a Fukan (2012) určují jako typický příklad změny v oblasti informačních technologií. V této oblasti může zaměstnavatel své zaměstnance rozvíjet pomocí komplexních plánů vzdělávání, mentoringem nebo mezigenerační formou spolupráce (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016).

Třetí patro – **hodnoty, postoje a motivace** (*values, attitudes and motivation*). Dle Štorové a Fukana (2012) se toto patro týká již zmíněné harmonizace pracovního a osobního života (*work-life balance*), která je během života velmi proměnlivá. Toto patro má zároveň balkón, ze kterého lze vidět rodinu a blízké okolí. Mezi opatření, která mohou podporovat toto patro Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) řadí programy na odbourání přílišného stresu nebo přizpůsobení návratu do práce po rodičovské dovolené nebo dlouhé nemoci.

Poslední, čtvrté patro – **styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky** (*work, work environment work community and management*) shrnuje veškeré pracovní okolnosti, a to jak fyzické, psychologické nebo sociální – tedy mnoho aspektů. Z tohoto důvodů se jedná o nejtěžší poschodí, která nadměrně zatěžuje ta nižší. (Štorová a Fukan, 2012) Toto poschodí utvářejí vedoucí pracovníci, a z hlediska opatření jej lze nastavit pomocí kultury organizace, stylu vedení nebo zlepšováním komunikace (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Urbancová a Vrabcová (2023) upozorňují, že je nezbytné, aby vedoucí zaměstnanci rozuměli rozdílům generací a byli schopni je vést efektivně.

Mezi další faktory (vnější), které pracovní schopnost ovlivňují mohou být mimo jiné globalizace, systémy vzdělávací a důchodové nebo vývoj technologií.

Měření pracovní schopnosti

Pracovní schopnost lze měřit pomocí **Indexu pracovní schopnosti** (*Work Ability Index – WAI*), který vyvinul Finský institut pracovního zdraví. Smyslem nástroje je včasná identifikace rizik, která mohou negativně působit na zaměstnance a způsobit například

předčasný odchod do penze. (Morschhäuser a Sochert, 2006) Zároveň pouze sám pracovník může určit faktory, které mají na jeho pracovní schopnost vliv (Štorová a Fukan, 2012).

Nástroj využívá formy dotazníku, který se orientuje na sedm oblastí, přičemž musí být brán ohled na to, zda se jedná o duševně nebo fyzicky náročnou práci. (Cimbálníková, 2012) Zaměstnanci mohou vyplňovat dotazník sami, nejlépe však za asistence odborníka, Morschhäuser a Sochert (2006) doporučují vyplnění dotazníku s lékařem vždy během periodických prohlídek tak, aby byl sledován vývoj pracovní schopnosti zaměstnanců v čase.

Oblasti dotazníku jsou zobrazeny v Tabulka 2 stejně s body, které lze za určitý oddíl získat.

Tabulka 2: Oblasti dotazníku pracovní schopnosti

	Oblasti	Body
1	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní	0 – 10
2	Aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům	2 – 10
3	Počet lékařsky diagnostikovaných nemocí	1 – 7
4	Zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemoci	1 – 6
5	Pracovní absence kvůli nemoci	1 – 5
6	Odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech	1, 4, 7
7	Duševní schopnost	1 – 4
	SUMÁRNÍ SKÓRE	7 - 49

Zdroj: Štorová a Fukan (2012, s. 41)

Na základě součtu získaných bodů lze určit pracovní schopnosti zaměstnance. Minimální počet získaných bodů je 7 a maximální počet je 49 bodů. Na základě počtu dosažených bodů lze určit cíl a následná opatření. Bodové rozpětí a cíl následných opatření jsou zobrazeny v Tabulka 3.

Tabulka 3: Úroveň pracovní schopnosti a cíle následných opatření

Rozpětí identifikovaného WAI (body)	Cílem následných opatření je
7-27	obnovení špatné pracovní schopnosti
28-36	mírné zlepšení pracovní schopnosti
37-43	dobrou podporu pracovní schopnosti
44-49	udržení vynikající pracovní schopnosti

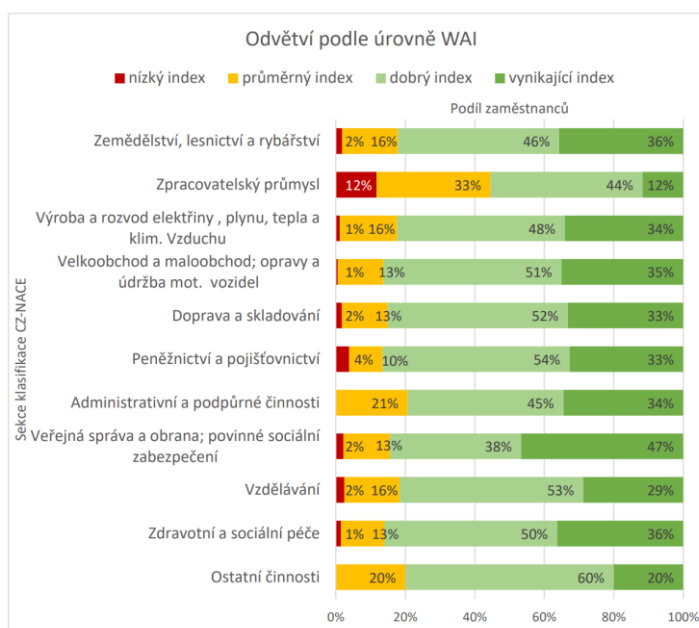
Zdroj: Novotný, Bosničová a Břenková (2014, s. 85)

Na základě tohoto dotazníku dochází k vyhodnocení pracovní schopnosti zaměstnance a určení nástrojů, kterými dojde k udržení nebo zlepšení pracovní schopnosti konkrétního zaměstnance. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014) Štorová a Fukan (2012) konstatují,

že hodnota WAI má rovněž spojitost s nemocností, produktivitou práce a je ukazatelem pro budoucí odhad produktivity lidských zdrojů v podniku.

Měření pracovní schopnosti v České republice není nijak řízené tak, aby bylo možné ho nějakým způsobem hodnotit. V roce 2022 však proběhla pod záštitou Svazu průmyslu a dopravy České republiky společnostmi TREXIMA a Age management studie, která využila data získaná při studii realizované v Nizozemsku. Tato data byla přepočítána na strukturu českého obyvatelstva.

Na základě této studie byla dle klasifikace CZ-NACE určena odvětví, která mají nízký index WAI. Z Graf 3 je patrné, že nízkých hodnot index pracovní schopnosti nabývá v odvětvích zpracovatelského průmyslu, peněžnictví a pojišťovnictví, v administrativních a podpůrných činnostech a v ostatních činnostech. V těchto odvětvích by zaměstnavatelé měli zavádět opatření na podporu pracovní schopnosti jakožto prevenci před předčasnými odchody do penze. Naopak, vynikajícího indexu dosahují zaměstnanci v odvětví veřejné správy a obrany; povinného sociálního zabezpečení. Zde by měli zaměstnavatelé aplikovat taková opatření, které index udrží na vynikající úrovni. (Trexima, 2021)

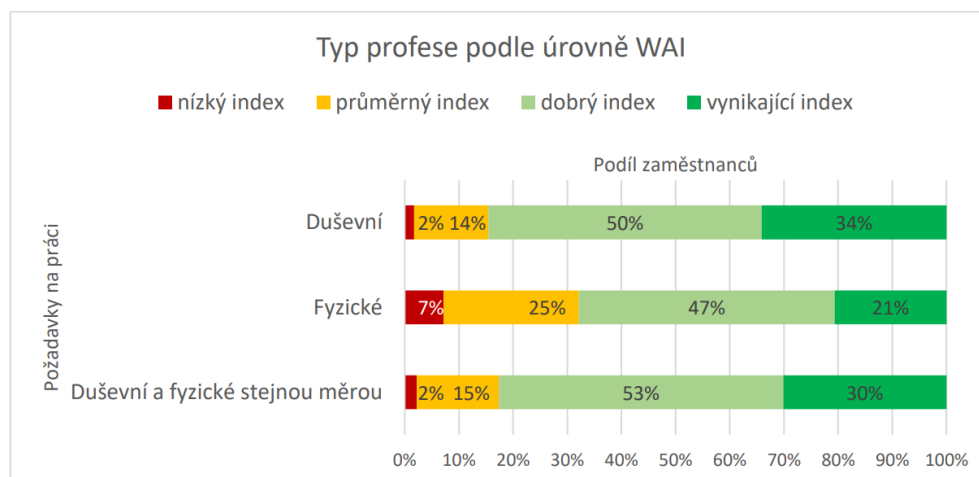


Graf 3: Podíl zaměstnanců s různým stupněm indexu dle odvětví (sekce CZ-NACE)

Zdroj: Trexima (2021, s. 28)

Cenné informace získané touto studií zobrazuje Graf 4, jedná se o podíl zaměstnanců s různým stupněm indexu podle typu profese. Graf rozděluje úrovně WAI z hlediska požadavků

na práci, konkrétně duševní a fyzické požadavky na práci. Je patrné, že nižšího indexu dosahují profese s fyzickými požadavky na práci. (Trexima, 2021)



Graf 4: Podíl zaměstnanců s různým stupněm indexu podle typu profese

Zdroj: Trexima (2021, s.29)

2.3 Implementace age managementu

Zavádění age managementu do podniku závisí na postoji vrcholového managementu k této problematice. K tomu, aby mohlo být řízení dle věku do podniku zavedeno musí mít top management jasný postoj k této problematice. Musí chápat jeho důležitost, přínosy a negativa. (Cimbálníková, 2012)

Hlavními důvody pro zavedení age managementu do podniku je dle Bedrnové a Nového (2006, s. 611): „*udržení kvalifikovaných pracovníků, který je na trhu nedostatek, stabilizace dovedností základny v organizaci, pozitivní vliv věkové heterogenity, respektování státní politiky a dodržování antidiskriminačních opatření, a konečně i již zmíněné stárnutí populace.*“

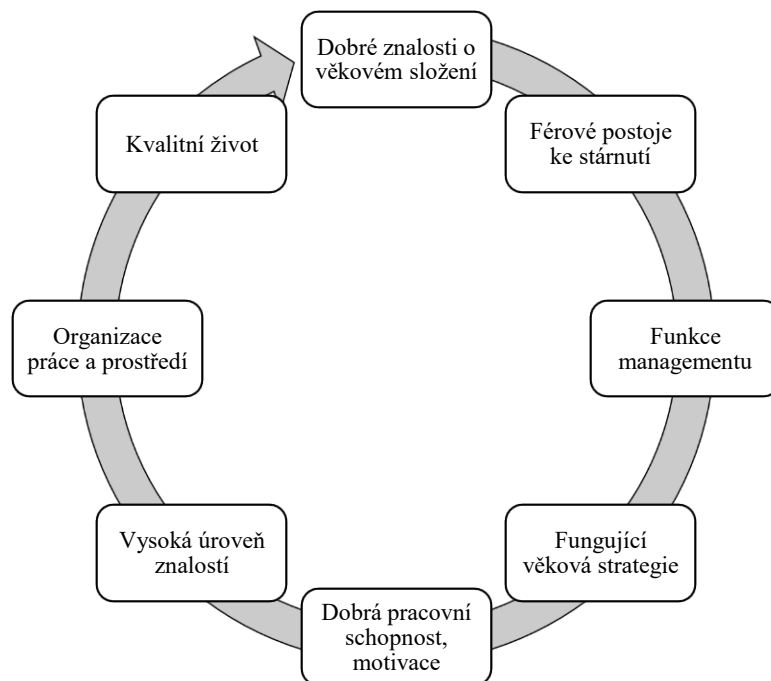
Implementace age managementu je strategické rozhodnutí, které má dle Cimbálníkové (2012, s.114-115) zpravidla tyto kroky:

1. *Sestavení týmu pro implementaci age managementu*
2. *Vytvoření scénářů pro budoucnost*
3. *Vize a strategie*
4. *Audit age managementu*
5. *Stanovení firemních cílů*
6. *Realizace age managementu*

Při zavádění je možné využít také tzv. pilíře age managementu, které jsou konkrétnější a zavádění dle nich může být snazší.

Pilíře age managementu

Finský institut pracovního zdraví přichází s pilíři age managementu, které pomáhají komplexně zachytit oblasti na podnikové úrovni, které jsou nezbytné pro správné fungování řízení dle věku v organizaci. Účelem pilířů je také určit směr a cíle rozvoje řízení dle věku v podniku, což je využitelné hlavně při implementaci řízení dle věku. Zároveň pomocí těchto pilířů lze hodnotit přístup podniku k age managementu, nebo vyvolat diskusi o implementaci vhodných nástrojů k jeho zavedení. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Pilíře age managementu jsou zobrazeny na Obrázek 4.



Obrázek 4: Pilíře age managementu

Zdroj: vlastní zpracování dle Cimbálníková (2012, s. 40)

1. Dobré znalosti o věkovém složení

Tento pilíř je zaměřen na znalosti managementu podniku v oblasti problémů týkajících se stárnutí pracovní síly, předčasných odchodů do penze nebo nedostatku mladších pracovníků. Klíčovou informací je znalost věkového rozložení pracovníků v jednotlivých odděleních a na konkrétních pracovních pozicích. Dále přehled o tom, jak důchodová reforma ovlivní podnik, jaká bude věková struktura zaměstnanců v následujících letech nebo zda je podnik schopen oslovit a udržet mladší pracovníky. (Cimbálníková, 2012)

2. Férové postoje ke stárnutí

Další pilíř se týká postoje managementu ke stárnoucím pracovníkům a jejich znalostem. Nezbytný je přehled o tom, jak je k těmto pracovníkům přistupováno v jednotlivých odděleních a jaké důsledky tento přístup má. Důležité jsou také interakce mezi mladšími a staršími zaměstnanci, kdy by podnik měl mít povědomí o tom, zda dochází k projevům věkové diskriminace a případně jí zabránit. Manažeři by si měli být vědomi silných stránek různých věkových skupin a měli by být schopni je využít v pracovním procesu. (Cimbálníková, 2012) Cílem tohoto pilíře je dosáhnout takového stavu, kdy se všichni vzájemně respektují a podnik dokáže maximálně využít znalostí stárnoucích pracovníků. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

3. Funkce managementu

Řídící pracovníci si musí uvědomit důležitost individuálního přístupu vůči všem věkovým kategoriím. Měl by být schopen určit, jak podnik věkovou diverzitu zvládá a jak podporuje zaměstnance v různých fázích jejich pracovního života. (Cimbálníková, 2012)

4. Fungující věková strategie

Podnik by měl mít fungující věkovou strategii, která je součástí jeho politiky. Nezbytné jsou jasně stanovené cíle a opatření, která k cílům směřují. V případě tohoto pilíře je důležitý soulad s dalšími dokumenty, například s obchodní strategií, personální politikou nebo systémem mezd. (Štorová a Fukan, 2012)

5. Dobrá pracovní schopnost a motivace

Dobrá pracovní schopnost a motivace je spojená i s vůlí zaměstnanců nadále v podniku setrvat. Pokud podnik tento pilíř splňuje, starší pracovníci budou chtít setrvat v podniku až do odchodu do penze. Podnik by měl proto určit pracovní schopnost zaměstnanců a stimulovat je určitými aktivitami, případně práci přizpůsobit věku zaměstnanců, například částečným úvazkem. (Cimbálníková, 2012)

6. Vysoká úroveň znalostí

Management podniku by si měl být vědom, že starší pracovníci jsou nositeli znalostí a zkušeností. Podnik by tedy měl zajistit, aby docházelo ke sdílení těchto znalostí mezigeneračně. V rámci vzdělávání zaměstnanců je vhodné sledovat, zda jsou zapojeni i starší

zaměstnanci a zda je jim forma vzdělávání přizpůsobena. Vzdělávání je zároveň vhodné monitorovat. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

7. Organizace práce a prostředí

V případě tohoto pilíře se jedná o zohlednění potřeb různých věkových skupin v oblasti pracovní doby a pracovního prostředí. Je vhodné sledovat, zda se pracovní úkoly mění s věkem a zda je různým věkovým skupinám nabízena flexibilní pracovní doba. (Štorová a Fukan, 2012)

8. Kvalitní život

Poslední pilíř age managementu se zabývá kvalitním životem a pohodou zaměstnanců, kteří na základě plnění předchozích sedmi pilířů podnikem odcházejí spokojeně do důchodu. (Cimbálníková, 2012)

2.4 Činnosti podniku podporující age management

Podnik může realizovat mnoho činností podporujících age management. V kapitole 2.2 již byla stanovena opatření, která podporují pracovní schopnost zaměstnanců, ty působí na individuální úrovni. Podnik však může využít i nástroje, které odstraňují věkové bariéry a podporují věkovou diverzitu na podnikové úrovni při tvoření podniku jako celku. Některá z těchto opatření se sice prolínají, ale mají svou důležitost z hlediska individuální, kolektivní a organizační úrovně, jak je vymezeno v kapitole 2.1. Tato opatření jsou především preventivní. Jejich cílem je předcházet problémům, které mohou nastat, a to zejména předčasným odchodům do penze. Pro podnik je výhodnější podporovat pracovní schopnost starších zaměstnanců než jejich úplná ztráta. Zaměstnanci všech věkových kategorií znamenají pro podnik určitý přínos.

Personální činnosti jsou výchozím bodem pro uplatňování age managementu v podniku. Tyto činnosti jsou realizovány personalistou nebo manažerem lidských zdrojů. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Personální činnosti, které umožňují aplikaci age managementu v podniku jsou následující:

- personální plánování,
- nábor pracovníků,
- adaptace nových pracovníků. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Personální plánování

Personální plánování se dle Bartáka (2023, s. 141): „zaměřuje zejména na získávání požadovaného počtu osob s odpovídající kvalifikací a v odpovídající struktuře k pokrytí stávajících volných míst a míst disponibilních v daném časovém horizontu a na jejich optimální adaptaci, rozvoj a adekvátní uplatnění, stabilizaci, odborný či kariérový růst.“

Věková struktura personálu je jedním z vnitropodnikových faktorů ovlivňujících plánování potřeby zaměstnanců. (Kaesler a Kaesler-Probst, 2013) Ve spojitosti s age managementem dochází k analýze věkové struktury zaměstnanců a odhadu budoucích potřeb zaměstnanců, kteří nahradí osoby, které odchází do penze. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Kaesler a Kaesler-Probst (2013) stanovují k určení stavu personálu Vzorec 1. K určení věkové struktury zaměstnanců je třeba rozdělit zaměstnance do věkových stupňů pěti let.

Vzorec 1: Výpočet procentuálního podílu věkového stupně na celkovém osazenstvu

$$\text{Věková struktura personálu} = \frac{\text{pracovní síly jednoho věkového stupně} \times 100}{\text{celkové osazenstvo}}$$

Zdroj: Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 116)

Dále lze z věkové skladby určit tzv. kvótu mladé generace, výpočet je zobrazen na Vzorec 2. Kvóta mladé generace určuje množství zaměstnanců, které podnik musí nově přijmout za rok tak, aby bylo zachována stávající věková struktura zaměstnanců.

Vzorec 2: Kvóta mladé generace

$$\text{Kvóta mladé generace} = \frac{\text{průměrný věk zaměstnanců, kteří byli v podniku s konečnou platností vyřazení z pracovního procesu z důvodu úmrtí, stáří, invalidity nebo sňatku}}{\text{průměrný věk mladých zaměstnanců, např. učňů, poprvé vstupujících do pracovního procesu}}$$

Zdroj: Kaesler a Kaesler-Probst (2013, s. 117)

Nábor pracovníků

Barták (2021, s. 221) stanovuje jako cíl náboru: „získat vhodné pracovníky na konkrétní pracovní místa. Nábor vychází z identifikace konkrétních potřeb jednotlivých pracovišť.“ Podnik naplňuje tento cíl zohledňováním získávání pracovníků různého věku, podporuje věkovou diverzitu, spolupracuje se vzdělávacími institucemi, umožňuje stáže, brigády

nebo praxe (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014). Při náboru využívá podpory vyškolených personálních pracovníků, spolupracuje s úřady práce nebo má povědomí o programech podporující určité věkové skupiny. Zároveň podnik může inzerovat přes takové kanály, které jsou pro danou skupinu nejbližší. (Bedrnová a Nový, 2007)

Adaptace nových pracovníků

Šikýř (2014, s. 108-109) definuje adaptaci zaměstnanců jako: „*formální i neformální procedury spojené s informováním, odborným zapracováním a sociálním začleněním přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.*“ Podnik ve spojení s řízením dle věku nastavuje efektivní mezigenerační spolupráci, využívá se zpravidla mentoring. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Mentoring je obdobou koučování, ale program mentoringu je dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 62) založen na: „*sdílení znalostí a zkušeností, jež vede k uchování znalostní báze a rozvoji organizace.*“ V posledních letech je populární také tzv. reverzní mentoring, kdy mladší zaměstnanci předávají znalosti starším (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Tyto činnosti jsou nezbytné jak pro implementaci age managementu v podniku, tak pro správný chod a monitorování řízení dle věku v organizaci.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 200-201) a Cimbálníková (2012, s. 106) činnosti spojené s co nejefektivnějším využitím věkové diverzity v podniku do dvou skupin a to na:

- nástroje spojené s obsahem práce,
- nástroje spojené s organizací práce.

Nástroje spojené s obsahem práce

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří **restrukturalizace pracovních míst**, tzn. přizpůsobení náplně práce různým věkovým skupinám. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Na základě zjištěných informací v rámci spolupráce se zdravotníky je možné zaměstnance přeradit na jinou pracovní pozici (Bedrnová a Nový, 2007).

Dále může podnik zajišťovat **vzdělávání a trénink**, kdy zaměstnancům usnadňuje přístup k vzdělávacím aktivitám (Bedrnová a Nový, 2007). Aby docházelo k podpoře age managementu, měly by si být v přístupu ke vzdělávání všechny věkové skupiny rovny. Zároveň je důležité různým věkovým skupinám tento proces přizpůsobit. Podnik může zároveň

zařadit vzdělávací programy pro manažery, kterým zdůrazňuje důležitost věkové diverzity na pracovištích. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Zvyšovat pracovní motivaci může podnik pomocí **osobního a kariérního rozvoje**, starší zaměstnanci tedy mají možnost využít své zkušenosti a více se angažovat a tím pádem odcházejí do penze později. (Bedrnová a Nový, 2007) Toto opatření také podporuje mezigenerační spolupráci (Cimbálníková, 2012).

Nástroje spojené s organizací práce

V případě nástrojů spojených s organizací práce se často jedná ve vztahu k age managementu o **nabídku pružné pracovní doby**, ať už přizpůsobení směnného provozu nebo prací na částečný úvazek. Starší pracovníci často pracují na dohodu mimo pracovní poměr i po odchodu do penze. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016) Novotný, Bosničová a Břenková (2014) v oblasti tohoto opatření přidávají také možnost sdíleného pracovního místa nebo využití práce z domova.

Nabídka zdravotní péče může zaměstnancům pomoci v oblasti jejich fyzické schopnosti a jak již bylo uvedeno, i v případě pracovní schopnosti. Jedná se o pravidelné zdravotní prohlídky nebo úpravu pracovního prostředí. (Bedrnová a Nový, 2007) Úprava pracovního prostředí v souladu s bezpečností a ochranou zdraví je cílena na přizpůsobení věkovým skupinám dle jejich funkční kapacity. Nejčastěji je praktikována například hledáním ergonomických řešení. (Novotný, Bosničová a Břenková, 2014)

Klíčovým opatřením pro starší zaměstnance je **řízený přechod do důchodu**, kdy podnik umožňuje postupný přechod na částečný úvazek, dává zaměstnancům možnost udržovat vztah s bývalými kolegy nebo poskytuje delší dovolenou (Bedrnová a Nový, 2007).

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Výstavba podniku XYZ, a. s. byla započata v roce 1956 a v roce 1959 došlo k uvedení do provozu. Mezi hlavní činnosti podniku patří výroba elektrické a tepelné energie, přičemž vyrobené teplo distribuuje sesterská společnost v rámci regionu východní Čechy pro téměř 63 000 domácností a množství průmyslových objektů, správních, obchodních, sportovních, zdravotnických a kulturních zařízení. Ročně podnik dodá okolo 1 000 GWh elektrické energie a sesterská společnost pak okolo 3 000 TJ tepla. (Podnik XYZ, 2022)

Od výstavby podniku prošel podnik několika změnami majitele, aktuálně je součástí Energetického a průmyslového holdingu, a. s., který provozuje přes 70 podniků napříč Evropou. V lednu 2022 došlo k rozdělení podniku do dvou samostatných společností, a to na zdroj, tedy výrobu energií – XYZ, a. s. a obchod a distribuce tepla – XYZ Distribuce, a. s. Diplomová práce se bude zabývat age managementem ve společnosti Zdroj a výroba energií – XYZ, a. s. (Podnik XYZ, 2022)

Podnik mimo svých hlavních činností klade důraz na CSR aktivity se zaměřením na oblasti zdravotnictví, vzdělávání, charitativní a sociální projekty a kulturu. V těchto oblastech podporuje jak přilehlé obce, tak i veřejně prospěšné projekty v celém regionu Královéhradecka, Pardubicka a Chrudimska. Konkrétně podnik XYZ, a. s. v roce 2022 daroval prostředky např. na hospicovou péči, zdravotnické přístroje, na podporu mládežnického sportu, rehabilitačních pobytů nebo na studentské projekty. (Podnik XYZ, 2022)

V podniku jsou dodržovány různé politiky napříč ekonomickou, environmentální či bezpečnostní oblastí. V souvislosti s age managementem jsou v platnosti tyto politiky: Politika ochrany oznamovatelů, Etický kodex a Politika rovných příležitostí, rozmanitosti a inkluze. (Podnik XYZ, 2022)

Podnik z hlediska počtu zaměstnanců k 31. 12. daného roku rostl mezi lety 2022 a 2023 (zobrazeno na Tabulka 4), kdy se absolutně zvýšil počet zaměstnanců o 7, dle bazických indexů došlo k růstu o 2,3 %. Lze konstatovat, že v podniku dochází k udržování stabilního počtu zaměstnanců a v posledních letech nedošlo k výrazným výkyvům.

Tabulka 4: Počty zaměstnanců k 31. 12. v letech 2021 až 2023

Rok	Počet zaměstnanců
2021	305
2022	304
2023	311

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

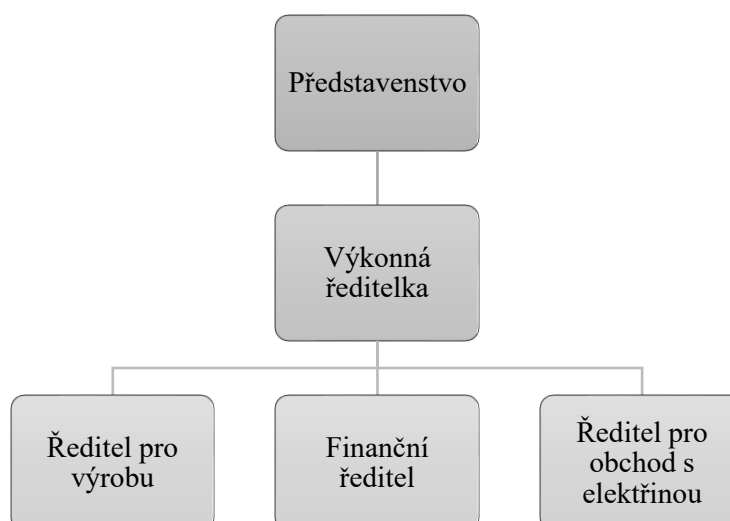
3.1 Organizační struktura

Statutárním orgánem podniku XYZ, a. s. je představenstvo, které má tři členy – předsedu, místopředsedu a člena.

Podnik se dále dělí do 4 úseků, a to:

- úsek výkonné ředitelky,
- úsek ředitele pro výrobu,
- úsek finančního ředitele,
- úsek ředitele pro obchod s elektřinou. (Interní materiály podniku XYZ, 2023)

Zjednodušená základní organizační struktura je zobrazena na Obrázek 5 a je z ní patrné, že úsek výkonné ředitelky je nadřazen všem ostatním úsekům. Celkově je organizační struktura velmi obsáhlá, proto další organizační vztahy budou popsány v popisu jednotlivých úseků.



Obrázek 5: Základní organizační struktura

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Úsek výkonné ředitelky

Úsek výkonné ředitelky je nadřazený třem zbylým úsekům. Do úseku výkonné ředitelky zároveň spadá právní útvar a útvar strategického rozvoje. Dalšími zaměstnanci tohoto úseku jsou například asistentka výkonné ředitelky, tajemník společnosti, interní auditor nebo manažer vztahů s veřejností. K 31. 12. 2023 měl tento útvar 16 zaměstnanců včetně výkonné ředitelky podniku. (Interní materiály podniku XYZ, 2023)

Úsek ředitele pro výrobu

Úsek ředitele pro výrobu je největším úsekem podniku. Do úseku ředitele pro výrobu patří útvary provozu, údržby, investic a rozvoje, BOZP, PO a ekologie. Přímými podřízenými pracovními pozicemi ředitele pro výrobu jsou asistentka nebo provozní ekonom. Útvar provozu zahrnuje zaměstnance, kteří se podílí na chodu provozu výroby, jedná se například tyto o pozice: směnový inženýr, dispečer, mistři elektro, strojnyny, kotelny a zauhlování, obsluha velínu zauhlování, specialista odsíření a další. Do útvaru údržby lze zařadit revizního technika elektro, technika oprav (strojnín, stavební) a další. Do útvaru investic a rozvoje patří konstruktér, technici rozvoje zdrojů nebo technik investic. Posledním útvarem tohoto úseku je útvar BOZP, PO a ekologie, tento útvar zahrnuje techniky a preventisty BOZP, PO a ekologie. K 31. 12. 2023 měl úsek výrobního ředitele 240 zaměstnanců. (Interní materiály podniku XYZ, 2023)

Úsek finančního ředitele

Úsek finančního ředitele zabezpečuje chod podniku pomocí útvarů personalistiky a CSR, controllingu a financování, účetnictví, nákupu a informačních technologií. Útvar personalistiky a CSR je tvořen vedoucím útvaru, referenty personální a mzdové agendy, referenty personální a sociální politiky a specialistou personalistiky a mezd. Útvar controllingu a financování obsahuje pracovníky rozborů a kalkulací nebo plánů a analýz. Účetní útvar zabezpečuje svůj chod pomocí účetních výrobních, finančních a dalších. Chod nákupního útvar je zabezpečen referenty nákupu, vedoucím skladu a skladníky. Posledním útvarem tohoto úseku je útvar informačních technologií, ten je tvořen programátory analytiky, správcem sítě a dalšími. K 31. 12. 2023 měl úsek finančního ředitele celkem 39 zaměstnanců. (Interní materiály podniku XYZ, 2023)

Úsek ředitele pro obchod s elektřinou

Úsek ředitele pro obchod s elektřinou je složen z útvarů obchodu s elektřinou a útvaru optimalizace obchodu s elektřinou. Do útvaru obchodu s elektřinou patří například obchodní dispečeri a obchodníci s elektřinou. Do útvaru optimalizace obchodu s elektřinou patří např. analytici obchodu s elektřinou. K 31. 12. 2023 měl úsek ředitele pro obchod s elektřinou 16 zaměstnanců. (Interní materiály podniku XYZ, 2023)

3.2 Charakteristika zaměstnanců

Jak již bylo v předchozí podkapitole definováno, zaměstnanci jsou rozděleni do jednotlivých úseků podniku, napříč podnikem je možné je pro zjednodušení zpracování této práce rozdělit do tří kategorií, a to:

- dělnické pozice (všechny pozice v nepřetržitém provozu a obsluha olejového hospodářství),
- technickohospodářští pracovníci (tzv. denní pozice),
- manažerské pozice (všichni ředitelé, vedoucí, směnoví inženýři, zástupci SI a mistři).

Počty zaměstnanců ve výše uvedených kategoriích zobrazuje Tabulka 5, největší počet zaměstnanců je zařazeno do kategorie dělnických pozic.

Tabulka 5: Počty zaměstnanců v kategoriích k 31. 12. 2023

Kategorie	Počet zaměstnanců
Dělnická pozice	158
Technickohospodářští pracovníci	101
Manažerské pozice	52
Celkem	311

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Zobecnění některých pracovních pozic do skupiny tzv. dělnických pozic může být zavádějící, proto je důležité uvést, že tzv. dělnické pozice vyžadují vysokou úroveň kvalifikace a zkušeností, které vyžadují nejen odborné vzdělání, ale také další potřebná osvědčení dána legislativou.

Z hlediska stupně vzdělání je struktura zaměstnanců zobrazena v Tabulka 6. Z tabulky je zjevné, že nejvíce zaměstnanců splňuje stupeň vzdělání SO s výučním listem (31 %),

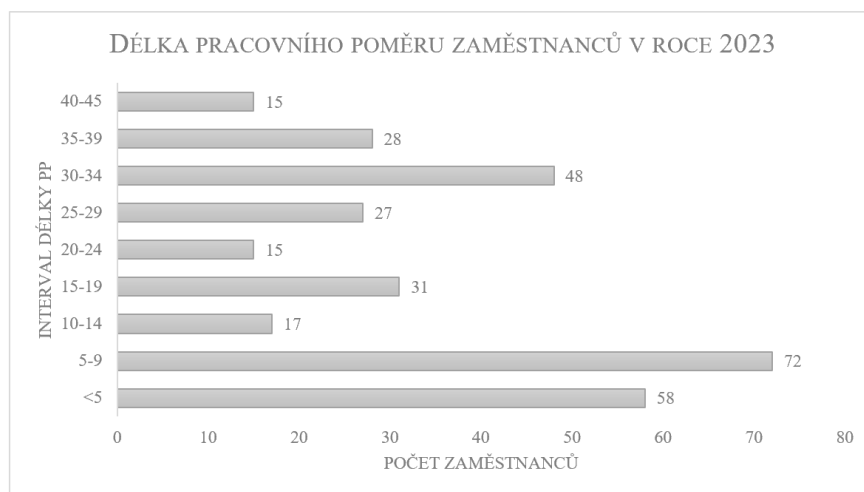
dále vysokoškolské (22 %) a ÚSO s maturitou bez vyučení (21 %). Zajímavostí je, že 19 % zaměstnanců splňuje stupeň vzdělání ÚSO s vyučením i maturitou.

Tabulka 6: Počet zaměstnanců určitého stupně vzdělání k 31. 12. 2023

Stupeň vzdělání	Počet zaměstnanců
Bakalářské	10
Nižší střední odborné	1
SO s výučním listem	95
Úplné střední všeobecné	10
ÚSO s maturitou (bez vyučení)	64
ÚSO s vyučením i maturitou	58
Vysokoškolské	69
Vysokoškolské doktorské	1
Vyšší odborné	1
Základní	2
Celkem	311

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Dále lze zaměstnance rozdělit dle délky pracovního poměru, zobrazeno na Graf 5. Podnik má nejvíce zaměstnanců v délce trvání pracovního poměru do 9 let včetně. Vzhledem k tomu, že v intervalu mezi 5 až 9 lety trvání PP je více zaměstnanců než v intervalu do 5 let, je možné konstatovat, že se podniku daří udržovat zaměstnance. O tom svědčí i vysoké obsazení dalších intervalů, například mezi 30 až 34 lety trvání délky pracovního poměru.



Graf 5: Délka pracovního poměru zaměstnanců v roce 2023

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

4 VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚŠTNANCŮ

Zaměstnanci byli charakterizováni z hlediska pracovní kategorie, vzdělání i jednotlivých úseků. Dále bude zkoumána věková struktura zaměstnanců, která přímo souvisí s age managementem. Zaměstnanci budou analyzováni z pohledu věkové struktury a průměrného věku nejdříve za celý podnik a následně dle kategorií, které byly vymezeny v kapitole 3.2. Důvodem bližšího zkoumání dle kategorií je různorodost jejich pracovní náplně, která ovlivňuje veškeré aspekty, které byly vymezeny v souvislosti s věkem zaměstnanců.

Analyzovat věkovou strukturu je důležité pro získání východisek pro personální plánování a náboru nových zaměstnanců. Zároveň je její důležitost vnímána směrem k demografickému vývoji, a tím pádem zohledňování pracovní schopnosti.

Věková struktura podniku

Zaměstnanci byli rozdělení do věkových stupňů po 5 letech tak, jak doporučují Kaesler a Kaesler-Probst (2013). Graf 6 zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců (společně s počty v jednotlivých stupních ukazuje i procentní podíl daného stupně na celkovém osazenstvu podle Vzorec 1). Jak již bylo určeno v předchozích kapitolách, počet zaměstnanců 50+ v podnicích je obecně vysoký, v podniku XYZ tvoří tato skupina 46 % zaměstnanců. Nejpočetnějším věkovým stupněm je interval 46-50 let (21,2 %), tito zaměstnanci budou do skupiny 50+ patřit v nejbližších maximálně 5 letech. Pro podnik je tedy téma age managementu více než aktuální.



Graf 6: Věková struktura v roce 2023

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

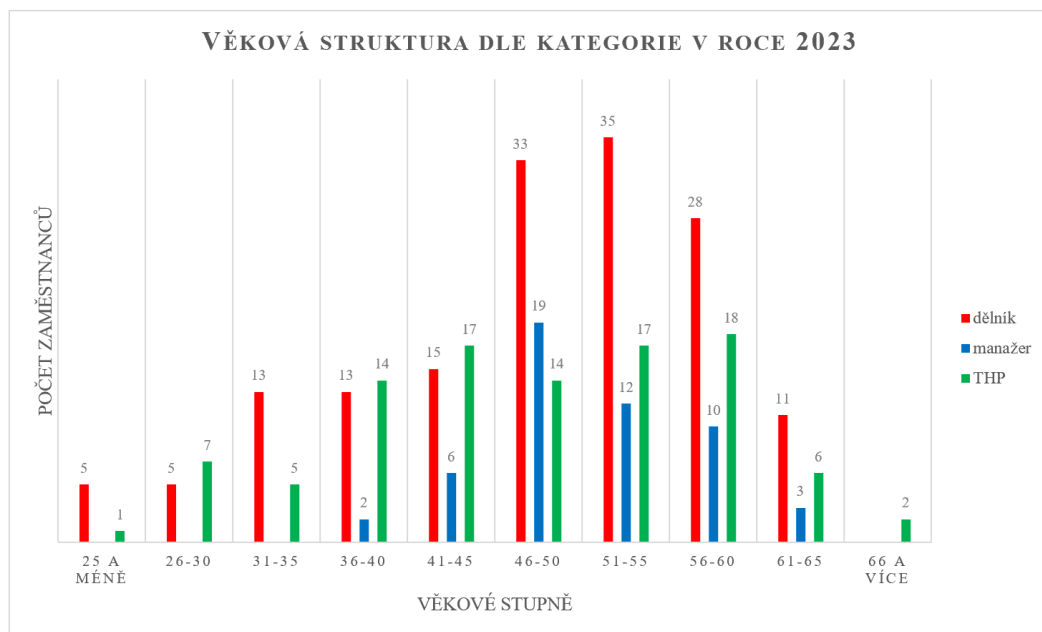
Věková struktura dle kategorie

Zaměstnanci byli v kapitole 3.2 rozdělení do tří kategorií. Na základě těchto kategorií byli zaměstnanci rozdělení do věkových stupňů a byly zkoumány jejich počty. Věkovou strukturu dle kategorie v roce 2023 znázorňuje Graf 7.

U dělnických pozic je nejvíce zaměstnanců ve věkovém stupni 51-55 let v počtu 35 zaměstnanců, což je 22 % na celkovém počtu dělníků. Dále je 33 zaměstnanců v intervalu 46-50 let a 28 zaměstnanců v intervalu 56-60 let. Ve věkovém stupni 66 let a více není žádný zaměstnanec na dělnické pozici. Malý počet zaměstnanců na dělnické pozici je v intervalu do 30 let, kde je v součtu za oba věkové stupně 10 zaměstnanců, což je pouze 6 % celkového počtu dělníků. Důvodem, proč je podíl „mladších“ zaměstnanců na dělnických pozicích nižší může být spojen s náročností některých pracovních pozic z hlediska kvalifikace a zkušeností, kdy se mnoho legislativních požadavků pojí s dobou praxe.

V kategorii manažerských pozic je nejvíce zaměstnanců ve věku 46-50 let, což tvoří z celkových 52 zaměstnanců v této kategorii 37 %. Z hlediska zaměstnanců 50+ je jejich počet absolutně 25, což tvoří 48 % manažerů. Ve věku odchodu do důchodu (61-65 let) jsou tři zaměstnanci na manažerských pozicích. V této kategorii zaměstnanců lze konstatovat, že zaměstnanci na manažerských pozicích jsou mezi 36 až 65 lety, v některých věkových stupních nejsou obsazeni vůbec.

V kategorii technickohospodářských pracovníků je největší obsazení ve věku 56-60 let, což představuje prakticky předdůchodový věk. Dále ve věkových stupních 41-45 let a 51-55 let je jich shodně absolutně 17, nejméně THP pracovníků je ve věkovém stupni do 25 let.



Graf 7: Věková struktura dle kategorie v roce 2023

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Průměrný věk v podniku mezi lety 2021 až 2023

Průměrný věk v podniku XYZ v letech 2021 až 2023 zobrazuje Tabulka 7, je z ní zřejmé, že se věk ve sledovaných rocích pohyboval okolo 48 let a mírně každý rok roste, což je spojeno se stabilitou zaměstnanců (délky trvání PP), která již byla představena výše. Pokud bude nadále pokračovat tento trend, bude se průměrný věk zaměstnanců zvyšovat.

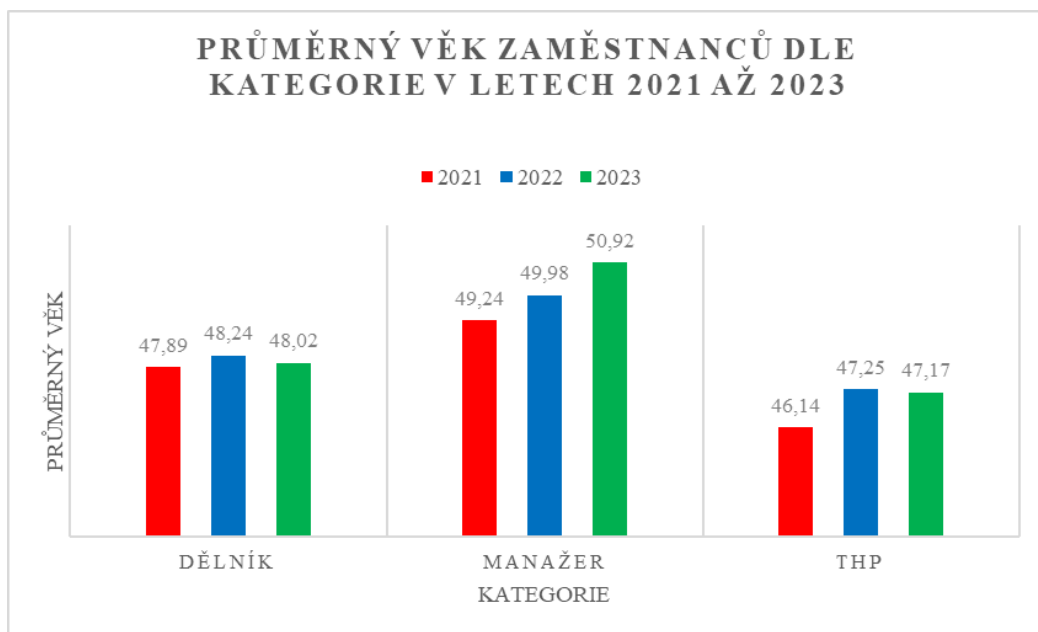
Tabulka 7: Průměrný věk v podniku mezi lety 2021 až 2023

Rok	Průměrný věk
2021	47,56
2022	48,21
2023	48,23

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Průměrný věk dle kategorie zaměstnanců v letech 2021 až 2023

Průměrný věk v letech dle kategorie zaměstnanců je zobrazen na Graf 8. V kategoriích THP a dělnických pozic se průměrný věk snížil. Naopak, u manažerských pozic došlo ke zvýšení průměrného věku o necelý 1 rok, což opět souvisí se stabilitou zaměstnanců na těchto pracovních pozicích, tudíž zvýšení věku o 1 rok je logické.



Graf 8: Průměrný věk zaměstnanců dle kategorií v letech 2021 až 2023

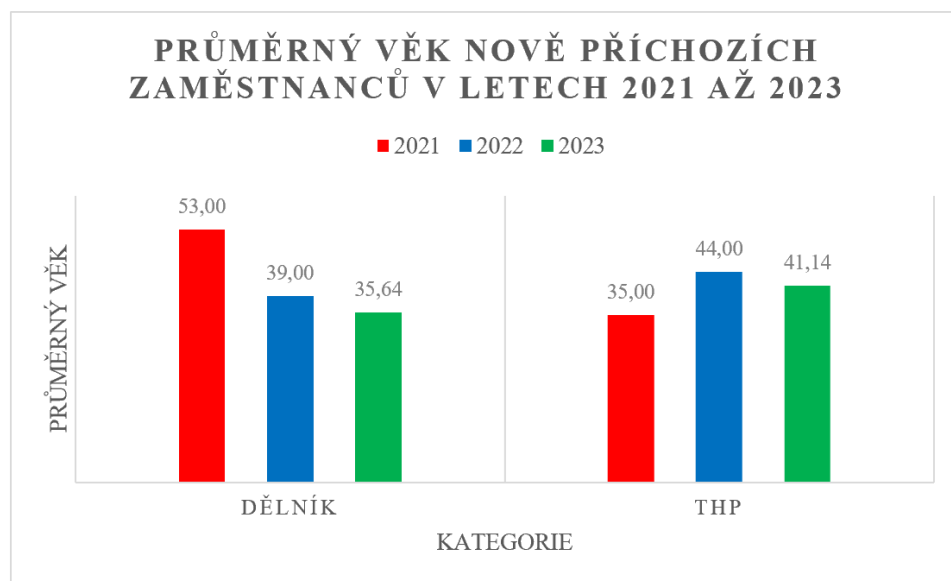
Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Průměrný věk nově přijatých zaměstnanců dle kategorií v letech 2021 až 2023

Průměrný věk v podniku taktéž ovlivňuje věk nově přijatých a odchozích zaměstnanců. Dle Graf 9 nebyli ve sledovaném období přijati žádní zaměstnanci do manažerské pozice.

V kategorii dělnických pozic je průměrný věk nově přijatých zaměstnanců v posledních 3 letech klesající. V roce 2023 byl nejnižší za sledovanou období - 35,64 let. Od roku 2021 se průměrný věk nově příchozích zaměstnanců snížil absolutně téměř o 18 let.

U technickohospodářských pozic došlo v letech 2021 a 2022 k růstu průměrného věku z 35 na 44 let. V roce 2023 oproti předchozímu roku průměrný věk nově příchozích zaměstnanců klesl na 41,14 let.



Graf 9: Průměrný věk nově příchozích zaměstnanců v letech 2021 až 2023

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Předpoklad odchodů do předčasného nebo starobního důchodu v následujících 5 letech

Následující předpoklad se týká očekávaného počtu zaměstnanců, kteří mohou odejít do předčasného nebo řádného starobního důchodu. Pro zjednodušení bude uvažován věk pro odchod do řádného starobního důchodu 65 let, s možností odejít do předčasného důchodu o 3 roky dříve, tj. v 62 letech. Budou zahrnuti i zaměstnanci, kteří i přes důchodový věk pracují, protože mají možnost ukončit pracovní poměr na základě dohody se zaměstnavatelem. Na základě předchozích úvah byli do predikce zahrnuti zaměstnanci, kterým bylo v roce 2023 57 let a více (roky narození 1966 a méně).

Výše popsany předpoklad shrnuje Tabulka 8. Bylo zjištěno, že v následujících 5 letech může odejít celkem 67 zaměstnanců. Z dělnických pozic je to 34 zaměstnanců, z manažerských pozic 11 pracovníků a z THP 22 zaměstnanců. Celkově se jedná u všech kategorií 21-22 % ze současného celkového počtu zaměstnanců v jednotlivých kategoriích.

Zároveň je velmi důležité situaci zkoumat ještě blíže, a to z hlediska pracovních pozic. Dle Interních materiálů podniku (2023) se bude jednat o možný odchod zaměstnanců z odlišných pracovních pozic.

Problémy mohou vzniknout například u pozice dispečera, kdy 4 z 5 zaměstnanců mohou v následujících 5 letech odejít. U THP na pracovní pozici výrobní účetní jsou všechny 3 zaměstnanci ve věku, kdy mohou na základě dohody se zaměstnavatelem odejít.

Z uvažovaných ročníků narození zaměstnanců je kritický rok narození 1965, ve kterém bylo narozeno 16 zaměstnanců. Z tohoto důvodu je velmi důležité, aby podnik byl schopen v rámci age managementu reagovat na věkovou strukturu zaměstnanců a vyhledávat zaměstnance různých věkových kategorií, nebo aplikovat taková opatření, která budou mít pozitivní vliv na pracovní schopnost zaměstnanců.

Tabulka 8: Předpoklad odchodů do řádného nebo předčasného důchodu do 5 let

Kategorie	Počet zaměstnanců
Dělník	34
Manažer	11
THP	22
Celkem	67

Zdroj: Zpracováno dle: Interní materiály podniku XYZ, 2023

Zhodnocení věkové struktury

Zaměstnanci byli rozděleni do pětiletých věkových stupňů, pomocí kterých byla zkoumána věková struktura podniku. Zkoumání potvrdilo teoretická východiska týkající se zvyšujícího se množství zaměstnanců v určitých věkových skupinách. Věková struktura byla zkoumána obecně za celý podnik a zároveň dle kategorie, do které byli zaměstnanci dle náplně své práce. V rámci kategorií je důležité si uvědomit, že s každou kategorií se pojí různá míra kompetencí, kdy například u kategorie manažerů je obsazení pouze ve věku 36 let věk vyšší. Z tohoto důvodu nelze konstatovat, že dochází k chybě v personálním plánování. Sledování obsazení v jednotlivých věkových stupních slouží podniku jako nositel informací, kdy v již zmíněné manažerské kategorii může očekávat změnu pracovní schopnosti zaměstnanců, případně jejich možný odchod do penze. Pro podnik bude klíčové zachovat pracovní schopnost zaměstnanců pomocí dostupných nástrojů age managementu. Co se týče možných odchodů do penze, opět je to nositel informace, který dává podniku čas aktivně vyhledávat mezi stávajícími zaměstnanci potenciální kandidáty pro obsazení těchto pracovních pozic.

V podniku jako celku dochází každý rok k růstu průměrného věku, což je přirozeným jevem, který způsobuje vysoká míra stability zaměstnanců v podniku. I přesto dochází k určité míře fluktuace z různých důvodů, což způsobilo změnu průměrného věku. Pro zhodnocení průměrného věku je důležité rozdělit zaměstnance do již zmíněných kategorií, které se liší z hlediska náplně práce ovlivňující psychickou a fyzickou zátěž.

U dělnických pozic lze na základě zjištění konstatovat, že průměrný věk zaměstnance na této pozici mírně klesá, což bylo způsobeno fluktuací zaměstnanců. Syntézou lze určit, že snížení průměrného věku v této kategorii bylo způsobeno postupně snižujícím se průměrným věkem nově přijatých zaměstnanců.

U kategorie manažerských pozic dochází ve všech sledovaných obdobích k růstu průměrného věku. V této kategorii nedošlo k přijetí nových zaměstnanců, pouze k jejich odchodu, což mělo vliv na průměrný věk. Zaměstnanci na manažerské pozici jsou tak v průměru nejstarší v podniku.

V kategorii technickohospodářských pracovníků došlo v roce 2022 k nárůstu průměrného věku zaměstnanců, což bylo způsobeno vyšším průměrným věkem nově příchozích zaměstnanců. V roce 2023 jejich průměrný věk opět klesl, což způsobil naopak pokles průměrného věku nově přijatých zaměstnanců.

Poslední analyzovanou oblastí byl předpokládaný odchod zaměstnanců do penze v následujících 5 letech. Pro podnik je v této oblasti velmi důležité dostatečně včas vyhledávat zaměstnance, kteří budou schopni svou kvalifikací zastoupit odchozí zaměstnance. Včasná reakce je velmi důležitá zpravidla kvůli době potřebné pro zcvik zaměstnance a využití mezigenerační spolupráce. Bylo identifikováno několik problematických pracovních pozic (např. výrobní účetní aj.), na které by se podnik měl zaměřit vzhledem k nutnosti získat kvalifikované zaměstnance.

V reakci na zjištěné skutečnosti by podnik měl podporovat pracovní schopnost zaměstnanců všech věkových kategorií a zároveň aplikovat nástroje age managementu tak, aby mezigenerační výměna, která v následujících letech proběhne neohrozila naplňování strategie podniku.

5 ANALÝZA AGE MANAGEMENTU

Tato kapitola se věnuje analýze age managementu v podniku XYZ, a. s. Pro analýzu budou využity pilíře age managementu, které byly teoreticky vymezeny v kapitole 2.3. Každý pilíř bude zhodnocen podle vodících otázek, které směřovaly na vedoucího útvaru personalistiky a CSR a zároveň v rámci dotazníkového šetření na zaměstnance podniku.

K analýze jednotlivých pilířů age managementu v podniku budou použity základní techniky sociologického výzkumu, konkrétně techniky nepřímé informace zprostředkované respondentem, a to rozhovor a dotazník. (Urban, 2022) Všeobecně metoda dotazování je založena na otázkách výzkumníka, na které reaguje respondent. Při formulaci otázek bude dbáno na přesné znění otázek, aby odpovědi byly co nejméně zkreslené. Otázky budou co nejvíce konkrétní, jednoznačné a budou logicky navazovat. (Bedrnová a Nový, 2007)

Pro analýzu bude využita metoda elektronického dotazování, kdy dojde k adresnému oslovení zaměstnanců podniku. Dotazník bude anonymní tak, aby se respondent nemusel obávat důsledků. Otázky budou voleny uzavřené, otevřené i polootevřené s cílem získat co největší spektrum odpovědí. (Bedrnová a Nový, 2007) Dle Urbana (2022) uzavřené otázky nedávají respondentům volnost, proto by mělo být nabídnuto co nejvíce variant. V určitých případech je vhodně zařadit i polouzavřené otázky, které respondenta do jisté míry omezují, ale dávají mu možnost vepsat svou vlastní odpověď. Otevřené otázky dávají respondentům největší prostor k vyjádření, avšak pro některé respondenty je vepsání vlastní odpovědi příliš zdouhavé. Při tvorbě dotazníků je proto vhodné zvolit všechny typy otázek.

Dále bude využita metoda rozhovoru, kdy tazatel klade respondentovi otázky s cílem získat požadované informace. Stejně jako v případě dotazníku lze využít uzavřené, polouzavřené a otevřené otázky. Pro tvorbu kvalitních otázek je vhodné, aby se tazatel částečně identifikoval s prostředím zkoumaného jevu, zároveň by měl tazatel být schopen reagovat na nečekanou informaci, která může z rozhovoru vzejít. (Jandourek, 2009)

Rozhovor s vedoucím útvaru personalistiky a CSR proběhl 14. 2. 2024 a trval zhruba 60 minut. Kladené otázky jsou součástí Příloha A.

Dotazníkové šetření mělo několik fází, nejdříve byly sestaveny otázky na základě teoretických východisek týkajících se age managementu, následně došlo k drobným úpravám otázek s asistencí vedoucího útvaru personalistiky a CSR tak, aby zohlednily specifika podniku XYZ. Otázky byly převedeny do on-line nástroje Google Forms, ve kterém byl nastaven

dotazník tak, aby byl zaměstnanec přeměřován k doplňující otázce v závislosti na jeho odpovědi. Pilotně bylo ověřeno, zda dotazník správně funguje a zda jsou otázky srozumitelné pro všechny zaměstnance. Po drobných úpravách došlo k distribuci dotazníku mezi zaměstnance podniku pomocí e-mailu. Zaměstnancům, kteří nedisponují pracovním e-mailem byl zaslán na osobní e-mail.

Dotazníkové šetření proběhlo od 27. 2. 2024 do 21. 3. 2024. V den spuštění dotazníku měl podnik celkem 309 zaměstnanců, z toho 157 na dělnických pozicích, 100 technickohospodářských pracovníků a 51 manažerů. (Interní materiály podniku XYZ, 2024).

Autorka získala odpovědi od 146 respondentů, celkem tedy od 47,25 % zaměstnanců. Konkrétně bylo získáno 59 odpovědí od zaměstnanců na dělnických pozicích (37,58 % dělníků), 56 odpovědí THP (56 % THP) a 31 odpovědí zaměstnanců na manažerských pozicích (60,78 % manažerů). Kladené otázky jsou součástí Příloha B.

5.1 Rozhovor s vedoucím útvaru personalistiky a CSR

Tato kapitola se bude věnovat analýze pilířů age managementu na základě rozhovoru s vedoucím útvaru personalistiky a CSR.

Pilíř 1 - Znalost problematiky věku

V podniku XYZ je věk sledován pouze jako statistika, kdy dochází k určení počtu zaměstnanců v 5letých věkových stupních. I přesto, že je věk sledován, management s ním pracuje především z pohledu toho, k jak velké generační výměně může v určitých obdobích a profesích dojít. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

K vyhledávání zaměstnanců dochází přes různé kanály. Je kladen důraz jak na využití firemního intranetu a e-mailu, kde dochází k inzerci pracovních míst (zájem mohou projevit současní zaměstnanci nebo jejich rodiny a přátelé), tak na relativně širokou externí inzerci (inzerce na webových stránkách podniku, pracovních portálech, ve vozech MHD, v regionálních denících, na obecních úřadech v dojezdové vzdálenosti, na univerzitách a občasné i na sociálních sítích). Lze konstatovat, že věkové kanály jsou do jisté míry přizpůsobeny různým věkovým skupinám. Inzerce v MHD a v novinách pro podnik znamená potenciální získání starších zaměstnanců, resp. rozšíření povědomí o inzerovaném pracovním místě mezi seniory, kteří informují své děti nebo vnoučata. Z hlediska získávání mladších zaměstnanců podnik vnímá potenciál při účasti podniku na kariérních dnech či inzercích

na univerzitách i středních školách. Umístování do různých komunikačních kanálů není primárně řízeno s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců, nýbrž na zásah co nejširšího počtu možných potenciálních zaměstnanců v tzv. ekonomicky produktivním věku. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 2 – Vstřícný postoj vůči věku

Postoj managementu k různým věkovým kategoriím je dle vedoucího personalistiky a CSR vstřícný, pro společnost je důležité, aby nový zaměstnanec měl kvalifikační předpoklady a chuť a schopnosti absolvovat zácvikové období. Formálně funguje mentorství, kdy je nově příchozí zaměstnanec přidělen zkušenému zaměstnanci bez ohledu na věk stávajícího zaměstnance. Pro podnik je více důležité, aby školitel disponoval určitými osobnostními rysy. Cílem podniku do budoucna je identifikovat jak zkušenostmi, tak osobnostními rysy vhodné školitele tak, aby prostředí pro nově přijatého zaměstnance bylo co nejprívětivější. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Silných a slabých stránek stárnoucích i mladších zaměstnanců jsou si vrcholový management i jednotliví vedoucí pracovníci vědomi. Zohledňují se zpravidla již při náboru, protože zaškolení pracovníků do určitých pozic je velmi časově náročné a trvá i 2 roky. Vzhledem k změně technologie, která v podniku proběhne, jsou o to více důležité. Silné a slabé stránky zaměstnanců jsou tak posuzovány i ve vztahu k ovládnutí technologií. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 3 - Dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti

Management bere v úvahu různorodost generací při každodenní práci, vnímá její důležitost a pracuje s ní. V praxi dochází k porozumění individualitě a rozmanitosti při skládání týmů při práci na různých projektech, a to i mezi útvary. Vždy dochází ke zhodnocení toho, co pozitivního zaměstnanec týmu přináší a čím by jeho fungování mohl narušit. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

V různých fázích pracovního života dochází k podpoře zaměstnanců mnoha způsoby. Po rodičovské dovolené může být využit částečný úvazek, resp. postupný návrat do pracovního života. Částečný úvazek byl použit i např. v případě, kdy se zaměstnanec po dlouhé nemoci nemohl vrátit na původní pracovní místo. Zaměstnanci mají možnost setrvání v podniku i po nároku na řádný starobní důchod, resp. zaměstnavatel rád spolupracuje i se zaměstnanci, kteří odešli do důchodu, např. formou dohod o provedení práce. Podnik má zájem udržovat

kontakt a spolupráci s těmito zaměstnanci mimo jiné kvůli jejich vysoké kvalifikaci a zkušenostem. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024) Specifikem v tomto podniku je taktéž tzv. předčasný důchod se zvýšeným výslužným. Na výslužné mají nárok zaměstnanci při ukončení pracovního poměru dohodou, kdy důvodem v dohodě uvedeným je odchod do starobního důchodu nebo předčasného starobního (případně invalidního) důchodu. Zaměstnanci je vyplácen x násobek zaměstnancova průměrného výdělku. Existuje základní a zvýšené výslužné. Na základní výslužné mají nárok zaměstnanci, jejichž pracovní poměr skončí nejpozději do 3 měsíců po dosažení věku, od kterého vzniká zaměstnanci nárok na starobní důchod. Na zvýšené výslužné mají nárok zaměstnanci, kteří mají sjednán odchod z důvodu odchodu do tzv. předčasného starobního důchodu či jiné právními předpisy dané varianty dřívějšího odchodu do důchodu nebo pokud odejdou do tzv. plného nebo částečného invalidního důchodu. Na zvýšené výslužné zaměstnanec dosáhne, pokud uzavře dohodu o ukončení pracovního poměru dle potřeb zaměstnavatele v době až 3 roky před nárokem na starobní důchod. Jeho výše závisí na době, kdy zaměstnanec ukončí pracovní poměr. (Interní materiály podniku XYZ, 2024)

Pilíř 4 – Kvalitní funkční věková strategie

Podnik v praxi aplikuje věkovou strategii v tom smyslu, že je věk mapován v rámci ohledu na doby zácviu, kdy při personálním plánování dochází k monitorování odchodů do důchodu a stanovení očekávané délky náborového procesu. Dochází tak k určení pracovních pozic, které bude třeba v určitém časovém horizontu obsadit s ohledem na dobu zaškolení nového pracovníka. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Personální politika se v souvislosti s věkem zabývá i hlediskem vnitřního nástupnictví, tj. zaměstnavatel se zaměřuje na určení tzv. personálních rezerv a rozhovory a přípravu takovýchto zaměstnanců. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Dále vedoucí úseku personalistiky a CSR konstatoval, že k lidem různého věku je přístupováno rovnocenně. Soulad dílčích prvků věkové strategie s obchodní strategií je jednoznačný. Podnik musí mít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců k tomu, aby byl schopen zajistit výrobu a dodávku vyráběných energií. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

Vedoucímu úseku personalistiky a CSR je pojem „pracovní schopnost“ známý. K jejímu posouzení dochází např. při formálním hodnocení zaměstnance. Podnik se orientuje i na organizaci vnitřních diskusí (rozšířené porady vedení, workshop či setkání vedoucích pracovníků), v rámci nichž řeší spolupráci, komunikaci a pracovní motivaci pracovních týmů. Kromě standardních pracovně lékařských prohlídek podnik doposud organizoval tzv. nadstandardní prohlídky a hrazené očkování (např. proti chřipce, klíšťové encefalitidě nebo hepatitidě) či i možnosti využít služeb v oblasti psychologie. Zaměstnanci mají v rámci zaměstnaneckého programu benefiční Cafeterie možnost využít prostředky na podporu své pracovní schopnosti na základě vlastního uvážení (zdraví, kultura, rekreace, vzdělávání atd.). (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Z hlediska fluktuace zaměstnanců často zaměstnanci zůstávají až do důchodového věku, množství odchodů je velmi nízké. K setrvání v pracovním životě je dle vedoucího útvaru může motivovat možnost ročních odměn v případě úspěšného hospodářského roku podniku a systém benefitů. Výslužné může zaměstnance motivovat spíše k odchodu z pracovního života, ale i tak to podnik vnímá jako důležitý nástroj. Jako důležitou vnímá vedoucí útvaru i důchodovou politiku státu, která zpřísňuje podmínky odchodu do důchodu, na což je třeba reagovat. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Přiřazení lehčí práce starším zaměstnancům v kategorii dělnických pozic v nepřetržitém provozu spíše není možné, pokud ano, je to zaměstnancům umožněno. Podnik jde spíše cestou vylepšování pracovního prostředí z hlediska vybavení a pomůcek (např. klimatizace). V tomto ohledu podniku pomáhají i periodické prohlídky, kdy je cílem u zaměstnanců určit, zda jsou způsobilí danou prací v daných podmínkách vykonávat. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 6 – Vysoká úroveň kompetencí

Vzdělávání je v podniku z důvodu vysokých požadavků na kvalifikaci určitých pracovních pozic řízeno legislativou, ale i organizováním rozvojových aktivit neurčovaných právními předpisy. V podniku jsou do vzdělávacích aktivit zapojováni všichni zaměstnanci bez ohledu na věk. Vzdělávací aktivity mohou zaměstnanci iniciovat i sami. Na firemním intranetu byla zřízena i podstránka nazvaná Vzdělávání – inspirace, obsahující odkazy na informace z oblasti vzdělávání a osobního rozvoje, včetně odkazů na tematickou literaturu.

Pokud má zaměstnanec zájem, může iniciovat zveřejnění také jím dodané zajímavé prezentace, článku z oblasti školení a vzdělávání atp. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Vzhledem k tomu, že podnik jde v rámci vzdělávání směrem k on-line prostředí, dochází k realizaci školení i tímto způsobem. Zaměstnanci jsou nehledě na věk k elektronizaci směřováni, resp. zvykáni i tím, že např. roční zúčtování daně z příjmu řeší skrze počítač, přičemž mají podporu v tom, že počítačová stanice je pro ně umístěna i u mzdové účetní. Daný zaměstnanec má v případě potřeby kdykoliv během této aktivity možnost požádat mzdovou účetní o radu či pomoc. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Systematické a efektivní předávání pracovních odborných zkušeností plánuje podnik posílit tím, že mentory, resp. školitele budou ideálně vykonávat ti zaměstnanci, kteří mají nejen potřebnou technickou kvalifikaci, nýbrž i pedagogické vlohy. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 7 – Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Při organizaci práce jsou brány v potaz potřeby a omezení věkových kategorií v závislosti na pracovní náplni. U některých pracovních pozic nelze z jejich povahy učinit změny v organizaci práce. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Flexibilita pracovní doby není možná u pracovních pozic v nepřetržitém provozu. Technickohospodářským pracovníkům a manažerům je umožněn home-office nebo přizpůsobení pracovní doby na základě jejich potřeb, které jsou do jisté míry spojeny s věkem. Jedná se například o přizpůsobení začátku pracovní doby zaměstnancům s malými dětmi. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

Pilíř 8 – Spokojený život

Poslední pilíř se týká spokojeného života, ve kterém se podnik angažuje nejen systémem benefitů, ale také pomocí programu týkajícího se přechodu z pracovního života do penze. I v rámci již zmíněného výsluhového programu dochází v podniku k předdůchodovým rozhovorům, ve kterých je zaměstnancům nabídnuta pomoc při vyřizování důchodu a možnost vstupu do klubu seniorů. Zároveň je jim osvětlen výše uvedený program výsluhového. (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

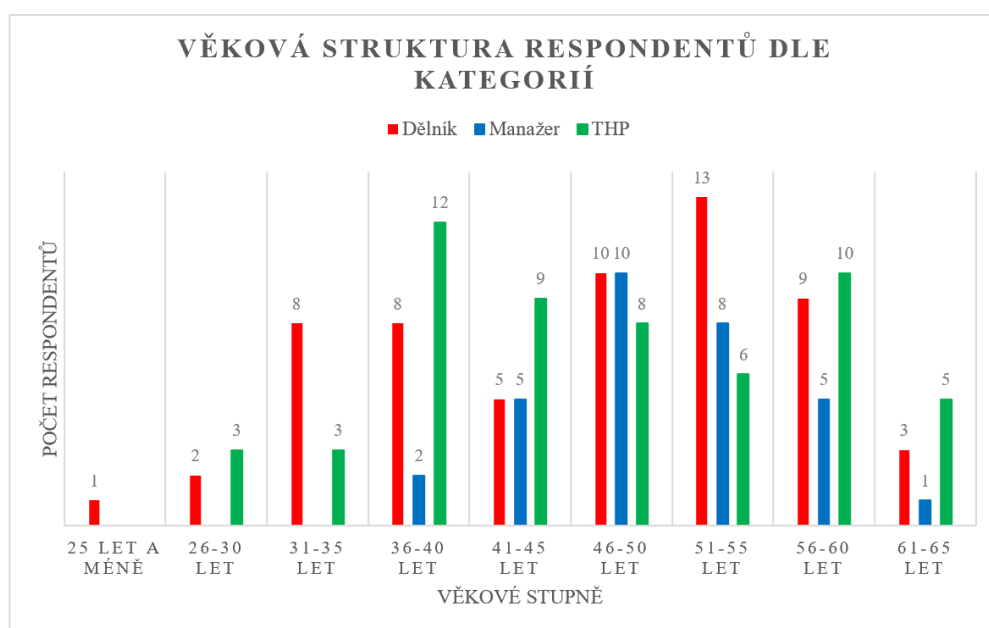
Pro účely udržování kontaktu se zaměstnanci je zřízen klub seniorů, pro jehož členy je 2x ročně organizován zájezd na kulturní akce a 1x ročně dochází k dopolednímu setkání s občerstvením, kde spolu bývalí zaměstnanci mohou strávit čas. Součástí takového setkání

je i vystoupení zástupců managementu firmy, kteří bývalé zaměstnance informují o aktuálním působení a budoucím směřování podniku. Bývalí zaměstnanci mají za určitých podmínek možnost využívat výhodného závodního stravování. Zároveň jsou zaměstnancům, jak bylo zmíněno výše, nabízeny dohody mimo pracovní poměr i po odchodu do řádného starobního důchodu. Podnik si je totiž v dobrém smyslu slova pragmaticky vědom silných stránek zkušených zaměstnanců a potenciálu přenést získané zkušenosti v rámci mezigenerační spolupráce (Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024)

5.2 Dotazníkové šetření

Obsahem této kapitoly je shrnutí odpovědí získaných dotazníkovým šetřením směřovaným k zaměstnancům.

Zjištění věku respondentů je velmi důležité k provedení hlubší analýzy se záměrem identifikovat případné problematické oblasti právě v souvislosti s jejich věkem. Věkovou strukturu respondentů dle kategorií zobrazuje Graf 10. Nejvíce odpovědí bylo získáno od věkových stupňů, které mají v podniku nejvyšší zastoupení. Pro zjednodušení budou zaměstnanci rozděleni do dvou skupin (na základě dřívějších teoretických východisek), a to do skupin „mladší“ (všechny věkové stupně 50 let a méně) a „starší“ zaměstnanci (všechny věkové skupiny 51 let a více). S přihlédnutím k tomuto zjednodušení bylo získáno 86 odpovědí od „mladších“ zaměstnanců a 60 odpovědí od „starších“ zaměstnanců.



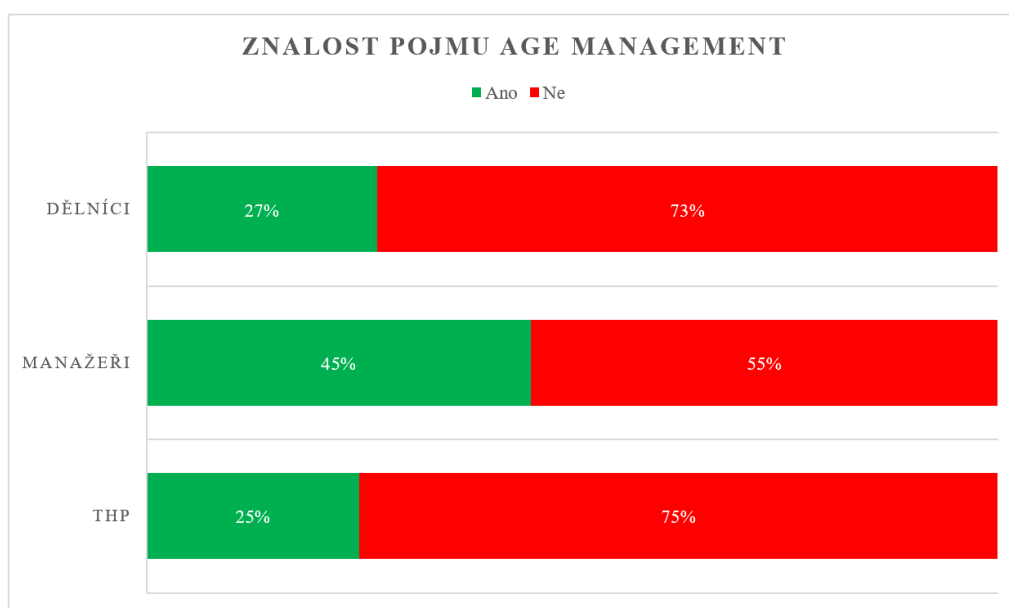
Graf 10: Věková struktura respondentů dle kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu lepšího cílení opatření na zaměstnance budou následující otázky analyzovány s ohledem na věk a kategorii, do které respondent patří.

První otázka měla za cíl zjistit, zda zaměstnanci znají pojem „age management“. Odpovědi dle kategorií zaměstnanců zobrazuje Graf 11. Bylo zjištěno, že pojem „age management“ zná 44 respondentů (30 %), naopak, tento pojem je neznámý pro 102 respondentů (70 %). Je však důležité zjištěné odpovědi zhodnotit dle kategorií zaměstnanců.

Tento pojem je známý pro 27 % zaměstnanců na dělnických pozicích, 73 % o něm nikdy neslyšelo. Dále bylo zjištěno, že tento pojem zná 45 % zaměstnanců na manažerských pozicích, přičemž 55 % jej nezná. Z řad technickohospodářských pracovníků zná tento pojem 25 % zaměstnanců, 75 % pojem nezná. Lze konstatovat, že největší povědomí o tomto pojmu mají v rámci zjištěného vzorku v rámci kategorií zaměstnanci na manažerských pozicích. Pro většinu respondentů ve zbylých kategoriích je tento pojem nový.



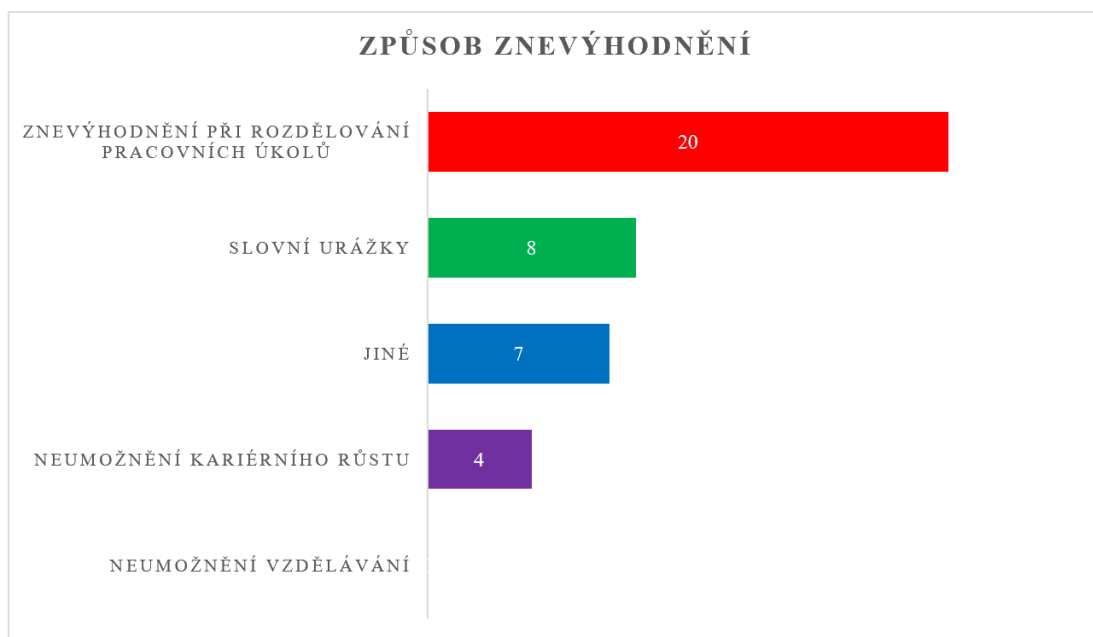
Graf 11: Znalost pojmu age management

Zdroj: vlastní zpracování

Následně dojde k shrnutí jednotlivých pilířů age managementu na základě zjištěných odpovědí.

Pilíř 2 – Vstřícný postoj vůči věku

S cílem zjistit, jakým způsobem je v podniku realizován vstřícný postoj vůči věku, byla zaměstnancům položena otázka, zda se osobně nebo jako svědci setkali v současném zaměstnání s jakoukoli formou věkové diskriminace. Většina (80 %) respondentů odpověděla, že se s věkovou diskriminací neseťkali, zbylých 20 % respondentů se s věkovou diskriminací setkalo. Respondenti, kteří mají zkušenost s věkovou diskriminací měli možnost uvést, jakým způsobem se buď osobně nebo jako svědci s věkovou diskriminací setkali, tyto odpovědi zobrazuje Graf 12. Dle odpovědí se respondenti nejčastěji setkali se znevýhodněním při rozdělování pracovních úkolů nebo se slovními urážkami ze strany kolegů či nadřízených. S neumožněním kariérního růstu se setkalo velmi malé množství respondentů, se zamezením vzdělávání žádný. Jiné odpovědi se týkaly nejčastěji znevýhodnění při pohovoru nebo poukazování na horší výkonnost přicházející s věkem.



Graf 12: Způsob znevýhodnění

Zdroj: vlastní zpracování

Dále bylo cílem zjistit, zda se zaměstnanci osobně cítí znevýhodněni kvůli věku. V tomto případě se osobně cítí znevýhodněno celkem 6 respondentů (4 %), zbytek se osobně znevýhodněn necítí. Pro hlubší analýzu bylo těchto 6 respondentů analyzováno z hlediska věku i kategorie, tyto informace obsahuje Tabulka 9. Bylo zjištěno, že se jedná o respondenty od 26 do 30 let a 41 let a starší. Nejvíce respondentů bylo z kategorie dělnických pozic, a to celkem 4. V kategorii manažerských pozic se jednalo o 1 respondenta ve věkovém stupni 51-55 let, v kategorii THP se též jednalo o 1 respondenta, a to ve věku od 46 do 50 let.

Tabulka 9: Struktura respondentů cítících se znevýhodněni

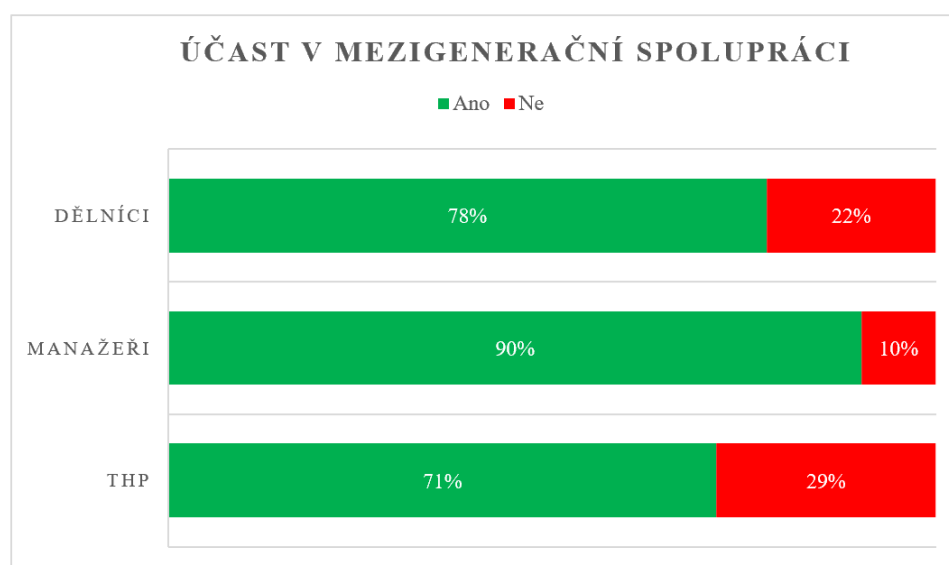
Věkový stupeň / Kategorie	Dělníci	Manažeři	THP
26-30 let	1		
41-45 let	1		
46-50 let			1
51-55 let		1	
56-60 let	2		
Celkem	4	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Pilíř 3 - Dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti

Následuje soubor otázek, které mají za cíl zhodnotit, zda dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti. Dále bylo zjišťováno, zda je v podniku podporována spolupráce mladších a starších zaměstnanců, jak zaměstnanci vnímají zájem jiné generace o mezigenerační spolupráci a vnímání zaměstnanců zohledňování různých potřeb zaměstnanců ve vztahu k jejich věku.

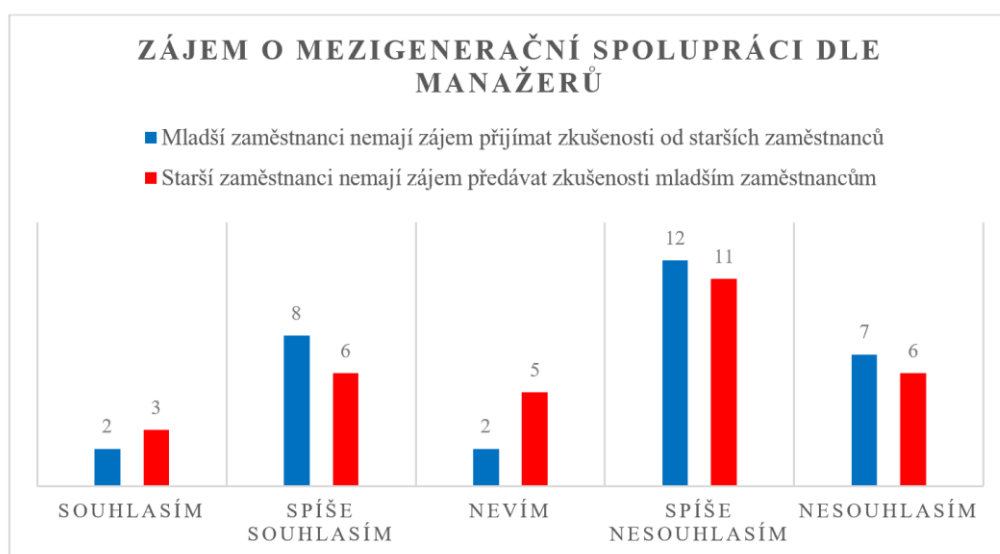
Jak uvádí Graf 13, většina zaměstnanců ze všech kategorií se zúčastnila mezigenerační spolupráce. Respondenti z kategorie manažerských pozic se mezigenerační spolupráce účastnili v 90 %. Naopak, 29 % technickohospodářských pracovníků uvedlo, že se mezigenerační spolupráce neúčastnilo, to mohlo být způsobeno školitelem ze stejné generace.

**Graf 13:** Účast v mezigenerační spolupráci

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se týkala zájmu respondentů o předávání svých zkušeností jiné generaci. Pro tyto účely byli zaměstnanci rozděleni do již zmiňovaných skupin „starších“ a „mladších“ zaměstnanců. Ve stupni mladších pracovníků (50 let a méně) i ve stupni starších pracovníků (51 let a více) shodně 93 % projevilo svůj zájem předávat své zkušenosti jiné generaci. V každém věkovém stupni byl jeden respondent, který neprojevil zájem o předávání svých zkušeností.

Dále byli respondenti tázáni na svou zkušenost, případně názor na zájem mladších a starších zaměstnanců přijímat zkušenosti od jiné generace. Byly analyzovány odpovědi manažerských pracovníků, kteří přichází se zaměstnanci do kontaktu na denní bázi a jsou schopni jejich přístup posoudit (Graf 14). Pokud bude přihlédnuto k odpovědím respondentů, kteří svůj názor vyjádřili (nezvolili možnost „nevím“), 35 % odpovědělo „souhlasím“ nebo „spíše souhlasím“, zbylých 65 % respondentů zvolilo možnost „nesouhlasím“ nebo „spíše nesouhlasím“.

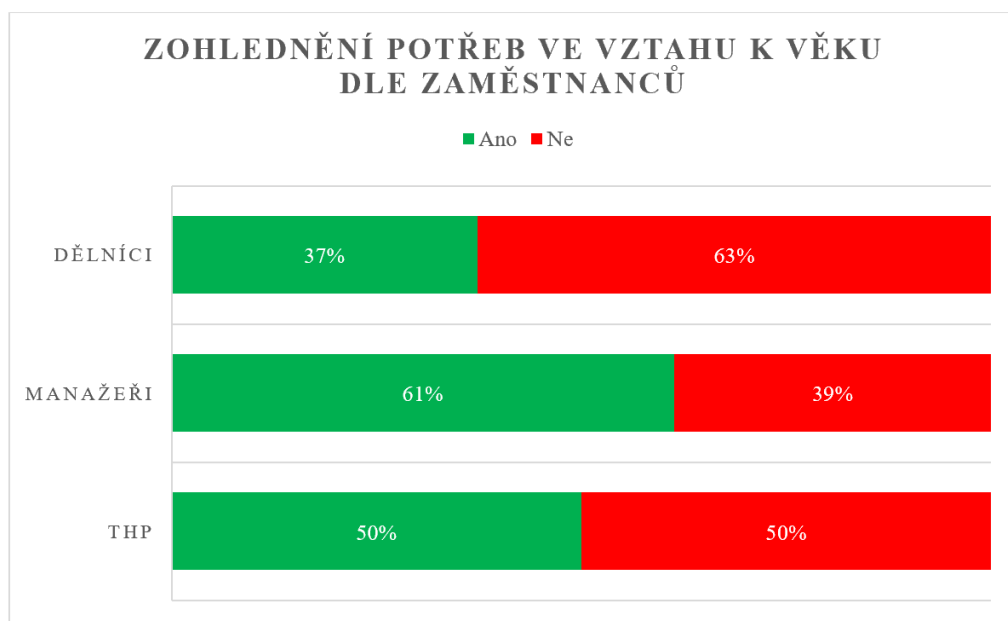


Graf 14: Zájem o mezigenerační spolupráci dle manažerů

Zdroj: vlastní zpracování

Další dvě otázky se týkaly zohledňování potřeb zaměstnancům ve vztahu k jejich věku. Zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor, případně určit, jakým způsobem je věk zaměstnanců zohledňován. Odpovědi byly zjednodušeny pouze na „Ano“ a „Ne“, zjištěné výsledky jsou zobrazeny na Graf 15. V kategorii dělnických pozic bylo zjištěno, že 37 % respondentů si myslí, že jejich zaměstnavatel zohledňuje různé potřeby s ohledem na jejich věk. Zbylých 63 % respondentů si myslí, že věk zaměstnavatel nezohledňuje. Celkem 61 % respondentů z kategorie manažerů vyjádřilo, že podnik věk zohledňuje, z kategorie technickohospodářských

pracovníků se stejně vyjádřilo 50 %. V navazující otázce bylo cílem zjistit, jakým způsobem si respondenti myslí, že podnik věk zohledňuje. Respondenti nejčastěji uvedli, že jejich zaměstnavatel umožňuje práci z domova, pružnou pracovní dobu, přidělení určité práce v závislosti na věk a náročnost, zaměstnavatel má pochopení k častějším návštěvám lékaře při péči o osobu blízkou, je zohledněn věk v souvislosti s délkou zácvičku nebo umožněn předčasný důchod s výslužným.



Graf 15: Zohlednění potřeb ve vztahu k věku dle zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Pilíř 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

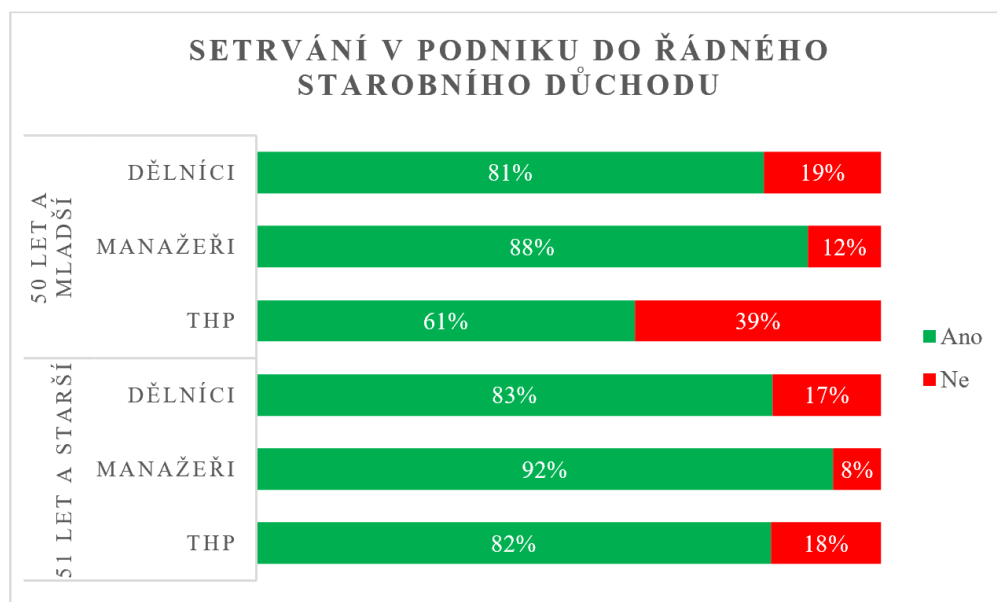
Respondenti dále byli dotazováni na soubor otázek týkajících se dobré pracovní schopnosti, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci. První otázka se týkala motivace respondentů k práci, kdy 68 % respondentů odpovědělo, že se cítí motivováno. U zbylých 32 % respondentů, kteří se motivováni necítí, byly zjišťovány důvody. Respondenti měli možnost zaškrtnout více odpovědí, případně vepsat svou vlastní.

Respondenti nejčastěji odpověděli, že se necítí motivováni kvůli nedostatečnému finančnímu ohodnocení, nevyhovujícím pracovním podmínkám, nedostatku volného času, nedostatku možností vzdělávání a kvůli konfliktům na pracovišti. Respondenti využili i možnost vepsat svou vlastní odpověď, zde uvedli například neinformovanost, nedostatek možností k růstu či nezájem vedení o směnný provoz.

Následně byli zaměstnanci dotazováni, zda plánují v podniku setrvat až do odchodu do starobního důchodu (ne předčasného), 73 % zaměstnanců projevilo vůli v podniku setrvat, 27 % uvedlo, že o tom neuvažuje. Odpovědi byly dále očištěny o respondenty, kteří v navazující otázce respondenti uvedli, že nesetrvají v podniku právě kvůli využití odchodu do předčasného důchodu. Tyto odpovědi byly dále podrobněji zkoumány dle kategorie a věku respondentů, odpovědi jsou zobrazeny na Graf 16. Ve věku 50 let a mladší bylo zjištěno, že 39 % respondentů na technickohospodářských pracovních pozicích neuvažuje o setrvání v podniku do řádného starobního důchodu. Na dělnických pozicích se jednalo o 19 % respondentů, na manažerských o 12 %.

Ve věkové kategorii 51 let a starší o setrvání v podniku na dělnických pozicích neuvažuje 17 % respondentů na dělnických, 8 % na manažerských a 18 % na technickohospodářských pozicích.

Dále byly zjišťováno u respondentů, kteří uvedli, že neuvažují o setrvání v podniku až do odchodu do řádného starobního důchodu, důvody pro nesetrvání v podniku. Nejčastěji respondenti uvedli psychickou zátěž (45 %), využití odchodu do předčasného důchodu (30 %), fyzickou zátěž (22,5 %). Ve zbylých odpovědích, které mohli zaměstnanci sami vepsat se nejčastěji objevovalo, že odchod do důchodu je příliš daleko na to, aby byli schopni určit, vůle získat pracovní zkušenosti v jiném podniku, zdravotní a rodinné důvody a další.



Graf 16: Setrvání v podniku do řádného starobního důchodu

Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka se týkala schopnosti respondentů vykonávat stejnou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku. Celkem 55 % respondentů si myslí, že budou schopno vykonávat práci i po dovršení důchodového věku, zbylých 45 % má opačný názor.

Data byla analyzována podrobněji dle kategorií zaměstnanců (zobrazeno v Tabulka 10). Bylo zjištěno, že 61 % respondentů v dělnické kategorii má pocit, že nebudou schopni vykonávat stejnou práci, to znamená, že očekávají, že se jejich pracovní schopnost bude zhoršovat. Technickohospodářští pracovníci schopnost vykonávat svou práci i po dovršení věku do důchodu vnímají ve 43 % a manažeři v 19 %.

Tabulka 10: Schopnost vykonávat svou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku

Kategorie	Ano	Ne
Dělníci	39 %	61 %
Manažeři	81 %	19 %
THP	57 %	43 %
Celkem	55 %	45 %

Zdroj: vlastní zpracování

V návaznosti na předchozí otázky bylo zjišťováno, o jaké formy flexibilní práce by respondenti měli zájem. Je velmi důležité uvést, že u všech kategorií práce není možné z povahy jejich pracovní náplně nabídnout všechny tyto varianty. Z logiky věci nelze poskytnout zaměstnancům ve směnném provozu (pracovníci v kategorii dělnických pozic a někteří manažeři) pružnou pracovní dobu a práci z domova. Denní pracovníci (THP) a manažeři, kteří nejsou součástí směnného provozu mají možnosti širší. Na základě dotazování bylo zjištěno, že respondenti mají nejčastěji zájem o pružnou pracovní dobu a práci na částečný úvazek. Množství zaměstnanců taktéž odpovědělo, že nemá zájem o žádnou z možností.

Pilíř 6 - Vysoká úroveň kompetencí

Otázka, zda respondenti vnímají nějakou formu diskriminace v rámci vzdělávání zaměstnanců má za cíl zhodnotit, zda všichni zaměstnanci mají v této oblasti stejné příležitosti. Bylo zjištěno, že 94 % respondentů nevnímá žádnou formu věkové diskriminace při vzdělávání. Zbylých 6 % respondentů, kteří diskriminaci vnímají měli možnost uvést konkrétní příklad diskriminace v rámci vzdělávání. Respondenti v kategorii dělnických pozic uvedli, že se necítí dostatečně informovaní o možnostech školení, na která mají nárok.

Pilíř 7 - Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Poslední dvě otázky se týkaly pilíře zaměřeného na dobrou organizaci práce a pracovního prostředí. Nejdříve bylo zjišťováno, zda jsou pracovní úkoly přizpůsobovány věku zaměstnanců. Zjištěné informace jsou součástí Tabulka 11. Celkem 60 % respondentů si myslí, že pracovní úkoly nejsou přizpůsobovány věku, zbylých 40 % má opačný názor. Následně došlo k vyhodnocení i v jednotlivých kategoriích zaměstnanců. Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že 54 % respondentů z kategorie dělnických pozic vnímá přizpůsobení pracovních úkolů věku. Respondenti z kategorie manažerů v 55 % odpovědí uvedli, že k přizpůsobování pracovních úkolů kvůli věku nedochází, což technickohospodářští pracovníci také většinou uvedli, a to v 77 % odpovědí.

Tabulka 11: Přizpůsobování pracovních úkolů věku

Kategorie	Ano	Ne
Dělníci	54 %	46 %
Manažeři	45 %	55 %
THP	23 %	77 %
Celkem	40 %	60 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední otázka se týkala názorů zaměstnanců na spravedlivé rozdělení práce s ohledem na věk zaměstnanců (Tabulka 12). Celkem 68 % respondentů vnímá rozdělení práce s ohledem na věk spravedlivě, 32 % respondentů ji spravedlivě nevnímá.

S tvrzením, že je v podniku spravedlivě rozdělena práce s ohledem na věk souhlasí 73 % respondentů z kategorie dělnických pozic, 74 % respondentů z kategorie manažerů a 59 % zaměstnanců v kategorii technickohospodářských pracovníků.

Tabulka 12: Spravedlivé rozdělení práce s ohledem na věk

Kategorie	Ano	Ne
Dělníci	73 %	27 %
Manažeři	74 %	26 %
THP	59 %	41 %
Celkem	68 %	32 %

Zdroj: vlastní zpracování

5.3 Zhodnocení age managementu

Age management ve vybraném podniku byl analyzován pomocí pilířů age managementu, a to pomocí odpovědí vedoucího útvaru personalistiky a CSR a dotazníkovým šetření na zaměstnance. Age management bude zhodnocen v závislosti na naplňování jednotlivých pilířů podnikem.

Pilíř 1 - Znalost problematiky věku

Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že si podnik je vědom důležitosti sledovat věk a včas reagovat na generační výměnu. Podnik potenciálně nové zaměstnance vyhledává přes různé kanály, což značí do jisté míry přizpůsobení různým věkovým skupinám. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že celkem 55 % respondentů z kategorie manažerských pracovníků nemá povědomí pojmu age management. Vzhledem ke zjištěným skutečnostem lze konstatovat, že pilíř týkající se znalosti problematiky věku podnik naplňuje s výhradami.

Pilíř 2 – Vstřícný postoj vůči věku

Pilíř týkající se vstřícného postoje vůči věku byl zhodnocen na základě porovnání rozhovoru a dotazníkového šetření. Při rozhovoru bylo zjištěno, že v podniku je všeobecně vstřícný postoj vůči zaměstnancům různého věku, což bylo potvrzeno i dotazníkovým šetřením, kdy se 80 % respondentů neseťkalo s věkovou diskriminací. Osobní zkušenost s věkovou diskriminací uvedly jednotky respondentů. Tyto odpovědi byly dále analyzovány a bylo zjištěno, že se jedná o jednotky v různých věkových stupních. Na základě těchto zjištění nelze konstatovat, že k věkové diskriminaci dochází.

K zužitkování silných a slabých stránek různých generací v podniku dochází, podnik zohledňuje silné i slabé stránky různých generací již při náboru, což je velmi důležité pro blízkou změnu technologie v podniku.

Podnik má vstřícný postoj vůči věku a je schopen zužítkovávat silné a slabé stránky v různých generací, tento pilíř je v podniku naplňován.

Pilíř 3 - Dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti

Lze konstatovat, že podnik bere v úvahu individualitu při každodenní práci. K mezigenerační spolupráci dochází i v rámci zácviku nově přijatých zaměstnanců. Většina respondentů uvedla, že se mezigenerační spolupráce účastnili, lze tedy konstatovat, že se podniku daří realizovat mezigenerační spolupráci. Zároveň respondenti projevili zájem předávat své zkušenosti jiné generaci, což dává podniku možnost vybírat do role školitele zaměstnance s vhodnými osobnostními rysy. Skutečnost, že v podniku existuje množství osob, které jsou ochotny předávat své zkušenosti potvrzuje i názor manažerských pracovníků, kteří uvedli, že většinově mají zaměstnanci mladší i starší zájem předávat své zkušenosti jiné generaci.

V podniku dochází k podpoře zaměstnanců v různých fázích života mnoha způsoby, jedná se např. o možnost využití částečného úvazku, práce z domova, pružné pracovní doby nebo tzv. předčasný důchod se zvýšeným výslužným. Je však důležité uvést, že tyto možnosti mohou zaměstnanci využít v závislosti na pracovní náplni. V tomto ohledu není příliš možností flexibilních forem práce v kategorii dělnických pracovníků, což potvrdily i informace získané dotazníkovým šetřením. Většinově technickohospodářští pracovníci mají možnost využít různé formy flexibilní práce, i přesto uvedli, že zaměstnavatel nezohledňuje potřeby ve vztahu k věku zaměstnanců. To lze vysvětlit nutností některých pracovníků být přítomen na pracovišti v závislosti na jeho pracovní náplni.

Lze konstatovat, že podnik správně pracuje s mezigenerační spoluprací a nabízí způsoby, jak zohledňovat zaměstnance v různých fázích života v závislosti na pracovní náplni zaměstnanců. Podnik tento pilíř naplňuje s drobnými výhradami.

Pilíř 4 – Kvalitní funkční věková strategie

Věková strategie navazuje na znalost věku v podniku, konkrétně dochází k monitorování odchodů do důchodu a stanovení očekávané délky náborového procesu. Personální politika se zabývá i určením tzv. personálních rezerv v rámci vnitřního nástupnictví.

Dílejší prvky věkové strategie jsou v souladu s obchodní strategií. Lze konstatovat, že tento pilíř podnik naplňuje.

Pilíř 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

Pracovní schopnost je v podniku posuzována při formálním hodnocení zaměstnance, ne však pomocí formálního nástroje. Podnik by se měl zaměřit na zaměstnance v kategorii dělnických pracovních pozic a technickohospodářské pracovníky. Tyto kategorie uvedly, že nebudou schopny vykonávat svou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku. Na oblast motivace se podnik orientuje organizací vnitřních diskuzí, v rámci nichž řeší i motivaci pracovních týmů. Většina respondentů se cítí být motivována.

Vůli pokračovat ve spolupráci až do odchodu projevila většina respondentů, a to i mladších 50 let. Je tak možné určit, že podniku se daří zaměstnance stabilizovat. Jedinou kategorií, která ve určité míře neuvažuje o setrvání v podniku do řádného starobního důchodu jsou technickohospodářští pracovníci, kteří často uvedli jako důvod pro neseťování psychickou zátěží. Bylo zjištěno, že množství respondentů využije odchod do předčasného důchodu s výslužným.

Podnik tento pilíř naplňuje s výhradami, bylo by vhodné použít formalizovaný nástroj pro měření pracovní schopnosti, který by pomohl sledovat i její vývoj v čase. To pomůže podniku správně cílit opatření na podporu pracovní schopnosti. Dále by se měl zaměřovat na udržování technickohospodářských pracovníků až do odchodů do důchodu.

Pilíř 6 - Vysoká úroveň kompetencí

Vzdělávání je v podniku řízeno v souladu s legislativou, je zřízena i podstránka na intranetu týkající se vzdělávacích aktivit. Zaměstnanci mají též možnost iniciovat vzdělávání sami. Vzdělávání je v podniku přizpůsobováno všem věkovým kategoriím. To potvrdilo i dotazníkové šetření, kdy 94 % respondentů uvedlo, že se necítí diskriminováno. Důležitou informací je pocit neinformovanosti respondentů na dělnických pozicích o možnostech vzdělávacích aktivit, na které mají nárok. I přesto lze konstatovat, že podnik tento pilíř naplňuje s drobnými výhradami.

Pilíř 7 - Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Podnik se snaží o zohledňování věku při organizaci práce, pokud to povaha pracovní pozice umožňuje. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že přizpůsobení pracovní náplně věku

vnímají nejvíce zaměstnanci na dělnických pracovních pozicích. V podniku je dle respondentů práce spravedlivě rozdělována s ohledem na věk. Podnik tento pilíř naplňuje.

Pilíř 8 – Spokojený život

V podniku dochází k tzv. předdůchodovým rozhovorům, ve kterém je zaměstnancům osvětlen program výslužného a nabídnuta pomoc při vyřizování důchodu a možnost vstupu do klubu seniorů. Podnik udržuje kontakt s bývalými zaměstnanci právě prostřednictvím tohoto klubu. Zároveň mají zaměstnanci po odchodu do řádného starobního důchodu využít dohody mimo pracovní poměr. Lze konstatovat, že podnik tento pilíř naplňuje.

Shrnutí

Na základě provedené analýzy lze stanovit, že podnik splňuje pilíře age managementu, některé s drobnými nedostatky. Podnik využívá nástroje personálního plánování, přizpůsobuje nábor nových pracovníků věku a velmi dobře pracuje se silnými stránkami všech věkových kategorií v rámci adaptace pracovníků. V podniku jsou implementovány nástroje, kterými podnik podporuje pracovní schopnost zaměstnanců. Dále jsou využívány nástroje spojené s obsahem i organizací práce.

Lze konstatovat, že podnik opatřeními podporuje pracovní schopnost svých zaměstnanců. První patro (zdraví a funkční kapacita) je podporováno pomocí programu benefitní Cafeterie, kdy mají zaměstnanci možnost využít prostředky na podporu svého zdraví dle vlastního uvážení. Určité skupiny zaměstnanců mají rovněž možnost využít nadstandardní lékařské prohlídky a hrazené očkování. Druhé patro (kompetence) podnik podporuje mezigenerační spoluprací a vzdělávacími aktivitami. Třetí patro (hodnoty, postoje a motivace) v oblasti work-life balance podporuje benefitním programem Cafeterie a u určitých pracovních pozic i možností flexibilních forem práce. Čtvrté patro domu pracovní schopnosti (styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky) je patrem, jehož naplnění je nejtěžší. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí zatíženi psychologickými aspekty. Zároveň bylo zjištěno, že většina manažerských pracovníků nezná pojem age management, což je může omezovat ve vhodném výběru stylu vedení vůči generacím.

Podnik splňuje pilíře age managementu s drobnými výhradami, díky čemuž byly identifikovány určité problematické oblasti. Nedostatky autorka sledává zejména ve znalosti pojmu age management u zaměstnanců na manažerských pracovních pozicích. Podnik nemonitoruje žádným formálním nástrojem pracovní schopnost zaměstnanců proškolenou

osobou. Vzhledem k demografickému vývoji je nezbytné, aby docházelo k měření pomocí WAI a výsledky byly dlouhodobě monitorovány. Měření a monitorování pracovní schopnosti může podniku přinést konkrétní podněty ke zlepšení. Dále byly identifikovány drobné nedostatky v informovanosti zaměstnanců zejména o legislativou povinných vzdělávacích aktivitách. Autorka shledává jako problematické udržování zaměstnanců na technickohospodářských pracovních pozicích, dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že neuvažují o setrvání do důchodového věku hlavně kvůli psychické zátěži.

Podnik lze dle přístupu k diverzitě zařadit mezi podniky, které začínají proces zabývání se diverzitou. V podniku není řízení dle věku zavedeno formálně, i přesto bylo zjištěno, že pro jeho implementaci má velmi dobrou výchozí pozici. Lze konstatovat, že podnik k age managementu přistupuje intuitivně. Podnik by měl zavést opatření, která budou směřovat k odstranění identifikovaných nedostatků a tím pádem k lepšímu naplňování pilířů age managementu.

6 NÁVRHY KE ZLEPŠENÍ

Tato kapitola obsahuje návrhy ke zlepšení, které mají za cíl pomoci podniku XYZ v dlouhodobém časovém horizontu odstranit problematické oblasti a zajistit lepší naplňování pilířů age managementu. Navrhnutá opatření budou dále popsána.

Zlepšení povědomí manažerských pracovníků o age managementu

Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že 55 % respondentů z manažerské kategorie nezná pojem age management. Podstatou age managementu je jeho implementace na všech úrovních řízení. Proto je důležité, aby manažeři pochopili základní principy jeho fungování.

Autorka vybrala kurz „Age management“ od vzdělávací společnosti Sova Studio, s. r. o., který je zaměřen na představení fungování age managementu na všech úrovních řízení. Účasti v kurzu zaměstnanci získají informace o základních rozdílech mezi generacemi, o odlišnostech jejich pracovních požadavků, motivaci, hodnotách a očekávání. (Sova Studio, 2024) Tyto informace jsou klíčové pro každodenní manažerskou práci.

Absolvováním tohoto kurzu zaměstnanci získají znalost pojmu age management společně s doporučeními pro jeho praktické využití. Účastí v tomto kurzu se zároveň sjednotí znalosti všech manažerských pracovníků, což jim umožní získané znalosti aplikovat v praxi a případně se v této oblasti dále vzdělávat.

V podniku je zaměstnáno v manažerské kategorii 51 zaměstnanců. Na základě konzultace s vedoucím útvaru personalistika a CSR byla s ohledem na počet zaměstnanců zvolena možnost využít školení v prostorách podniku XYZ. Autorka kontaktováním vzdělávacího studia zjistila cenu kurzu. V případě realizace školení v podniku XYZ lektorkou vzdělávací společnosti Sova Studio, s. r. o. činí 25 000 Kč za den a délka kurzu je 8 hodin. Autorka z důvodu vysokého počtu zaměstnanců doporučuje jejich rozdělení do tří skupin po 17 zaměstnancích a jeho realizaci ve 3 dnech. Náklady na tento kurz v případě rozdělení do tří skupin činí 75 000 Kč.

Zlepšení informovanosti dělnické kategorie o legislativou povinných školení

Respondenti, většinou z dělnické kategorie, vyjádřili v odpovědích na vícero otázek nespokojenost s informováním o legislativou povinných vzdělávacích aktivitách. Autorka proto doporučuje podniku vytvořit informační leták pro každou pracovní pozici, který bude obsahovat legislativně povinné vzdělávací aktivity i s uvedením periodicity. Dále bude informační leták obsahovat informace o možnosti čerpání z rozpočtu na vzdělávání.

Z tohoto rozpočtu mohou zaměstnanci čerpat ročně částku na vzdělávací aktivity dle svého výběru, pokud souvisí s jejich pracovní náplní. Tento leták bude distribuován zaměstnancům v dělnické kategorii e-mailem.

Cílem tohoto opatření je zlepšit informovanost zaměstnanců v oblasti vzdělávání a zároveň je upozornit na možnost odborného rozvoje dle svého výběru. Tyto faktory působí na spokojenost a motivaci zaměstnanců a ovlivňují jejich pracovní schopnost a ochotu dlouhodobě spolupracovat, což směřuje k lepšímu naplňování pilířů age managementu.

Dle Interních materiálů podniku XYZ (2023) je v podniku v dělnické kategorii celkem 20 pracovních pozic. Na základě konzultace s vedoucím útvaru personalistiky a CSR tvorba letáku pro 1 pracovní pozici vyžaduje 2 hodiny času a hodinové náklady na mzdu zaměstnance (včetně odvodů pojistného) pověřeného k tvorbě tohoto dotazníku jsou 402 Kč.

Tvorba informačního letáku bude trvat celkem 40 hodin, což znamená celkové náklady na jeho tvorbu ve výši 16 080 Kč.

Monitorování pracovní schopnosti pomocí formálního nástroje

Nástroje age managementu mají za cíl podporovat pracovní schopnost zaměstnanců. Podnik však nepoužívá pro měření pracovní schopnosti žádný formální nástroj, což mu znemožňuje jeho monitorování v dlouhodobém časovém horizontu.

Autorka proto doporučuje podniku monitorovat pracovní schopnost pomocí indexu pracovní schopnost Finského institutu zdraví. Podnik může zvolit více možností pro realizaci tohoto opatření. Je možné umožnit zaměstnancům jeho vyplnění samostatně, vhodnější je však vyplnění zaměstnancem za účasti odborníka kvůli validitě odpovědí.

V případě, že by se podnik rozhodl využít měření pracovní schopnosti za účasti odborníka, je pro podnik z dlouhodobého hlediska výhodné zvolit ze svých zaměstnanců osobu, která se v této oblasti stane odborníkem. Školení v této oblasti nabízí Age management, z. s., tento zapsaný spolek nabízí ucelený systém vzdělávání v oblasti implementace řízení dle věku. Umožňuje tak podniku XYZ sérií kurzů vyškolit odborníka v oblasti měření pracovní schopnosti.

Při výběru osoby, která se stane odborníkem v oblasti měření pracovní schopnosti je důležité, aby splňovala určité požadavky. Tato osoba by měla být odborníkem v oblasti HR a měla by mít základní znalosti o principech a konceptu age managementu. Autorka doporučuje vybrané osobě absolvovat kurz „Základy age managementu“, který nabízí

společnost Age management, z. s., cílem tohoto kurzu je seznámit účastníky s pojmem pracovní schopnost a teoretická východiska pro znalost pilířů age managementu. Tento kurz je možné absolvovat online, trvá 8 hodin a jeho cena je 5 082 Kč s DPH. Jeho absolvováním účastník získá osvědčení o absolvování vzdělávací aktivity „Základy age managementu“. (Age Management, 2024a)

Po dokončení předešlého kurzu, který seznamuje s pojmy týkajícími se pracovní schopnosti má vybraná osoba předpoklad absolvovat navazující kurz „Konzultant Work Ability Index 1.0“. Tento navazující kurz obsahuje teoretickou a praktickou část. V teoretické části získají účastníci informace o zásadách vyplnění dotazníku WAI a vedení individuálního rozhovoru formou konzultace. V praktické části získají účastníci znalosti týkající se interpretace výsledků WAI, strukturovaných otázek mapující situaci respondenta dle pater „Domu pracovní schopnosti“, identifikace opatření na podporu pracovní schopnosti a praktický nácvik práce s dotazníkem WAI a vedení individuálních rozhovorů. Tento kurz je nutné absolvovat fyzicky v Brně, jeho délka je 12 hodin a cena je 9 922 Kč s DPH. Absolvováním tohoto kurzu účastník získá osvědčení o absolvování a přístup k webové platformě „Digitální kouč“. (Age Management, 2024b)

Posledním kurzem, který je nutné v tomto systému absolvovat je kurz „Expert Work Ability Index 1.0 (Junior), který je zaměřen na praktické využití měření pracovní schopnosti. Obsahem kurzu je seznámení se s pravidly pro měření WAI a práce s databází WAI. Cílem kurzu je zajistit vysokou odbornost pracovníků, kteří se zabývají měřením WAI k zajištění co nejpřesnějších výsledků. Zároveň je cílem zajistit, aby tento nástroj používali certifikovaní profesionálové a byla dodržena pravidla GDPR a etického kodexu. Absolventi tohoto kurzu získají oprávnění využívat českou databázi WAI, která umožňuje vygenerovat výsledky. Tento kurz je možné absolvovat osobně v Brně, trvá 12 hodin a jeho cena je 16 335 Kč s DPH. (Age Management, 2024c)

Vyškolení odborníka v oblasti měření pracovní schopnosti znamená pro podnik celkové náklady ve výši 31 339 Kč s DPH. I přesto autorka doporučuje podniku XYZ tento systém kurzů absolvovat, protože měření a následné monitorování pracovní schopnosti pomáhá podniku včas identifikovat možné změny v pracovní schopnosti zaměstnanců a dává podniku možnost zvolit vhodná opatření s cílem udržovat stabilní pracovní schopnost zaměstnanců. Zároveň v případě zavádění nových opatření je možné po určité době vyhodnotit jejich účinnost.

Monitorování by mělo probíhat každé maximálně 2 roky. Délka rozhovoru měřícího pracovní schopnost je zhruba 15 minut. Pokud bude uvažováno, že má podnik 311 zaměstnanců, čas potřebný na měření jejich pracovní schopnosti je 77 hodin a 45 minut. Roční náklady na měření pracovní schopnosti při hodinových nákladech na odborníka 402 Kč za hodinu činí zaokrouhleně 31 256 Kč, přičemž měření pracovní schopnosti bude realizováno ve dvouletém intervalu.

Kurz stress managementu

Problém, který byl identifikován zejména u respondentů z technickohospodářské kategorie byla vysoká psychická zátěž, která ovlivňuje jejich motivaci a vůli v podniku zůstat až do odchodu do důchodu. Psychická zátěž snižuje pracovní schopnost zaměstnanců.

Z tohoto důvodu autorka navrhuje zaměstnancům z kategorie THP absolvování kurzu „Stress management“ společnosti Abeceda PC Consulting, s. r. o. Cílem tohoto kurzu je naučit účastníky pracovat se stresem. Účastníkům kurzu je představeno 5 kroků ke zvládnutí stresu pomocí modelu AB2PT. Kurz zaměstnance připravuje na zvládnutí stresových situací a zvyšuje jejich psychickou odolnost pomocí změny životního stylu a antistresových technik. V případě zájmu je možné do kurzu zařadit variabilní modelové cvičení.

Abeceda PC Consulting, s. r. o. nabízí možnost realizovat školení online nebo v prostorách podniku XYZ. Délka školení je 8 hodin a je možné jej realizovat v jakoukoli denní dobu dle přání zákazníka, i o víkendech. Poskytovatel kurzu doporučuje školení ve skupině maximálně 8 osob. (AbecedaPC, 2024)

V případě, že by školení proběhlo v online prostředí, je cena za osobu 1 501 Kč s DPH (AbecedaPC, 2024). Pokud by se podnik rozhodl využít možnost školení pro všechny zaměstnance v kategorii THP (100 zaměstnanců), celkové náklady za proškolení těchto zaměstnanců by činily 150 100 Kč s DPH.

V případě, že by školení proběhlo v osobně v podniku XYZ, je cena za osobu 2 045 Kč s DPH při počtu 8 osob ve skupině. V případě 4 osob ve skupině je cena 3 122 Kč s DPH. (AbecedaPC, 2024) Poskytovatel přičítá k ceně školení cestovné lektora ve výši 18 Kč/km. V případě proškolení všech zaměstnanců by bylo třeba vytvořit 12 skupin zaměstnanců po 8 osobách a 1 skupinu 4 osob. Vzhledem k délce školení 8 hodin by došlo k realizaci ve 13 pracovních dnech. V případě výběru školení v podniku XYZ jsou celkové náklady

263 244 Kč. Vzhledem k výše zmíněným nákladům a technické zdatnosti THP doporučuje autorka vybrat možnost školení v online prostředí.

Řízené rozhovory se zaměstnanci

Vzhledem k zájmu podniku kontinuálně zvyšovat spokojenost a pracovní schopnost zaměstnanců autorka navrhuje zavedení řízených rozhovorů se zaměstnanci. Cílem těchto rozhovorů je sběr konkrétních návrhů a připomínek ze strany zaměstnanců, na které následně zaměstnavatel bude reagovat a zaměstnance dále informovat o stavu těchto návrhů. Detailní rozhovory pomohou podniku XYZ odhalit problémy a na základě zjištěných informací hledat konkrétní opatření.

Na základě konzultace s vedoucím útvaru personalistiky a CSR bylo stanoveno, že pro podnik bude vhodné zkoumat detailněji odpovědi získané dotazníkovým šetřením, které realizovala autorka této práce. Autorka stanovila stěžejní problémové oblasti ovlivňující age management, podnik má možnost tyto oblasti detailněji prozkoumat pomocí řízených rozhovorů se zaměstnanci. Autorka poskytne podniku XYZ datový soubor s výsledky dotazníkového šetření, aby podnik mohl lépe cílit otázky rozhovoru na zaměstnance dle kategorie nebo věkového stupně.

Tvorba otázek k účelům řízeného rozhovoru se zaměstnanci byla stanovena na 4 hodiny, délka řízeného rozhovoru byla stanovena na 30 minut a 6 hodin bude trvat jeho vyhodnocení. Přehled nákladů je zobrazen v Tabulka 13. Při počtu 311 zaměstnanců je stanovena doba na realizaci řízených rozhovorů na 155 hodin a 30 minut. Náklady na zaměstnance, který zabezpečí proces řízených rozhovorů činí 402 Kč za hodinu. Celkové náklady na řízené rozhovory jsou 66 531 Kč.

Tabulka 13: Náklady na řízené rozhovory

Nákladové položky	Čas (hod)	Náklady (Kč)	Celkem (Kč)
Tvorba otázek	4	402	1 608
Realizace řízených rozhovorů	155,5	402	62 511
Vyhodnocení	6	402	2 412
Celkem	-	-	66 531

Zdroj: vlastní zpracování

Shrnutí

Autorka navrhla na základě provedené analýzy opatření, která doporučuje podniku implementovat. Cílem těchto opatření je zlepšovat pracovní schopnost zaměstnanců, znalost této problematiky, zajistit informovanost zaměstnanců a umožňuje podniku získávat konkrétní náměty a návrhy budoucích opatření. Výsledkem implementace těchto opatření bude v dlouhodobém časovém horizontu zajištění lepšího naplňování pilířů age managementu a ve výsledku celého řízení s ohledem na věk.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit přístup vybraného podniku k age managementu, identifikovat problematické oblasti a navrhnout doporučení ke zlepšení.

Autorka v prvních dvou kapitolách teoreticky vymezila pojmy diverzita, diversity management a age management.

Praktická část práce se věnovala charakteristice podniku XYZ, věkové struktuře zaměstnanců, analýze age managementu a jeho zhodnocení. Závěrem byla navržena doporučení ke zlepšení identifikovaných problematických oblastí.

Pro zkoumání věkové struktury byla k dispozici data za období od roku 2021 do roku 2023. Bylo zjištěno, že v podniku je nejvíce zaměstnanců ve věku 46-50 let (66 zaměstnanců). Průměrný věk zaměstnanců byl ve sledovaném období okolo 48 let, nejvyšší průměrný věk je u zaměstnanců v manažerské kategorii, a to okolo 51 let. Průměrný věk zaměstnanců v podniku se ve sledovaném období mírně snižoval, což bylo způsobeno nižším průměrným věkem nově příchozích zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že v následujících 5 letech má možnost odejít do předčasného či řádného starobního důchodu celkem 67 zaměstnanců. Vzhledem k demografickému vývoji bude pro podnik v následujících letech velmi důležité pracovat s nástroji age managementu.

Autorka analyzovala age management v podniku pomocí pilířů age managementu. Jejich naplnění bylo zhodnoceno na základě rozhovoru a dotazníkového šetření. Bylo zjištěno, že přístup podniku k age managementu je velmi intuitivní. Lze konstatovat, že podnik ve vztahu k řízení dle věku využívá nástroje personálního plánování, přizpůsobuje nábor nových pracovníků věku a adaptuje nové zaměstnance pomocí mezigenerační spolupráce. Po zhodnocení naplňování pilířů bylo zjištěno, že podnik pilíře naplňuje zcela nebo s drobnými výhradami. U pilířů s drobnými výhradami byly identifikovány problematické oblasti. Mezi problematické oblasti byla zařazena neznalost pojmu „age management“ některými manažery, neinformovanost dělnické kategorie o možnostech vzdělávání, absence motivace a vůle pokračovat ve spolupráci technickohospodářských pracovníků a neexistence formálního nástroje pro měření pracovní schopnosti.

Na základě zjištěných informací byla podniku XYZ navržena doporučení, která mají za cíl zlepšit problematické oblasti. V dlouhodobém horizontu tyto návrhy přispějí k lepšímu naplňování pilířů age managementu a celkově ke zlepšení age managementu v podniku.

ZDROJE

1. ABECEDAPC, 2024. *Školení Stress Management* [online]. AbecedaPC Consulting. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://skoleni.abecedapc.cz/stress-management>
2. AGE MANAGEMENT, 2022. *Metodika na řízení podpory pracovní schopnosti pro cílovou skupinu osob zaměstnaných anebo zvažujících změnu profese* [online]. Age Management. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/09/2022-08-Metodika-na-rizeni-podpory-prac-schopnosti-A5-oprava_cj.pdf.
3. AGE MANAGEMENT, 2024a. *Základy age managementu* [online]. Age management. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2022/02/Zaklady-AM-s-DPH.pdf>
4. AGE MANAGEMENT, 2024b. *Konzultant Work Ability Index 1.0* [online]. Age management. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2024/03/Konzultant.pdf>
5. AGE MANAGEMENT, 2024c. *Expert Work Ability Index 1.0 (Junior)* [online]. Age management. [cit. 2024-04-04]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2024/03/junior-2.pdf>
6. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2023. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 9781398606647.
7. BARTÁK, Jan, 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-3114-3.
8. BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.
9. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.
10. BEJTKOVSKY, Jiri, 2016. The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of*

Competitiveness [online]. 2016-12-31, 8(4), 105-123 [cit. 2024-02-23]. ISSN 1804171X. Dostupné z: doi:10.7441/joc.2016.04.07

11. BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ, 2011. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. [Praha]: Respekt institut. ISBN 978-80-904153-2-4.
12. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
13. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2023. *Věková struktura k 31. 12. 2022* [Online]. Český statistický úřad. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/index.html?lang=cz>.
14. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.
15. GARDENSWARTZ, Lee a Anita ROWE, 2008. *Diverse Teams at Work*. USA: SHRM. ISBN 978-1586440367.
16. HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
17. HUBBARD, Edward E., 2004. *Diversity Management*. Amherst: HRD Press. ISBN 0-87425-761-1.
18. ILMARINEN, 2019. *From Work Ability Research to Implementation*. International Journal of Environmental Research and Public Health [online]. 16(16) [cit. 2024-01-26]. ISSN 1660-4601. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph16162882
19. JANDOUREK, Jan, 2009. *Úvod do sociologie*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-644-5.
20. KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-913-5.

21. KMOŠEK, Petr, 2023. *Firma jsou lidé, lidé jsou síla!*. Litomyšl: H.R.G. spol. s r.o. ISBN 978-80-7490-302-1.
22. KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
23. KOŠŤÁLOVÁ, Jana, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Martina JELÍNKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Michal PATÁK, 2021. *Diversity management*. [Pardubice]: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-390-6.
24. Maříková, H. (ed.), Čermáková, M., & Křížková, A. *Nebojme se diverzity! /vzdělávací manuál/*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015. Dostupné také z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf. ISBN 978-80-7330-266-5
25. MATHIS, Robert L. a John J. JACKSON, 2011. *Human Resource Management*. 13th ed. Mason: South-Western Cengage Learning. ISBN 978-0-538-45315-8.
26. MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace: návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.
27. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2023. *Změny nabídky a poptávky po práci v České republice do roku 2031 v kontextu demografického vývoje* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí. [cit. 2024-02-21]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/documents/20142/5961680/Zm%C4%9Bna+nab%C3%ADdky+a+popt%C3%A1vky+po+pr%C3%A1ci+v+%C4%8CR+do+2031+v+kontextu+demografick%C3%A9ho+v%C3%BDvoje.pdf/c4ed8579-e7b7-e93f-52b5-9a9bd7e953ba>.
28. MORSCHHÄUSER, Martina a Reinhold SOCHERT, 2006. *Healthy Work in an Ageing Europe* [online]. Federal Association of Company Health Insurance Funds [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp-5.pdf>
29. MUŽÁKOVÁ, Karina, Marie BEDNAŘÍKOVÁ, Martina JELÍNKOVÁ, Simona MUNZAROVÁ a Michal PATÁK. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-229-7.

30. NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al., 2014. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.
31. PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
32. PULVER, Clint, 2022. *Jak se stát lídrem, pro kterého lidé rádi pracují*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3481-6.
33. SOVA STUDIO, 2024. Kurz age management. In: *Sova studio* [online]. Brno: Sova Studio. [cit. 2024-04-03]. Dostupné z: <https://staging.sovastudio.cz/manazerske-kurzy/kurz-age-management>
34. SVOBODOVÁ, Lenka, 2009. BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let – uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku. In: *Národní úložiště šedé literatury* [online]. [cit. 2024-02-25]. Dostupné z: https://invenio.nusl.cz/record/170392/files/nusl-170392_1.pdf
35. ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
36. ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.
37. TREXIMA, 2021. *Posouzení úrovně pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR* [Online]. Trexima. [cit. 2024-01-29]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/images/Studie_WAI_index_final_A.pdf.
38. URBAN, Lukáš, 2022. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. 2., doplněné a aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3056-6.
39. URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-3675-9.
40. URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527721.

OSTATNÍ ZDROJE

41. Interní materiály podniku XYZ, 2023
42. Interní materiály podniku XYZ, 2024
43. Podnik XYZ, 2022, Výroční zpráva za rok 2022
44. Vedoucí útvaru personalistiky a CSR, 2024. Osobní rozhovor s vedoucím útvaru personalistiky a CSR podniku XYZ, 14. 2. 2024.

PŘÍLOHY

Příloha A: Otázky kladené vedoucímu útvaru personalistiky a CSR při rozhovoru.....81

Příloha B: Otázky kladené zaměstnancům v rámci dotazníkového šetření.....83

Příloha A: Otázky kladené vedoucímu útvaru personalistiky a CSR při rozhovoru

Pilíř 1 - Znalost problematiky věku

1. Sledujete věkové rozložení v podniku?
2. Jakým způsobem podnik hledá zaměstnance?
3. Jsou kanály přizpůsobeny různým věkovým kategoriím?

Pilíř 2 - Vstřícný postoj vůči věku

4. Jaký postoj má management a vedoucí pracovníci k zaměstnancům různých věkových kategorií?
5. Jak jsou vedoucí pracovníci a management obeznámeni se silnými stránkami stárnoucích/mladších pracovníků?
6. Jak firma zužitkovává tyto silné stránky/zkušenosti různých věkových kategorií?

Pilíř 3 - Dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti

7. Máte povědomí o tom, zda management bere v úvahu různorodost generací?
8. Jak management podporuje zaměstnance v různých fázích pracovního života?

Pilíř 4 - Kvalitní funkční věková strategie

9. Existuje nějaká věková strategie?
10. Je věková strategie součástí firemní personální politiky?
11. Je k lidem různého věku přistupováno ve firmě rovnocenně?
12. Je věková strategie v souladu s obchodní strategií?

Pilíř 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

13. Znáte pojem „pracovní schopnost“?
14. Měříte pracovní schopnost?
15. Jakými aktivitami ji podporujete?
16. Setrvávají zaměstnanci na svých pozicích až do důchodového věku?
17. Co by je přesvědčilo pokračovat v pracovním životě?

18. Potřebuje firma anebo je schopna přidělit starším zaměstnancům lehčí práci, popř. práci na částečný úvazek?

Pilíř 6 - Vysoká úroveň kompetencí

19. Jsou do školení zapojováni zaměstnanci různého věku?
20. Je vzdělávání přizpůsobováno různým věkovým kategoriím?
21. Existuje v podniku plán, zabývající se přenosnými skrytými (know how, nálada, přístup) vlastnostmi pracovníků na mladší? Jak je to monitorováno?

Pilíř 7 - Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

22. Jsou při organizaci práce brány v potaz potřeby a omezení věkových kategorií?
23. Mění se pracovní úkoly spolu s věkem?
24. Jak lze umožnit zaměstnancům flexibilitu pracovní doby?

Pilíř 8 - Spokojený život

25. Má podnik program týkající se přechodu z pracovního života do penze?
26. Jak se firma staví k předčasnému odchodu do penze a propuštění starších zaměstnanců?
27. Je firma v kontaktu se zaměstnanci, kteří již odešli do penze?

Zdroj: Zpracováno dle: Cimbálníková (2012, s. 41-43)

Příloha B: Otázky kladené zaměstnancům v rámci dotazníkového šetření

Vážení respondenti,

jsem studentkou Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice. Dovolte mi Vás požádat o vyplnění dotazníku týkajícího se age managementu, tedy řízení zaměstnanců s ohledem na věk. Prosím, věnujte několik minut svého času vyplnění, Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou použity pro zpracování diplomové práce. Vyplnění zabere maximálně 10 minut.

Děkuji Vám za Váš čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Bc. Aneta Svíčková

1. Slyšel/a jste někdy o pojmu „age management“ (řízení s ohledem na věk zaměstnanců)?
 - a) Ano
 - b) Ne

Pilíř 2 – Vstřícný postoj vůči věku

2. Setkal/a jste se v **současném** zaměstnání Vy osobně nebo jako svědek s jakoukoli formou věkové diskriminace? (Například slovní urážky, přidělování práce, hodnocení).
 - a) Ano
 - b) Ne
3. Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte, jak jste se setkal/a s věkovou diskriminací:
(*můžete vybrat více možností*)
 - Neumožnění kariérního růstu
 - Znevýhodnění při rozdělování pracovních úkolů
 - Slovní urážky (ze strany kolegů nebo nadřízených)
 - Neumožnění vzdělávání
 - Jiný názor, prosím, uveďte:
4. Cítíte se **Vy osobně** v současném zaměstnání znevýhodněn/a kvůli svému věku?
 - a) Ano
 - b) Ne

Pilíř 3 - Dobrý management rozumí individualitě a rozmanitosti

5. Účastnil/a jste se ve Vašem zaměstnání nějaké formy mezigenerační spolupráce (zaškolování mladších pracovníků staršími, přiřazení školitele, mentoring)?
 - a) Ano
 - b) Ne

6. Prosím, zaškrtněte tvrzení týkající se mezigenerační spolupráce dle Vaší zkušenosti, příp. názoru:

	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
Mám zájem předávat své zkušenosti jiné generaci					
Mladší zaměstnanci nemají zájem přijímat zkušenosti od starších zaměstnanců					
Starší zaměstnanci nemají zájem předávat zkušenosti mladším zaměstnancům					

7. Myslíte si, že Váš zaměstnavatel zohledňuje různé potřeby zaměstnanců ve vztahu k jejich věku? (Např. přizpůsobení pracovní doby, mezigenerační spolupráce, vzdělávání aj.)

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

8. Pokud jste odpověděl/a ano nebo spíše ano, uveďte, jak konkrétně zaměstnavatel zohledňuje potřeby zaměstnanců s ohledem na věk:

(nepovinná otázka, pokud nechcete uvádět, přejděte na další otázku)

Pilíř 5 - Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

9. Cítíte se motivován/a k práci? (Odměny, osobní pochvaly, uznání)

- a) Ano
- b) Ne

10. Pokud jste odpověděl/a ne, uveďte stěžejní důvody, proč se necítíte motivován/a k práci:

(můžete vybrat více možností)

- Nedostatečné finanční ohodnocení
- Nedostatek možností vzdělávání
- Konflikty na pracovišti (s kolegou, nadřízeným)
- Nevyhovující pracovní podmínky (přetížení prací, špatné prostředí - hluk, teplota,...)
- Nedostatek volného času

- Jiný názor, prosím, uveďte:
11. Uvažujete o tom, že setrváte v podniku až do odchodu do řádného starobního důchodu?
(Ne do předčasného).
- a) Ano
b) Ne
12. Pokud jste odpověděl/a ne, z jakého důvodu neuvažujete o setrvání v podniku až do odchodu do řádného starobního důchodu?
(*můžete vybrat více možností*)
- Psychická zátěž
 Fyzická zátěž
 Využiji odchod do předčasného důchodu s výslužným
 Jiný názor, prosím, uveďte:
13. Myslíte si, že budete schopen/a vykonávat stejnou pracovní náplň i po dovršení důchodového věku?
- a) Ano
b) Ne
14. Označte, o jaké formy flexibilní práce byste měl/a zájem (nehledě na to, zda uvažujete pracovat i po dosažení věku pro odchod do řádného starobního důchodu):
(*můžete vybrat více možností*)
- Pružná pracovní doba
 Práce z domova
 Práce na částečný úvazek
 Sdílené pracovní místo (Zaměstnavatel může se dvěma nebo více zaměstnanci s kratší pracovní dobou a se stejným druhem práce uzavřít dohody, podle nichž si zaměstnanci budou sami rozvrhovat pracovní dobu po vzájemné dohodě tak, aby každý z nich na základě společného rozvrhu pracovní doby naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období.)
 Nemám zájem o žádnou z možností
 Jiný názor, prosím, uveďte:

Pilíř 6 - Vysoká úroveň kompetencí

15. Vnímáte nějakou formu diskriminace v rámci vzdělávání zaměstnanců? (Například na školení nad rámec předpisů jsou vysláni pouze mladší zaměstnanci)
- a) Ano
b) Ne

16. Pokud jste odpověděl/a ano, uveďte konkrétní příklad diskriminace v oblasti vzdělávání (Například na školení nad rámec předpisů jsou vysláni pouze mladší zaměstnanci):
(nepovinná otázka, pokud nechcete uvádět, přejděte na další otázku)

Pilíř 7 - Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

17. Jsou dle Vaší zkušenosti pracovní úkoly přizpůsobovány věku zaměstnanců?

- a) Ano
- b) Ne

18. Je dle Vašeho názoru práce rozdělena spravedlivě s ohledem na věk zaměstnancům?

- a) Ano
- b) Ne

Klasifikační znaky:

19. Pohlaví:

- a) Žena
- b) Muž

20. Věk:

- | | |
|------------------|------------------|
| a) 25 let a méně | f) 46-50 let |
| b) 26-30 let | g) 51-55 let |
| c) 31-35 let | h) 56-60 let |
| d) 36-40 let | i) 61-65 let |
| e) 41-45 let | j) 66 let a více |

21. Pracovní zařazení:

- a) Dělnická pozice (pro zjednodušení všechny pozice v nepřetržitém provozu a obsluha olejového hospodářství, vyjma směnových inženýrů, zástupců SI a mistrů)
- b) Technicko-hospodářský pracovník (pro zjednodušení všechny tzv. denní pozice)
- c) Manažerská pozice (všichni ředitelé, vedoucí, směnoví inženýři, zástupci SI a mistři)

22. Doba trvání pracovního poměru u Vašeho současného zaměstnavatele:

- a) Do 5 let
- b) 6-10 let
- c) 11-15 let
- d) 16-20 let
- e) 21 let a více

Zdroj: Zpracováno dle: Cimbálníková (2012, s. 41-43)