



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH APLIKACE AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

THE PROPOSAL OF AGE MANAGEMENT APPLICATION IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. PAVEL CHALUPA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Chalupa Pavel, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh aplikace age managementu ve vybrané společnosti

v anglickém jazyce:

The Proposal of Age Management Application in Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

- KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- RAŠTICOVÁ, Martina. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích. 1. vyd. Akademické nakladatelství CERM, 2012, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.
- ŠTOROVÁ, Ilona a FUKAN, Jiří. Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti. Šumperk: Jena, 2012, 79 s. Informační brožura, č. 6. ISBN 978-808-7137-352.
- VÁGNEROVÁ, Marie. Vývojová psychologie II.: dospělost a stáří. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007, 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.
- VIDOVIČOVÁ, Lucie. Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, Mezinárodní politologický ústav, 2008, 233 s. ISBN 978-802-1046-276.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 30.11.2015

ABSTRAKT

Cílem práce je navrhnout opatření, která mohou vést ke zmírnění rizik spojených se stárnutím zaměstnanců v rámci aplikace Age managementu ve vybrané společnosti. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy týkající se řízení lidských zdrojů a není opomenut ani současný demografický vývoj. V analytické části jsou zpracovány analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Také byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum. Na základě získaných dat jsou vytvořeny prvotní návrhy pro zavedení Age managementu ve vybrané společnosti.

ABSTRACT

This thesis deals with proposal of measures that may lead to risk mitigation associated with employees' aging under the terms of the Age Management application in the chosen company. The theoretical part explains the concepts of human resources management and current demographic trends are not omitted either. The analytical part presents the analysis of external and internal business environment. The quantitative and qualitative research was conducted as well. Based on the obtained data initial proposals are made for the introduction of age management in the chosen company.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, demografický vývoj, řízení lidských zdrojů

KEY WORDS

Age management, demographic trends, human resources management

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

CHALUPA, P. *Návrh aplikace age managementu ve vybrané společnosti*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 139 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. listopadu 2015

.....
Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji Doc. PhDr. Martině Rašticové, PhD., vedoucí diplomové práce, za odborné vedení, konzultace a čas, který věnovala mé diplomové práci.

OBSAH

ÚVOD.....	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY PRÁCE.....	12
1 Age management	14
1.1 Tři roviny Age managementu	14
1.2 Koncept pracovní schopnost	20
1.3 Index pracovní schopnosti.....	22
1.4 Stáří a stárnutí	23
1.4.1 Změny ve stáří	24
1.4.2 Tělesné změny ve stáří.....	24
1.4.3 Psychické změny ve stáří.....	25
1.4.4 Sociální změny ve stáří	25
1.5 Aktivní stárnutí.....	26
1.5.1 Celoživotní učení	27
1.5.2 Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů	28
1.5.3 Kvalitní prostředí pro život seniorů	28
1.5.4 Zdravé stárnutí	29
1.5.5 Péče o seniory	30
2 Demografické změny.....	31
2.1 Demografické stárnutí.....	31
2.2 Demografický vývoj v ČR	31
2.3 Demografické prognózy.....	33
3 Trh práce	35
3.1 Nebezpečí hrozící starším zaměstnancům na trhu práce.....	35
3.2 Věková diskriminace na trhu práce.....	35

3.2.1	Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků	37
3.2.2	Možnosti zaměstnávání a vzdělávání starších pracovníků	38
4	Age management ve firemním prostředí	40
4.1	Přínosy Age managementu pro organizace	40
4.1.1	Opatření Age managementu ve firemním prostředí	41
4.1.2	Age management ve firemním prostředí v praxi	43
4.1.3	Jak aplikovat Age management	44
4.2	PESTE analýza	46
4.3	Metoda 7S	49
5	Představení a historie společnosti JITONA a.s.	51
6	Analýza současného stavu společnosti	54
6.1	Analýza vnějšího okolí – PEST analýza	54
6.2	Analýza vnitřního okolí – 7S	70
6.3	Metodologický postup výzkumného šetření	83
6.3.1	Metoda výzkumu a cíl výzkumu	83
6.3.2	Dotazníkové šetření	83
6.3.3	Deskripce zkoumaného vzorku	85
6.3.4	Výsledky dotazníkového šetření	88
6.3.5	Zpracování polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti Jitona a. s.	103
6.4	Návrhy a doporučení	111
	ZÁVĚR	125
	SEZNAM POUŽITÉ LITERARUTY	127
	SEZNAM GRAFŮ	136
	SEZNAM TABULEK	137

SEZNAM OBRÁZKŮ	137
SEZNAM ZKRATEK	138
SEZNAM PŘÍLOH.....	139

ÚVOD

V průběhu několika posledních desítek let se česká společnost a zejména její demografické složení podstatně změnilo. Trend stárnutí populace má za důsledek skutečnost, že starší lidé budou tvořit stále větší část populace. Počet starších zaměstnanců ve firmách se pravděpodobně zvýší, jelikož i hranice věku odchodu do důchodu se postupem času zvyšuje. Stárnutí populace je velmi aktuálním a stále častěji diskutovaným tématem. Jak přistupovat k možným změnám právě z hlediska věku a potenciálu starších zaměstnanců podává koncept tzv. Age management. V širším pojetí lze tento koncept chápat jako efektivní využívání schopností a řízení zaměstnanců napříč všemi věkovými skupinami.

Současná společnost musí řešit v důsledku snižující se natality populace a postupného stárnutí pracovní síly problém hospodářské udržitelnosti tohoto vývoje. Podle aktuálních prognóz začnou v populaci převažovat lidé vyššího věku, aniž by byly dále ekonomicky aktivní. Tato fakta ovlivňují celou společnost, což se negativně odráží i na pracovním trhu. Dá se očekávat, že na trhu práce bude stále přibývat počet lidí staršího věku, obzvláště v některých profesích, zejména tam, kde jsou profesní a životní zkušenosti jen těžce nahraditelné. Tudíž je žádoucí udržet pracovníky spadající do této věkové kategorie co nejdéle na pracovním trhu. Nutnou součástí je efektivní motivace, neustálé prohlubování znalostí a dovedností, ale i schopnost využít mnoholeté znalosti a zkušenosti. Ze strany společnosti se předpokládá pozitivní přístup vůči svým pracovníkům. Mělo by dojít k zohlednění jednotlivých životních období a rolí zaměstnanců i mimo pracovní prostředí, tak aby došlo k efektivnějšímu skloubení osobního a pracovního života. Snahou konceptu Age managementu, který k nám začíná pronikat především ze skandinávských zemí je aplikovat taková opatření, která zaměstnanci umožní setrvat na pracovním trhu a zároveň být i flexibilní v soukromém životě.

Diplomová práce se zabývá analýzou konkrétní organizace a závěrečné výstupy mohou posloužit jako návod pro posouzení současného stavu zkoumaného podniku z hlediska Age managementu. Následně může sloužit jako inspirace při evaluaci další společnosti. Záměrem je rovněž vzbudit pozornost personalistů a manažerů o tuto problematiku.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍLE A METODIKY PRÁCE

Diplomová práce se zabývá aktuálním tématem současné společnosti a to problematikou Age managementu, která představuje stále rychleji se rozvíjející koncepci personálního řízení. Vzhledem k demografickým změnám dochází ke stárnutí populace, s čímž souvisí problematika zaměstnatelnosti lidí spadajících do věkové kategorie 50 a více let. Zaměstnavatelé by se proto měli začít zabývat vytvářením odpovídajících pracovních podmínek na pracovišti. Pro zaměstnance představují pracovní podmínky významný faktor, na základě kterého se rozhodují, zda zůstanou na pracovním trhu stále aktivní či nikoliv. Včasným zavedením opatření Age managementu se může zabránit vzniku vážných problémů, které plynou ze stárnutí populace.

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout opatření, která mohou vést ke zmírnění rizik spojených se stárnutím zaměstnanců v rámci aplikace Age managementu v analyzované společnosti. Dosažení stanoveného cíle bude předcházet splnění několika dílčích cílů, do kterých patří:

- Porozumění dané problematice na základě dostupných a odborných materiálů.
- Provedení vnější a vnitřní analýzy prostředí z hlediska faktorů působících na společnost.
- Zhodnocení podniku pomocí detailní analýzy.
- Provedení kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Diplomová práce je rozdělena na tři části. V první části se věnuji shrnutí teoretických pramenů k danému tématu. Postupně jsou rozebrány jednotlivé oblasti Age managementu, stáří a stárnutí, demografické změny, trh práce a Age management zaměřený na firemní prostředí. Nedílnou součástí teoretické části jsou východiska pro správné provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

V následující analytické části jsou zpracovány analýzy sloužící ke zjištění aktuálního stavu uvnitř i vně podniku. V první části je za pomoci metody PEST analyzováno vnější prostředí společnosti. V druhé části je provedena analýza vnitřního prostředí podniku prostřednictvím metody 7S Mckinsey. Tato metoda byla vybrána zejména

proto, že dokáže odhalit všechny klíčové faktory podmiňující implementaci různých změn v podniku. Další část je věnována kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu. V kvantitativní části je získávána zpětná vazba od pracovníků napříč společnostmi, současně s jejich názory a preferencemi. Proto bylo provedeno dotazníkové šetření s následnou interpretací odpovědí na zkoumané otázky. Informovanost vedoucích pracovníků společnosti o problematice Age managementu, možnosti aplikace a jejich postoj k této problematice je zjišťován pomocí polostrukturovaných rozhovorů v kvalitativní části výzkumu.

Na základě získaných informací z analytické části jsou v závěrečné části diplomové práce zpracovány prvotní návrhy a doporučení pro postup při aplikaci Age managementu do vybrané společnosti.

Koncepty předkládající řešení problematiky Age managementu lze chápat pouze jako motivy k následnému rozpracování, neboť úspěšná implementace Age managementu do systému organizace či instituce je záležitostí v řádu několika let.

1 AGE MANAGEMENT

Počátky Age managementu můžeme hledat v severských zemích konkrétně ve Finsku, která má v Evropě výsadní postavení, a to zejména v oblasti péče o zaměstnance nad 50 let, s čímž souvisí i jejich pracovní schopnost. Finsko je tedy považováno za průkopnickou zemi v této oblasti možná i díky svým odborníkům, kteří rozpoznali závažnost stárnutí populace s více než dvacetiletým předstihem (Cimbáliková a kol., 2011).

Mnoho autorů ve svých publikacích uvádí různé definice pojmu Age management, ovšem žádná z nich není jednotvárná, jelikož ji lze chápat v různých kontextech. Age management je možno chápat jako řízení, které zohledňuje stáří zaměstnanců. Jedna z hlavních myšlenek Age managementu je podpora komplexního přístupu k řešení demografické situace a s tím souvisejících demografických změn na pracovišti. Age management se snaží pomocí různých opatření zajistit každému pracovníkovi využít vlastní potenciál bez ohledu na jeho věk. V samotném výsledku jeho správná aplikace může vést ke zlepšení pracovních podmínek i kvality života všech věkových skupin zaměstnanců (AIVD, 2010). Age management se totiž nezabývá pouze stárnoucími zaměstnanci, ale orientuje se na všechny věkové skupiny. Další myšlenkou Age managementu je sladění jak rodinného tak pracovního života převážně v kritických fázích jakýmiž jsou narození dítěte a vyšší věk. Lze tedy usoudit, že Age management v sobě zahrnuje i péči o zdraví, restrukturalizaci pracovních míst, změnu pracovní doby nebo klade důraz na pracovní vyrovnanost a ergonomii (Lidovky.cz, 2012). Dle Kocianové (2012) je nezbytné řešit rostoucí počet starších zaměstnanců na trhu práce s možným přihlédnutím na budoucí nedostatek mladých pracovníků. Dále tvrdí, že *„Age management vyžaduje jednotný přístup a zásahy do mnoha oblastí, včetně změny ve vnímání věku, zavádění opatření v rámci zaměstnaneckého cyklu, podporu kontaktů a spolupráce mezi generacemi a dobré pracovní podmínky, aby byl potenciál pracovníků plně využit a zvyšován“* (Kocianová, 2012, s. 112).

1.1 Tři roviny Age managementu

Přestože neexistuje jednotná definice pro termín Age management, zdá se, že pomocí příbuzných témat lze odvodit jistou podobnost. Vyplývá to z ideí a opatření uvedených

v různých evropských dokumentech, projektech a výzkumných pracích z této oblasti. Díky této shodě je možné rozlišit tři úrovně Age managementu a to: individuální, společensko – politickou a organizační neboli podnikovou (EQUAL, 2007).

Rovina individuální

Jako první úhel pohledu je nutno uvést vztah jednotlivců k Age managementu. Pozornost je orientována na jednotlivce, kteří by měli mít snahu „*zůstat co nejdéle zaměstnaní a přizpůsobovat se trhu práce pomocí obnovování svých dovedností a přístupů i v pokročilém věku*“ (EQUAL, 2007, s. 14).

Cimbalníková a kol. (2012) tvrdí, že i v pokročilých fázích pracovního života by měl každý jednotlivec přemýšlet o své budoucnosti v pracovní sféře. Aby se mohla stárnoucí populace volně pohybovat na pracovním trhu, musí dosáhnout takových předpokladů, které jí to umožní (Cimbalníková a kol., 2012).

Velice těžké je posoudit, kdy se zaměstnanec dostává do ohrožené skupiny. Vyhodnocení, kdy se jedná o jistou formu diskriminace nebo nepřijetí z hlediska věku, může být posuzováno jak z hlediska subjektivního vnímání, tak z náhodně vybrané věkové hranice stanovené dle požadavků konkrétní studie. Věková hranice 50+, 60+ let nebo důchodový věk mohou být příčinou vyloučení jedinců právě v tomto věku (EQUAL, 2007).

Každý pracovník má možnost se takovému vyloučení vyhnout díky změně svých postojů. Je důležité, aby si tito pracovníci uvědomili, že jejich pracovní dráha nebude krátká, a proto musí věnovat pozornost na svoji pracovní schopnost. Neméně důležité je, aby se součástí jejich každodenního života stalo celoživotní učení a péče o vlastní zdraví (Cimbalníková a kol., 2012).

Rovina společensko – politická

Lidská rasa stárne, což může mít dopad na ekonomický a sociální vývoj společnosti. Proto je důležité, aby se otázkami Age managementu zabývaly organizace na různých politických úrovních. Stárnutí evropské populace s sebou přináší značné problémy, je tedy žádoucí propojit Evropské strategie s těmi vnitrostátními (EQUAL, 2007). Podle Cimbalníkové a kol. (2012, s. 35) jde zejména o „*sladění nabídky a poptávky na trhu*

práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce atd. “

V nadcházejících letech bude muset celá EU řešit problém stárnutí populace, proto Evropská komise začala vytvářet program na řešení tohoto problému. Program v sobě zahrnuje speciální priority pro zaměstnávání starších lidí. Mezi základní priority patří rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, podpora mladých rodičů, modifikace pracovních podmínek, prodlužování pracovní kariéry, opatření proti různé diskriminaci na trhu práce apod. Cílem vytvoření lepších pracovních podmínek v rámci Lisabonské strategie je přilákat větší množství lidí na trh práce (EQUAL, 2007).

Opatření související s Age managementem v České republice můžeme najít například v Národním programu přípravy na stárnutí na období 2013 – 2017, který podporuje aktivní stárnutí. Například jde o „*podporu zavádění konceptu Age managementu na Úřadu práce ČR“* (MPSV.CZ, 2012a, s. 23) nebo o „*využití celoživotních zkušeností starších pracovníků a nabídnout jim možnost dalšího pracovního uplatnění prostřednictvím rekvalifikací odrážejících jejich potenciál“* (MPSV.CZ, 2012a, s. 20).

V současné době se Age managementu intenzivně věnuje Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD), která realizuje projekt s názvem „*Implementace Age managementu v ČR“*. Úkolem projektu je vytvoření prostředků k zajištění problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce (AIVD, 2010).

Rovina organizační - podniková

Velmi často bývá Age management spojován také s podnikovou a organizační úrovní. Na této úrovni jde především o přizpůsobení se pracovníka takovým firemním požadavkům, aby neustále zvyšoval svoji výkonnost. Mnohé podniky jsou si vědomy, že se neustále zvyšuje počet starších pracovníků, díky čemuž v budoucnu vzroste zájem o tuto oblast. Některé podniky si uvědomují svoji zodpovědnost, proto se snaží zajistit ochranu zdraví při práci, přiměřenou pracovní zátěž a zdravé sociální prostředí (Cimbálníková a kol., 2012).

V minulosti se o práci zajímalo mnohem více mladých lidí, než je tomu dnes. Zaměstnavatelé se v současnosti nacházejí v mnohem obtížnější situaci, proto se snaží najít řešení v Age managementu.

Finští odborníci se domnívají, že pro zapojení starší populace do pracovního procesu je nejdůležitější, jak se chovají vedoucí právě k této věkové skupině zaměstnanců (Novinky.cz, 2012).

Jednotlivé organizace využívají ke splnění svých cílů různé metody a postupy. Autoři Casey, Metcalfand and Lakey (1993 in EQUAL 2007, s. 15) poukazují na pět hlavních rozměrů Age managementu v podniku:

- *„nábor pracovníků a jejich odchod,*
- *školení, rozvoj a podpora,*
- *flexibilní pracovní postupy,*
- *ergonomie pracovních postupů,*
- *změna postojů vůči stárnoucím pracovníkům“.*

Pro úspěšné zavedení Age managementu jsou nezbytná opatření na všech úrovních. Odborníci z finského institutu definovali 8 pilířů Age managementu zejména na úrovni podniku, které spolu navzájem souvisí (Cimbáliková a kol., 2012, s. 39):

- *„znalost problematiky věku,*
- *vstřícný postoj vůči věku,*
- *dobrá management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,*
- *kvalitní a funkční věková strategie,*
- *dobrá pracovní schopnost,*
- *vysoká úroveň kompetencí,*
- *dobrá organizace práce a pracovní prostředí,*
- *spokojený život“.*

Velké množství opatření v podniku plní preventivní funkci, mají zabránit poklesu pracovních schopností a snížení zdravotního rizika starších zaměstnanců. Pokud chce

mít podnik produktivní Age management, je zapotřebí svědomitě plánovat a následně vyhodnocovat všechna vybraná opatření. Při řízení zohledňujícím věk zaměstnanců hraje roli hned několik faktorů zasahujících do výkonnosti pracovníků a snahy pokračovat v práci. To má pak dopad na zvýšení pracovní spokojenosti. Za rozhodující se může brát kvantum dlouhodobé praxe starších zaměstnanců a jejich pečlivost v plnění závazků. Zdá se, že podpora pracovníků nad 50 let v oblasti zdraví i profesního rozvíjení by mohla být lepší variantou než propouštění nebo předčasné odchody do důchodu. Nelze opomíjet skutečnost, že celková populace stárne a s ní i její zákazníci. Proto lze očekávat, že starší pracovníci lépe rozpoznají požadavky starší generace (Lazarová a kol., 2011).

Jeden z hlavních zakladatelů Age managementu Juhani Ilmarinen v tabulce (č. 1) uvádí seskupení otázek a jejich řešení, mimo jiné také poukazuje na možné způsoby, jak se s problémy v jednotlivých úrovních vypořádat.

Tabulka 1: Problémy, příležitosti, prostředky a cíle v dílčích úrovních

	Problémy a příležitosti	Řešení a prostředky	Cíle a výsledky
Jednotlivec	funkční kapacita zdraví kompetence pracovní motivace pracovní schopnost pracovní únava nezaměstnanost	Age Management posilování fyzických, mentálních a sociálních zdrojů podpora zdraví rozvíjení kompetencí řízení změny spoluúčasť	zlepšování funkční schopnosti posilování zdraví zvyšování kompetencí zvyšování pracovní schopnosti snižování pracovní únavy zvyšování zaměstnanosti snižování rizika marginalizace zlepšování kvality život
Firma	produktivita konkurenceschopnost absentismus tolerance změny pracovní komunita pracovní prostředí dostupnost pracovních sil	Age Management individuální řešení spolupráce mezi věkovými skupinami trénink na míru věková ergonomie pracovní přestávky pružná pracovní doba práce na částečný úvazek	zvyšování celkové produktivity zvyšování konkurenceschopnosti snižování absentismu zlepšování managementu odbornost personálu zlepšování image pokles nákladů na „nepráci“
Společnost	postoj k práci a odchodu do důchodu věková diskriminace důchodový věk pracovní nezpůsobilost poměry závislosti náklady na důchody náklady na zdravotní péči	Age Management změny postojů k věku předcházení věkové diskriminaci rozvoj pracovní legislativy rozvoj důchodového zabezpečení rozvoj podpůrných mechanismů důchodového systému	snižování věkové diskriminace zvyšování věku odchodu do důchodu snižování nákladů na důchody snižování nákladů na nezaměstnanost snižování nákladů na zdravotní péči růst národního hospodářství posilování blahobytu

Zdroj: (Cimbálníková a kol., 2012, s. 36)

1.2 Koncept pracovní schopnost

Pojem pracovní schopnost je neodmyslitelně spjat s pracovním životem každého aktivního pracovníka. V posledních několika letech se pohled na pracovní schopnost poněkud změnil. Celý koncept se vyvíjí více k celistvému a univerzálnějšímu pojetí. Dnes už nezahrnuje pouze otázky týkající se zdraví, ale je podporována mnoha faktory pracovního života v jakémkoliv věku (Štorová, Fukan, 2012).

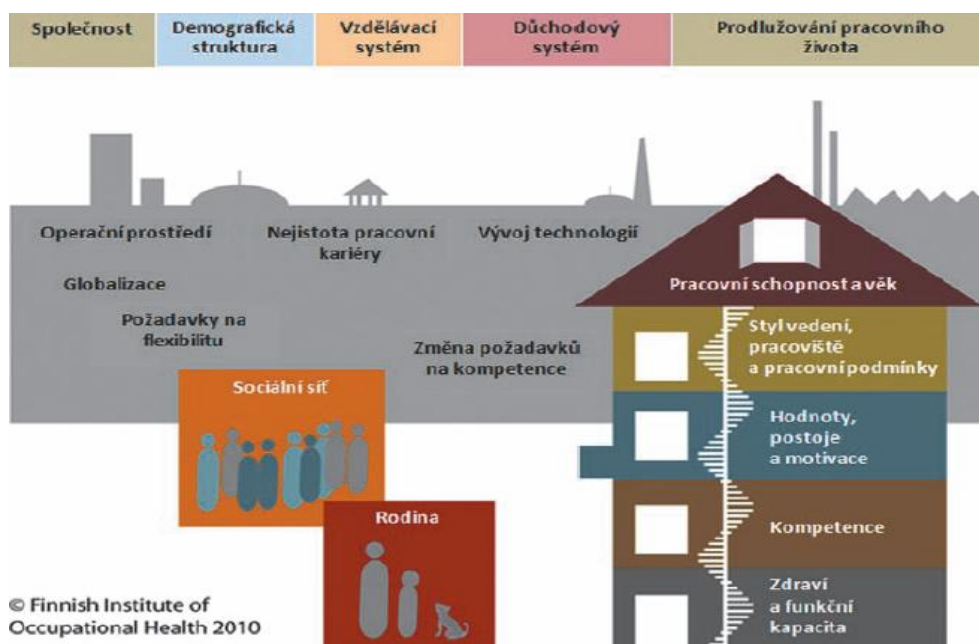
Pracovní schopností se rozumí, jakým způsobem je pracovník schopný vykonávat svoji práci se zřetelem na jeho pracovní, zdravotní a psychické předpoklady. Výsledkem pracovní schopnosti je vzájemné působení pracovníka a jeho práce. Jedná se o souhru pracovních nároků s dispozicemi pracovníka. V rovnováze jsou zde jak znaky zdraví jedince, jeho dostatečné stimulování, kompetence, tak vedení instituce, pracovní atmosféra a pracovní nasazení (Lazarová a kol., 2011).

Cimbálníková a kol. (2012) ve své publikaci uvádí několik faktorů, které pracovní schopnost ovlivňují:

- pracovní předpoklady (jakákoliv pracovní zátěž),
- předpoklady pro zvládnutí práce každého jednotlivce (zdraví, schopnosti),
- jednotlivé firemní podmínky (fyzické, hygienické).

Finští odborníci vytvořili tzv. Dům pracovní schopnosti (Obr. 1), který znázorňuje působení všech faktorů ovlivňující pracovní schopnost.

Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: (Štorová, Fukan, 2012)

Možnosti každého jednotlivce jsou zobrazeny v prvních třech poschodí budovy. Jedná se o zdraví, funkční kapacitu, kompetence, hodnoty, postoje a motivaci. Součástí čtvrtého patra je pracovní život. Jestliže jsou možnosti jednotlivce a práce v rovnováze, lze hovořit o dobré pracovní schopnosti, kterou nejvíce ovlivňuje vzájemné působení 3. a 4. patra. Nejbližší okolí jako je rodina a sociální prostředí pracovníka denně také ovlivňují, to vše můžeme spatřit z balkónu třetího patra. Další vliv na množství vykonané práce má vývoj technologií, globalizace nebo nejistota pracovní kariéry. Vlivem stárnutí zaměstnanecké síly, může dojít k výrazné změně požadavků na kompetence. Změny jednotlivých poschodí tedy stěžují dosažení rovnováhy mezi prací a možnostmi jednotlivce, proto je nutné usilovat o co možná nejlepší rovnováhu po celý pracovní život (Ilmarinen, 2012).

První poschodí je nosným základem celé budovy. Jakákoliv změna v tomto patře má dopad na pracovní schopnost. Příznivý vliv na rozvoj pracovní schopnosti má zlepšující se funkční kapacita, kdežto jakékoliv zhoršení zdravotního stavu má vliv nepříznivý (Štorová, Fukan, 2012).

V druhém patře se projevují neustále zvyšující se nároky na rozvoj odborných znalostí, které se ještě více stávají významným předpokladem pro rozvoj pracovních schopností (Štorová, Fukan, 2012).

Ve třetím poschodí pracovník hodnotí své pracovní zážitky a na základě kladných či záporných bodů se rozhoduje o délce své pracovní aktivity. Toto rozhodnutí bývá často ovlivněno mnoha různými faktory. Jestliže starší pracovník cítí podporu a důvěru svých nadřízených a je-li v kolektivu respektován, pak právě tyto faktory mohou pozitivně ovlivnit délku jeho pracovního života (Ilmarinen, 2012).

Čtvrté poschodí bývá nejtěžší. Jedná se o těžko měřitelnou a srozumitelnou oblast, skládající se z organizace práce a pracovního prostředí. Za klíčový aspekt tohoto patra se považuje především management a vedení. V jejich kompetenci je možnost uspořádat a měnit patro, dle potřebné nutnosti (Štorová, Fukan, 2012).

1.3 Index pracovní schopnosti

Finští odborníci v 80. letech přišli jako první s výzkumem pracovní schopnosti, důvodem byly demografické změny. Předčasné odchody do důchodu a značný výskyt lidí neschopných pracovat byly velmi časté. Proto se začal řešit vhodný věk k odchodu do důchodu a délka aktivního stárnutí. Danou problematikou se začal zabývat Finský institut pracovního zdraví (FIOH), který sestavil novou metodu nesoucí název Index pracovních schopností neboli Work Ability Index (Cimbalníková a kol., 2012).

Jedná se o dotazník posuzující celou řadu údajů, který bere ohled na druh vykonané práce, tedy zda se jedná o duševní či fyzickou práci. Dotazník obsahuje několik oblastí, ze kterých lze posoudit vlastní pracovní schopnost:

- srovnání skutečné pracovní schopnosti s tou nejlepší pracovní schopností každého jedince,
- srovnání skutečné pracovní schopnosti se zřetelem na pracovní požadavky (psychické, fyzické),
- výčet všech současných zdravotních omezení (např. kardiovaskulární a pohybový systém, kožní, cévní a rakovinové onemocnění apod.),
- posouzení hranice pracovního výkonu,

- neschopnost pracovat ve zbývajících letech,
- ocenění pracovní schopnosti ve dvou po sobě jdoucích letech,
- duševní rezervy (potěšení, aktivní činnost apod.) (Cimbálníková a kol., 2012).

V indexu pracovní schopnosti lze dosáhnout 7 až 49 bodů. Prioritou je zde nasbírat co možná největší počet bodů. V Indexu jsou zahrnuty čtyři kategorie (výborný, dobrý, průměrný a špatný), mezi které se pak výsledná hodnota přiřazuje. Index se začal postupně využívat po celém světě, dokonce byl přeložen do více než 26 jazyků (Ilmarinen, 2011).

Výzkum prokázal, že s přibývajícím věkem pracovní schopnost klesá. U některých zaměstnanců spadající do jisté skupiny byla prokázána větší rizikovost z hlediska pracovní schopnosti. Mezi rizikovější skupiny pracovníků patří ženy staršího věku, lidé bez zaměstnání nebo méně vzdělaní lidé. Naopak u zdravých lidí vykazujících alespoň lehčí fyzickou práci či u těch, co dosahují vyššího vzdělání, byla prokázána dobrá pracovní schopnost (Cimbálníková a kol., 2012).

1.4 Stáří a stárnutí

Na úvod je třeba si říci, že stárnutí patří neodmyslitelně ke každému jednotlivci, jelikož se jedná o biologický proces, který nás provází od narození až k samotnému úmrtí. Určit hranici stárnutí je značně složité, neboť se stárnutí u každého člověka projevuje odlišně. Proces stárnutí ovlivňují individuální odlišnosti jedince, mezi které patří zdraví, psychika, vztahy v rodině, vitalita a celkový životní styl. Vývoj stárnutí prochází mnoha změnami, které se projevují jak na těle, tak na duši. Věk s sebou přináší jistý pokles určitých funkcí. Člověk ve stáří bojuje s řadou chronických onemocnění, dochází k poklesu celkové agilnosti a vnímání, snižuje se jeho kognitivní výkon a učenlivost, začíná být zapomnětlivý a méně soběstačný. Změny, se kterými se ve stáří setkáváme, často vedou ke změně životního stylu a postoji k životu. Proto když spolupracujeme se starším člověkem, je třeba mít tyto skutečnosti na paměti. K těmto jednotlivcům se doporučuje přistupovat individuálně (NAMALOCA, 2012).

1.4.1 Změny ve stáří

Jak již bylo zmíněno, stáří s sebou přináší celou řadu změn. Každý stárnoucí člověk je při vyrovnávání se s příchodem jistých změn ovlivněn řadou faktorů. Člověka nejvíce ovlivňuje vlastní osobitost, zkušenosti, způsob jakým byl vychováván a okolí. Podle Malíkové (2011) je stárnoucí člověk charakterizován celkovým poklesem výkonnosti a zhoršením kognitivních schopností. Lidé ve vyšším věku už nejsou tak soběstační, proto potřebují pomoc nejbližšího okolí, také jejich doba odpočinku se zvyšuje. Stárnoucí lidé chtějí mít pocit bezpečí, lásky a jistoty, proto se mění jejich životní potřeby. V neposlední řadě se projevují psychické a emoční změny každého jednotlivce.

1.4.2 Tělesné změny ve stáří

Příchodem stáří se zhoršuje celkový zdravotní stav, některé změny jsou viditelné, jiné probíhají skrytě. Celé tělo postupem času mění svůj vzhled. Okolí si nejčastěji všimne změny v pohybovém aparátu. Svaly ztrácejí svoji funkčnost, už nemají takovou pružnost a sílu. Ve stáří se často objevuje osteoporóza¹, která má za následek vyšší riziko zlomeniny. Mění se způsob chůze, která negativně ovlivňuje rovnováhu a celkové držení těla. Starší člověk také pociťuje kloubní omezenost (Hatlová, 2010).

Dále lze pozorovat změny na kůži a barvě vlasů. Ovšem další změny, které na první pohled nelze spatřit, probíhají uvnitř našeho těla. Vnitřní změny se týkají především kardiovaskulárního, respiračního, trávicího, pohlavního, nervového a vylučovacího systému. Dále je ovlivněno smyslové vnímání a zvyšují se spánkové poruchy (Mlýnková, 2011).

Stáří jako takové není nemocí. Postupem času se ovšem začínou hromadit zdravotní problémy ovlivněné nepříznivými podmínkami. V průběhu života se člověk setká s mnoha onemocněními. V mnoha případech pak mluvíme o chronických chorobách. Což pro starší osoby představuje větší počet chronických nemocí najednou (Vágnerová, 2007).

¹Osteoporóza je kostní choroba, která se projevuje řídnutím kostní tkáně.

1.4.3 Psychické změny ve stáří

Stáří bývá ovlivňováno nejen různými nemocmi, ale i psychickými poruchami. Psychické změny jsou podle Hatlové (2010, s. 15) ve „*fyziologickém stáří podmíněny jak biologicky, tak psychicky a sociálně*“. Kognitivní funkce se náhle mění. Člověku se zhoršují rozpoznávací schopnosti, ale i sluch či zrak. Je také známo, že se starší jedinec hůře přizpůsobuje něčemu novému. Ve stáří se též zvyrazňují některé osobnostní složky, člověk bývá přecitlivělý, zapomětlivý, nedůvěřivý, empatický nebo už není tak sebevědomý (Hatlová, 2010).

Lidé ve starším věku často vlivem psychiky mění své potřeby. Ve stáří si člověk uvědomuje, jak důležité je být zdravý. Starší člověk chce mít pocit jistoty a bezpečí. Někteří jedinci ještě touží po uplatnění bez ohledu na jejich vyšší věk (Mlýnková, 2011).

1.4.4 Sociální změny ve stáří

Stárnutí s sebou přináší nejen změny tělesné a psychické, ale i změny sociální, které jsou neméně důležité a s výše zmíněnými změnami jsou úzce spjaté. Hovoříme tedy o osobitých a specifických změnách. Při jejich působení dochází k odstupňované přeměně a k snížení sociálních způsobilostí a oprávnění v důsledku zákonitých zvrátů u seniorů (Vágnerová, 2007).

Podle Vágnerové (2007, s. 350) senioři své stáří prožívají společně s těmito sociálními skupinami:

- „*Rodina*“ – je to nejdůležitější sociální skupina, do které se řadí spolužití s životním přítelem, setkávání se sourozenci, vlastními potomky a jejich rodinou.
- „*Přátelé a známí ze sousedství, další lidé v rámci sdílení určité aktivity*“ – jestliže je senior bez rodiny nebo bez kontaktů na její členy mohou právě blízcí přátelé plnohodnotně nahradit chybějící sociální skupinu.

- „*Společenství obyvatel určité instituce*“ – jedná se o určité území (nemocnice, domov důchodců apod.), kde mohou vznikat i hlubší vztahy na základě soužití seniorů.

Malíková (2011, s. 22) mezi nejvýznamnější sociální změny, které stárnutí přináší, řadí „*odchod do důchodu, omezení sociální integrace ve společenských, kulturních a jiných aktivitách a činnostech, změnu ekonomické situace, osamělost, sociální izolaci, fyzickou závislost, změnu životního stylu, strach ze stáří, stěhování atd.*“

1.5 Aktivní stárnutí

Poprvé byl pojem aktivní stárnutí aplikován Světovou zdravotnickou organizací během 90. let 20. století. Tento termín v sobě zahrnuje nejen zdraví a péči o něj, ale lze jej chápat v mnohem širším měřítku. Tento koncept má pomoci starším lidem začlenit se do společnosti. Aktivní stárnutí dále zahrnuje respekt veřejnosti k rovnému přístupu k seniorům, důstojnost, seberealizaci, zodpovědnost a možnost vlastní volby. Pojetí aktivního stárnutí bere v potaz, že starší populace není stejnorodým uskupením, a že tato pestrost s přibývajícím věkem narůstá. Z tohoto důvodu je klíčové, aby se zvyšujícím se věkem obyvatel vytvořilo takové prostředí, které by jim umožnilo samostatnější žití (Holmerová a kol., 2006).

Demografické změny zapříčinily, že modely aktivního stárnutí, které fungovaly před desítkami let, už nejsou aktuální. Současné probíhající změny začínají mít v EU značné sociální, ekonomické a politické následky. Proto je nutné začít vytvářet vhodné podmínky ještě před odchodem generačně silných ročníků do důchodu. Výhodiskem jak se s demografickými změnami vypořádat je využití veškerého potenciálu starších pracovníků. Pro zachování mezigenerační solidarity je nutný pozitivní přístup aktivního stárnutí. K posílení tohoto přístupu musí značnou měrou pomoci vládní organizace v čele s Evropskou unií. Ta prohlásila rok 2012 za Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity. Hlavní prioritou projektu bylo začlenění široké veřejnosti do této problematiky s cílem zajistit lidem staršího věku vhodné podmínky k tomu, aby i přes vyšší věk zůstali nadále aktivní a měli pocit, že jsou neustále plnohodnotnými občany (Evropská komise, 2012).

Zkvalitněním života starší populace žijící na našem území se zabývá hned několik organizací. Ty ve vzájemné spolupráci vytvořily Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017. V Národním plánu jsou zpracované následující tematické okruhy (MPSV.CZ, 2012b):

- celoživotní učení,
- zaměstnávání starších pracovníků a seniorů,
- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce,
- kvalitní prostředí pro život seniorů,
- zdravé stárnutí,
- péče o seniory.

Jelikož jsou lidé ve vyšším věku podstatným prvkem této práce, budou některé kategorie popsány podrobněji.

1.5.1 Celoživotní učení

Celoživotním učením lze chápat veškeré činnosti související s učením, které úzce souvisí se vzděláním podporující zdokonalení vědomostí, dovedností a odborných předpokladů (NUV, 2001).

Finanční zdroje ani materiální zásoby nejsou rozhodujícím činitelem úspěchu v celosvětové ekonomice. Jsou to především kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou úspěšní na trhu práce. Proto je neméně důležité soustředit pozornost na zefektivnění vzdělávání a celoživotního lidského rozvoje. Každý z nás by se měl vzdělávat i v produktivním věku (MŠMT, 2007).

Statistiky o celoživotním vzdělání v České republice ukazují ne zrovna povzbuzující hodnoty. Srovnání s členskými zeměmi EU ukázalo, že dosahujeme průměrných až podprůměrných výsledků, zejména co se týče občanů s vysokoškolským vzděláním.

V příštích dvaceti letech bude úroveň ekonomické aktivity nejvíce ovlivňovat pracovní uplatnění občanů ve věku třiceti až čtyřiceti let. Proto bylo navrženo několik cílů, které mají zajistit správný chod ekonomiky a přispět k jejímu růstu. Jeden z hlavních cílů je celkové zvýšení zaměstnanosti. Také je v plánu procentuální navýšení počtu vzdělaných lidí ve věkové skupině od třiceti do čtyřiceti let. Další cíl je zaměřen

na snížení nezaměstnaných lidí ve věkovém rozmezí 20 – 64 let a to tak, aby se v roce 2020 zaměstnanost pohybovala okolo 75 % (ČSÚ, 2010c).

Pojem celoživotní učení vzájemně slučuje vzdělání a práci, díky čemuž dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce. Součástí je i vzdělání, které pružně reaguje na měnící se podmínky pracovního trhu či zaměstnání. Informovanost o celoživotním vzdělání by měla začínat již u dětí školního věku, což může být v budoucnu přínosné jak pro jedince či organizace tak i celou společnost. Prostřednictvím univerzit třetího věku a podobných institucí se celoživotního učení mohou účastnit i senioři. Následkem demografických změn bude nezbytné začlenit na pracovní trh co možná největší počet lidí. Investice do vzdělání za účelem návratu na pracovní trh či prodloužení pracovní kariéry bude pro zajištění ekonomických potřeb společnosti zcela klíčová (MPSV.CZ, 2012b).

1.5.2 Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů

Obyvatelstvo v České republice stárne výrazně rychleji než populace jiných států v naší kulturní oblasti. Jestliže chceme v budoucnu udržet důchodový systém a dosahovat ekonomického rozvoje, musíme se naučit využívat mnohem více i starší zaměstnance. S tím ovšem souvisí ochota občanů pracovat i ve vyšším věku (RSCR, 2013).

Vzhledem k demografickému stárnutí se mnoho zemí snaží navýšit věk odchodu do důchodu. Při zavedení této politické strategie lze předpokládat dobrou důchodovou reformu. Důležitým předpokladem je však zvýšení poptávky po starší pracovní síle. Nestalo-li by se tak, došlo by u této generace k růstu nezaměstnanosti (MAMALOCA, 2012).

Aby byl systém funkční, je zapotřebí vytvořit legislativní podmínky pro zapojení starší populace do pracovního života a také změnit postoj každého jednotlivce (MPSV.CZ, 2012a).

1.5.3 Kvalitní prostředí pro život seniorů

Pokud bude starším občanům zajištěno dostatečně kvalitní prostředí, mohou být i v pokročilém věku neustále aktivní. *„Starším občanům proto musí být zajištěna sociální, politická i ekonomická participace na životě společnosti, finanční a místní*

dostupnost k dopravě, bydlení, službám a kultuře a bezpečné prostředí příznivé pro všechny generace“ (MPSV.CZ, 2012b, s. 16).

Důležitou součástí kvalitního prostředí je bezpochyby doprava. Jestliže chceme starší občany udržet ve společnosti a na pracovním trhu, je nutné zabývat se otázkou dopravní mobility. Měla by být podporována zejména spolehlivost a dostupnost k různým službám a zařízením. Doprava by měla být cenově přístupná všem seniorům. Na některá místa se dá dopravit pěšky, ovšem starší lidé mnohdy volí jízdní kolo. Proto by měl být kladen větší důraz na bezpečnost cyklistů při pohybu po komunikaci a zároveň také na rozvoj různých stezek pro cyklisty (MPSV.CZ, 2012b).

Senioři patří do různorodé skupiny, tudíž i postoj k bydlení je individuální. Jednou z důležitých hodnot starších občanů je bydlení v dobře známém prostředí i přesto, že už jim vzhledem k pokročilému věku neposkytuje dostatek bezpečí. Starší lidé z různých obav mnohdy přestanou vycházet z bytu, proto se může stát, že se jejich byt stane vlastní klecí. Proto je důležité seniorům zajistit takové bydlení, které jim umožní chodit do společnosti, bude bezpečné, neizolované, bezbariérové, dobře situované s možností volného pohybu i mimo obydlí (DIAKONIE, 2009).

1.5.4 Zdravé stárnutí

Zdravé stárnutí bude v několika příštích letech jednou z nejdůležitějších priorit v celé Evropě. Obrovský vliv na ekonomiku, péči, společenský růst a celkové bohatství budou mít na svědomí demografické změny se stárnoucí populací. Z tohoto důvodu je zapotřebí zvýšit povědomí široké veřejnosti o tom, jak nejlépe pomoci starším občanům ke kvalitnímu životu a zdraví v pozdějším věku (Zdravé stárnutí: výzva Evropě, 2008).

Dobrý zdravotní stav je klíčovým předpokladem pro aktivní působení ve společenských i dobrovolnických aktivitách, ale také na trhu práce. S lepším zdravím stoupá i výše příjmů a míra ekonomického růstu. Zároveň se snižuje počet jedinců v předčasném důchodu. Jelikož se většina preventivních programů na našem území zaměřuje v této oblasti pouze na seniory, snaží se stát podporovat právě ty programy, jež jsou zaměřeny na motivaci lidí ke zdravějšímu životnímu stylu. Zaměřuje se tak i na generaci okolo 50 a 60 let (MPSV.CZ, 2012a).

Každý člověk má jistý životní styl, který se projevuje na jeho zdravotním stavu, z čehož vyplývá, že každý jedinec nese odpovědnost za své zdraví. Pokud chce být člověk zdravý, musí sám o sebe pečovat. Všeobecně se doporučuje jakákoliv pohybová činnost. Fyzická aktivita napomáhá ke snížení rizika onemocnění, zvyšuje tělesnou a psychickou kondici, ale také srdeční zdraví. Dále se doporučuje jíst zdravé potraviny, které nebudou mít vliv na zvýšení tělesné váhy.

Mezi neblahé faktory ovlivňující naše zdraví patří nadměrná konzumace alkoholu a kouření cigaret. Oba tyto faktory mohou zhoršit zdravotní stav a rapidně tak snížit kvalitu života. Proto je důležité, aby si starší občané uvědomili, jaké faktory ovlivňují jejich zdraví (Zdravé stárnutí: výzva Evropě, 2008).

1.5.5 Péče o seniory

Jak pečovat o starší populaci se řešilo již dávno v minulosti. Ovšem každá země k tomuto tématu přistupuje individuálně, a to na základě vlastní kultury.

V dnešní době péči o seniory nejčastěji vykonává rodina, ale v mnoha případech i zdravotně sociální služby. Péče o lidi ve vyšším věku by měla být zajišťována co možná nejdéle rodinnými příslušníky, aby bylo možné setrvání seniora v jeho domácím prostředí. Rodina je v tomto podporována právě sociálním a zdravotním rezortem (Haškovcová, 2010).

Následkem demografických změn lze v budoucnu očekávat zvyšující se nároky na sociální a zdravotní péči a s tím spojený tlak na veřejné finance. Lidé mají rozdílné potřeby a nachází se v rozdílných životních situacích - senioři nevyjímaje. Péče o ně tedy musí nabízet širokou škálu sociálních služeb, aby měl každý možnost si zvolit dle svých priorit (MPSV.CZ, 2012b).

Mnoho autorů ve svých publikacích uvádí odlišné dělení zdravotních služeb, které v dnešní době lidé staršího věku potřebují. Jarošová (2006), která se této problematice věnuje, zařazuje do těchto služeb geriatrické ambulance se speciálními odděleními, ošetrovatelská oddělení, instituce zabývající se následnou péčí, hospicová zařízení, geriatrická denní střediska a v neposlední řadě domácí péči.

2 DEMOGRAFICKÉ ZMĚNY

2.1 Demografické stárnutí

V dnešní době patří demografické stárnutí společnosti k nejdůležitějším celosvětovým problémům, který se týká v menší či větší míře všech světových zemí. Podle toho, jak se dlouhodobě světové obyvatelstvo vyvíjí, lze předpovídat postupné zvyšování podílu starších osob v populaci. Společnost vnímá tuto skutečnost jako sociální problém, jelikož tento fakt ovlivní růst nákladů na zdravotní péči a sociální zabezpečení (Demografický informační portál, 2009).

Demografické stárnutí můžeme chápat jako věkovou změnu ve struktuře společnosti, kdy dochází k postupnému ubývání mladších obyvatel, ale také se zvyšuje podíl starší populace, ovšem skupina lidí staršího věku stoupá mnohem rychleji vůči celé společnosti. Podle Rabušice (1995) demografické stárnutí nejvíce ovlivňují tři faktory, mezi které patří porodnost, úmrtnost a stěhování lidí z místa na místo. Porodnost ovlivňuje populaci, a to zcela zásadním způsobem. Pokud porodnost roste, jedná se o mladou populaci. Naopak nízká porodnost nasvědčuje populaci stárnoucí.

Lidé vnímají stárnoucí populaci podle toho, jak je člověk starý, ovšem každý jedinec se ve stáří cítí jinak. Z toho plyne, že současný věk mnohdy s biologickým a chronologickým věkem nekorespondují. (Gruss, 2009).

Obecně bývá stáří definované v souvislosti s věkem chronologickým. Český statistický úřad v souladu s mezinárodními zvyklostmi dělí společnost do tří věkových kategorií: 0 – 14, 15 – 64, 65 a více let. Za starého člověka považujeme osobu, která překročila věkovou hranici 65 let (Cimbálníková a kol., 2011).

2.2 Demografický vývoj v ČR

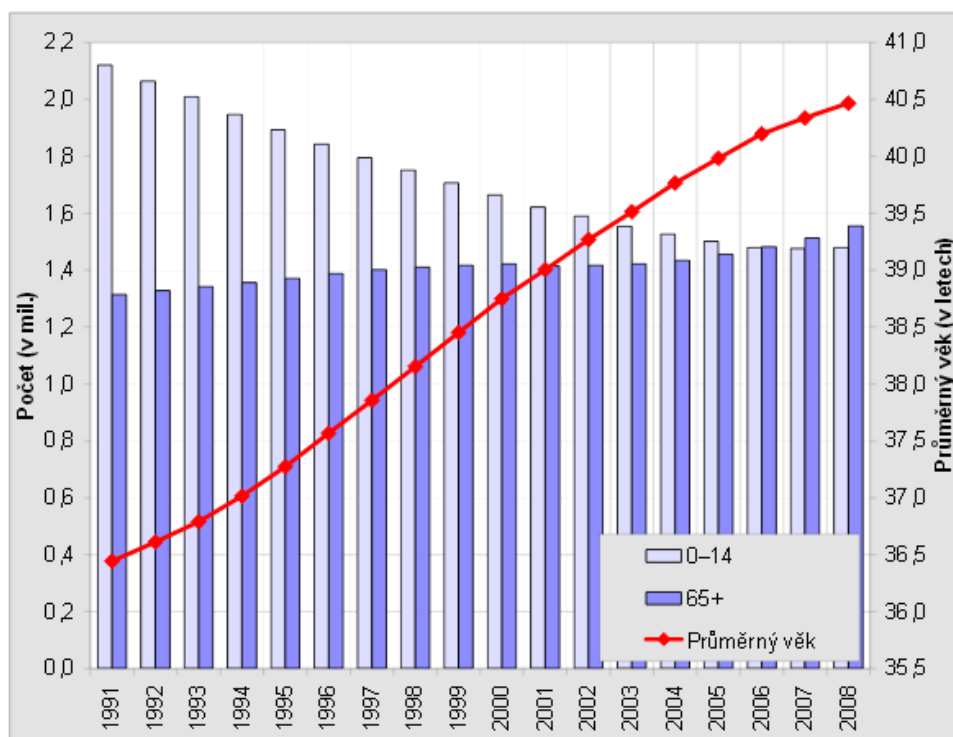
Devadesátá léta minulého století výrazně ovlivnila demografickou situaci na našem území. V tomto období byl zaznamenán výrazný pokles porodnosti a to i přesto, že počet žen nacházejících v ideálním věku pro početí byl vysoký. Ukazatele plodnosti se u našich žen v reprodukčním věku (16 - 49 let) propadly z 1,89 na 1,19 narozeného dítěte na jednu ženu. Tato hodnota ovšem začala růst a již v roce 2011 úhrnná plodnost

činila 1,4 živě narozeného dítěte na ženu. Aby byla zajištěna přirozená reprodukce obyvatelstva musela by hodnota úhrnné plodnosti dosahovat 2,1. (ČSÚ, 2009).

Moderní doba nabízí jisté trendy. V zemích s vyspělými ekonomikami se zvyšuje naděje na dožití, ovšem porodnost klesá. Důsledkem je změna hodnot obyvatelstva, které využívá čím dál větší množství různých aktivit vytlačující rodinný život v té podobě, jaký byl dříve. Na základě těchto aspektů se lidé více zajímají o zdraví, což má za následek prodlužování délky našeho života (Cimbáliková a kol., 2011).

Demografické stárnutí se po 90. letech výrazně zrychlilo následkem snižující se úmrtnosti a nízké porodnosti našich žen. Lidé se v průměru dožívají vyššího věku, díky čemuž se skupina seniorů neustále rozrůstá. Následující graf (č. 1) tento vývoj znázorňuje. Červeně vyznačená čára představuje průměrný věk, z něhož je patrné, že demografické stárnutí představuje plynulý a dynamický celek (Burcin, Kučera, 2010).

Graf 1: Vývoj průměrného věku obyvatel v letech 1991–2008



Zdroj: (Burcin, Kučera, 2010, s. 6)

2.3 Demografické prognózy

Český statistický úřad zachycuje předpokládaný výhled do budoucna pomocí populační projekce, která nám naznačuje hrubý odhad budoucího vývoje populace a změny věkového složení obyvatelstva. V případě České republiky jsou tyto prognózy více než patrné.

Nejnovější projekce obyvatelstva České republiky byla zpracována v roce 2013. Projekce nám zachycuje tři tradiční varianty vývoje až do roku 2100. Předpokládá nízkou, střední a vysokou variantu. Jako nejpravděpodobnější bývá uváděna střední varianta.

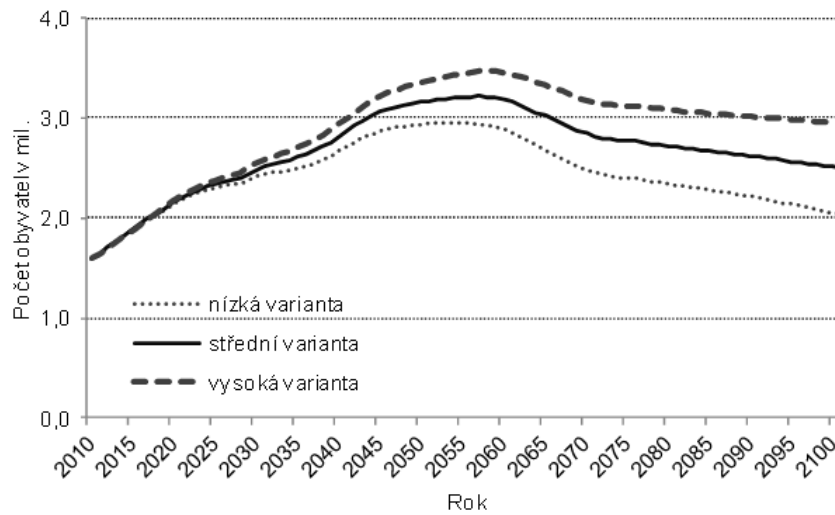
Poslední oficiální projekce je od předchozí projekce (2009) méně optimistická, co se týče vývoje plodnosti. Ve střední a vysoké variantě je očekáván menší nárůst celkové plodnosti. Všechny tři varianty ovšem předpokládají navýšení průměrného věku maminek při porodu a to do roku 2030. V dalším období (2031 – 2050) se výrazné změny ve struktuře plodnosti neočekávají. Plodnost starších žen se v tomto období o něco zvýší a naopak dojde ke snížení plodnosti u mladých žen. Lze tedy konstatovat, že ani jedna varianta nepočítá s přiblížením se k hranici 2,1 živě narozeného dítěte na ženu, což je hodnota potřebná k přirozené obnově obyvatelstva (ČSÚ, 2013).

Projekce 2013 předpokládá u všech variant růst naděje na dožití po celé sledované období. Do roku 2030 se očekává mírné zvýšení úrovně naděje dožití ze současných 75 / 81 let na 79,5 let u žen a 81,1 let u mužů. Do roku 2050 by se měla střední délka života pozvolněji dostat na 83 let u žen a 88 let u mužů. Střední varianta předpokládá do konce projekčního období zvýšení hodnot na 86,6 let u žen a 91,1 let u mužů. Vlivem mortality mužů nad hranicí 60 let a převážně u žen nad 80 let se naděje na dožití zlepší (ČSÚ, 2013).

Jestliže budou naplněny všechny prognózy nejnovější projekce, pak v blízké budoucnosti čeká ČR populační úbytek. Střední varianta očekává růst naší populace do roku 2021, kdy dosáhne 10,54 mil. obyvatel. Poté je ovšem předpovídán značný úbytek počtu obyvatel na našem území až o 13 - 42 %. V letech 2050 až 2080 jsou očekávány nejvýraznější úbytky (ČSÚ, 2013).

Českou republiku v nadcházejících letech čeká progresivní stárnutí obyvatelstva. Skupina starších osob se bude neustále zvětšovat. Do roku 2057 se může počet osob starších 65 let téměř zdvojnásobit z aktuálních 1,7 mil. na 3,2 mil seniorů. Skupina seniorů v tomto věku se bude rozrůstat velice rychle (ČSÚ, 2013).

Graf 2: Počet obyvatel nad 65 let věku



Zdroj: (ČSÚ, 2013, s. 6)

3 TRH PRÁCE

Trend stárnoucího obyvatelstva je mnohdy zmiňován v souvislosti se stavem trhu práce v budoucnu. Po porovnání určitých věkových skupin lze dosáhnout dojmu, že stav pracovního trhu bude vskutku hrozivý (Burcin, Kučera, 2010).

3.1 Nebezpečí hrozící starším zaměstnancům na trhu práce

Jeden z mnoha důvodů, který musí lidé staršího věku ve svém zaměstnání řešit, je nastupující stáří, se kterým se musí vypořádat. Starším pracovníkům totiž hrozí častěji ztráta zaměstnání. Pokud tito lidé ztratí svoji práci, mají mnohem obtížnější pozici při hledání nového zaměstnavatele na rozdíl od svých mladších kolegů.

Na trhu práce jsou starší lidé často vnímáni negativně, a to především kvůli jejich věku – ve společnosti převládají různé stereotypy, které tyto osoby znevýhodňují. Diskriminace týkající se věku se nazývá ageismus. Ten se týká především mladých lidí, kteří jsou vůči lidem staršího věku různě zaujatí. Ti si o starých lidech mnohdy myslí, že jsou zbyteční, neužiteční, nezpůsobilí dokonce i oškliví apod. (Langmeier, Krejčířová, 2006).

V České republice se ageismu ve svých publikacích soustavně věnuje Vidovičová (2008, s. 113), která se nezaměřuje ve své definici ageismu pouze na lidi staršího věku: *„Ageismus je ideologie založena na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnost k určité kohortě / generaci.“* V dnešní době je diskriminována i nejmladší generace. Tato skutečnost je součástí legitimního konceptu ageismu.

3.2 Věková diskriminace na trhu práce

Lidé staršího věku se na trhu práce potýkají s celou řadou problémů. Nejčastěji se tito lidé setkávají s věkovou diskriminací. Trh práce je v souvislosti s věkem v určité míře diferencován. V této spojitosti jsou jasně vymezené věkové hranice, kdy lze na pracovní trh vstoupit a obráceně, kdy je nejvhodnější z něj odejít (Vidovicová, 2008).

Existuje zákon zakazující rozlišování věku při postoji k zaměstnání a s tím souvisí i zákaz diskriminačních inzercí, jako prostředek k výběru pracovníků s ohledem na jejich věk. I přes tyto uvedené zákony se často setkáváme s inzeráty zohledňující věk určité věkové skupiny. Mnohdy se můžeme setkat s inzercí, která se skrytě zaměřuje na nábor mladých lidí. V takovémto inzerátu se můžeme dočíst, že společnost hledá zájemce do perspektivní dynamické party nebo požaduje vzdělání z poměrně mladého oboru (Bočková a kol., 2011).

Pracovní kolektiv, který má rozmanité věkové zastoupení pracuje, daleko účinněji a inovativněji, než stejnorodé týmy. Každý člen takového týmu se může dívat na problematiku z jiného úhlu pohledu, což vede k jeho optimálnímu řešení (Gender Studies, 2012).

Každý moderní podnik by měl na svém pracovišti zahrnovat následující věkové skupiny:

- Generace Y (do 29 let) – pro tuto generaci je charakteristická vysoká ekonomická aktivita a odpovědnost za své společenské postavení. Jsou pro ně typické vztahy, děti a soukromý život. Někdy bývá dosti obtížné skloubit pracovní a osobní život. Pro lidi této generace je důležitá komunikace a dlouhodobý efekt (Kociánová, 2012).
- Generace X (30 až 44 let) – tato generace vyžaduje větší volnost při dosahování vytyčených cílů. Snaží si udržet svoji pracovní pozici a nekonfliktní pracovní prostředí. Potrpí si na praktické odměny jak v peněžité formě, tak i ve formě placeného volna.
- Baby boomers (45 až 63 let) – typické je pro ně stanovení záměrů a analyzování problémů do několika dílčích cílů. Většinou jde o týmové spolupracovníky s důrazem na motivaci. Je pro ně důležité veřejné uznání a kariérní růst.
- Veteráni (nad 64 let) – lidé spadající do této skupiny jsou pracovití, loajální vůči svému zaměstnavateli a respektují autority. Upřednostňují spíše přímý kontakt před neformálním jednáním. Snaží se vzbudit uznání u svých kolegů (Kourdi, 2009).

Společnost by měla lépe využívat zaměstnance s dlouholetou pracovní praxí a neocenitelnými zkušenostmi, díky čemuž může ušetřit nemalé výdaje na zaškolení nových spolupracovníků. Starší pracovníci se mohou výborně uplatnit jako mentoři (Gender studies, 2012).

3.2.1 Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Z důvodu demografických změn v populaci je velmi žádoucí zaměstnávat lidi staršího věku, což může zaměstnavateli i pracovnímu kolektivu přinést celou řadu výhod. Jelikož se jednotlivé psychické funkce každého jedince v průběhu životního cyklu mění, jen nutné tuto skutečnost zohlednit (Buchtová, 2012).

Jednou z hlavních výhod zaměstnanců 50+ jsou zkušenosti, díky nimž jsou často odborníky ve svém oboru, dobře znají prostředí a mají mnoho kontaktů. Dalšími výhodami těchto zaměstnanců jsou bezesporu jejich charakterové vlastnosti, mezi které se řadí psychická zralost, serióznost, emoční a názorová stabilita. Zaměstnavatelé si velmi cení přirozené autority, kterou tito starší zaměstnanci u svých mladších spolupracovníků mají. Zaměstnanci staršího věku si chtějí udržet práci před odchodem do penze, jsou proto velice loajální a časově flexibilní.

Ztížené uplatnění starších osob v zaměstnání je ovlivněno jednak oslabujícími se fyzickými schopnostmi, zejména nižší fyzickou výkonností, pomalejším pracovním tempem, problémy spojenými se zdravotními obtížemi, slábnutím pamětních a učebních procesů, které jsou důsledkem přirozeného stárnutí organismu, jednak i psychickými problémy jako je snižující se sebevědomí a sebedůvěra, nechť k prohlubování znalostí, které jsou většinou především v oblasti počítače nebo jazyků velmi nízké (Bočková a kol., 2011).

Výše zmíněné skutečnosti však nelze vztáhnout na všechny starší pracovníky. Protože se každý jedinec liší především vzděláním, zkušenostmi a výkonností jak psychickou, tak fyzickou, je třeba k nim přistupovat s ohledem na jejich konkrétní individuální vlastnosti. Lze tedy konstatovat, že každý jedinec je jiný (Evropská rozvojová agentura, 2012).

3.2.2 Možnosti zaměstnávání a vzdělávání starších pracovníků

Autorky Bočková a kol. (2011) ve své publikaci uvádí několik možností, jak upravit pracovní místo starším zaměstnancům. Jestliže se již starší zaměstnanec na svém dosavadním pracovišti necítí dobře, může být **přeložen na jiné pracovní místo** v podniku. V tomto případě hraje důležitou roli výběr nového místa, tak abychom zaměstnanci neuškodili, ale naopak mu pomohli. Výhody, které vyplývají díky přemístění vůči konkrétnímu zaměstnanci, jsou snížení tempa pracovníka, možnost budování lepších pracovních příležitostí, využití zkušeností, které lze aplikovat v praxi.

Další možností jak si udržet osoby staršího věku v zaměstnání je **přizpůsobení pracovní doby**. Pracovníci si mohou sami stanovit svůj pracovní harmonogram, přizpůsobit si dle svých potřeb týdenní a denní pracovní směny. Flexibilní pracovní doba se více zamlouvá potřebám zaměstnanců, a nejen to - literatura uvádí, že má příznivý vliv i na zdraví, motivaci a harmonický život.

Nejen ochranné kroky, ale i odezva na stárnutí organismu **ovlivňuje zdraví a pracovní prostředí**, kde se často osoba pohybuje. Nejčastěji jsou připomínané preventivní lékařské prohlídky a náležitě upravené podmínky na pracovišti. Provedením těchto opatření se snižuje doba, kdy jsou zaměstnanci na nemocenské a také se snižují odchody do předčasného důchodu. Zároveň však dochází ke zvyšování motivace, zlepšuje se nálada v kolektivu a uspokojení z práce.

Další možnost, která sebou přináší mnoho výhod, je **vzdělávání**. Jedinec si může zdokonalit své dovednosti a rozšířit vědomosti o nové poznatky, současně procvičuje paměť a rozvíjí své charakterové vlastnosti. Zároveň se stává konkurenceschopnější, díky čemuž se snadněji prosadí nebo udrží na pracovním trhu. Ne každý je ovšem ochotný na sobě pracovat, a tak ke vzdělávání přistupuje každý odlišně. Starší lidé se mnohdy nechtějí dále vzdělávat z důvodu vyššího věku, z pohodlnosti a s přihlédnutím na snižující se schopnosti pojmout a zapamatovat si nové informace (Bočková a kol., 2011).

Lidem staršího věku trvá učení o poznání déle než mladým lidem, ovšem ke studiu přistupují mnohem zodpovědněji a využívají svůj přirozený intelekt společně

se získanými zkušenostmi. Člověka při snaze naučit se něco nového ovlivňuje celá řada faktorů, jako je motivace, inteligence, porozumění a ochota učit se nové věci.

Při dodržování jistých pravidel může být učení starších pracovníků úspěšné. Člověk se má učit postupně a nově získané znalosti aktivně procvičovat. Pro osvojení nových prvků se doporučuje používat názorné pomůcky současně se zpětnou vazbou. U starších lidí zájímajících se o vzdělávání je nutno brát v potaz jejich věk, společenské postavení a rozdílnost v motivaci (Cimbáliková, Fukan a kol., 2011).

4 AGE MANAGEMENT VE FIREMNÍM PROSTŘEDÍ

4.1 Přínosy Age managementu pro organizace

Majitelé podniků by měli z pohledu Age managementu zabezpečit takové prostředí a podmínky, ve kterých by starší zaměstnanci mohli být iniciátory své vlastní kariéry i v průběhu stárnutí. Diferzifikace věku ve skupinách dává mnohem větší možnosti pracovního postupu a zvládnání různých pracovních problémů. Několik autorů předpokládá, že diverzita je výhodnější při řešení komplikovanějších úkolů vyžadujících velké množství znalostí než při řešení nikterak složitých problémů (Rašticová, 2012).

Jestliže si chce společnost zachovat produktivitu a výnosnost, musí se umět vypořádat s řadou nástrah jako jsou měnící se podmínky na pracovním trhu a vývoj technologií. Společnost musí dále řešit firemní demografické změny, změny ve schopnostech a znalostech zaměstnanců a v neposlední řadě je nutné se vypořádat s nedostatkem kvalitních pracovníků. Age management slouží jako nástroj pro podporu a řízení věkové rozdílnosti na pracovišti.

Podle Rašticové (2012) lze rozpoznat jisté strategické změny u podniků, jejichž manažerské týmy mají nižší věkový průměr. Je zřejmé, že intenzitu komunikace ovlivňuje stejná věková skupina. Výsledky z výzkumů ukázaly, že na pracovní schopnost zaměstnanců nejvíce působí manažeři a především vedoucí pracovníci, kteří díky znalostem o problematice stárnutí umí zvýšit pracovní výkonnost lidí staršího věku. Ovšem když nemají potřebné vědomosti a nejsou schopni najít optimální řešení, negativně ovlivňují pracovní schopnost stárnoucích pracovníků více než jakýkoliv jiný faktor. Je patrné, že různá opatření na podporu zdraví a kariérní růst zaměstnanců nad 50 let jsou pro firmu přínosnější než propuštění nebo odcházející lidé do předčasného důchodu (Štorová, Fukan, 2012).

Společnosti aplikující Age management mohou využít tyto přínosy:

- změna kultury podniku a zvýšení kapitálu společnosti,
- akcelerující úroveň pracovníků,
- silnější zastoupení na trhu,

- společenské uznání a renomé podniku (Cimbálníková a kol., 2011).

4.1.1 Opatření Age managementu ve firemním prostředí

Pojetí Age managementu lze aplikovat v mnoha oblastech, ovšem ne každý postup se dá využít v dané společnosti. Eventuální změny leckdy potřebují čas a důkladné plánování. Ve vyspělých zemích se současná práce personalistů stále častěji zaměřuje na spokojenost a rozvoj pracovníků, ale i na zvyšování kvality pracovního života (Koubek, 2001).

Hlavním cílem Age managementu je pomoci starším lidem zůstat aktivní na pracovním trhu co nejdéle a zajistit jim zajímavou práci. Pro dosažení těchto cílů je nutné lépe řídit změny, které mohou nastat v pracovním životě (Ilmarinen, 2008). Vhodné postupy Age managementu by se měly shodovat s firemní kulturou. Je zcela možné, že některá pravidla již v podniku nevědomě fungují. Opatření Age managementu ve firemním prostředí by mělo zabezpečit, aby měl každý zaměstnanec šanci využít svůj vlastní potenciál bez ohledu na jeho vyšší věk. Age management se zaměřuje na všechny věkové skupiny pracovníků – od absolventů až po uchazeče o zaměstnání, kteří jsou v důchodovém věku. Jeho použití je tedy velmi široké (Štorová, Fukan, 2012).

Ve spojitosti s opatřením Age managementu nenajdeme ani jeden konkrétní koncept nebo přístup. Proto bývá mnohými autory vyzdvihována a mírně upravena oblast řízení lidských zdrojů, která se v konečném porovnání se zásadními oblastmi shoduje.

Skupina finských odborníků, která se pod vedením profesora Juhari Ilmarinena dlouhá léta zabývala problematikou stárnoucích pracovníků, určila osm obecných pilířů, které se navzájem propojují a ovlivňují, čímž tvoří jeden velký celek (Cimbálníková a kol., 2011).

- korektní přístup ke stárnoucím pracovníkům,
- management chápající rozdílnost a osobitost,
- dobrá a realizovatelná strategie,
- dostatečná úroveň vědomostí,
- hodnotný život,
- dobrá organizace,

- kvalitní uspořádání pracovních činností a vyhovující pracovní prostředí,
- motivace, náležitá pracovní způsobilost a ochota pokračovat v zaměstnání.

Cimbáliková a kol. (2012, s. 33) k těmto pilířům stanovili výčet opatření Age managementu zahrnující následující oblasti

- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce,
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, které omezují fyzickou práci),
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- řízení směn podle podnětů pracovníků,
- rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu,
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců,
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

Protože pramenem finského konceptu jsou především Koncept pracovní schopnosti a Index pracovní schopnosti, zaměřují se tato opatření hlavně na zdravotní stránku a podmínky na pracovišti (Cimbáliková a kol., 2012).

Autoři Naegle a Walker (2006) ve své příručce nabízí dalších osm opatření Age managementu v podniku.

- nábor nových pracovníků,
- kariérní růst,
- flexibilní pracovní doba,
- souhrnný přístup,
- vhodný přesun na jiné pracoviště,
- odchody do důchodu,
- trénink a celoživotní učení,
- prevence a ochrana před onemocněním.

Výše zmíněné oblasti zahrnují téměř všechny oblasti personálního řízení, ale i oblasti z jiných konceptů. Je tedy patrné, že lze využívat velkou řadu oblastí v rámci Age

managementu. Konkrétní společnosti se mohou na základě svých analýz rozhodnout, které oblasti jsou pro ně nejdůležitější, a který z nástrojů nejlépe vyhovuje jejím požadavkům.

4.1.2 Age management ve firemním prostředí v praxi

V rámci České republiky neexistuje mnoho dobrých příkladů z praxe, ovšem začínají se objevovat nové projekty věnující se této problematice. Pochopitelně se najde řada českých firem, které mohou jít příkladem, co se týče aplikace Age managementu ve firemním prostředí.

Jako první lze uvést společnost Škoda Auto a.s., která má komplexně propracovanou strategii Age managementu napříč celým věkovým spektrem. Dokonce má zachovaný jak individuální, tak i sociální přístup. Do této podnikové strategie především patří podpora zdraví, vzdělávání a sociální politika. Významným faktorem je přitom prevence, která je realizována formou programů na podporu zdraví. *„Důraz je též kladen na ergonomii, automatizaci, organizaci práce a pracovišť zohledňující snížený výkon, realizují se programy Sociální program seniority, zdravotní programy, Dny zdraví, Zdravá firma, jsou zpracovávány osobní zdravotní plány, prováděny atesty pracovních míst“* (Cimbáliková a kol., 2012, s. 125).

Pro zaměstnance, kteří ve společnosti pracují 30 a více let je určen program seniority. V případě potřeby je ve Škodě Auto a.s. senior převeden na jinou pracovní pozici. Pokud dá senior výpověď ať už z organizačních nebo zdravotních důvodů zaměstnavatel poskytuje peněžní výpomoc, která se odvíjí od délky pracovního poměru ve firmě. Senioři mohou využít rehabilitační programy, kdy se jedná o dvoutýdenní pobyt s finančním příspěvkem ze sociálních fondů. Senioři si mohou jednou do roka vzít den placeného volna. Společnost také realizuje vzdělávací program určený zaměstnancům starších 50 let za účelem podpory a posílení výkonnosti a potenciálu při respektování specifických seniorského věku. V programu je posilována vnitřní motivace a flexibilita s potřebami firmy, což zachovává management v dlouhodobém aktivním pracovním poměru (Cimbáliková a kol., 2012).

Druhým příkladem je společnost OHL ŽS působící ve stavebním sektoru. Tato společnost investuje nemalé finanční prostředky do školicích programů pro

všechny úrovně svých zaměstnanců a nejsou opomenuty ani zaměstnanecké výhody. V této společnosti je také kladen velký důraz na zdravotní a bezpečnostní opatření na pracovišti. Stavebnictví jako profese se za současných podmínek na trhu práce vyznačuje nedostatečně kvalifikovanou pracovní silou, díky čemuž je organizace přesvědčena, že je nezbytné, aby se společnost v dnešní ekonomice starala o své zaměstnance, pokud chce zachovat konkurenční výhodu před svými konkurenty. Cílem společnosti je stát se kvalitním a motivujícím místem pro práci. Komplexní strategie vychází z těchto tří pilířů: sociální systém, opatření na ochranu zdraví pracovníků a podporu pro odborně specializovanou přípravu (Cimbáliková a kol., 2011).

Třetím příkladem je skupina ČEZ. Tato společnost musela reagovat na nepříznivou situaci pracovního trhu v technických profesích a ubývajícimu počtu absolventů technických oborů, na základě těchto faktorů se rozhodla pro zavedení několika programů podporujících získání nových zaměstnanců, zejména absolventů s následným uplatněním v energetickém průmyslu. Jeden z mnoha programů se zaměřuje na vzbuzení zájmu mladých lidí o studium jaderného inženýrství, prostřednictvím Letní univerzity ve spolupráci s elektrárnou Temelín. Cílem dalšího programu je přiblížit téma energetiky široké veřejnosti, především studentům, kterým firma nabízí různé materiály, přednášky a diskuze. Skupina ČEZ se také snaží organizovat různé soutěže pro schopné a talentované vysokoškoláky, dokonce studentům s nejlepší diplomovou prací uděluje Cenu ČEZ (Pillinger, 2008).

4.1.3 Jak aplikovat Age management

Age management obsahuje značné množství oblastí, které lze při aplikaci v dané organizaci použít. Ovšem ne všechny postupy se dají v konkrétním podniku využít, jelikož si některé změny žádají více času a důkladné plánování. Je také možné, že mnohé zásady věkového managementu již ve společnostech fungují intuitivně (Morschäuser, Sochert, 2006).

Jak tedy postupovat při zavádění Age managementu? Napřed se musí nejvyšší management rozhodnout, zda vůbec chce Age management do své firmy implementovat. Ještě než dojde k samotné implementaci, je nezbytně nutné vypracovat

analýzu současného stavu společnosti a jejího okolí. Analýza ve vztahu k Age managementu by měla zahrnovat interní i externí faktory.

Cimbáliková a kol. (2012, s. 111) do interních faktorů ovlivňujících proces firemní podpory zahrnuje:

- *„předmět činnosti, charakter výrobního procesu nebo poskytovaných služeb,*
- *profese, které organizace používá a také charakter práce v těchto profesích,*
- *strategické cíle organizace, cíle v oblasti rovnosti příležitostí a Age managementu,*
- *personální a sociální politiku organizace,*
- *organizační strukturu, formy práce a pracovní podmínky,*
- *hodnoty v oblasti rovných příležitostí a společenské odpovědnosti“.*

Nelze opomenout na posouzení externích faktorů, což je vnější prostředí, ve kterém podnik působí např. vyhodnocení vlivu regionu na působení společnosti nebo postavení společnosti na trhu práce (Cimbáliková a kol., 2012).

Do úspěšných podmínek implementace Age managementu patří:

- Vybudování silné firemní kultury s jasně definovanou firemní strategií a vizí zahrnující Age management jako svou nezbytnou součást.
- Vybudování vysoce transparentního systému řízení výkonnosti společně se zpracováním podnikových směrnic pro Age management.
- Provedení analýzy složení jednotlivých týmů, oddělení a projektů v rámci Age managementu. Je nutné brát v úvahu a zamyslet se nad skladbou všech významných kompetencí, zkušeností, talentu a osobních vlastností. Znalost těchto detailů může napomoci ke vzniku nové myšlenky či vytvoření inovativního pracovního týmu.
- Organizace by měla přesvědčit své manažery o prospěšnosti nastolené filozofie Age managementu a v této souvislosti vést manažery k tomu, aby se stali vzorem v oblasti podpory Age managementu (Cimbáliková a kol., 2012).
- Spolupráce všech zainteresovaných stran do projektu již od samotného plánování stejně tak v průběhu plánování.

- V každém procesu změny je pro vybudování důvěry zásadní nepřetržitá komunikace. Mezi vhodné způsoby komunikace patří firemní meetingy, časopisy, popřípadě jiná komunikační média.
- Vytváření vhodných pracovních podmínek zlepšujících zdraví a schopnost pracovníků při výkonu práce. Pro zabránění vzniku zdravotním potížím je nutné vybudovat ekonomický design pracoviště (Neagele, Walker, 2006).

Samotné zavedení Age managementu do podniku by podle Cimbálníkové a kol. (2012) mělo probíhat v následujících krocích:

- složení týmu pro implementaci Age managementu,
- formulování scénářů pro budoucnost,
- definování firemních vizí a strategií,
- audit Age managementu,
- vymezení firemních cílů,
- realizace věkového managementu,
- monitoring a zhodnocení realizované strategie Age managementu.

4.2 PESTE analýza

Za klíčové vlivy makroprostředí můžeme označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní, technologické a ekologické. Každý z těchto faktorů na podnik působí trochu odlišně. Analýza, která člení tyto vlivy do pěti základních skupin, se označuje jako PESTE analýza (Srpová, 2010). Tento název pochází z angličtiny a je odvozen z analyzovaných faktorů. Analýza zahrnuje faktory nejen podle současné důležitosti jejich vlivu, ale i z hlediska jejich předpokládaného budoucího vývoje (Strategická situační analýza, 2012).

Aby se tato analýza lépe vyslovovala, dochází k nejrůznějšímu přehazování písmenek. Proto se můžeme setkat s označením této analýzy, jako SLEPTE, PESTLE nebo STEP analýza (vše se odvíjí od toho, které okolní faktory analýza zahrnuje). PESTE analýza je specifická v tom, že i když se domníváme, jak budou určité faktory na daný podnik působit, nemůžeme si být jistí tím, jaký to bude mít na podnik skutečný vliv (Mallya, 2007). PESTE analýza může podniku prostřednictvím identifikace vlivů

pomoci se připravit na možné změny. Snahou této analýzy je také povzbudit top manažery k tomu, aby byli vnímavější a věnovali zvýšenou pozornost příležitostem a hrozbám z vnějšího okolí (Sedláčková, Buchta, 2006). Tato práce se bude držet původního výkladu PESTE analýzy, která se využívá nejčastěji.

V následující části bude popsáno pět faktorů pro provedení PESTE analýzy:

Sociální a demografické faktory

Podle Sedláčkové a Buchty (2006) sociální a demografické faktory odrážejí vlivy sjednocující postoj, strukturu a život obyvatelstva. Při stanovení sociálních vlivů působících na organizaci sehrávají významnou roli zejména tyto faktory:

- společensko – politický systém a atmosféra v podniku,
- postoje lidí a hodnotové stupnice,
- životní styl a úroveň,
- kvalifikační struktura obyvatelstva,
- zdravotní stav a struktura obyvatelstva (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Autoři Wheelen a Hunger (2005) doplňují tento výčet dalšími zajímavými faktory, mezi něž řadí kvalitu zdravotní péče, aktivitu spotřebitelů, očekávání jednotlivců populace, plány ve starším věku a další.

V současné době jsou za jedno z nejperspektivnějších odvětví považovány služby pro seniory - péče, produkty a jiné. Je to dáno tím, že se člověk dožívá čím dál vyššího věku a tudíž dochází k prodlužování průměrné délky života u obyvatelstva.

Legislativní a politické faktory

Tyto faktory podle Sedláčkové a Buchty (2006) představují pro firmy zajímavé příležitosti, ale zároveň i ohrožení. Do legislativních a politických faktorů lze řadit stabilitu národní a zahraniční politické situace, členství země v Evropské unii apod. Politické omezení působí na každý podnik ať už prostřednictvím daňových zákonů, cenové politiky, pracovního práva, legislativy regulující podnikání nebo ochrany životního prostředí vytvořené za účelem ochrany obyvatelstva, ať už v roli spotřebitelů, zaměstnanců či podnikatelských subjektů. Tento výčet autoři Wheelen a Hunger (2005)

doplňují o přístup vlády k zahraničním investorům, samotnou stabilitu vlády, teroristickou činnost apod.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vycházejí především z hospodářské politiky země a ekonomické situace státu (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Firmy jsou často při svém rozhodování ovlivňovány vývojem makroekonomických trendů. Mezi ekonomické faktory, které by měly být zohledněny při analýze vnějšího prostředí společnosti patří:

- HDP, politická situace a její vliv na ekonomiku,
- monetární a fiskální politika,
- hospodářská politika vlády (minimální mzda, regulace a podpora podnikání),
- vládní výdaje,
- míra inflace,
- situace na kapitálovém trhu (Blažková, 2007).

Technologické faktory

V této skupině faktorů je zahrnuto tempo technologických změn a inovační potenciál státu (Srpková, Řehoř a kol., 2010). Aby se společnost vyvarovala riziku zaostalosti a prokazovala aktivní inovační činnost je pro ni nesmírně důležité, aby byla dobře informována o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Hlavní pozornost by měla být zaměřena na stav okolí a technologickou vyspělost konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006).

Blažková (2007) udává výčet nejdůležitějších technologických faktorů:

- vládní výdaje na výzkum a vývoj,
- celkový stav a změny technologie,
- nové objevy,
- rychlost zastarání,
- spotřeba a náklady na energii.

Ekologické faktory

Velký důraz je v dnešní době kladen právě na ekologii. Možná i proto se stále více států zavazuje dodržovat opatření, různé normy a limity v oblasti ekologie a životního prostředí. Mezi ekologické faktory lze zařadit:

- nakládání s odpady,
- vnímání klimatických změn,
- výše podpory s využíváním obnovitelných zdrojů energie,
- vztah k ochraně životního prostředí (Sedláčková, Buchta, 2006).

4.3 Metoda 7S

Metoda 7S byla vytvořena v sedmdesátých letech jako pomůcka pro manažery, jež má pomoci určit klíčové faktory úspěchu, které jsou spojeny s organizačními změnami v podniku. Jestliže chceme, aby byly provedené změny efektivní, je nutné na každou organizaci pohlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují a v konečném důsledku rozhodují o tom, v jaké míře bude stanovená strategie uskutečněna. Tato analýza se zejména používá pro identifikaci možných zlepšení. Jak již nám název napovídá, model obsahuje celkem sedm faktorů, které jsou formulovány tak, aby jejich počáteční písmeno bylo S. Do těchto faktorů patří (strategy) strategie, (structure) struktura, (systems) systémy řízení, (staff) spolupracovníci, (style) styl vedení, (skills) schopnosti a (shared values) sdílené hodnoty (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Strategy – strategie: patří mezi velmi podstatné faktory podniku, které se zaměřují na dosažení dlouhodobých cílů, vizí a postupů, které mohou znamenat konkurenční výhodu na trhu. V podniku zpravidla existuje hierarchie strategií, které na sebe vzájemně navazují.

Structure – struktura: určuje vnitřní organizační a řídicí strukturu podniku, včetně nadřízenosti, podřízenosti a vztahy mezi spolupracujícími jednotkami. Podnik by v tomto směru měl věnovat pozornost i logickému seskupení činností v návaznosti na jejich rozdělení, kontrolnímu mechanismu či sdílení informací (Amstrong, Stephens, 2008).

Systems – systémy: do této skupiny patří všechny procedury a systémy sloužící k řízení jednotlivých funkčních oblastí společnosti. Konkrétně lze do tohoto faktoru zahrnout systém přijímání a odměňování zaměstnanců, komunikační a informační systémy (Mallay, 2007).

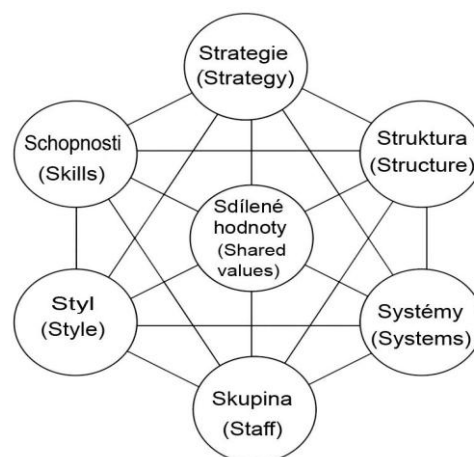
Style – styl vedení: vyjadřuje, jak management společnosti přistupuje k řízení a řešení vzniklých problémů. Mnohdy se vyskytují výrazné rozdíly mezi formálním a neformálním řízením manažerů podniku. Do tohoto faktoru lze také zahrnout firemní kulturu (Mallay, 2007).

Staff – spolupracovníci: tento faktor zahrnuje řídicí a vedoucí pracovníky realizující manažerské funkce společnosti. Dále jsou zde zahrnuty vzájemné vztahy, motivace, postoje a loajalita zainteresovaných lidí vůči firmě (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Skills – schopnosti: tento faktor zahrnuje schopnosti, dovednosti, znalosti a zkušenosti všech zaměstnanců společnosti. Dále vyjadřuje zdatnost podniku jako celku, respektive to co dělá nejlépe (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Shared values – sdílené hodnoty: určují vztahy k zákazníkům, také cíle organizace tj. hodnoty, se kterými by měly být obeznámeni všichni zainteresovaní lidé ve společnosti (Mallay, 2007).

Obrázek 2: Model 7S



Zdroj: Vlastní zpracování

5 PŘEDSTAVENÍ A HISTORIE SPOLEČNOSTI JITONA A.S.

Společnost Jitona a.s. patří mezi přední výrobce dřevěného nábytku na evropském trhu. Je označována za největší českou firmu zabývající se výrobou a exportem nábytku a ložnic. Mezi její hlavní doménu patří výroba z masivu a demontovatelný nábytek z pravé dřevěné dýhy. Obchodní aktivity společnosti jsou zaměřeny zejména na tuzemský trh a export, který vytváří největší část obrátu firmy. Celkový roční obrat přesahuje 1,0 mld. Kč. Za hlavní exportní země lze považovat Německo, Rakousko, Dánsko a Velkou Británii. V současné době je výroba dřevěného nábytku koncentrována do dvou závodů. Závod v Třebíči se orientuje na výrobu ložnic a obývacích pokojů, také se soustředí na výrobu klasického a designového dýhovaného nábytku. Druhý závod v Klatovech se specializuje na dýhovaný sortiment pro renomovanou společnost IKEA. V těchto výrobních závodech společnost zaměstnává okolo 700 zaměstnanců. Jedná se o ryze českou firmu s mnohaletou tradicí.

Jitona a.s. úspěšně navázala na tradici nábytkářských firem Tusculum Rousínov a Spojených umělecko-průmyslových závodů Brno, které byly založeny od roku 1920. Spojené umělecko -průmyslové závody Brno byly ve své době dokonce největší firmou v Evropě zabývající se výrobou nábytku, což svědčí o mimořádném postavení předchůdců dnešní firmy Jitona a.s. Samotná historie současné společnosti Jitona a.s. se datuje od roku 1951, v této době byly sloučeny malé podniky vyrábějící nábytek z Jižních Čech do společnosti nesoucí název „Jihočeské továrny nábytku“, která tak pokračovala ve více než stoleté historii výroby dřevěného nábytku v tomto regionu.

Firma po roce 1989 prošla privatizací, která znamenala významnou změnu orientace zejména na německý trh, jinak řečeno trhy západní Evropy. Zásadním milníkem se pro firmu stal rok 1993, kdy do ní vstoupila společnost Expandia jako majoritní akcionář, v témže roce byl zahájen proces zásadní restrukturalizace. Cílem bylo vytvořit efektivně fungující výrobní společnost. V této souvislosti došlo ke snížení počtu výrobních závodů a k uzavření dohody o vzájemné spolupráci s největším maloobchodním nábytkářským řetězcem na světě, firmou IKEA. Spolupráce se stala

natolik dynamická, že v dnešní době patří společnost Jitona a.s. mezi pět hlavních dodavatelů dýhového nábytku a dokonce jako jediná na světě dodává specifický sortiment švédské společnosti IKEA po celém světě.

Ještě v roce 2011 se výrobky značky Jitona vyráběly ve třech závodech, a to v Klatovech, v Třebíči a v Soběslavi. Téhož roku však došlo k restrukturalizaci výroby dřevěného nábytku, důsledkem bylo převedení výroby ze závodu Soběslav do výrobních závodů v Třebíči a Klatovech. V soběslavském závodě byla zachována pouze výroba strategické suroviny pro výrobu dýhového nábytku – dýhové sesazenky. Tento krok byl učiněn vzhledem k posílení české koruny vůči euru a nepříznivým podmínkám na evropském trhu. V té době si společnost Jitona a.s. nemohla dovolit investičně podporovat tři závody a proto došlo i k zeštíhlení počtu zaměstnanců.

V současné době společnost Jitona a.s. vyrábí demontovatelný nábytek pro švédskou společnost IKEA ve výrobním závodě v Klatovech. Závod v Třebíči se zaměřuje na výrobu masivního nábytku a dýhového sortimentu pod značkami JITONA Design Collection a JITONA Classic Collection.

Filozofií společnosti Jitona a.s. je dodržování pěti kvalitativních pravidel, která se týkají spotřebovaných surovin (aby se v produktech ukázala opravdová krása přírodních materiálů, vyrábí se pouze z masivního dřeva a pravé dřevěné dýhy), trvanlivosti produktu (nábytek je vyráběn s vědomím, že bude spoluvytvářet domov po celý život), řemeslnosti v produktu (všechny produkty jsou vyráběny precizně do posledního detailu), podpory zdraví zákazníků (produkty jsou navrženy pro zdravé bydlení) a ochrany životního prostředí (snahou je co nejvíce šetřit životní prostředí ať už při výrobě, přepravě nebo povrchových úpravách). Společnost Jitona a.s. získala nákupem dřeva z ekologicky obnovitelných zdrojů certifikát CFCS podle známé kvalitativní normy ISO 9001.

Vedení společnosti

Jediným akcionářem firmy Jitona a.s. je nizozemská společnost Expandia Holding N. V., která vlastní více než 1 731 729 kusů kmenových akcií na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 300,- Kč. Jednáním jménem společnosti je pověřen jeden člen představenstva, předseda či místopředseda. Statutárním orgánem společnosti

je představenstvo, které je tvořeno čtyřmi členy – předseda, místopředseda a další dva členové představenstva. Jednou za měsíc se společně scházejí a řeší strategické záležitosti společnosti. Podpisové právo společnosti Jitona a.s. má předseda a jeden člen představenstva nebo místopředseda a jeden člen představenstva. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada tvořená jedním předsedou dozorčí rady a dvěma členy dozorčí rady. Ti vystupují jako nezávislý orgán a také jako zástupci odborů a zaměstnanců společnosti.

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI

Ještě před implementací účinného firemního Age managementu musí být nejprve provedeno hodnocení současné situace společnosti a jejího okolí.

6.1 Analýza vnějšího okolí – PEST analýza

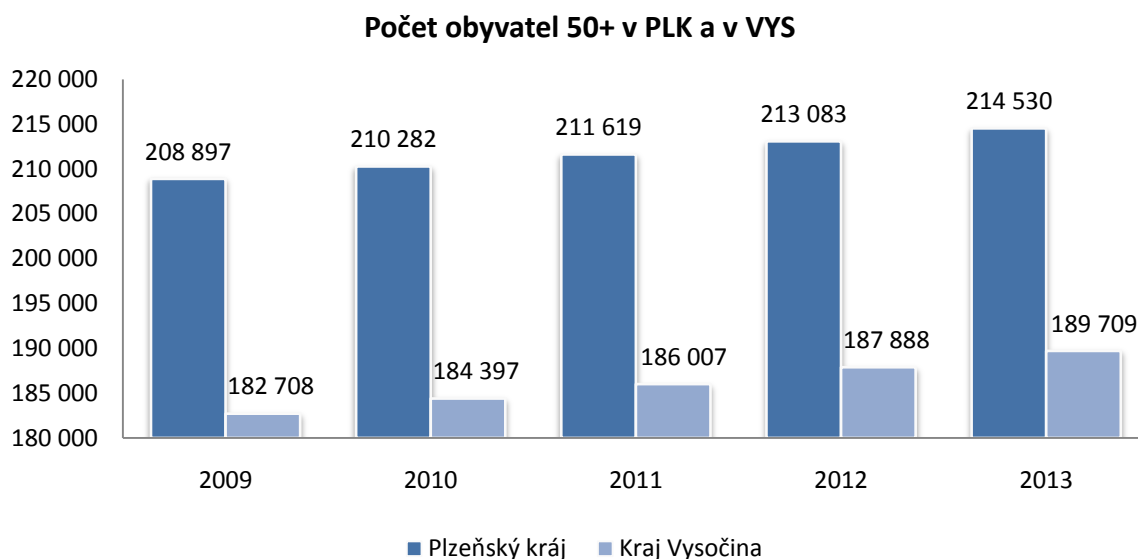
V rámci neustálých změn v okolí podniku dochází také ke změně nároků, které se týkají pracovních pozic či pravomocí konkrétních zaměstnanců. Jestliže chce být podnik stále produktivní a dosahovat zisku, musí být na tyto vnější změny předem připraven nebo na ně pružně reagovat. K analýze vnějšího stavu organizace použijí PEST analýzu. Největší pozornost věnují nejen faktorům týkajících se dané problematiky, ale rovněž obecně známým faktorům, které na společnost působí.

Sociální a demografické faktory

V dnešní době představuje změna v demografické struktuře obyvatelstva (stále se zvyšující počet starších a nejstarších obyvatel) jeden z nejvýznamnějších sociálních problémů, kterému bychom měli věnovat velkou pozornost. Lidé se dožívají vyššího věku zejména díky stále se zlepšujícím životním podmínkám a neustálému vývoji v lékařství (Evropská komise, 2007).

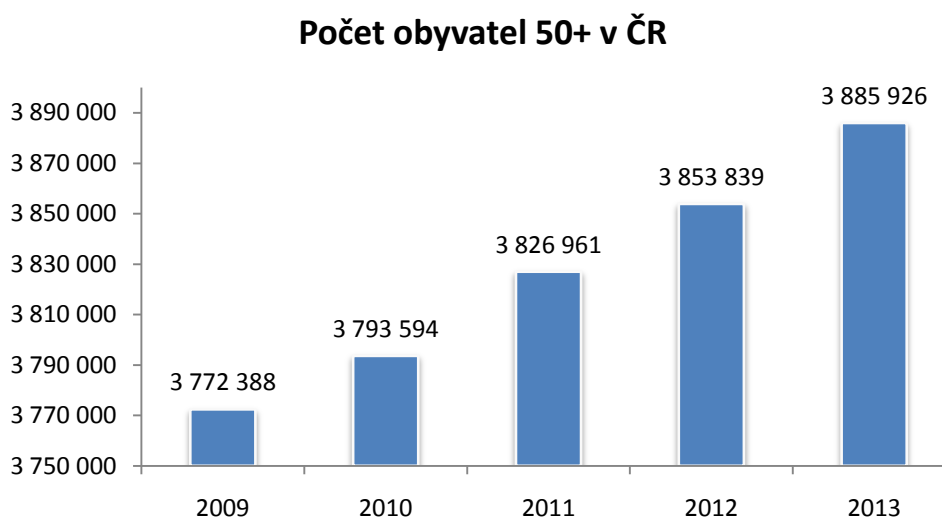
Jelikož se práce zabývá celkovou společností Jitona a.s., která má své výrobní závody umístěny v Třebíči a v Klatovech, bude v následujících grafech znázorněn vývoj počtu obyvatel ve věkovém složení 50+, jak v Plzeňském kraji na Vysočině, tak i v celé České republice.

Graf 3: Počet obyvatel 50+ v PLK a v VYS



Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2010a, 2010b).

Graf 4: Počet obyvatel 50+ v ČR

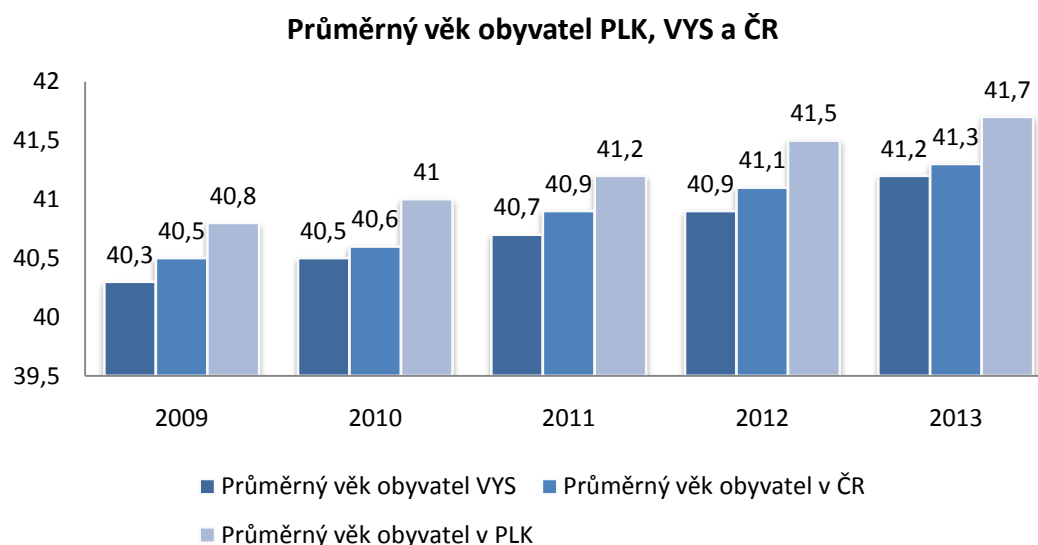


Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2014b).

Z grafů (č. 3, 4) lze vypočítat každoroční nárůst obyvatel starších 50 let v období 2009 – 2013. Největší nárůst obyvatel 50+ zaznamenal Plzeňský kraj i Vysočina v letech 2011 a 2012 (nárůst v Plzeňském kraji činil 1 464 osob starších 50 let, tj. 0,69 %, na Vysočině nárůst činil 1 881 osob starších 50 let, tj. 1,01 %) v celé České

republiky byl největší nárůst zaznamenán v roce 2010 a 2011 a to (33 367 osob 50+, tj. 0,88 %). Od roku 2009 do roku 2013 došlo v Plzeňském kraji ke zvýšení počtu osob starších 50 let z 208 897 osob na 214 530 osob, což je o 2,7% více. Vysočina registrovala nárůst z 182 708 osob na 189 709 tj. 3,8 %. Ve stejném časovém rozmezí došlo v České republice k nárůstu obyvatelstva 50+ o 3 % konkrétně z 3 772 388 osob na 3 885 926 osob. V souvislosti s narůstajícím počtem obyvatel starších 50 let, se zvyšuje průměrný věk obyvatelstva. Na grafu (č. 5) je tato problematika znázorněna.

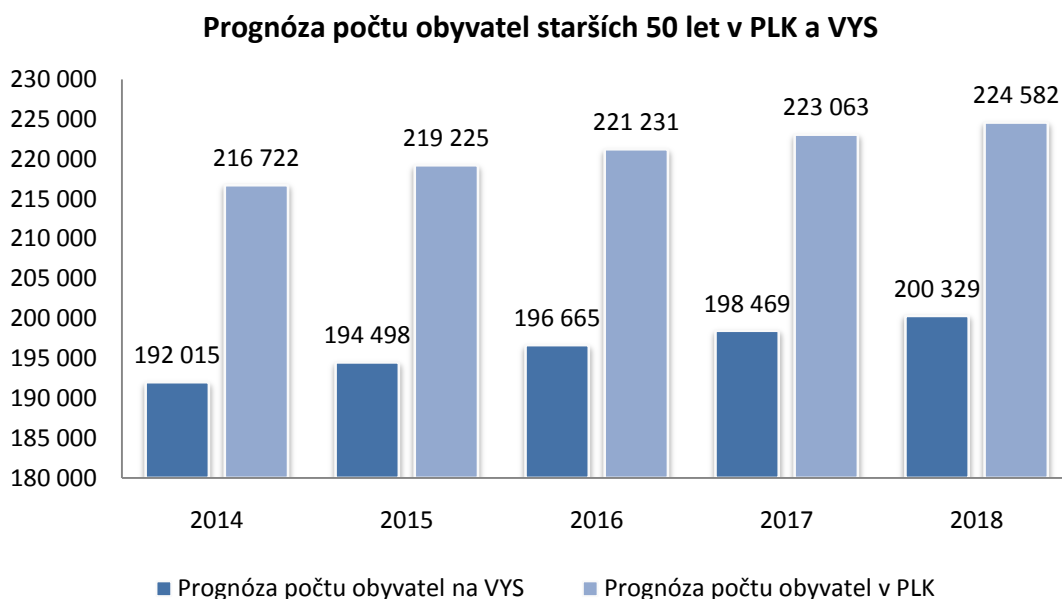
Graf 5: Průměrný věk obyvatel v PLK, VYS a ČR



Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2014c).

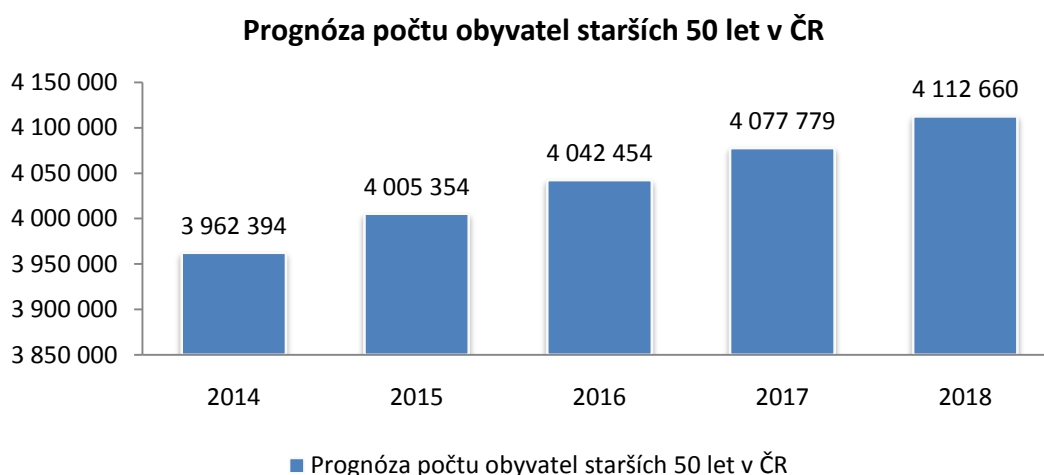
K plnému přizpůsobení se demografickým změnám je zapotřebí se zaměřit na odhad vývoje do budoucna. Na následujících grafech (č. 6 a 7) je vypracován přehled, který se zaměřuje na prognózu vývoje počtu obyvatel starších 50 let v Plzeňském kraji na Vysočině a v celé České republice v následujících pěti letech.

Graf 6: Prognóza počtu obyvatel starších 50 let v PLK a VYS



Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2010a, 2010b).

Graf 7: Prognóza počtu obyvatel starších 50 let v ČR



Zdroj: Upraveno dle (MPSV.CZ, 2010).

Z grafů je jasně patrné, že se v příštích letech bude počet obyvatel starších 50 let neustále zvyšovat. Lidé v této věkové skupině byli na konci roku 2013 zastoupeni v počtu 214 530 osob v Plzeňském kraji, počtem 189 709 osob v kraji Vysočina a počtem 3 885 926 osob na území České republiky. Podle předpokladu by se měly tyto

počty každým rokem navyšovat. Do roku 2018 lze očekávat nárůst této věkové skupiny o 10 052 obyvatel (tj. nárůst o 4,69 %) v Plzeňském kraji, o 10 620 obyvatel (tj. nárůst o 5,60 %) v kraji Vysočina a v neposlední řadě o 226 734 obyvatel (tj. nárůst o 5,83 %) na území celé České republiky.

Agentura STEM se od roku 2004 zabývá výzkumem diskriminace práce na našem území. Výsledky z minulého roku 2014 ukazují, že výrazná většina občanů České republiky (73 % dotazovaných) se domnívá, že u nás jsou v zaměstnání některé skupiny lidí diskriminovány, nejčastěji si lidé myslí, že je to právě kvůli věku. Přestože velká většina obyvatel poukazuje na znevýhodnění jisté skupiny lidí na trhu práce, bylo zaznamenáno mírné oslabení tohoto názoru (STEM, 2014a).

Pro vytváření nejlepších hodnot v podniku je nutný příliv kvalitních a vzdělaných pracovníků se zkušenostmi v oboru. Toho si je společnost Jitona a.s. vědoma a proto se snaží rozvíjet dynamické prostředí pro své pracovníky, kteří jsou skutečným zdrojem prosperity podniku. Závod v Třebíči má možnost získat nové pracovníky v podobě absolventů. Přímo v Třebíči se totiž nachází SŠ stavební a Střední odborné učiliště. Tyto školy mají ve své nabídce obory, které jsou schopny zajistit pro závod v Třebíči kvalifikované pracovníky. Obdobnou příležitost lze využít i v druhém závodě v Klatovech. Přestože se přímo v Klatovech podobné školy nenachází, je možné spolupracovat s absolventy SOŠ a SOU Sušice. Široká veřejnost vnímá společnost Jitona a.s. jako jednu z největších tuzemských výrobců s dlouholetou tradicí specializující se na výrobu vysoce kvalitního nábytku, možná i proto patří k vyhledávaným zaměstnavatelům. Tento fakt je podstatným východiskem pro získávání nových zaměstnanců, ovšem mnohdy bez letitých zkušeností a praxe. Společnost by proto neměla brát na lehkou váhu odchody starších zaměstnanců do důchodu, vhodné je se na tuto skutečnost s předstihem připravit a předejít tak možným problémům.

Dále si musíme položit otázku, zda je či není volný čas každého z nás upřednostňován před prací. Jelikož nezaměstnanost v nynější době neustále roste, lidé díky tomuto faktu pracují i ve společnostech, ke kterým mají takřka odpor. Jejich práce je neuspokojuje či doslova nebaví, v práci zůstávají jen z prostého důvodu, a tím je uživit sebe i rodinu. V takovém případě může dojít k poklesu produktivity a pracovní kázně. Společnost

se proto musí snažit o vytvoření takových pracovních podmínek, která budou zaměstnancům zcela vyhovovat. Chybět by zde neměla ani vhodná motivace ze strany nejvyššího vedení společnosti. Lidé v České republice mají velký strach ze ztráty svého zaměstnání. Středisko empirických výzkumů v roce 2014 zjistilo, že se nezaměstnanosti nyní obávají dvě třetiny ekonomicky aktivních obyvatel, ale těch, kteří jsou ochotni se za novou prací stěhovat, ubylo. Tyto obavy se nejčastěji projevují u lidí s nízkým vzděláním, žen a dělnických profesí (STEM, 2014b).

Další průzkum agentury STEM se zabýval otázkou, co by byli lidé ochotni udělat v případě hrozby ztráty svého zaměstnání. Výsledky ukázaly, že z ekonomicky aktivních obyvatel by bylo ochotno 89 % pracovat i mimo svou kvalifikaci, za nižší mzdu by z této skupiny pracovalo 76 % lidí a pouze 40 % ekonomicky aktivních lidí by bylo ochotno se za prací přestěhovat do jiného kraje (PARLAMENTÍ LISTY.CZ, 2014).

Život v Česku se prodlužuje a seniorů přibývá, s tím souvisí zvyšující se věk odchodu do důchodu. Tento fakt je podpořen výraznými změnami důchodových systémů v mnoha zemích. Dříve byl na našem území důchodový věk žen ovlivněn počtem vychovávaných dětí. Toto se dnes nyní týká pouze žen narozených do roku 1977. Pro ženy i muže narozené po tomto roku již platí stejný věk odchodu do důchodu (Hovorková, 2011).

Muži v roce 2014 odcházeli do starobního důchodu ve věku 62 let + 10 měsíců až 63 let. U žen je rozhodující kolik dětí vychovaly. Důchodový věk žen se v dnešní době pohybuje v rozmezí 58 let + 6 měsíců až 62 let. Prognózy ukazují, že se věk odchodu do důchodu bude neustále zvyšovat. Společnosti se do budoucna budou muset tomuto jevu přizpůsobit a vytvářet tak pro starší pracovníky odpovídající pracovní prostředí a především náplň práce. Demografové předpovídají, že v roce 2030 mohl věk odchodu do starobního důchodu dosáhnout zhruba 68 let, v roce 2040 71,5 a v roce 2060 dokonce 74 let. Tyto odhady však mohou být ovlivněny řadou faktorů například dobou dožití, zdravotním stavem starší populace a schopností jejího plného pracovního nasazení v budoucích dekadách (Schneider, Šatava, 2013).

Lidé v důchodovém věku se často obávají toho, že budou neúspěšní při znovunalézání nové pracovní pozice, a proto stále častěji volí odchod do předčasného starobního důchodu. Při odchodu do předčasného důchodu je třeba počítat s tím, že předčasný důchod je trvale krácený. Krácení důchodu je závislé od toho, jak brzy pracovník do předčasného důchodu odejde. Průměrná výše starobního důchodu v roce 2014 dosáhla 11 050 Kč. V Příloze (č. 1) je uvedeno krácení procentní části důchodu při odchodu do předčasného důchodu. Občan, který se rozhodl pro předčasný důchod, nesmí provádět žádnou činnost, ze které by měl možnost platit sociální pojištění. Současně je nutné získat potřebnou dobu pojištění, v roce 2014 bylo nezbytné získat 30 let pojištění (Gola, 2013). Do budoucna se dá předpokládat dřívější doba nástupu do důchodu vzhledem k fyzické náročnosti některých pracovních pozic.

Jakmile občan dosáhne důchodového věku, má možnost pobírat důchodové dávky a zároveň vykonávat jakoukoliv výdělečnou činnost. Této možnosti v České republice využívá poměrně velké množství důchodců, kteří nacházejí největší uplatnění zejména v oblasti zdravotnictví, obchodu, sociální péče a vzdělávání (Cimbálníková a kol., 2011).

Politické a legislativní faktory

Vzhledem ke vstupu ČR do Evropské unie v roce 2005 se musí společnost Jitona a.s. řídit předpisy naší země, ale i předpisy EU. Společnost ovšem může využít jisté příležitosti v podobě čerpání dotací z Evropské unie (např. na vzdělávání svých zaměstnanců). Přestože byly národní předpisy harmonizovány s legislativou EU, stále se České legislativní prostředí vyznačuje poměrně nízkou efektivností vymáhání práva a vysokou byrokracií. Široká veřejnost má díky častému výskytu korupčního chování velkou nedůvěru vůči českým politikům (IPODNIKATEL.CZ, 2011).

Společnost Jitona a.s. se musí řídit mnoha zákony a normami, které určitým způsobem zasahují do její podnikové činnosti. Jelikož jsou zákony velmi často novelizovány, je zapotřebí neustále změny sledovat. Zákony, kterými se musí společnost řídit, jsou:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

- zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti,
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti,
- zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele.

Nezbytně nutná je také orientace v legislativě zemí, do kterých společnost Jitona a.s. vyváží své výrobky.

Opatření v ČR týkající se podpory zaměstnanosti pracovníků starších 50 let vychází především z referencí a dokumentů „Organizace spojených národů“ a mnoha jiných mezinárodních organizací. Hlavním cílem Mezinárodního akčního plánu zabývajícího s problematikou stárnutí bylo zajistit, aby jednotlivé země umožnily svému obyvatelstvu důstojné a bezpečné stárnutí. Lisabonská smlouva je nejdůležitější dokument pro Českou republiku, co se týče Evropské unie. Byla podepsána v roce 2000. Prostřednictvím Listiny základních práv a svobod zaručuje obyvatelům žijícím v Evropské unii ochranu ze sociální i ekonomické stránky. Výjimkou nejsou ani věkové skupiny 50+ a senioři (Cimbáliková a kol., 2011).

Problematikou stárnutí se vláda České republiky zabývá už několik let, její snahou je zamezit diskriminaci ohledně věku a ageistickým stereotypům, které se v naší společnosti objevují. V reakci na stárnutí populace byla přijata řada programů podporujících mezigenerační solidaritu a soudržnost, dokonce byl zřízen i poradní a iniciativní orgán pro seniory. Mezi programy přispívající ke zvýšení kvality života ve stáří patří:

- národní program na přípravu stárnutí v období let 2003 až 2007,
- národní program na přípravu stárnutí v období let 2008 až 2012,

- národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017,
- národní program reforem České republiky 2008 – 2014,
- projekty podpory zdraví,
- mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí,
- národní program rozvoje sportu pro všechny,
- Stárnoucí pracovní síla II – Jak zajistit zaměstnatelnost a produktivitu starších pracovníků.

Současný národní akční plán věnující se vytvoření efektivní strategii na posílení ekonomické činnosti seniorů přispívá k pozitivnímu stárnutí. Maximálního využití potenciálu pracovní síly je možné dosáhnout vhodným nastavením důchodového systému, který by neměl omezovat ekonomickou aktivitu lidí důchodového věku. K tomu, aby se Česká republika stala zemí vstřícnou k pracovníkům bez ohledu na jejich věk, je zapotřebí skloubení důchodové reformy s opatřeními Age managementu tak, aby se změnil vztah k aktivnímu stárnutí na pracovním trhu. Další z významných prostředků je nepochybně dostat koncept Age managementu do povědomí široké veřejnosti a zajistit aby se stal nedílnou součástí sociální odpovědnosti a personálního řízení podniků (MPSV.CZ., 2012a).

Cimbáliková a kol. (2011) poukazují na neexistenci žádného zákona na území České republiky, který by se zabýval podporou zaměstnatelnosti občanů starších 50 let. Prozatím se všechny zákony, které se vztahují k sociální a pracovní tematice, soustředí na všechny věkové kategorie. V nejbližší budoucnosti lze ovšem očekávat legislativní úpravy, jelikož jedním z hlavních cílů národního akčního plánu je motivace starších pracovníků, aby neodcházeli do předčasného důchodu a prodloužili si svoji pracovní kariéru. Podniky by se tedy měli začít o tuto problematiku aktivně zajímat.

Ekonomické faktory

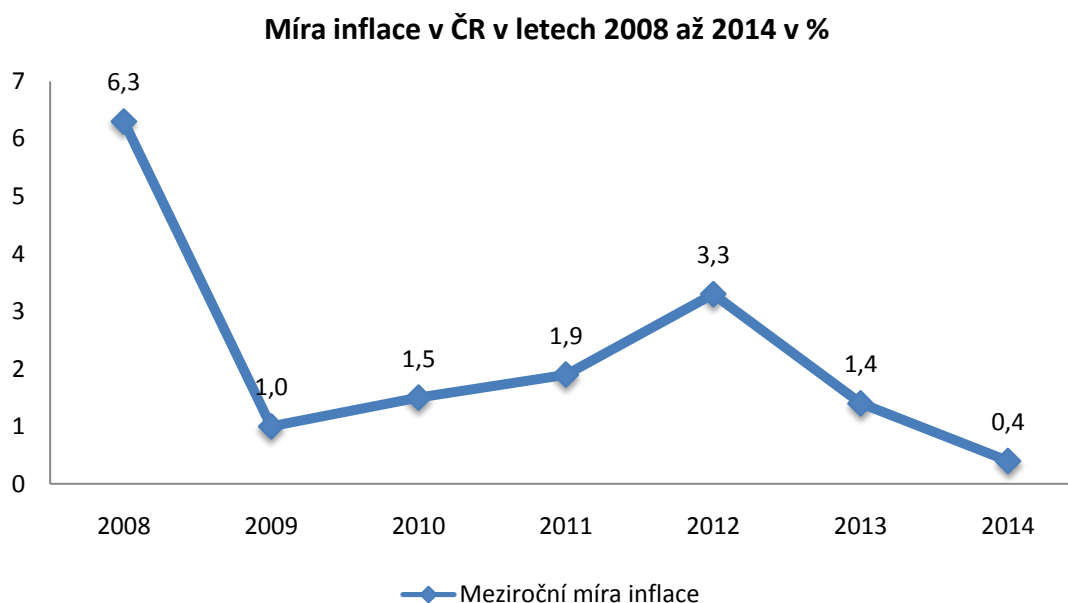
Českou republiku v roce 2008 zasáhla celosvětová ekonomická hospodářská krize, která se projevila i na trhu s nábytkem. Obecně platí, že nábytek je komodita, jejíž nákup spotřebitelé v dobách nejistoty a krize co nejvíce oddalují. To se v posledních několika letech promítlo i do struktury a velikosti tohoto trhu, který více či méně stagnoval. V roce 2013 se výroba nábytku podílela na výsledcích

zpracovatelského průmyslu pouze minimálně (podíl tržeb byl necelé 1 %), oproti předchozímu období nezaznamenala v tomto směru téměř žádnou změnu (OSPZV-ASO.CZ., 2015).

Jeden z významných ukazatelů, který působí na ekonomiku dané země je míra inflace. Ta bývá definována jako nárůst všeobecné cenové hladiny zboží a služeb v určitém časovém období. Změnu cenové hladiny za určitou dobu udává míra inflace, která se vypočítá na základě poměru vybraného cenového indexu na konci a na začátku časového období. Za nejpoužívanější cenové indexy lze označit index cen výrobců, index spotřebitelských cen a deflátor HDP (ČSÚ, 2015). Přáním každé země je nízká inflace, jelikož se od ní odvíjejí úrokové sazby, na které slyší zejména investoři ze zahraničí. V současné době se inflace v ČR pohybuje okolo 0,4 %, nižší hodnota byla v historii ČR zaznamenána pouze v roce 2003 (Trejbal, 2015).

Vysoká a neustále se měnící inflace má špatný vliv na ekonomiku, firmy i spotřebitele. Proto je v zájmu udržet inflaci na nízké úrovni nejen z pohledu státu, ale i z hlediska růstu a především prosperity podniků. Společnosti mají v oblibě plánovat své aktivity a investice s několikaletým předstihem. S očekáváním vysoké inflace roste nejistota podnikového plánování, podniky jsou mnohem opatrnější, protože si nemohou být jisté budoucími výnosy a náklady. Důsledkem je neochota podniků investovat do budoucnosti, díky čemuž se stávají méně konkurenceschopní, což má neblahý dopad jak na hospodářský růst, tak na nezaměstnanost (Evropská komise, 2012). Následující graf (č. 8) znázorňuje vývoj míry inflace od roku 2008.

Graf 8: Míra inflace v ČR v letech 2008 až 2014 v %

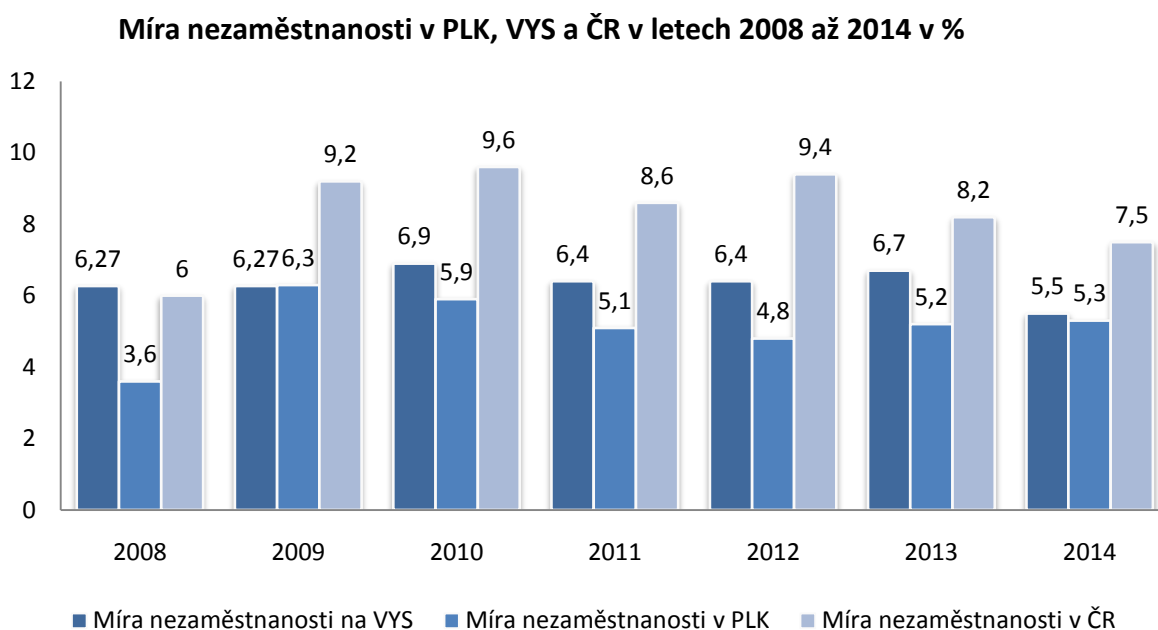


Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2015b).

Z grafu (č. 8) je zřejmé, že nejvyšší meziroční míry inflace bylo dosaženo v roce 2008, důvodem byl vznik celosvětové hospodářské krize. Rok na to byly ceny prudce tlačeny dolů, což znamenalo výrazný pokles míry inflace až na 1 %. Vzhledem k výraznému propadu ceny ropy lze v letošním roce očekávat velmi pomalý růst spotřebitelských cen. K 1. 1. 2015 se míra inflace dokonce snížila na 0,3 %. Podle předpokladů České národní banky se míra inflace v roce 2016 bude pochybovat okolo 1,6 %.

Neméně důležitým ukazatelem ekonomiky dané země je míra nezaměstnanosti. Pro její objektivní posouzení je nezbytně nutné sledovat míru ekonomické aktivity obyvatelstva, která zobrazuje podíl ekonomicky aktivních obyvatel vůči celkovému počtu. Z tohoto pohledu je míra nezaměstnanosti závislá nejen na počtu nezaměstnaných osob, ale i na velikosti aktivního obyvatelstva (Štorová, Fukan, 2012). Výrobní závody společnosti Jitona a.s. se nacházejí ve dvou krajích ČR, konkrétně v Plzeňském kraji a na Vysočině. Následující graf (č. 9) znázorňuje průběh nezaměstnanosti v letech 2008 až 2014 jak v Plzeňském kraji a Vysočině, tak i v celé ČR.

Graf 9: Míra nezaměstnanosti v PLK, VYS a ČR v letech 2008 až 2014 v %



Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2015c).

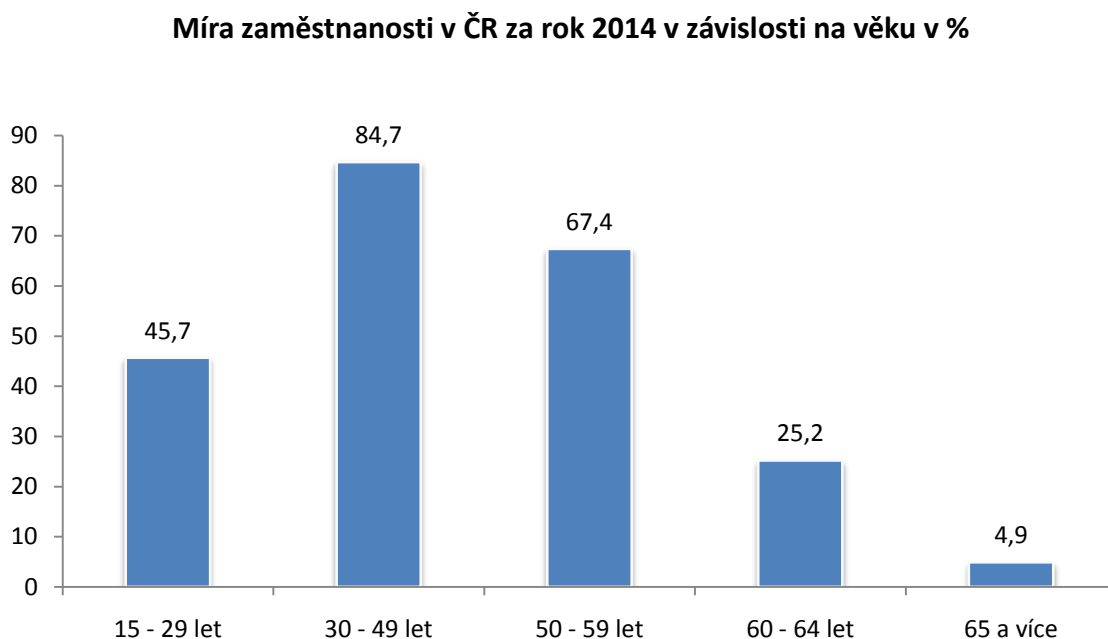
Z grafického znázornění je patrné, že vlivem hospodářské krize v roce 2009 nastal největší nárůst nezaměstnanosti, a to především v Plzeňském kraji a na celém území České republiky. V kraji Vysočina byla za posledních deset let pouze v roce 2008 míra nezaměstnanosti vyšší než celorepublikový průměr. Nezaměstnanost Plzeňského kraje se pohybovala vždy pod průměrnou nezaměstnaností celé ČR. Lze konstatovat, že oba analyzované kraje si v porovnání s ostatními kraji v České republice nevedou vůbec špatně, co se týče počtu nezaměstnaných osob.

Nezaměstnaní lidé evidovaní na příslušném Úřadu práce mají ze zákona nárok na příspěvek v nezaměstnanosti, to se ovšem týká pouze uchazečů o zaměstnání, kteří splní podmínky k získání této podpory. Výše maximální podpory v nezaměstnanosti za rok 2014 činila 14 604 Kč. Je zde možné riziko, že se lidé pobírající podporu rozhodnou přestat aktivně hledat práci a raději dají přednost volnému času před zaměstnáním (MPSV.CZ., 2015).

Na trhu práce patří mezi ohroženou věkovou skupinu zejména lidí starší 50 let. Tento fakt by mohl mít společně s předpoklady demografického vývoje neblahé následky na životní úroveň populace a celkový blahobyt země. Lidé na konci svého

produktivního věku s dostatečným vzděláním a praxí jsou v dnešní době poměrně znevýhodněni (Bočková a kol., 2011). Jak se míra zaměstnanosti v ČR v závislosti na věku mění, zobrazuje graf (č. 10).

Graf 10: Míra zaměstnanosti v ČR za rok 2014 v závislosti na věku v %



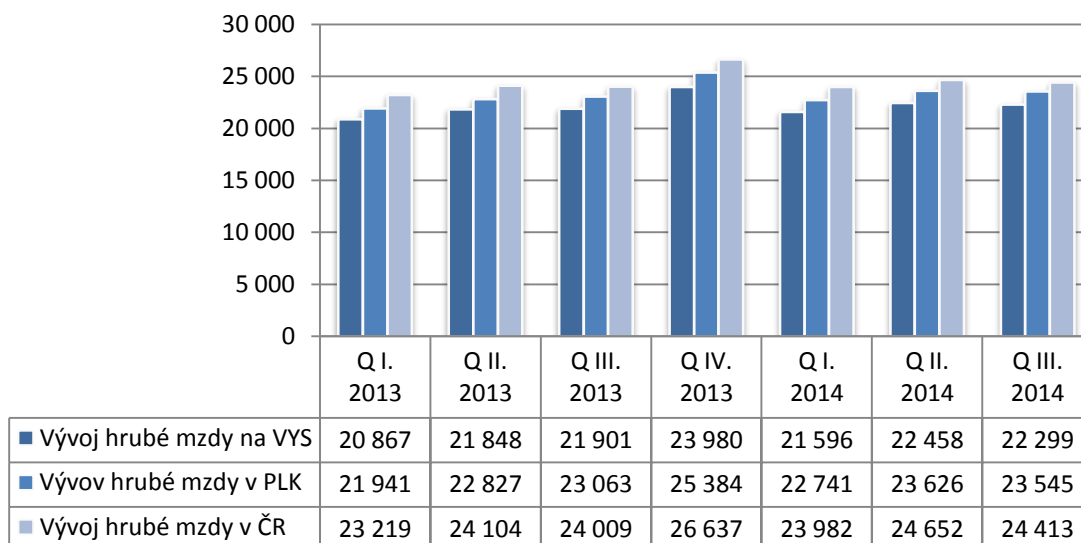
Zdroj: Upraveno dle (ČSÚ, 2014d).

Jak si lze všimnout na tomto grafu míra zaměstnanosti v závislosti na věku českých občanů postupně klesá, nebereme-li v potaz první sloupeček. Míra zaměstnanosti se začíná snižovat u třetí skupiny. Proto by měla být hlavní pozornost upřena na lidi spadající do této věkové skupiny. Pro občany starší 50 let je velmi důležité stabilní zaměstnání. Následkem ztráty pracovního místa může být pro občany této věkové kategorie doživotní závislost na sociálním systému.

Dalším významným ukazatelem, který patří k předním faktorům charakterizujícím ekonomiku státu, je výše mzdových nákladů. Minimální mzda je brána jako nejnižší možná odměna z pracovněprávního vztahu. K 1. 1. 2015 činí základní sazba minimální mzdy 9 200 Kč pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin (MPSV.CZ., 2014). V následujícím grafu je znázorněn vývoj hrubé měsíční mzdy jak v Plzeňském kraji a Vysočině, tak i v celé České republice.

Graf 11: Vývoj hrubé mzdy v PLK, VYS a ČR v jednotlivých čtvrtletích 2013 - 2014

Vývoj hrubé mzdy v PLK, VYS a ČR v jednotlivých čtvrtletích 2013 - 2014



Zdroj: Upraveno dle (PENIZE.CZ, 2015).

Z grafu lze snadno vyčíst, že ani jeden z analyzovaných krajů nedosáhl v jednotlivých čtvrtletích 2013 – 2014 průměrné hranice hrubé mzdy v rámci České republiky. Plzeňský kraj je ve všech čtvrtletích vyšší průměrná mzda než v kraji Vysočina. Tento fakt může být zapříčiněn polohou Plzeňského kraje, který se nachází mnohem blíže k hlavnímu městu, kde je průměrná měsíční hrubá mzda mnohem vyšší než průměrná hrubá mzda v ČR.

Společnost Jitona a.s. mohou ovlivňovat i další ekonomické faktory. Obchodní aktivity podniku jsou zaměřeny nejenom na tuzemský trh, ale i na export, tudíž je nutné sledovat vývoj měnového kurzu. V případě, že dojde k apreciaci neboli zhodnocení domácí měny vzhledem k zahraniční měně, vyvážené zboží se zdraží. To může mít za následek zhoršení konkurenceschopnosti podniku na zahraničních trzích.

Mezi faktory ovlivňující ekonomiku podniku lze zařadit i ceny energií, které se přímo promítají do ceny vstupů. S rostoucí cenou energií roste i cena konečného výrobku.

Technické faktory

Rozvoj výrobních podniků je z velké části ovlivněn právě technologickým sektorem. Úspěch společnosti na trhu je podmíněn zavedením technických inovací společně s aplikací výsledků výzkumu a vývoje v oblasti technologie. Firmy musí mít snahu o vylepšení užitečných vlastností svých produktů i procesů. V současné době stále více zákazníků vyžaduje záruku trvale udržitelného hospodaření coby ekologicky obnovitelného zdroje dřeva potřebného k samotné výrobě nábytku. Z tohoto důvodu je nezbytný vývoj společnosti v rámci ochrany životního prostředí a efektivního využívání energie. Společnost Jitona a.s. získala certifikát CFCS, který zákazníkům zaručuje ekonomicky i environmentálně vhodné postupy v obchodní i výrobní praxi, ale i v oblasti těžby a zpracování dřeva. Dále lze zmínit, že má analyzovaná společnost zavedený systém řízení jakosti zabezpečující maximální spokojenost spotřebitelů.

Nábytek i jiné výrobky ze dřeva podléhají módním trendům, kterým je třeba věnovat dostatečnou pozornost. V zájmu společnosti je nutné sledovat aktuální dění na trhu. Pokud bude mít podnik přehled o novinkách, může svým zákazníkům nabídnout nejnovější módní prvky. Společnost Jitona a.s. se v současné době zaměřuje na bezprostřední spolupráci s nejlepšími designéry a s jejich pomocí usiluje o diverzifikaci a odlišení se od jiných firem. Zároveň se chtějí prezentovat jedinečným designem, kvalitou provedení a chytrým zpracování výrobků. Společnost se snaží neustále vyvíjet, a proto přichází na trh s novými výrobky především z moderního masivního dubu a olejové olše, nově také pracuje s technologií pigmentových laků. V poslední době se pro podnik stal velice zajímavým a speciálním produktem takzvaný sleepbox, což je mobilní buňka vytvořená za účelem odpočinku a relaxace, často bývá využívána například na letištích. Každý rok se firma snaží přicházet s novými výrobky a lepšími službami. V rámci konkurenčního boje je to nezbytné. Neméně důležité je vnímat přání a vkus zákazníka. Toho si je společnost velmi dobře vědoma, a proto vychází vstříc požadavkům svých zákazníků. Například pro německého zákazníka je vyráběn nábytek z tvrdé dřeviny, kdežto do Velké Británie jsou vyráběny ložnice a jiné druhy nábytku v kombinaci masivního dřeva a dýhy (Kovář, 2014).

Konkurenční prostředí od podniku vyžaduje dokonalé ovládnutí informačních technologií. Pro plynulý chod společnosti musí být zaveden dobře fungující informační

system. Dnešní zákazník a široká veřejnost mají tendenci hledat veškeré informace zejména na internetu. Z tohoto důvodu je pro podnik nesmírně důležitá kvalita webových stránek.

Ekologické faktory

Společnosti zabývající se dřevovýrobou mohou být z velké části ovlivněny právě těmito faktory. Výběr materiálu pro výrobu produktu musí být schválen Evropskou unií. Evropská komise například zakázala dovoz a používání výrobků obsahující biocid, který poškozuje lidské zdraví. Toto rozhodnutí uvítala především asociace českých nábytkářů, která českým spotřebitelům doporučuje nakupovat nábytek vyrobený na našem území. Společnost Jitona a.s. je také členem této asociace.

V současnosti se u zákazníků stále častěji objevují tendence ke zdravému životnímu stylu a s tím související pozitivní vztah k ochraně životního prostředí. Analyzovaný podnik je držitelem několika certifikátů zabezpečujících maximální kvalitu a komfort. Jedním z certifikátů je PEFC, který zákazníkům zaručuje, že dřevo potřebné k výrobě produktů pochází z šetrně obhospodařovaných lesů.

V dnešním světě se vyrábí stále více výrobků, aby se v pořádku dostaly k zákazníkovi, jsou chráněny obaly. Když obaly doslouží, stává se z nich odpad, kterého je stále více, tato situace zatěžuje životní prostředí. Tímto problémem se zabývá firma EKO-KOM, která vytvořila fungující celorepublikový systém zajišťující třídění, recyklace a využití obalových odpadů. V rámci autorizace udělované Ministerstvem životního prostředí společnost Jitona a.s. získala certifikát podléhající splněním přísných podmínek dané zákonem. Díky tomu je organizace šetrná k životnímu prostředí.

Jako další ekologický faktor ovlivňující společnost v oblasti výroby nábytku může být dostupnost potřebného materiálu. Pro firmu je dobrá dostupnost nesmírně důležitá nejenom z ekonomických důvodů, ale i těch ekologických. Doprava materiálu ze vzdálenějších oblastí je finančně nákladná a spotřebuje se více pohonných hmot, což má negativní vliv na životní prostředí.

6.2 Analýza vnitřního okolí – 7S²

K úspěšné aplikaci Age managementu do podniku je nutné provést detailní analýzu vybrané společnosti. V rámci analýzy vnitřního prostředí byla použita tzv. McKinsey metoda 7S, zohledňující všechny faktory, na které je třeba myslet při zavádění jakékoliv změny v podniku.

Strategie (strategy)

Strategickým cílem společnosti Jitona a. s. je vyrábět originální stylový nábytek z masivního dřeva, který osloví zákazníky napříč generacemi nejen na tuzemském trhu, ale i v zahraničí. Společnost se snaží být dynamickou a efektivní firmou se zaměřením na zákazníka, kvalitu, včasnost dodávek, design a servis. V rámci hlavních strategických trhů Jitona a. s. usiluje o zásadní posílení svého postavení na domácím trhu a upevnění svých pozic na německém a britském trhu. Vzhledem k tomu, že je každý trh něčím specifický, podnik otevřel své zastoupení v Británii, kde spotřebitelé oceňují především demontovatelný dýhovaný nábytek, který zdůrazňuje tradiční britský styl, proto je v jiných státech téměř neprodejný. Německý trh oproti tomu preferuje velmi rafinovaný nábytek z masivního dřeva. Český trh od společnosti očekává zejména kvalitní nábytek s čistým designem a technickou dokonalostí. Mezi hlavní cílovou skupinu zákazníků patří lidé středního věku, pro něž nábytek představuje trvalou hodnotu a spolehlivou investici. Ti mnohdy slyší na pojmy jako jsou fortelnost, nadčasovost a prezentace. Pochopitelně se vkus zákazníků neustále vyvíjí a stejně tak i požadavky na funkční vlastnosti nábytku. Společnost se při vývoji sortimentu snaží tyto směry dopředu odhalit a nabídnout zákazníkovi vždy to, co právě vyžaduje a co se mu líbí. Společnost si je vědoma, že se potřeby trhu mohou změnit a proto neustále sleduje nejmodernější trendy v oblasti látek, barev, povrchových materiálů, ale také mapuje vývoj v technologiích nábytku a konstrukčních vlastnostech. Cílem společnosti Jitona a.s. je diverzifikace produktového portfolia a rozšíření zákazníků, proto investuje nemalé finanční prostředky do nových výrobků a trhů. Snahou je rozšířit se jak na tradiční západní, tak i na východní trhy. Firma by ráda uspěla s dýhovanými produkty na trhu v USA,

² Analýza 7S byla zpracována na základě interních dokumentů a poskytnutých informací vedením společnosti Jitona a. s.

pro který připravila exkluzivní kancelářské programy v ořechové a třešňové dýze. Neméně důležité jsou i východní trhy – Rusko, Vietnam a další země. Zde firma spolupracuje v rámci Klastru českých nábytkářů a usiluje o maximální využití dotací zejména v projektech OPPI. Dalším cílem podniku je vytvořit hodnotu výrobků a služeb, kterou by ocenili jak spotřebitelé, tak zaměstnanci. Snahou managementu je zajistit trvale udržitelný rozvoj firmy bez značných výkyvů na základě předvídání budoucnosti. Pro perspektivní a úspěšné fungování firmy je nutné jasně a srozumitelně definovat vize společnosti. Všichni zaměstnanci by měli být s vizí podniku obeznámeni.

Mezi podstatné body, které zahrnuje vize společnosti Jitona a. s. patří:

- Stát se jedním z nejuznávanějších, nezávislých, pro zákaznický orientovaných dodavatelů nábytku především do zemí Evropské unie.
- Orientovat se na takové segmenty nábytku zajišťující požadovanou rentabilitu a růstový potenciál.
- Řízení firmy bude orientováno na účinnou aktivizaci potenciálu zaměstnanců s důrazem na týmovou práci.
- V průběhu strategického období dosáhnout prostřednictvím efektivních procesů a investic produktivitu na úrovni špičky konkurence.
- Vytvořením funkční sítě spolehlivých dodavatelů materiálu a outsourcingu zajistit podmínky pro trvalý růst.

Hlavním posláním společnosti je uspokojit potřeby svých zákazníků, zaměstnanců a akcionářů za pomoci neustálého zlepšování výrobků a výrobních procesů. Jen výrobky s vysokou kvalitou uspokojí všechny strany, které jsou do věci zainteresovány, a dosáhnou rozvoje společnosti. Z toho vyplývá i mise podniku: *„Vyrábět produkty, které spoluvytvářejí domov našim zákazníkům na celém světě“*. Heslem společnosti Jitona a. s. je *„milujte svůj domov“*. Pro úspěšné splnění vize společnosti je nezbytné, aby všichni zaměstnanci správně porozuměli nejen vizi, ale i jednotlivým strategickým cílům, které směřují k naplnění kýženého výsledku.

Do dílčích strategických cílů společnosti lze zahrnout:

- zvýšení obrátu,
- maximalizaci tržní hodnoty podniku,

- vytváření podnikatelskými aktivitami příznivé výsledky pro akcionáře,
- stát se v oboru podnikání společností, která dokáže oslovit a zaměstnat špičkové odborníky, kterým budou vytvořeny nadstandardní podmínky k pracovnímu výkonu,
- získávání nových zákazníků, pronikání na nové trhy (diverzifikace),
- výraznější prosazení designových produktů pod vlastní značkou na domácích i zahraničních trzích.

Management firmy se při vytváření strategických cílů koncentruje na to, aby cíle byly měřitelné, přijatelné a představovaly cestu k co nejlepším výsledkům.

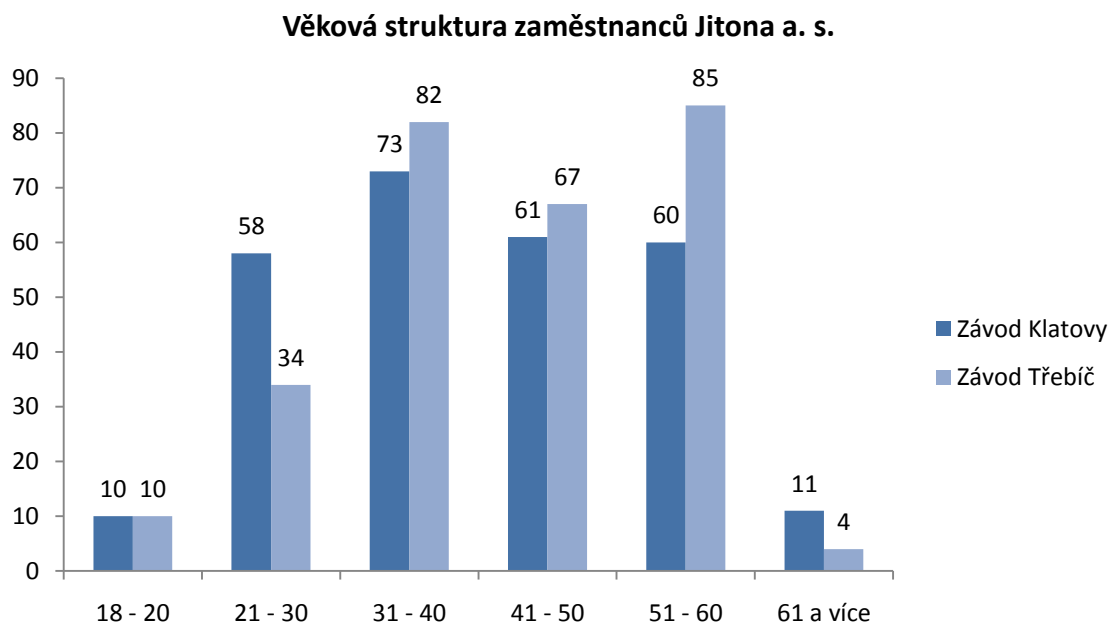
Společnost Jitona a.s. chápe svoji společenskou zodpovědnost, proto svými příspěvky podporuje dětské domovy, handicapované děti a poskytuje sponzorskými dary v různých oblastech.

Struktura (structure)

V roce 1996 se majoritním akcionářem společnosti Jitona a. s. stala společnost Expandia, pod jejímž vedením došlo ke snížení nákladů a počtu závodů. V roce 2003 došlo ke sloučení s další významnou nábytkářskou společností Tusculum a. s. Po dokončení fúze se podařilo vytvořit největší místní nábytkářskou skupinu pod společným názvem Jitona a. s. s předpoklady prosadit se z dlouhodobého hlediska na nejnáročnějších trzích Evropy. V současné době je statutárním orgánem společnosti představenstvo, které je tvořeno čtyřmi členy a to konkrétně předsedou, místopředsedou a dvěma členy představenstva. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada, kterou tvoří předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady. Ti vystupují jako nezávislý orgán a také jako zástupci odborů a zaměstnanců společnosti. Ve společnosti je zavedena liniová organizační struktura. K 1. 11. 2014 podnik zaměstnává celkem 600 zaměstnanců, což je o 91 pracovníků více než tomu bylo na konci roku 2013. V rámci jednotlivých závodů podnik zaměstnává 282 pracovníků v Třebíči, v Klatovech v současné době pracuje 318 zaměstnanců včetně agenturních pracovníků. K uvedenému datu ve společnosti pracovalo z celkového počtu 88 pracovníků na pozici THP (technicko-hospodářský pracovník), 91 režijních dělníků a celkem 376 dělníků.

Společnost Jitona a. s. také spolupracuje s agenturou, která podniku k uvedenému datu poskytla celkem 45 pracovníků.

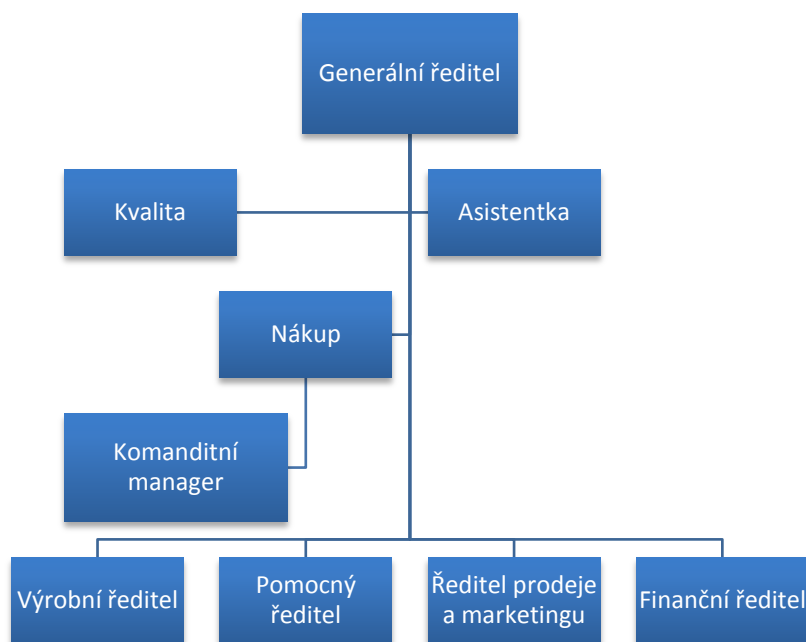
Graf 12: Věková struktura zaměstnanců Jitona a. s.



Zdroj: Interní dokumenty společnosti

K 1. 11. 2014 zaměstnanci starší 50 let zastupují 28 % celkového počtu pracovníků ve společnosti. V horizontu 10 let dojde k přesunu všech pracovníků, kteří se nyní nachází v kategorii 41 – 50 let do kategorie 51 – 60 let, což způsobí zvýšení počtu zaměstnanců v kategorii 51+ o 128 zaměstnanců (a to v případě, že v budoucnu nedojde k výraznému zvýšení fluktuace pracovníků). Společnost Jitona a. s. by se na tuto situaci měla preventivně připravit, protože se nejedná o zanedbatelné číslo. V příloze (č. 2) je znázorněna organizační struktura jednoho ze závodů společnosti.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Jitona a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování

Systemy (systems)

Do roku 1997 firma používala systém vyvinutý vlastními zaměstnanci Jitona, který postupem času přestal stačit objemu všech procesů, které se neustále rozvíjely, a také nebyl schopen zajistit dostatečnou komunikaci mezi jednotlivými závody. Z tohoto důvodu podnik analyzoval systémové potřeby a rozhodl se pro zavedení podnikového informačního systému MFG/PRO a dále pro manažerský informační systém na podporu rozhodování vrcholového managementu. Tento systém ve firmě fungoval do roku 2007, kdy došlo k dokončení fúze Jitona a. s. a Tusculum, a. s. a od 1. 2. 2007 obě společnosti vstoupily pod jediným společným jménem Jitona, a.s. Fúze přinesla nové potřeby ve strategickém plánování. Obě firmy do té doby používaly výše zmíněný informační systém, který řešil uspokojivě operativní chod v jednotlivých závodech i v jejich funkčních oblastech (např. logistice, výrobě). Systém měl z pohledu nejvyššího vedení pouze omezenou využitelnost – neposkytoval totiž tvorbu strategických plánů s možností průběžné analýzy a navazujících flexibilních rozhodnutí. Z hlediska potřeb rozvíjející se společnosti byly funkce systému nedostačující, tudíž byl vznesen požadavek na systém, který by dokázal zprostředkovat data v různých

souvislostech i v delších časových řadách a následně je využít i při tvorbě ucelených a logicky provázaných firemních plánů.

Tyto požadavky splnil systém BNS (Business Navigation System), instalace do jednotného nadstavbového systému zjednodušila společný proces plánování a controllingu. Manažeři společnosti mají v dnešní době díky kvalitní a propracované analýze porovnat své původní strategické záměry se skutečně dosaženými výsledky a v relativně krátké době pak přijímat opatření, která vedou podnik k vytyčeným cílům. Zavedení tohoto systému přineslo několik pozitivních výsledků:

- došlo k urychlení plánovacích a rozpočtových procesů,
- podnik může lépe revidovat a aktualizovat své plány,
- došlo k poklesu administrativní zátěže a snížily se náklady na tvorbu plánů v oblasti prodejn i finanční výkonnosti,
- výhledy, plány či krátkodobé prognózy, se ukázaly jako přesnější a lépe zacílené,
- možnost školení uživatelů, které vede k lepšímu využívání informačního systému, a tím i k větší efektivitě práce zaměstnanců Jitony.

Styl vedení (style)

Management společnosti může ke svému řízení využít několik stylů, konkrétně autokratický, liberální nebo demokratický. Také lze využít kombinace některých zmíněných přístupů. Vedení společnosti Jitona a. s. se při řízení podniku prezentuje demokratickým přístupem. Společnost nemá nikterak definované požadavky na vedoucí pracovníky. Většinou vychází z obecných požadavků. Podnik vedoucí zaměstnance vybírá převážně kvůli jejich znalostem, výkonům, jakož i podle jejich osobnosti, postoje a vůdčího potenciálu. Od těchto pracovníků si firma slibuje, že budou vzorem pro své zaměstnance a budou mít odpovídající a motivující styl řízení. Podnik od svých vedoucích pracovníků nejčastěji vyžaduje:

- odpovědnost za výrobní linku a její výsledky,
- odpovědnost za vedení pracovního týmu,
- optimalizace výrobních procesů,

- spolupráce s ostatními odděleními výrobního podniku
- technické a organizační znalosti, dovednosti a zkušenosti,
- přiměřené ekonomické vzdělání a myšlení.

Dále mezi často kladené požadavky společnosti na vedoucí pracovníky patří tzv. softskills:

- komunikační dovednosti,
- řešení konfliktů a vyjednávání,
- ochota riskovat,
- být součástí vybudovaného týmu,
- motivační schopnosti,
- kritické vnímání sebe sama,
- ochota učit se novým věcem (sebevzdělávání),
- otevřenost, flexibilita, schopnost se adaptovat a přijímat změny,
- schopnost určit cíle a také těchto cílů dosahovat.

Spolupracovníci (staff)

Jednu z velmi podstatných konkurenčních výhod, ve které se skrývá obrovský potenciál, představují zaměstnanci společnosti. Aby byl tento potenciál využit, je žádoucí o své zaměstnance náležitě pečovat. Jitona a. s. si plně uvědomuje klíčovou roli personálu, know – how svých zaměstnanců a důležitost správné balance při obsazování pracovních pozic zevnitř i zvenku firmy. To by mělo zaručit potřebnou dynamiku a rozvoj podniku.

V roce 2010 se uskutečnil projekt vzdělávání zaměstnanců společnosti Jitona a. s., který trval dva roky. Díky projektu se zvýšila konkurenceschopnost firmy a také došlo k výraznému rozvoji podniku. Projekt zjišťoval potřeby zaměstnanců v rámci hodnotících rozhovorů, které probíhaly podle zařazení pracovníka do příslušné kategorie 1 x až 2 x ročně, pohovory vedl přímo nadřízený zaměstnanec hodnoceného. Téměř ¼ rozhovoru byla vždy vedena na téma potřeb pracovníků anebo dalšího vzdělávání. Zjištěná data se použila do plánu vzdělávání na další období. Vzdělávací systém pracovníků společnosti Jitona a. s. částečně vychází z potřeb, které byly identifikovány při hodnotících pohovorech, ale i ze zákonných požadavků a především

pak z požadavků organizace na neustálé zlepšování se, neboť by podnik mohl snadno ztratit svoji konkurenceschopnost. Vzdělávací systém obsahoval školení v oblasti vedení lidí a jejich motivace, školení metod průmyslového inženýrství a zvládání krizových situací. Některá školení obsahovala i závěrečné testy. Společnost v rámci tohoto projektu především využila vzdělávání obecné, specifické, ale i o vzdělávání ze zákona.

V roce 2014 se společnost Jitona a. s. rozhodla investovat poměrně značnou částku do dalšího vzdělávacího projektu nesoucí název „Vzděláváme se“. V rámci tohoto projektu společnost spolupracuje s Evropským sociálním fondem ČR (ESF). Vedení podniku považuje tento projekt do rozvoje svých zaměstnanců za velmi důležitý vzhledem ke strategii společnosti. Předmětem projektu je zabezpečení vzdělávací aktivity pracovníků v závodu Klatovy. Celý projekt je rozdělen do několika vzdělávacích aktivit podle specifikace:

1) Akademie mistra výroby – rozvoj systému vzdělávání a řízení lidských zdrojů

- Obsahem tohoto vzdělání je vedení lidí a procesů, rychlá změna využití metod Smed, Kaizen, Jidoka, Poke Yoke, Kanban, techniky řízeného přemýšlení, brainstorming, Ishikavův diagram, technika vyhledávání úzkých míst v procesech a ve výrobě, efektivní nástroje řešení problémů ve výrobě.

2) Školení pracovníků ve výrobě (středisko lakovna)

- Obsahem tohoto školení je zvýšení produktivity lakovací a stříkácké linky, zkrácení času pro změnu výroby, údržba strojů a zařízení, vyhledání možných chyb v procesu a techniky jejich eliminace.

3) Školení pracovníků ve výrobě (středisko lisovna a formátovací pila)

- Školení tohoto programu zahrnuje zvýšení produktivity výrobní linky, zkrácení času pro změnu výroby, údržba strojů a zařízení, vyhledání možných chyb v procesu a techniky jejich eliminace.

4) Školení pracovníků ve výrobě (středisko montáže a balení)

- Obsahem tohoto programu je zvýšení produktivity balicí linky, zkrácení času pro změnu výroby, vyhledání možných chyb v procesu a techniky jejich eliminace, údržba strojů a zařízení.

5) *Školení pracovníků ve výrobě (středisko výroba nohou)*

- V rámci tohoto programu je obsahem zvýšení produktivity výrobních zařízení (pila, lis, Comec, olepovačka a soustruh), údržba strojů a zařízení, vyhledání možných chyb v procesu a techniky jejich eliminace, zkrácení času pro změnu výroby.

6) *Školení pracovníků údržby*

- Obsahem vzdělání tohoto programu je TPM, proces evidence a hlášení poruch, řízení nákladů na údržbu, sledování a vyhodnocování výkonů údržby.

7) *Technický úsek a informační technologie*

- Obsahem tohoto vzdělávacího programu je WoodWOP – obsluha CNC, WoodWOP – programování CNC, AUTODESC INVENTOR 2013.

8) *Projektové řízení*

9) *Nový občanský zákoník*

Cílem celého projektu je podpořit zvyšování odborných dovedností, znalostí a kompetencí všech zaměstnanců v podniku. Celý projekt může zvýšit konkurenceschopnost podniku nejen na tuzemském, ale i na zahraničním trhu. Jednotlivé aktivity projektu mohou mít v konečném důsledku pozitivní dopad na trh práce, z hlediska podpory restrukturalizace, zaměstnanosti a udržitelnosti pracovních míst (Jitona.cz, 2014).

Zaměstnavatel svým pracovníkům nabízí několik benefitů, které jsou poskytované všem bez jakéhokoliv rozdílu:

- životní pojištění,
- příspěvek na dovolenou a Vánoce,
- příspěvek na závodní stravování,

- týden dovolené navíc,
- výrobky za zvýhodněnou cenu.

Společnost Jitona a. s. pro své zaměstnance pravidelně pořádá na konci roku ve spolupráci s odborovou organizací společenský večírek, kterého se mohou zúčastnit i partneři a partnerky zaměstnanců.

Pracovníci nemají možnost využít závodní stravování, jelikož se v areálu nevaří. Mají k dispozici automaty na kávu, pití a drobné občerstvení (oplatky, bagety). Na automobil mají dle směrnice nárok zaměstnanci až od pozice manažera, samozřejmostí je služební auto pro obchodní zástupce. Pro ostatní zaměstnance je v každém závodě k dispozici referentské vozidlo pro vyřizování běžných pracovních záležitostí a pracovních cest. Pro všechny vedoucí pracovníky středisek je připraven služební mobilní telefon, který mohou využívat i pro soukromé účely.

Schopnosti (skills)

Na zaměstnance a manažery společnosti Jitona a. s. jsou kladeny jisté požadavky, co se týče schopností a dovedností. Tyto požadavky jsou znázorněny v tabulce (č. 2), které vycházejí z přijímacího řízení na danou pozici.

Tabulka 2: Požadavky na zaměstnance Jitony

Požadavky na zaměstnance Jitona a. s.	Požadavky na manažery Jitona a. s.
dobrá zdravotní stav	komunikační a organizační schopnosti
spolehlivost	aktivní přístup
manuální zručnost	schopnost samostatného myšlení
logické a kombinační schopnosti	smysl pro týmovou práci
schopnost samostatné práce	časová flexibilita
ochota učit se	zodpovědnost
flexibilita	jazykové a počítačové znalosti
pečlivost	schopnost analyzovat a řešit problém
vysoké pracovní nasazení	schopnost motivovat druhé
loajalita	
zkušenosti v oboru výhodou	

Zdroj: Interní dokumenty společnosti

V podniku jsou zaměstnáni lidé jak s výučním listem, tak s maturitou. Každá jednotlivá pozice má odlišné požadavky na znalosti zaměstnanců. Top management společnosti disponuje vysokoškolským vzděláním. Pracovník má značnou výhodu, pokud je vzdělán v příslušném oboru. Jestliže uchazeč o práci v daném oboru není vzdělán, rozhodují předpoklady pro výkon dané pozice. Společnost je totiž ochotna zajistit potřebnou praxi zaměstnanci, který požadavky splňuje. Některé pozice v podniku vyžadují dobré jazykové schopnosti.

Tento faktor však neobsahuje pouze schopnosti a dovednosti zaměstnanců, ale vyjadřuje i zdatnost podniku jako celku, respektive v čem je lepší než konkurence. Vedle schopností pracovníků a know – how pro výrobu masivního nábytku jsou hlavními ukazateli silné pozice společnosti Jitona a. s. dlouholetá tradice a moderní výrobky s vysokou přidanou hodnotou. Cílem vedení společnosti je v souvislosti se všemi činnostmi podniku uspokojit své spotřebitele kvalitně vyráběnými produkty, proto považuje za jeden z rozhodujících faktorů zvyšující konkurenceschopnost a prosperitu - jakost a ochranu životního prostředí. Právě vysoká kvalita výrobků je předpokladem pro úspěch na tuzemském, ale i zahraničním trhu. Za poslední roky společnost prošla značnou modernizací. Dokončením nové výrobní haly v závodě Třebíč došlo k rozšíření stávajících prostor. Také došlo k výrazné obnově technologického vybavení, díky čemuž se podnik může opřít o inovace v oblasti výroby a vývoje výrobků. Společnost se s hrdostí například hlásí k produktové řadě Mamma, která získala ocenění za design.

V roce 2010 podnik začal implementovat projekt „vzdělávání štihlá výroba“, který měl za cíl zvýšit výkon podniku. V návaznosti na projekt došlo k zavedení různých opatření a několika změnám ve společnosti a poté proběhlo proškolení zaměstnanců z hlediska používání štihlé výroby v praxi. V rámci tohoto projektu si měli pracovníci prohloubit znalosti s následnou aplikací principů 5S, CIP, CEZ, TPM a dalších podnikových metod. Dalším vzdělávacím programem bylo školení plánování kapacit a zdrojů, organizace práce, evidence výroby a sledování výrobních toků. Projektu se zúčastnilo celkem 146 osob, pro které bylo školení přínosné z hlediska provázanosti teoretických znalostí a následné praxe.

Společnost Jitona a. s. je držitelem několika certifikátů:

- Certifikát ČSN EN ISO 9001 : 2001, specifikuje požadavky na systém managementu jakosti.
- Certifikát CFCS, tento certifikát firma získala nákupem dřeva z ekologicky obnovitelných zdrojů.
- Certifikát EKO – KOM, specifikuje zpětný odběr a využití odpadu z obalů.

Díky těmto certifikátům si firma drží důležitou konkurenční výhodu jak v České republice, tak i v Evropě.

Sdílené hodnoty (shared values)

Hodnotové zázemí podniku je často ovlivněno způsoby, jakými se pracovníci společnosti chovají a myslí. Pokud chce společnost dosahovat požadovaných výsledků je zapotřebí, aby se její zaměstnanci ztotožnili s hodnotami firmy. Společnost své pracovníky s firemními hodnotami seznamuje již při úvodním pohovoru a dále prostřednictvím prezentace v power-pointu.

Mezi hlavní hodnoty společnosti Jitona a. s. patří:

- týmový duch,
- podpora těch, co chtějí,
- společně vítězit,
- neexistuje nic, co se nedá zlepšit,
- přeplňovat očekávání,
- otevřenost,
- každý přispívá k vytváření hodnoty pro zákazníka,
- vytrvalost – věci se dotahují.

Vyjádření hodnot, které zaměstnanci firmy uznávají, je součástí firemní kultury. Pro podnik jsou nesmírně důležití zákazníci, kterých je potřeba si vážit. K uspokojení zákazníků je nutno vyrábět kvalitní výrobky, prostřednictvím zručných a nadšených pracovníků. Jestliže se zákazníci budou vracet a budou s nabízenými službami spokojeni, podniku to zaručí včasné a přesné dodávky. Společnost Jitona a. s. v zájmu zlepšení svého postavení na trhu prostřednictvím analýzy potřeb stávajících zákazníků a očekávaných požadavků potencionálních spotřebitelů vytvořila následující zásady:

- 1) ve výrobě nábytku splnit včasným a úplným uspokojováním potřeb zákazníků jejich očekávání a tím budovat dominantní postavení společnosti,
- 2) neustálým zlepšováním managementu jakosti a environmentálního managementu, výrobku a služeb vytvořit činností firmy stabilizované a efektivní pilíře společnosti,
- 3) vývojem, investicemi a modernizací výrobních technologií a podpůrných procesů se orientovat na minimalizaci negativních důsledků činností prováděných ve společnosti na životní prostředí a tak zabezpečovat prevenci znečištění a přispívat k celkovému zlepšování životního prostředí,
- 4) trvale podporovat udržitelné hospodaření v lesích v rámci pravidel PEFC
- 5) podnik chce být v očích zákazníků vnímán jako seriózní podnik (Kovář, 2013).

Společnost dále dodržuje 5 kvalitativních pravidel, které se staly základem filozofie podniku, týkají se trvanlivosti výrobku (nábytek je vyráběn s tím, že bude majiteli sloužit po celý život a zároveň bude spoluvytvářet domov), používaných surovin (aby se ve výrobcích ukázala skutečná přírodní krása materiálu, k výrobě produktů se používá vybrané masivní dřevo a pravá dřevěná dýha pouze z ověřených zdrojů), podpory zdraví spotřebitelů (výrobky jsou navrhovány tak, aby vyhovovaly zdravému bydlení), řemeslnosti v produktu (nábytek je vytvářen již pátou generací truhlářů a to precizně do posledních detailů), ochrany životního prostředí (snahou je co možná nejvíce šetřit životní prostředí ať už při výrobě, povrchových úpravách nebo přepravě).

Zaměstnanci se mohou nejlépe ztotožnit se všemi hodnotami a pravidly podniku, jestliže budou pravidelně dostávat informace o dění v podniku. Pakliže pracovníci budou pravidelně informováni, lze zabránit šíření nepravdivých a zkreslených informací, které by mohly být příčinou nepříjemných podmínek na pracovišti. Zaměstnanci podniku bývají nejčastěji informováni formou dílenských schůzek, kde informace sdělují vedoucí jednotlivých středisek nebo při důležitějších událostech ředitel závodu.

6.3 Metodologický postup výzkumného šetření

6.3.1 Metoda výzkumu a cíl výzkumu

Společnost žádné řízení s ohledem na věk centrálně neaplikuje. To je důvod, proč v této diplomové práci vytvořím prvotní návrhy a doporučení pro postup při aplikaci Age managementu ve zkoumané firmě. Cílem práce je navrhnout možná opatření, která mohou vést ke zmírnění rizik spojených se stárnutím zaměstnanců. V práci se zaměřím na vyšší poměrné zastoupení starších zaměstnanců, tedy na pracovníky starší padesáti let, kteří jsou v kontextu této práce nejdůležitější. Tato věková skupina se silným zastoupením v populaci se během několika příštích let bude přesouvat do důchodového věku, také je nejvíce ohrožena předčasnými odchody do důchodu, zdravotními komplikacemi, následkem kterých se může vyskytnout nedostatek pracovníků v daném podniku.

Pomocí dvou analýz bylo zjišťováno využití Age managementu v daném podniku. V první fázi výzkumu byla provedena kvantitativní analýza se zaměstnanci společnosti Jitona a. s. formou dotazníkového šetření. V druhé fázi výzkumu byla provedena kvalitativní analýza s vedoucími pracovníky společnosti formou polostrukturovaných rozhovorů.

Účelem dotazníkového šetření bylo u jednotlivých pracovníků zjistit, jak vnímají svoji nynější pracovní pozici a dále pak jejich osobní dispozice a preference v rámci daného zaměstnání. Získané údaje budou použity k závěrečnému zpracování využitelnosti Age managementu v analyzované společnosti. Doporučení pro postup při aplikaci Age managementu bude také následně zohledněno získanými výsledky z kvalitativní analýzy, která probíhala formou rozhovorů s jednotlivými členy vedení podniku, kde byl zkoumán postoj k problematice Age managementu a možnosti její aplikace v organizaci.

6.3.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl zvolen, jako jedna z forem výzkumného šetření, jehož respondenti mohou různými způsoby ovlivňovat své odpovědi, proto ho lze charakterizovat jako subjektivní

průzkumnou metodu. Mezi jeho hlavní výhody patří finanční a časová nenáročnost, nevýhodou je pak nízká návratnost (Kohoutek, 2010).

Aby byla zajištěna větší upřímnost respondentů, dotazník byl zcela anonymní. Dotazník byl vytvořen za pomoci webové aplikace – *www.surveymonkey.com*, která umožňuje zhotovit zdarma libovolně dlouhý dotazník pro neomezený počet respondentů. Aplikace svým uživatelům umožňuje položit otevřené, polootevřené nebo zavřené otázky, s nabídkou jedné či více odpovědí, s následnou možností filtrování dle různých kritérií. Nabízená služba proto byla k vytvoření dotazníku zcela postačující. Dotazník byl sestaven tak, aby se jeho otázky týkaly jednotlivých dimenzí Age managementu a bylo tak možné nalézt komplexní řešení pro zkoumanou firmu. Také bylo snahou položit otázky jednoznačně, stručně a to proto, aby nedošlo k nedorozumění. Respondenti mohli zaškrtnout jednu z nabízených odpovědí, popřípadě doplnit krátký komentář. Po vytvoření dotazníku byl vygenerován odkaz, který byl posléze rozeslán.

Databáze společnosti Jitona a. s. disponuje pouze kontakty svých vedoucích pracovníků a top managementu. K účelům diplomové práce byly zmíněné kontakty plně k dispozici. Dotazník byl proto prostřednictvím e-mailu zaslán 35 vedoucím pracovníkům společnosti. První myšlenkou však bylo, že se dotazníkového šetření zúčastní výhradně výrobní a režijní zaměstnanci. Zde se vyskytl problém s jejich oslovením. Společnost totiž nedisponuje osobními e-mailovými adresy zaměstnanců. Z tohoto důvodu byl dotazník vyhotoven i v tištěné podobě. Vlastnímu dotazování předcházelo informování zaměstnanců o probíhající šetření. Jednotliví zaměstnanci byli nejčastěji informováni z řad svých nadřízených. Mimo to byl ve vstupních prostorách společnosti umístěn týden před započítím šetření informační text, který obsahoval podobné informace jako průvodní část dotazníku. Jelikož vedení podniku nesouhlasilo s rozdáním dotazníků přímo na pracovišti toho kterého zaměstnance přímým nadřízeným, proto byla zvolena jiná varianta. Dotazníky byly umístěny na viditelné místo ve vstupní hale s prosbou o vyplnění. Pro odevzdávání již vyplněných dotazníků byla také připravena označená sběrná urna, která byla taktéž umístěna na viditelném místě ve vstupním prostoru společnosti, kde musí každý pracovník minimálně dvakrát denně projít. Celkem bylo vyhotoveno 300 dotazníků v tištěné podobě, které byly rozděleny mezi závody v Třebíči a Klatovech.

Cílem bylo zkoumat celou firmu a dotazníky tak předat co největšímu počtu zaměstnanců. Sběr dat z dotazníků proběhl v období od 25. 2. do 10. 3. 2015, pro vyplnění a odevzdání dotazníků měli zaměstnanci dobu dvou pracovních týdnů. K datu ukončení sběru dat bylo získáno 157 vyplněných dotazníků a 3 neúplné, který byly z důvodu nízké vypovídající schopnosti vyřazeny.

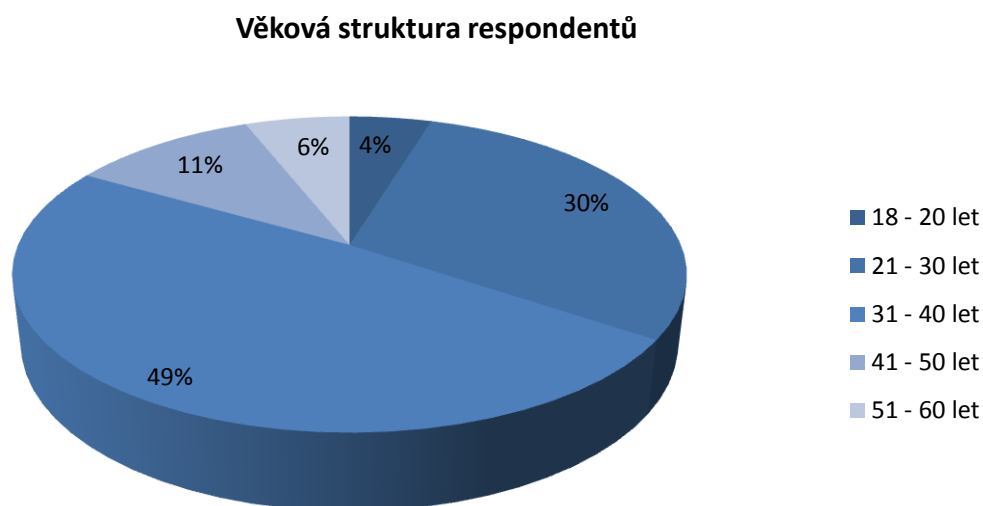
Z počtu vyplněných dotazníků je možné usuzovat, že ne všichni zaměstnanci se chtěli k problematice vyjadřovat. Z celkového počtu 600 zaměstnanců se průzkumu zúčastnilo 184 osob. Těchto 184 pracovníků představuje téměř 31 % všech zaměstnanců společnosti.

Níže jsou vyhodnoceny výsledky a pro názornost zpracovány ve formě grafů.

6.3.3 Deskripce zkoumaného vzorku

Z interních dat podniku bylo spočteno, že průměrný věk zaměstnanců společnosti Jitona a. s. je 41, 9 let. Na grafu (č. 13) je znázorněno jednotlivé věkové složení respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 4,7 % osob ve věku 18 – 20 let, 29,7 % osob ve věku 21 – 30 let, 48,8 % osob ve věkové skupině 31 – 40 let, 10,7 % osob ve věku 41 – 50 let a 6 % osob ve věkovém rozmezí 51 – 60 let.

Graf 13: Věková struktura respondentů

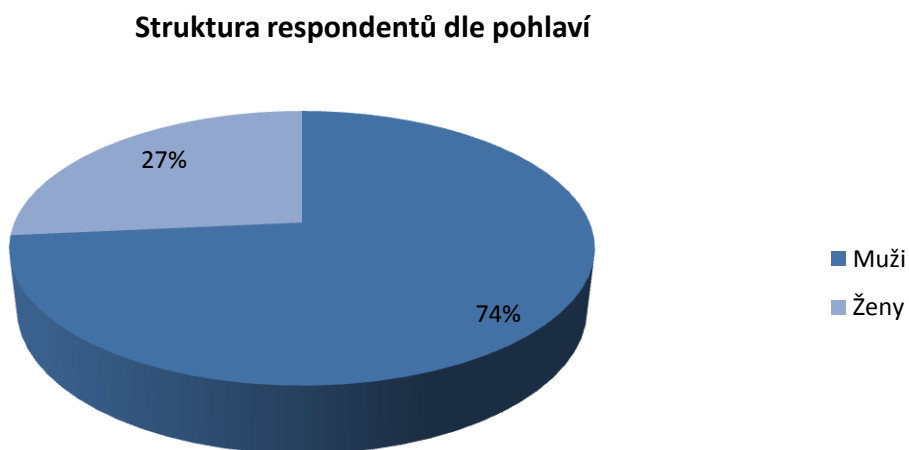


Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníkovém šetření chybí zastoupení skupiny 61 a více let. Jedinci z této věkové skupiny se vyplnění dotazníků nikterak nezúčastnili. To může svědčit o jejich rezignaci k možným změnám či nezájmu. Dále se nabízí možný strach z poskytnutých údajů, ačkoliv byl průzkum zcela anonymní. Naopak vyšší zájem a ochotu zapojit se do výzkumu lze pozorovat u mladších jedinců, nejvyšší zájem v tomto směru měli zaměstnanci ve věkové kategorii 31 – 40 let.

Na grafu (č. 14) je vyobrazena struktura respondentů podle pohlaví. Z interních dokumentů společnosti bylo zjištěno, že podnik zaměstnává z celkového počtu 600 zaměstnanců 76,5 % mužů, zbylých 23,5 % je tvořeno ženskými protějšky. Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 73,5 % mužů a 26,5 % žen, což téměř kopíruje složení zaměstnanců v podniku.

Graf 14: Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů



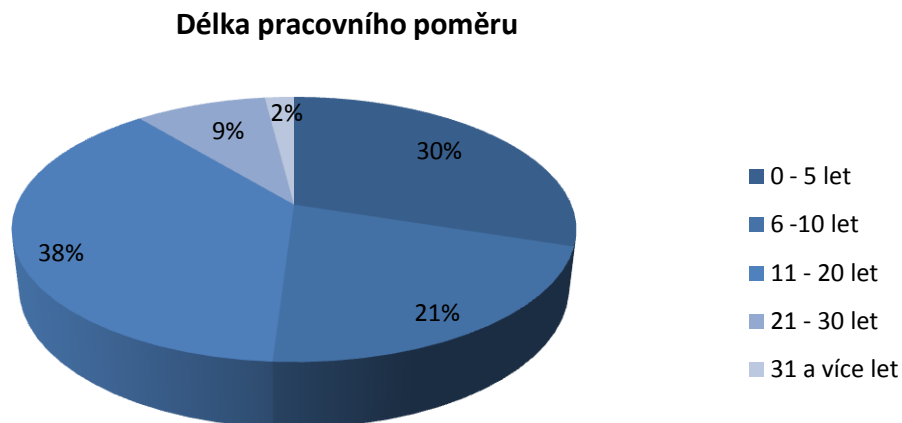
Zdroj: Vlastní zpracování

Další z identifikačních otázek bylo vzdělání, neboť být vzdělaný znamená, že člověk prošel určitým procesem učení. Z grafu (č. 15) je patrná vzdělanostní struktura všech účastníků průzkumu. Dotazníkového šetření se nezúčastnil nikdo se základním vzděláním. Nejvyšší podíl mezi dotazovanými dosáhli respondenti s výučním listem tj. 62 %. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou byli respondenti se středoškolským vzděláním tj. 29 %. Nejméně zastoupenou skupinou se stali dotazovaní s vysokoškolským vzděláním.

6.3.4 Výsledky dotazníkového šetření

1. Kolik let pracujete ve společnosti Jitona a. s.

Graf 16: Délka pracovního poměru



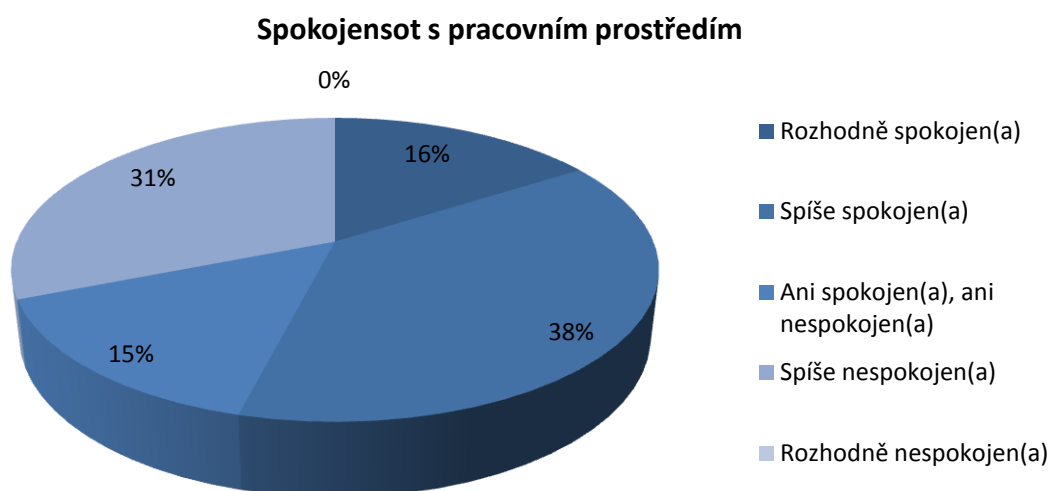
Zdroj: vlastní zpracování

První otázka měla zjistit, jak dlouho dotazovaní pracují ve zkoumané společnosti. Nejvíce respondentů, celých 38 % uvedlo, že ve firmě působí 11 – 20 let. 30 % zaměstnanců v podniku pracuje 0 – 5 let. Dalších 21 % pracovníků je společnosti věrná 6 – 10 let. Menší část tvoří jedinci, konkrétně 9 % respondentů s 21 – 30 lety délky pracovního poměru. Z grafu (č. 16) dále vyplývá, že 2 % dotazovaných v podniku působí více než 31 let.

2. Jak jste doposud spokojen(a) s prostředím, ve kterém pracujete?

Pracovní podmínky patří mezi neustále řešené otázky v rámci organizace práce, protože působí na spokojenost, spolehlivost a výkonnost zaměstnanců. Otázka (č. 2) zjišťovala spokojenost respondentů s prostředím, ve kterém pracují.

Graf 17: Spokojenost s pracovním prostředím



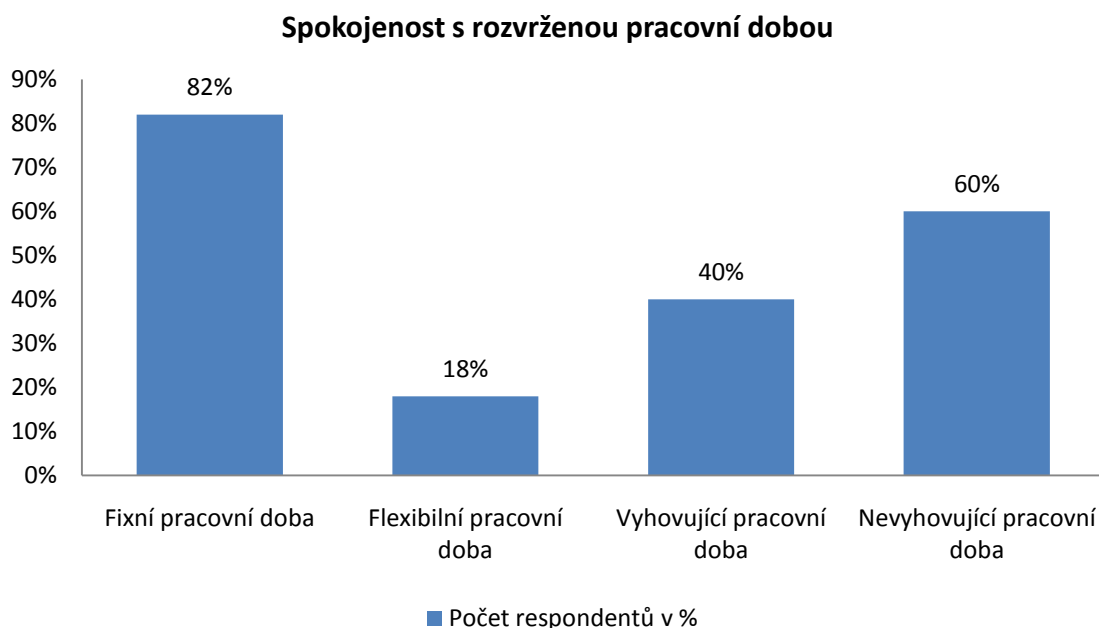
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku spokojenosti s pracovním prostředím odpovědělo 54 % respondentů kladně, 31 % zaměstnanců ve společnosti je s pracovním prostředím nespokojena. Zbýlých 15 % účastníků šetření není s pracovním prostředím ani spokojena, ale ani nespokojena. Na tuto otázku žádný z respondentů neodpověděl, že by byl rozhodně s prostředím nespokojen.

3. Jak je dána Vaše pracovní doba – jste s ní spokojeni?

Tato otázka zkoumala rozvržení pracovní doby všech respondentů. Pracovní dobou se rozumí doba, v níž je pracovník povinen vykonávat práci pro svého zaměstnavatele. V praxi se nejčastěji vyskytuje fixní a flexibilní pracovní doba. Právě těmto druhům pracovní doby se otázka věnuje.

Graf 18: Spokojenost s rozvržením pracovní doby



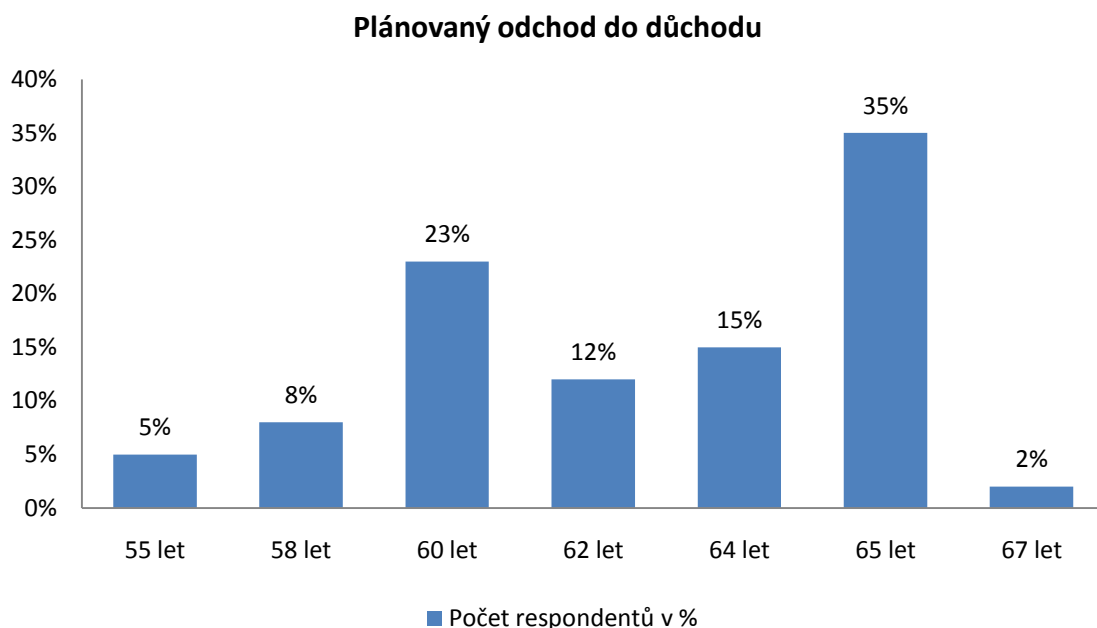
Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení této otázky ukázalo, že převážná většina účastníků šetření konkrétně 82 % má fixní pracovní dobu, zbylých 18 % uvedlo, že mají flexibilní pracovní dobu. Podíl zaměstnanců, kteří jsou se svojí pracovní dobou nespokojeni, je poměrně vysoký, konkrétně 60 %, proto je možné uvažovat o zavedení některé z flexibilních forem pracovní doby, např. pružné pracovní doby a vyjít tak vstříc zaměstnancům, kterým stávající rozvržení pracovní doby nevyhovuje. Pružná pracovní doba může být dobrým motivačním nástrojem u zaměstnanců. Oproti pevné pracovní době přináší řadu výhod, například volitelný čas příchodu do zaměstnání.

4. Kdy plánujete odejít do důchodu?

V rámci této otázky bylo cílem zjistit, do kolika let jsou zaměstnanci ochotni zůstat aktivní na pracovním trhu. V současné době důchodový věk u mužů činí 63 let, u žen se důchodový věk liší počtem vychovaných dětí. Do budoucna lze ovšem očekávat, že se věk odchodu do důchodu ještě zvýší.

Graf 19: Plánovaný odchod do důchodu



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka (č. 4) byla otevřená, proto měli oslovení zaměstnanci volnost v odpovědi. Nejčastějším věkem odchodu do důchodu se stal věk 65 let, který uvedlo 65 respondentů tj. 35 % z celkového počtu. Dalších 23 % oslovených zaměstnanců plánuje odejít do důchodu v 60 letech. Téměř shodné procento respondentů plánuje odejít v rozmezí 62 až 64 let. Patnáct dotazovaných tj. 8 % uvedlo jako optimální věk odchodu do důchodu 58 let. Dalších 5 % respondentů plánuje do důchodu odejít v 55 letech. Pouze čtyři dotazovaní tj. 2 % z celkového počtu respondentů by rádi na pracovním trhu setrvali až do 67 let.

5. Myslíte si, že ve Vašem podniku dostatečně zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci?

Následující otázka zkoumala, zda je zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků ve společnosti.

Graf 20: Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků



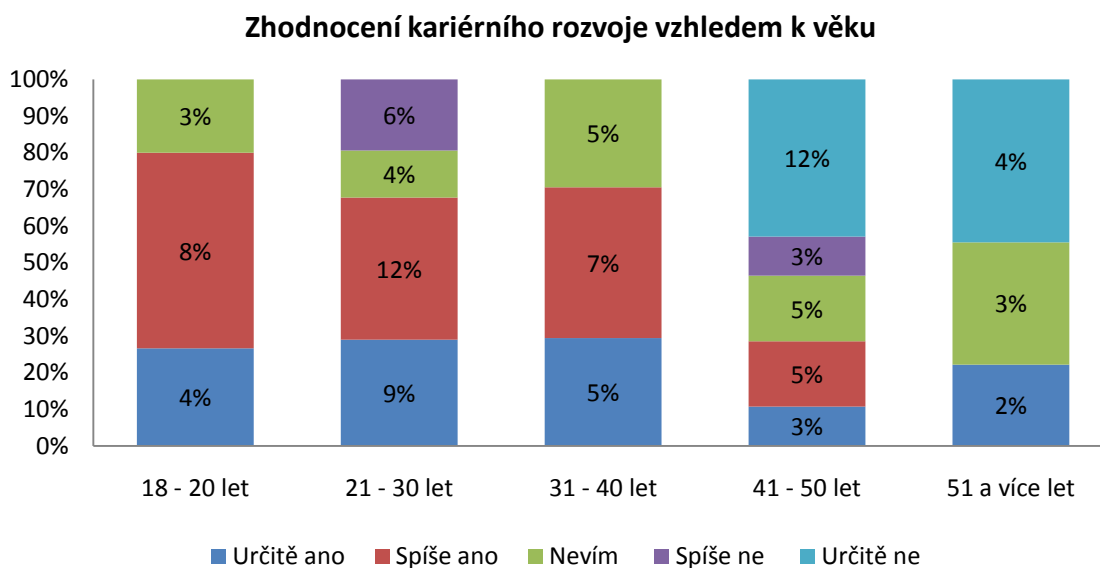
Zdroj: Vlastní zpracování

Podle názorů respondentů na tuto otázku je zřejmé, že oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nikterak velký zásah ze strany zaměstnavatele nepotřebuje. 129 respondentů, tj. 70 % z celkového počtu 184 dotazovaných, si myslí, že je v podniku zajištěna dostatečná bezpečnost a ochrana jejich zdraví. Skupina zaměstnanců, kteří na tuto otázku odpověděli „nevím nebo „ne“ tvoří celkem 30 %, což není zanedbatelná skupina. Proto by bylo vhodné pracovníky pravidelně informovat o významu a cílech prováděných školení v oblasti BOZP.

6. Je ve Vašem případě možnost se v rámci firmy dále kariérově rozvíjet?

V rámci Age managementu je podstatné ukázat zaměstnancům staršího věku také možnost se dále vzdělávat, rozvíjet a správně zvolenou motivací a finančním oceněním jim ukázat, že jsou neustále plnohodnotnou součástí podniku. Možnost dále se kariérově rozvíjet vnímá nadějně 55 % všech dotazovaných, dalších 20 % neví, zda vůbec existuje nějaká možnost kariérního růstu. V 9 % si respondenti nejsou jistí a zbylých 16 % jedinců pracovní rozvoj nevnímá jako vůbec reálný.

Graf 21: Zhodnocení kariérního rozvoje vzhledem k věku



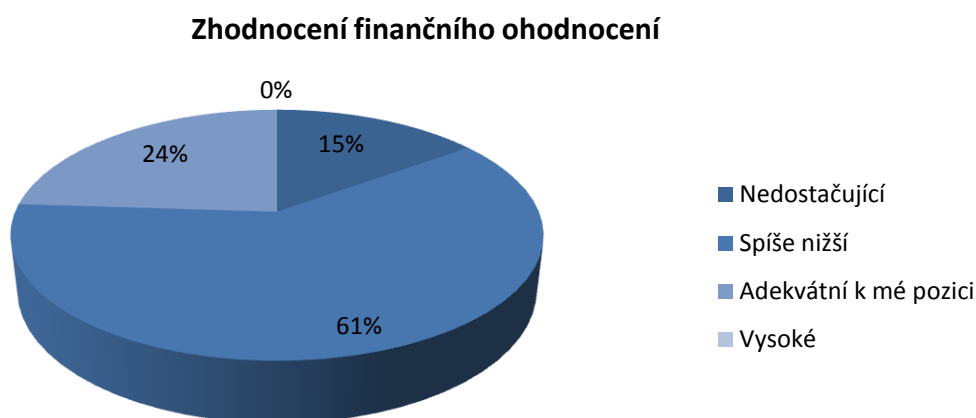
Zdroj: Vlastní zpracování

Situaci vzhledem k věku názorně uvádí graf (č. 21), kde lze spatřit, že respondenti starší 41 let nevnímají kariérní rozvoj jako vůbec reálný. Překvapujícím zjištěním bylo v kategorii 21 – 30 let, že se někteří jedinci domnívají, že je kariérní postup pravděpodobně nečeká. Vysvětlením může být fakt, že jsou ve společnosti relativně krátkou dobu a nemají ještě přesně definované profesní cíle. Proto by bylo vhodné těmto jedincům zajistit informace o případných možnostech rozvoje. Co se týče ostatních kategorií, zdá se, že mají situaci poměrně vyrovnanou. Obecně je možné říci, že je možnost kariérního rozvoje vnímána spíše pozitivně.

7. Jak hodnotíte svoje finanční ohodnocení?

Cílem otázky (č. 7) bylo zjistit, v jaké míře jsou respondenti spokojeni s finančním ohodnocením za vykonanou práci. Graf (č. 22) zobrazuje údaje týkající se této problematiky.

Graf 22: Zhodnocení finančního ohodnocení



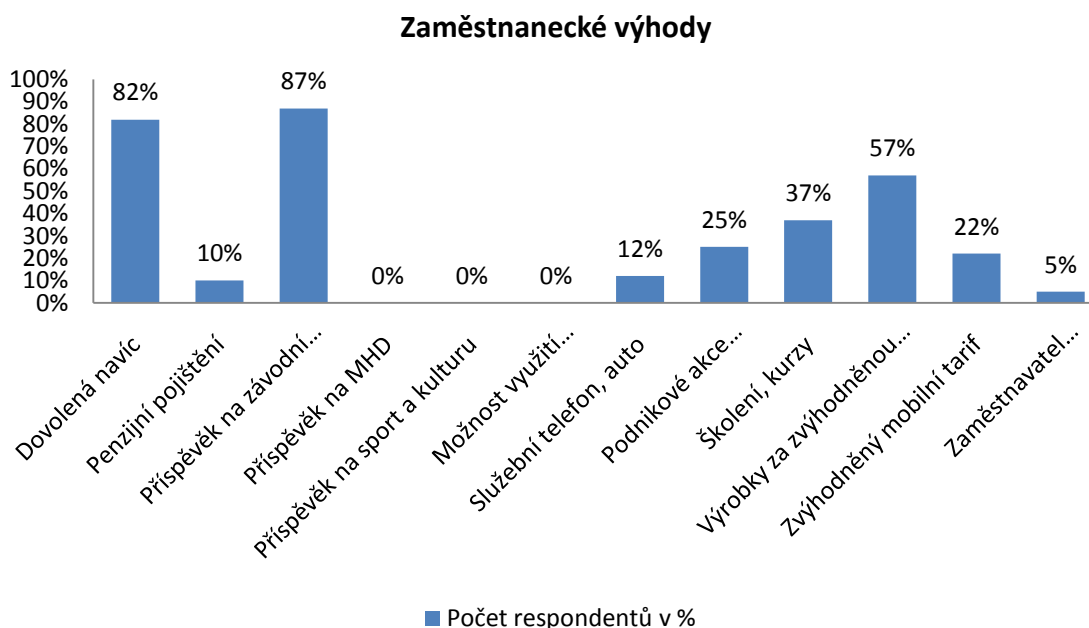
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 184 respondentů má necelých 61 %, což odpovídá 112 dotazovaným pocit, že jejich finanční ohodnocení je spíše nižší. Dalších 27 respondentů představujících téměř 15% dotazovaných je dokonce přesvědčeno o nedostačujícím ohodnocení. Pouze 45 dotazovaných tvořících 24 % má pocit, že je v rámci své pozice ohodnoceno adekvátně. Nikdo z respondentů nenabyl dojmu, že by jeho finanční ohodnocení bylo vysoké. Výsledky této otázky ukázaly, že ve společnosti panuje poměrně velká nespokojenost s finančním ohodnocením. Toto zjištění by mohlo posloužit jako podnět ke změně systému odměňování.

8. Jakou péči a jaké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?

Otázka (č. 8) byla koncipována jako polootevřená: kromě dvanácti nabídnutých odpovědí respondenti mohli uvést další zaměstnanecké výhody, které jsou dle jejich názoru zaměstnavatelem poskytovány. Možnosti otevřené části nevyužil ani jeden z účastníků šetření. Respondenti mohli vybrat hned několik odpovědí.

Graf 23: Zaměstnanecké výhody



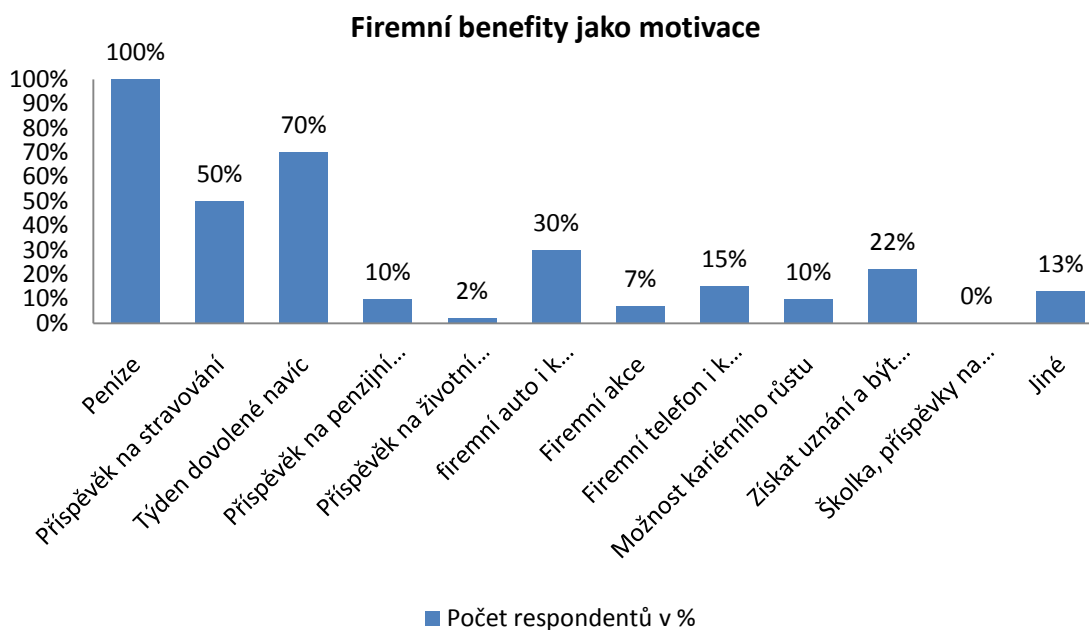
Zdroj: Vlastní zpracování

Převážná část respondentů si je vědoma poskytování zaměstnaneckých výhod „příspěvek na závodní stravování“ a „dovolená navíc“. Více než 50 % dotazovaných si uvědomuje zaměstnaneckou výhodu v podobě „výrobků za zvýhodněnou cenu“. V dalších případech si je uvědomění poskytovaných zaměstnaneckých výhod nižší. Devět účastníků šetření tj. 5 % si dokonce myslí, že zaměstnavatel neposkytuje žádné výhody. Jistě by nebylo od věci vyhodnotit politiku poskytování nadstandardní péče o pracovníky a to především to, zda současně poskytované výhody zaměstnanci oceňují a také, zda jsou zaměstnanci podniku dostatečně informováni v této oblasti péče o ně.

9. Které z vybraných způsobů jsou pro Vás nejvíce motivující?

Z hlediska řízení lidských zdrojů je velmi podstatná motivace zaměstnanců. Pokud zaměstnanec není dostatečně motivován, může se to projevit na jeho pracovní výkonnosti. Podnik může dokonce postupně ztrácet konkurenceschopnost v důsledku nevyužití potenciálu, který v sobě lidé mají. Nevěnovat této problematice dostatečnou pozornost anebo k tomu přistupovat stejně chybně jako ostatní, může být pro další existenci nebo prosperitu společnosti nebezpečné. Graf (č. 24) znázorňuje preferované způsoby motivace zaměstnanců společnosti Jitona a. s.

Graf 24: Firemní benefity jako motivace



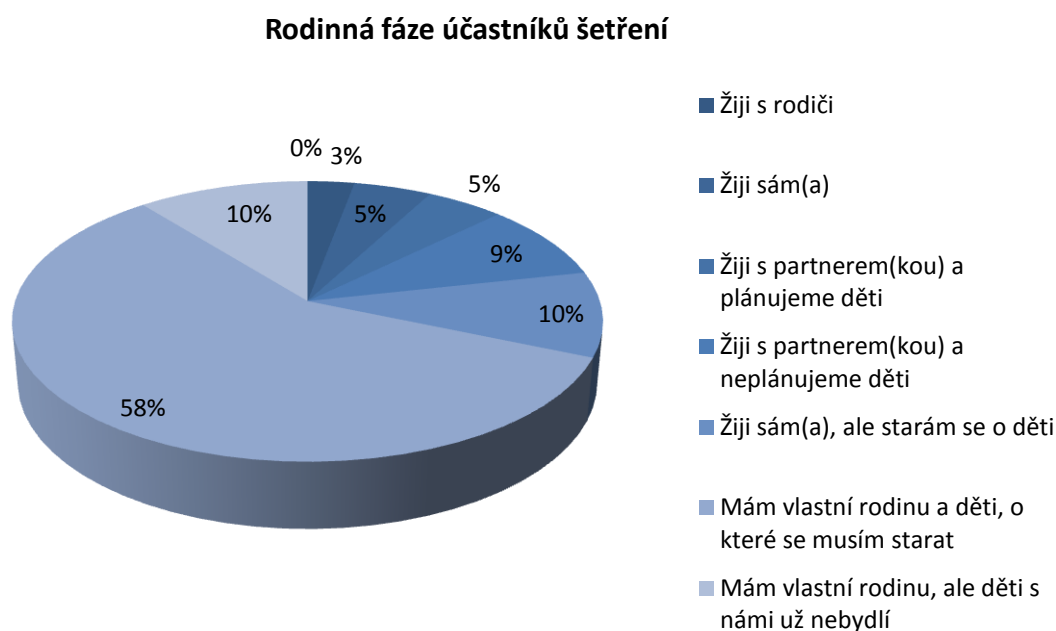
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka byla opět koncipována polootevřeně: kromě jedenácti nabídnutých benefitů měli dotazovaní opět možnost napsat i jiné benefity podle jejich libosti. Respondenti byli vyzváni, aby si u této otázky vybrali maximálně tři možnosti motivace. Naprosto všichni účastníci šetření zvolili peníze. Toto zjištění není až tolik překvapující, jelikož většina respondentů ve výzkumu uvedla, že se svým finančním ohodnocením nejsou příliš spokojeni. Zajímavé by jistě bylo, jak tento systém může dlouhodobě fungovat, obecně je totiž známo, že peníze zaměstnance motivují jen krátkodobě. Druhým nejčastějším benefitem se ukázal týden dovolené navíc, z čehož se dá usuzovat, že zaměstnanci chtějí více relaxovat nebo se věnovat rodině. Třetí nejpreferovanější motivační činitel byl uváděn příspěvek na stravování. Dotazovaní by dále uvítali firemní auto k soukromým účelům, příspěvek na penzijní pojištění, firemní telefon k soukromým účelům, firemní akce nebo možnost kariérního růstu. Zajímavým zjištěním bylo, že 41 dotazovaných představujících 22 % z celkového počtu by rádo získalo uznání a respekt ke svojí osobě. Otevřené otázky využilo 24 dotazovaných, ti by uvítali poukaz na sportovní aktivity a masáže.

10. V jaké rodinné fázi se nacházíte?

Rodinná fáze neodmyslitelně patří do Age managementu, proto je stále důležitější slučování pracovního a rodinného života. V následující otázce byli dotazovaní tázáni na jejich současnou rodinnou situaci. Na níže uvedeném grafu (č. 25) je zobrazena aktuální rodinná fáze účastníků dotazníkového šetření.

Graf 25: Rodinná fáze účastníků šetření



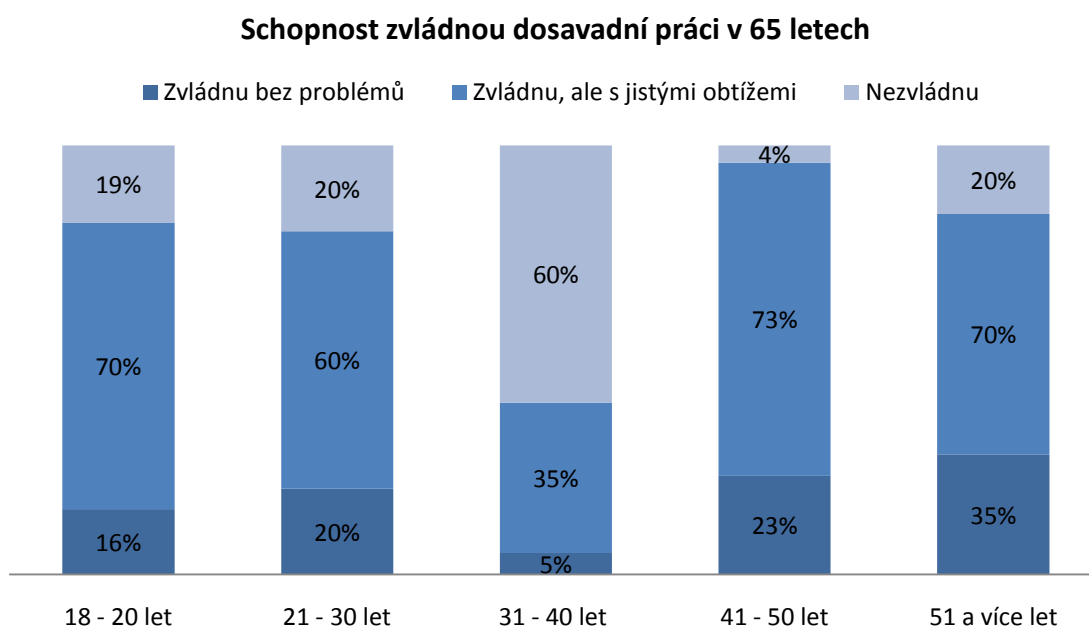
Zdroj: Vlastní zpracování

Na výše uvedenou otázku odpovědělo 107 ze 184 dotazovaných, že mají vlastní rodinu a děti, o které se musí starat. Dalších 19 respondentů tj. 10 % z celkového počtu, uvedlo, že se starají o děti, ale žijí v domácnosti sami bez partnera. Stejný počet dotazovaných má vlastní rodinu, ale děti už jim odrostly, proto se o ně nemusí starat. Dále 9 % účastníků šetření žije s partnerem(kou) a plánují děti. Lze předvídat, že tito jedinci společně s respondenty, kteří žijí v domácnosti sami a musí se starat o děti, by uvítali pružnou pracovní dobu nebo více volna, aby se mohli věnovat rodině či dětem. Zbýlých 17 % dotazovaných pak buď žije sama, s rodiči nebo prozatím děti neplánuje.

11. Myslíte si, že byste zvládli(a) vykonávat stejnou práci jako dnes ve věku 65 let?

Cílem otázky (č. 11) bylo zjistit, zda by pracovníci zvládli dosavadní práci ve věku 65 let. Odpovědi získané k této otázce jsou znázorněny v grafu (č. 26).

Graf 26: Schopnost zvládnout dosavadní práci v 65 letech



Zdroj: Vlastní zpracování

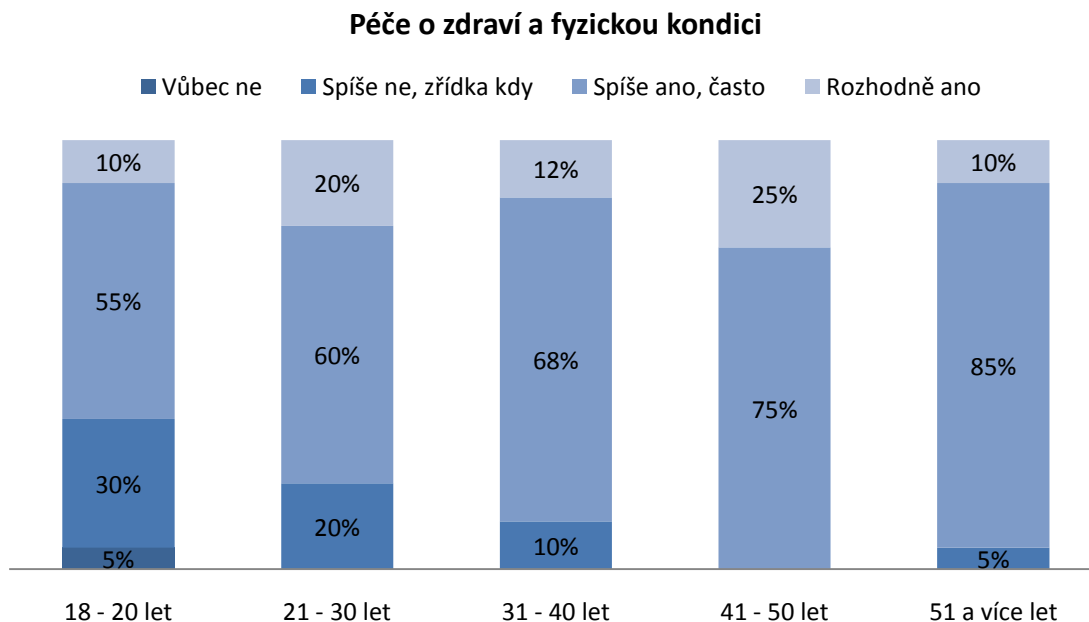
Na otázku, zda by respondenti zvládli vykonávat stejnou práci jako dnes ve věku 65 let, odpovědělo 35 % jedinců, že by to nezvládli. Dalších 55 % si myslí, že by dokázali vykonávat stejnou práci, ale s jistými obtížemi a 20 % dotazovaných má pocit, že by mohli práci vykonávat bez problémů. Největší obavy z hlediska věkových skupin mají respondenti ve věkové skupině 31 – 40 let, kde si 60 % z nich myslí, že práci nezvládnou. V kategorii 21 – 30 let je to 20 % dotazovaných, ovšem celých 60 % z nich se domnívá, že práci dokázali zvládnout, ale s jistými potížemi. Respondenti spadající do vyšších věkových skupin jsou pozitivnější a při pohledu na graf (č. 26) je patrné, že svoji práci zvládnou, dokonce značná část z nich předpokládá, že bez problémů.

12. Pečujete pravidelně o své zdraví a fyzickou kondici?

Důvodem této otázky bylo zjištění, do jaké míry se zaměstnanci společnosti starají o svoje zdraví a fyzickou kondici. Nejen bezpečnost, ale i zdraví zaměstnanců by mělo

být jednou z priorit podniku. Výsledné odpovědi respondentů jsou zaznamenány v grafu (č. 27).

Graf 27: Péče o zdraví a fyzickou kondici



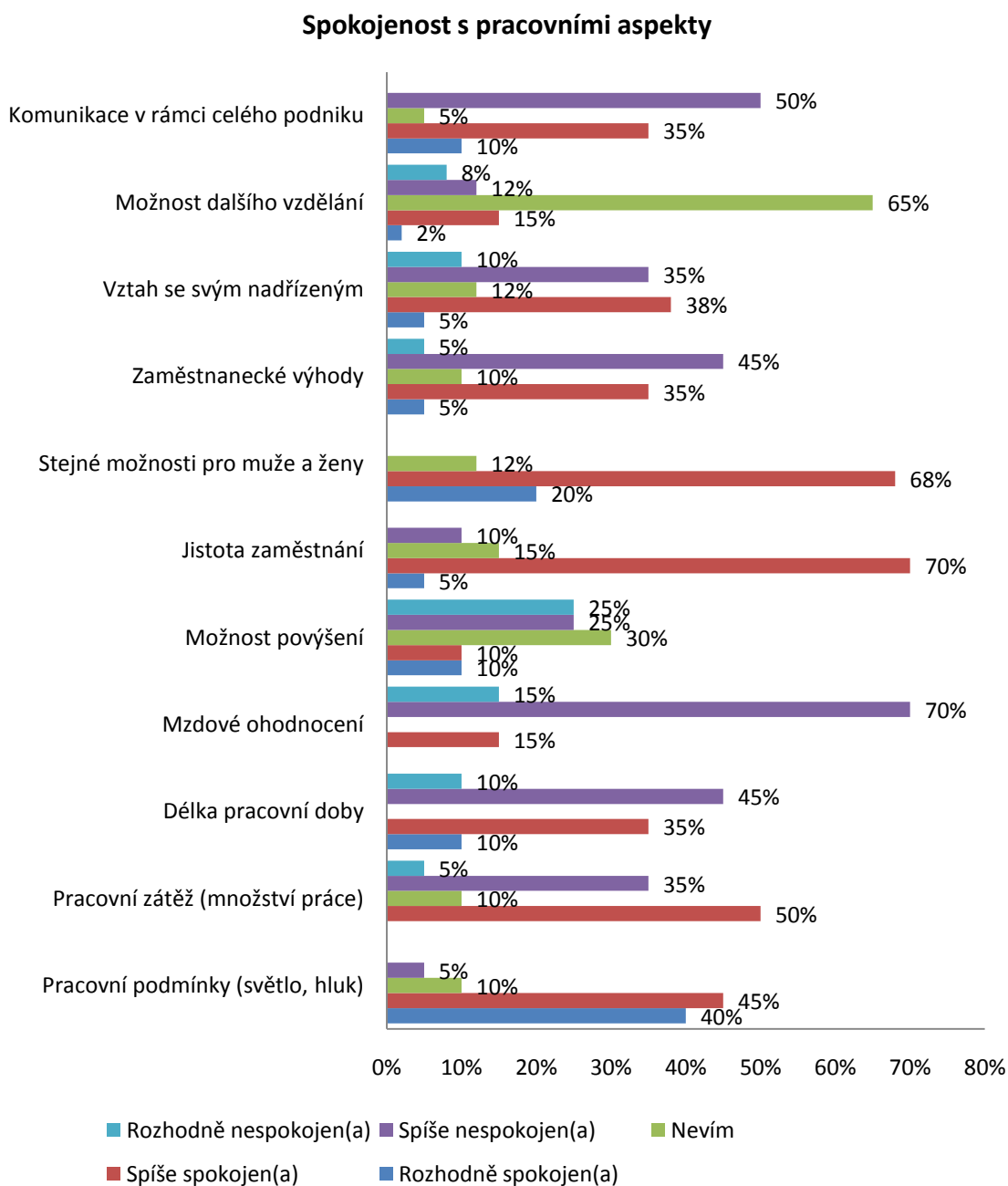
Zdroj: Vlastní zpracování

Pro zaměstnance je kromě vzdělání a rozvoje znalostí také žádoucí péče o vlastní zdraví a fyzickou kondici. Některé pracovní pozice totiž od pracovníka jistou kondici vyžadují. Z grafu (č. 27) je patrné, že s narůstajícím věkem se respondenti snaží dbát o svoje zdraví. Dokonce v kategorii 41 – 50 let se fyzické nebo zdraví prospěšné činnosti věnují všichni dotazovaní. Někteří jednotlivci se ovšem najdou v každé ze zbylých věkových skupin, kdy se sportu a zdraví spíše nevěnují nebo zřídka kdy. Dokonce 5 % jedinců v kategorii 18 – 20 let se podobné aktivitě nevěnuje vůbec.

13. Jak jste spokojen(a) s následujícími aspekty Vaší práce?

Tato otázka byla uzavřená, respondenti měli určit, jak moc jsou spokojeni s jednotlivými body. Pomocí otázky (č. 13) mělo dojít k potvrzení či vyvrácení jistých předpokladů v dotazníkovém šetření. Odpovědi dotazovaných znázorňuje níže uvedený graf (č. 28).

Graf 28: Spokojenost s pracovními aspekty



Zdroj: Vlastní zpracování

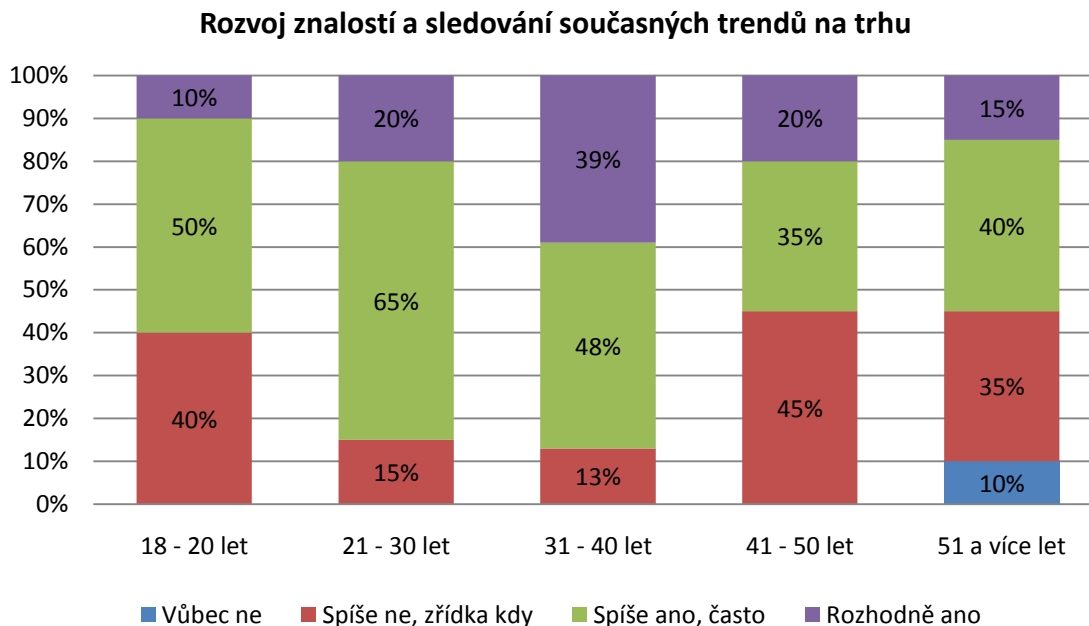
Respondenti v rámci této otázky dostali opět k dispozici několik tvrzení, u kterých byli vyzváni, aby označili spokojenost u každého bodu. Učinili tak pomocí liché pětistupňové škály „rozhodně spokojen(a) – spíše spokojen(a) – nevím – spíše nespokojen(a) – rozhodně nespokojen(a)“. Lichá škála byla zvolena právě proto, že obsahuje střední odpověď „nevím“.

Výzkum ukázal, že v rámci komunikace celého podniku je nespokojeno celých 50 % dotazovaných. Co se týče informovanosti o dalším vzdělání v podniku, tak 65 % respondentů uvedlo, že neví. Další zajímavostí bylo zjištění, že respondenti v 38 % jsou spíše nespokojeni se vztahem s nadřízeným a dokonce 10 % účastníků šetření uvedlo, že jsou rozhodně nespokojeni. Téměř 100 % spokojenost panuje se stejnými možnostmi pro muže a ženy. Naopak skoro všichni dotazovaní, konkrétně 85 % z celkového počtu, jsou nespokojeni se svým dosavadním finančním ohodnocením. V rámci spokojenosti zaměstnanců s pracovní dobou došlo k potvrzení předpokladů, že více než polovina dotazovaných není se svojí pracovní dobou spokojena. Naopak relativní spokojenost panuje s pracovními podmínkami (světlo, hluk).

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

Následující otázka měla stanovit, zda zaměstnanci společnosti z vlastní iniciativy rozvíjí své znalosti, schopnosti a sledují současné trendy na trhu. Vyhodnocení této otázky je znázorněno v grafu (č. 29).

Graf 29: Rozvoj znalostí a současných trendů na trhu z hlediska věku



Zdroj: Vlastní zpracování

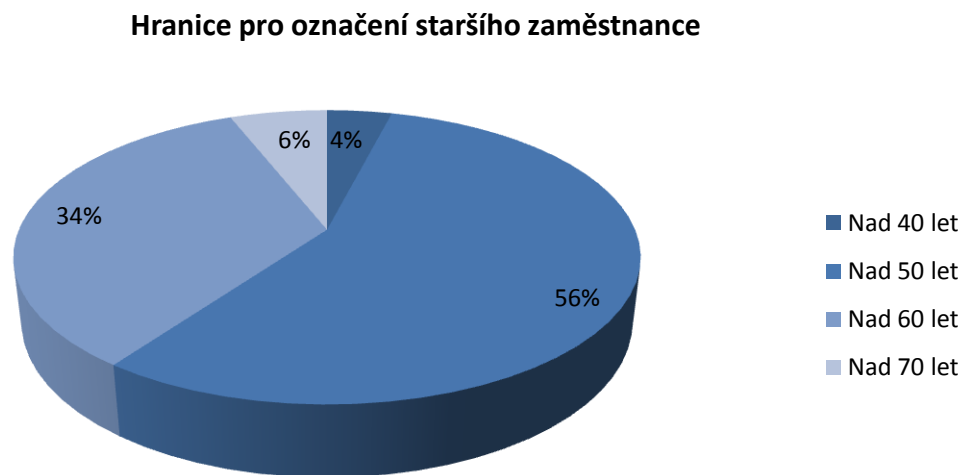
S ohledem na věkové složení dotazovaných bylo zjištěno, že 20 % jedinců z věkové skupiny 41 – 50 let rozhodně rozvíjí své znalosti a sleduje trendy na trhu, dalších 35 %

z nich rozvíjí své znalosti a schopnosti pouze často. Jedinci starší 51 let se z 45% o trendy spíše nezajímají nebo je nesledují vůbec. Respondenti ve věkové kategorii 31 – 40 let pak trendy sledují převážně často a 13 % z nich pouze zřídka. Podobně tomu je u jedinců spadajících do kategorie 21 – 30 let kdy nejvíce převažuje častá snaha o rozvíjení svých znalostí. U nejmladší kategorie se projevila nižší snaha o sledování aktuálních trendů, kdy 40 % jedinců z této věkové skupiny spíše nerozvíjí své znalosti nebo zřídka kdy. Ze získaných odpovědí lze konstatovat, že u více než poloviny respondentů panuje vnitřní motivace ke vzdělávání. Vyšší potřeba vzdělávat se není pouze prostředkem k uplatnění na trhu práce, ale je i procesem seberealizace a sebenaplnění.

15. Kdo je podle Vás starší zaměstnanec?

Cílem otázky bylo zjistit, jaký věk respondenti vnímají pro označení staršího pracovníka. Na níže uvedeném grafu (č. 30) jsou zobrazeny výsledky šetření.

Graf 30: Hranice pro označení staršího zaměstnance



Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu dotazovaných vnímá 103 respondentů, tj. 56 % z celkového počtu účastníků dotazníkového šetření, jako staršího zaměstnance osobu starší 50 let. Osobu starší 60 let vnímá jako staršího pracovníka 63 respondentů, což je 34 % z celkového počtu dotazovaných. Celkem 7 dotazovaných, tj. 4 % z celkového počtu respondentů, považuje za staršího zaměstnance již osobu starší 40 let. Zbýlých 11 respondentů, tj.

6 % z celkového počtu dotazovaných vnímá jako staršího zaměstnance osobu starší 70 let.

16. Je něco, co Vám v podniku vadí nebo co byste chtěl(a) změnit?

Poslední otázka vyzývá zaměstnance k tomu, aby uvedli něco, s čím nejsou spokojeni a rádi by to změnili. Jde o otázku otevřenou umožňující respondentovi vlastními slovy rozepsat jeho konkrétní návrhy. Možnosti této otázky využilo 70 dotazovaných, kteří představují 38 % z respondentů z celkového počtu.

Změny, které respondenti navrhovali, a které se opakovaly:

- zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci, a to zejména nadřízenými a podřízenými,
- zlepšit informovanost zaměstnanců,
- lépe organizovat a plánovat práci,
- snížit hlučnost na pracovišti,
- zvýšit platové ohodnocení,
- zaměstnanecké výhody,
- modernizace pracovního prostředí (technologické a kancelářské vybavení),
- zavést pružnou pracovní dobu,
- poskytnout příspěvek na zdravotní aktivity,

K ojedinělým změnám patřilo:

- poskytnout další týden dovolené navíc,
- plnit sliby,
- zajímat se o potřeby zaměstnanců ze strany vedení,

Respondenti volného prostoru u této otázky mohli využít k vyjádření své nespokojenosti. Odpovědi dotazovaných se moc nelišily z hlediska věkových skupin ani podle pohlaví, v podstatě všechny uvedené změny se objevily v odpovědích respondentů všech věkových skupin, u mužů i žen.

6.3.5 Zpracování polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky společnosti Jitona a. s.

Druhou použitou metodou v tomto výzkumu byly polostrukturované rozhovory. Cílem kvalitativního dialogu má být získání detailních a komplexních informací o dané

problematicke, což naprosto vystihovalo záměr rozhovorů. Polostrukturovaná forma rozhovorů je typická tím, že výzkumník má k dispozici seznam otázek, které je třeba v rámci jednotlivých interviu probrat, viz příloha (č. 4).

Aby Age management mohl být úspěšně aplikován do strategie společnosti, vedení společnosti se v dané problematice musí dobře orientovat. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby se top management problematikou Age managementu zabýval, díky čemuž může snáz vytvořit podmínky pro je jeho zavedení do firemní praxe.

Vzhledem k zaměření práce na analýzu řízení pracovníků ve společnosti s ohledem na věk pro mě bylo klíčové zjistit postoj top managementu k problematice Age managementu. V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo také cílem zjistit možnost aplikace AM do podniku a úroveň informovanosti managementu o této problematice.

Rozhovory byly provedeny s 6 vedoucími pracovníky společnosti Jitona a. s. Před začátkem samotných rozhovorů byli dotazovaní seznámeni se zaměřením výzkumu a také byli ujištěni o zaručení anonymity, která bude při interpretaci výsledků respektována. Rozhovory probíhaly v kancelářských prostorách podniku v pracovní době, přičemž průměrná délka rozhovoru s jednotlivými vedoucími pracovníky činila asi 20 minut. Rozhovory byly se souhlasem dotazovaných sepsány a posléze analyzovány. Ze získaných dat jsem se pokusil především zachytit základní myšlenky a sdělení. Polostrukturované rozhovory byly rozděleny do 5 oblastí, a to znalost AM, vzdělávání, odchod pracovníků, ageismus a současná situace v podniku z hlediska AM. Interview tak sloužilo jako další zdroj informací k závěrečnému zpracování návrhů pro aplikaci Age managementu ve firmě.

Tabulka 3: Zkoumaný vzorek polostrukturovaných rozhovorů

	Věk	Pozice
Respondent A	41	Personalista
Respondent B	46	Vedoucí oddělení kvality
Respondent C	38	Asistentka vedení společnosti
Respondent D	49	Ekonom
Respondent E	51	Vedoucí závodu
Respondent F	43	Manažer strategického nákupu

Zdroj: Vlastní zpracování

1. Oblast: znalost Age managementu

Cílem první oblasti otázek bylo zjistit, zda mají dotazovaní vedoucí pracovníci povědomí o problematice Age managementu, a také to, zda vědí, jaká je současná demografická situace na území České republiky.

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že informace o tom, co je to Age management, mají vedoucí zaměstnanci personálního oddělení. Tito pracovníci uvedli, že jsou si vědomi, že je nutné citlivě pracovat se staršími zaměstnanci, ale do této chvíle pro to nebyly učiněny žádné kroky. *„Osobně považuji koncept AM za velmi aktuální a nutný. Domnívám se, že tento koncept bude v budoucnosti nabývat na stále větší důležitosti“* (resp. D). *„Společnost by se měla začít o toto téma intenzivně zajímat, protože čísla hovoří za vše. Neustále přibývá lidí starších padesáti let, což znamená, že populace stárne, proto se domnívám, že AM bude nutnou součástí všech velkých firem“* (resp. F). Dva členové managementu se s tímto pojmem už někdy setkali, ale nedokázali si v danou chvíli vybavit nic konkrétního. *„Musím přiznat, že jsem už něco podobného někdy slyšel, ovšem nedokážu si v tuto chvíli vybavit v jakém kontextu“* (resp. E). Zbytek dotazovaných se s pojmem Age managementu nikdy nesešel. Dále bylo zjištěno, že ani jeden z dotazovaných vedoucích pracovníků

neprošel žádným školením v rámci Age managementu. „*Jistými školeními procházíme každý rok, ovšem co se týče AM, to nikoliv*“ (resp. A). Z důvodu nedostatečné informovanosti dotazovaných o výzkumném problému, bylo třeba danou problematiku jasně vysvětlit, tak aby nebyly poskytnuty mylné informace a byly zjištěny potřebné údaje.

Všichni účastníci polostrukturovaných rozhovorů se shodli na tom, že informovanost o problematice AM ze strany státu je takřka mizivá, až žádná. „*Ocenil bych větší angažovanost ze strany státu v souvislosti s tímto konceptem*“ (resp. B). I to může být důvodem nízké implementace Age managementu v českých společnostech. Podle různých studií je na trhu práce největším problémem uplatnění pracujících starších 50 let. Ovšem většina dotazovaných se v souvislosti s touto problematikou nesešla s žádným konkrétním příkladem v praxi. „*Nesetkal jsem se prozatím s žádnou firmou, která by tento koncept praktikovala*“ (resp. D). „*Setkal jsem se společností, která měla pro některé věkové skupiny jisté výhody, např. benefity spojené s odchodem do důchodu nebo odměny za pracovní jubileum*“ (resp. E).

Dále bylo zjištěno, že dva z dotazovaných nemají základní povědomí o demografickém vývoji našeho státu. Ostatní respondenti nejčastěji uváděli, že se zvyšováním průměrného věku obyvatelstva mají spojenou klesající porodnost a kvalitnější zdravotní péči. Také se domnívají, že s neustále se zvyšujícím věkem odchodu obyvatel do důchodu dojde v budoucnosti k jistým problémům, ale nedovedli říci přesně, kdy k tomu dojde a v jakém rozsahu. „*Předpokládám, že následkem demografickým změn v budoucnu poroste počet starších uchazečů o pracovní pozici. Osobně si myslím, že by se o Age managementu mělo více mluvit i psát, třeba by to firmám otevřelo oči, díky čemuž by tento koncept mohli začít využívat ve větší míře*“ (resp. F).

2. Oblast: vzdělávání

Ačkoliv se to možná nezdá, vzdělání patří mezi nejdůležitější prvky řízení zaměstnanců, a to především v důsledku ustavičných změn v informacích a technologiích. V dnešní době dochází stále rychleji k zastarávání znalostí, proto je nezbytné se vzdělávat po celou dobu naší existence. Lze tedy konstatovat, že vzdělávání je důležité nejen

pro podnik a jeho konkurenceschopnost, ale i pro jednotlivé pracovníky z hlediska jejich celoživotní zaměstnatelnosti.

Jednotlivé pozice ve společnosti Jitona a. s. mají poměrně nesourodý charakter, z čehož vyplývá i rozdílnost vzdělání pracovníků firmy. V managementu společnosti jsou zaměstnáváni zejména lidé s vysokoškolským vzděláním, poněvadž tato pozice vyžaduje odborné znalosti. Od personálních pracovníků se vyžaduje odborná způsobilost z hlediska legislativy a mezd. Výborná znalost cizího jazyka se požaduje od zaměstnanců jednajících se zahraničními partnery. Dělníci ve výrobě musí mít alespoň výuční list, popřípadě střední odborné vzdělání s maturitou.

Díky rozhovorům bylo zjištěno, že starší pracovníci mají stejné příležitosti zúčastnit se školení a mohou rozvíjet svoji kariéru stejně jako mladší kolegové. Pokud se koná nějaké školení, jsou na něj posíláni pracovníci bez rozdílu věku. *„V případě jakéhokoliv školení našich zaměstnanců neděláme žádné věkové rozdíly, myslím že je to tak správné a prospěšné“* (resp. A). Dále bylo zjištěno, že v rámci jednotlivých oddělení společnost starším pracovníkům nenabízí žádnou formu vzdělávání. Více než polovina respondentů se domnívá, že je důležité, aby se zaměstnanci vyššího věku neustále vzdělávali. Vzdělávání zaměstnanců by mělo být odvozeno od firemních potřeb. *„Pokud bych v této souvislosti mohl něco navrhnout, tak by to byly individuální pohovory každého zaměstnance společnosti s jeho vedoucím. V rámci pohovoru by měl každý pracovník možnost realizovat a vyjádřit se ke svým vzdělávacím potřebám v souvislosti s rozvojem kariéry. Vedení společnosti by tak snadno získalo zpětnou vazbu z pohledu strategického řízení zaměstnanců“* (resp. F). Pracovníci společnosti musí absolvovat řadu zákonných školení vzhledem k charakteru podniku. Pro jednotlivé typy zaměstnanců jsou stanoveny odlišné druhy školení. Výrobní pozice využívají nejvíce zákonná školení, která jsou povinná. Většina respondentů uvedla, že si nemyslí, že by měli tito zaměstnanci zájem o další typ školení. Typickým příkladem zákonného školení je BOZP a PO.

Společnost spolupracuje se studenty středních škol v rámci praxe truhlářských oborů. Šikovní a zruční absolventi mají možnost dlouhodobé spolupráce. Právě tito šikovní pracovníci by měli v budoucnu nahradit své starší kolegy. Společnost v současné době ovšem náboru mladých lidí nepřikládá dostatečnou pozornost. Vzhledem k poměrně

vysokému průměrnému věku zaměstnanců společnosti by bylo vhodné zaměřit se na nábor mladých zaměstnanců. Podnik by tak zajistil chybějící mladé pracovníky ve firemní struktuře a také by mohlo dojít k přesunu znalostí a mezigeneračnímu učení. Pět z šesti dotazovaných se v rozhovoru ke stážistům vyjádřilo spíše negativně. „Většina učňů, které tu máme, nenaplňují naše pracovní požadavky. Myslím, že dnešní mládež si neuvědomuje vůbec hodnoty a tím pádem ani příležitost, kterou u nás mohou v budoucnu dostat“ (resp. C). Toto zjištění může mít v konečném důsledku právě vliv na nábor mladých osob z učebních oborů. Společnost má také zkušenosti s vytvořením účelné pracovní pozice pro uchazeče z úřadu práce. Tato zkušenost se zdá být vnímána spíše pozitivně. „Nepamatuji si, že by s uchazeči z úřadu práce byl někdy nějaký problém. Tito lidé jsou za pracovní příležitost rádi a my jsme s nimi spokojeni“ (resp. A).

3. Oblast: odchod do důchodu

Vlivem stárnutí obyvatelstva se z pohledu Age managementu dá v blízké budoucnosti počítat s tím, že se tento personální proces stane více aktuálním a nutným k zamyšlení. Odchody do důchodu by se měly stát součástí firemní strategie. Společnost by měla mít snahu udržet pracovníka na pracovním trhu co nejdéle se snahou o zabezpečení plynulého přechodu vědomostí k mladším kolegům.

Společnost Jitona a. s. neaplikuje v oblasti odchodu do důchodu žádný systém, který by se zabýval tímto typem zaměstnanců ani konkrétní práci s cílem udržet pracovníka ve společnosti i po dosažení důchodového věku. Vedoucí jednotlivých oddělení mají konkrétní přehled o svých pracovnících, proto je jejich úkolem zjišťovat potřeby zaměstnanců předdůchodového věku. Z rozhovorů vyplynulo, že společnost zatím nemusí řešit problémy s odchodem starších pracovníků do předčasného důchodu. „Pracovníky na hranici důchodového věku vnímám za nejstabilnější, jelikož se domnívám, že by neradi měnili zaměstnání za jiné, díky čemuž by si museli zvykat na nové prostředí a podmínky“ (resp. B). Další dotazovaný měl podobný názor, který doplnil o myšlenku. „Zaměstnanci pracující téměř celý život v jedné společnosti mají strach, že by si nenašli jiné zaměstnání a proto se snaží udržet si svoji pracovní pozici co nejdéle“ (resp. D). U pracovníků starších 50 let se objevuje jen minimální změna zaměstnání. Na otázku, zda dotazovaní znají důvody zaměstnanců, které by mohly

ovlivnit jejich rozhodování ohledně předčasného odchodu do důchodu, nejčastěji byly uváděny zdravotní problémy. „*Důvodem dřívějšího odchodu do penze by mohla být celková únava pracovníka a také to, že už by fyzicky práci nedokázal zvládnout*“ (resp. E). Jako další důvod předčasného odchodu do důchodu byl zmíněn čas věnovaný rodině či vnoučatům. Naopak co by mohlo motivovat zaměstnance, aby do předčasného důchodu neodcházeli? Všichni dotazovaní se shodli, že největším motivačním prvkem jsou peníze. „*Pokud chce zaměstnanec odejít do předčasného důchodu, musí počítat se zkrácením důchodu a to o relativně značnou částku*“ (resp. A). Dalším názorem na uvedenou otázku byl vybudovaný vztah k podniku, samotným pracovníkům a také to, že jim práce naplňuje a baví. „*Mám za to, že někteří zaměstnanci chtějí vydělat co nejvíce peněz, které by mohli věnovat svým potomkům*“ (resp. B). Dokonce se objevil názor, že pracovníci jsou motivováni dokázat okolí, že ještě nepatří do „starého železa“ a svoji práci zvládnou stejně jako jejich mladší kolegové.

Nadpoloviční většina dotazovaných si uvědomuje současnou situaci v podniku a shodli se, že se postupně začínají vyskytovat problémy se stárnutím. Ostatní vidí problém spíše ve změně zdravotní způsobilosti zaměstnanců, ale nejsou si vědomi, že by to bylo zapříčiněno věkem. Poslední položenou otázkou v této oblasti bylo, zda si dotazovaní myslí, že by mohl nastat problém s nedostatkem kvalitních pracovníků v případě odchodu starších zaměstnanců. K této otázce se vyjádřili všichni dotazovaní shodně, konkrétně uvedli, že kdyby došlo k hromadnému odchodu starších zaměstnanců, a to především z výrobního úseku, znamenalo by to velký problém. Možným řešením této situace je starším pracovníkům nabídnout flexibilní nebo zkrácené úvazky, díky čemuž by podnik získal čas na zajištění kvalitní náhrady. Společnost Jitona a. s. v současné době zaměstnává i pár pracovníků v důchodovém věku.

4. Oblast: ageismus

Termín ageismus v sobě zahrnuje nejen věkovou diskriminaci neboli negativní jednání s lidmi, ale i jakési předsudky zařazovat člověka do určité skupiny vzhledem k jeho věku. První otázka v této oblasti zkoumala názor na přednosti starších pracovníků. Dotazovaní považují za největší přednosti starších zaměstnanců především jejich zkušenost, znalosti, spolehlivost, délku praxe a loajalitu ke svému zaměstnavateli. Tyto zaměstnance je možné charakterizovat tím, že už mají svoji rodinu, zázemí, děti jim

už odrostly, a proto jsou poměrně flexibilní. „Někteří z našich zaměstnanců ve společnosti pracují mnoho let, znají tu téměř všechny a už také přesně ví, jak to v podniku funguje, proto jsou schopni vyřešit vzniklý problém pohotově a rychleji“ (resp. E). Další dotazovaný dodal: „Starší zaměstnanci většinou řeší vše s rozvahou a nemají takový sklon k hádkám jako jejich mladší kolegové“ (resp. F).

Naopak za největší nevýhody zaměstnávání lidí staršího věku dotazovaní považují stereotyp, který odůvodnili tím, že pokud nastanou v podniku nějaké změny, které zasahují do pracovní činnosti těmto pracovníkům, tak je z větší části vnímají negativně a mají tendenci je odmítat. Také byl zmíněn problém v rámci nových technologií, z kterých mají zaměstnanci starší 50 let mnohdy strach. „Starší člověk stále častěji vyhodnocuje rizika, a tím pádem má větší obavy, že něco pokazí“ (resp. B). Dva z šesti dotazovaných mají pocit, že zaměstnanci s narůstajícím věkem přestávají tolik komunikovat s manažery a vedoucími pracovníky. „Je možné, že je to zapříčiněno tím, že se bojí k něčemu vyjadřovat v souvislosti s obavou výpovědi“ (resp. B). „Myslím si, že někteří pracovníci staršího věku už nejsou tolik odolní jako jejich mladší kolegové“ (resp. A).

Další otázkou v této oblasti bylo, zda při sestavování pracovních týmů brán ohled na věková kritéria, respektive jestli jsou pracovní týmy věkové diverzitní. Z polostrukturovaných rozhovorů vyplynulo, že společnost sestavování diverzitních týmů nepřikládá nikterak velkou důležitost. „Při sestavování týmu je brán ohled spíše na dovednosti pracovníků než na jejich věk. Ne vždy musí platit pravidlo, že nejstarší zaměstnanec je automaticky ten nejzkušenější“ (resp. E).

Na otázku zda si dotazovaní myslí, jestli mají zaměstnanci společnosti informace o tom, jaké chování lze označit za věkovou diskriminaci, se názor poněkud lišil. Polovina respondentů se domnívá, že pracovníci nemají informace o tom, co se dá považovat za diskriminační chování. Druhá polovina dotazovaných má názor jiný a myslí si, že starší pracovníci nějaké informace o této problematice mají. Podle manažerů se společnost snaží, aby zaměstnanci diskriminaci nepocíťovali.

5. Oblast: současná situace v podniku ohledně Age managementu

Naprosto všichni dotazovaní, se kterými byl polostrukturovaný rozhovor proveden, jednotně souhlasí s tím, že zkušenosti, které zaměstnanci staršího věku mají, jsou pro firmu velmi cennou hodnotou.

Dále se ukázalo, že podnik svým zaměstnancům neposkytuje žádný program podporující zdraví. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci v rámci dotazníkového šetření projeví zájem o benefity tohoto typu, bylo by vhodné popřemýšlet nad zavedením nějakého programu na podporu zdraví. Jistou kompenzací je dle jednoho dotazovaného týden dovolené navíc, který je pracovníkům společnosti poskytován.

6.4 Návrhy a doporučení

Na základě zjištěných údajů lze konstatovat, že společnost Jitona a. s. nevěnuje z pohledu stárnutí populace a budoucí nižší natality dostatek pozornosti lidem staršího věku. Společnost by se v tomto směru měla více strategicky zaměřit na tuto skupinu pracovníků a zamyslet se nad programy a způsoby, jak z dlouhodobého hlediska udržet ekonomicky aktivní i tyto zaměstnance spadající vyšší věkové kategorie.

Z hlediska provedených analýz je možné sestavit prvotní koncept a doporučení pro případný postup implementace AM ve zkoumané společnosti Jitona a. s. Podnik má v dnešní době k dispozici celou řadu možností, jak dát svým pracovníkům staršího věku najevo, že si váží jejich dlouholeté spolupráce a zároveň je i motivovat k tomu, aby ve firmě zůstali co nejdéle. Zaměstnanci vyššího věku by měli cítit, že s nimi firma počítá a zároveň, že bere jejich zkušenosti jako velmi cennou hodnotu.

V souvislosti se získanými informacemi se v této kapitole navrhnou možná opatření, která mohou vést ke zmírnění rizik spojených se stárnutím zaměstnanců v rámci aplikace Age managementu do podniku.

1. Mentoring/Koučování

Vybraní starší pracovníci by ve společnosti působili na pozici mentora, který by byl vnímán jako víceúčelový pracovník. Jeho úkolem je především zaučit a seznámit nově příchozí pracovníky s chodem podniku, ale v případě nutnosti absence vynucené

onemocněním, vybíráním dovolené nebo školením by zastupoval pozici starších pracovníků. Prioritou je nabízet tuto pozici zejména šikovným pracovníkům vyššího věku s dlouholetými zkušenostmi a praxí. Pro oslovené potencionální mentory by byl zorganizován workshop, jehož obsahem by bylo poskytnutí informací o tom, jaká jsou specifika mladších zaměstnanců a jak k nim správně přistupovat, jaké metody lze nejlépe aplikovat při předávání znalostí a poznatků. Koučování by bylo, dle nutnosti prováděno v rámci běžné pracovní doby mentora.

Zaměstnanci staršího věku působící v roli mentora se mohou cítit užitečně, což může usnadnit předávání nabytých znalostí mladším lidem. Mladá generace může starším pracovníkům dodat sebevědomí a novou chuť do života, což může pozitivně ovlivnit pracovní schopnost a zdravotní problémy mentora. Ten v rámci koučování nedostává žádnou mzdu navíc, dochází pouze ke změně pracovní náplně.

Tabulka 4: Náklady na workshop pro mentory

Jednotlivé kroky	Čas	Mzda / hod.	Náklady
Mzda odborného personalisty	2 hod.	875 Kč / hod.	1 750 Kč
Mzda stávajícího mentora	1 hod.	215 Kč / hod.	215 Kč
Mzda školícího se pracovníka	3 hod.	215 Kč / hod.	645 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

2. Nábor starších zaměstnanců

Společnosti může nábor starších zaměstnanců přinést několik výhod. V mnoha případech starší lidé disponují zkušenostmi a znalostmi, které jejich mladší uchazeči o pracovní místo nemají. Podnik by měl umět zhodnotit potencionální i skutečný přínos. Lidé staršího věku mohou mít také dovednosti, které se dají v rámci společnosti snadněji rozvíjet. V této návaznosti mohou starší pracovníci přispět jak k produktivitě, inovacím, tak i různým změnám v podniku.

V rámci inzerce je nutné dbát na to, aby inzeráty na volná pracovní místa neuváděly věkové rozhraní, ale naopak podporovaly věkovou diverzitu. Je třeba se ujistit,

že při náboru uchazečů o místo není nikdo diskriminován, provedeme proto jazykovou kontrolu výrazů, které jsou využívány v náborových postupech. Starší zaměstnanci by mohli mít větší zájem o pozici, pokud bude v inzerátu vyzdvihnutý pozitivní přístup podniku k věkové diverzitě.

Náklady související s návrhem: žádné

3. Školení vedoucích pracovníků v oblasti Age managementu

V rámci polostrukturovaných rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci společnosti mají pouze minimální nebo dokonce nulové znalosti v oblasti Age managementu. Pro úspěšnou implementaci AM do podniku je žádoucí, aby pracovníci na vedoucích pozicích zcela jasně porozuměli dané problematice. Z pohledu zajištění informovanosti do všech úseků společnosti, by mělo být školení povinné pro všechny členy top managementu a vedoucí jednotlivých úseků.

Školení by mělo poskytnout souhrnné informace o tom, jak nejlépe uplatnit proces Age managementu v souvislosti se změnami demografického vývoje, jak prospěšně pracovat s faktory, které mají vliv na pracovní život všech zaměstnanců. Účastníci školení by se měli také seznámit s novým pohledem na personální činnosti z hlediska věku a se zřetelem na silné a slabé stránky rozdílných věkových skupin na pracovišti. Několik institucí nabízí školení tohoto typu široké veřejnosti. Proto bych navrhol pozvat zkušeného lektora s mnoholetou praxí v oblasti vzdělávání dospělých přímo do společnosti, kde by školení proběhlo za účasti všech členů top managementu a vedoucích jednotlivých úseků.

Pro tento návrh jsem vybral vzdělávací a poradenskou společnost VOX a. s., která na trhu působí přes 20 let a patří mezi nejvýznamnější vzdělávací společnosti na trhu.

Tabulka 5: Náklady spojené se školením v oblasti Age managementu

Náklady	Cena
Cena pro 1 účastníka školení z jedné firmy	3 290 Kč

Cena pro 2 účastníky školení z jedné firmy	6 251 Kč
Cena pro 3 účastníky školení z jedné firmy	8 883 Kč
Cena pro 4 účastníky školení z jedné firmy	11 186 Kč
Cena pro skupinu 10 účastníků školení z jedné firmy	20 290 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

4. Délka dovolené z hlediska věku navíc

Analýza dotazníkového šetření ukázala, že druhým nejčastějším benefitem je pro zaměstnance společnosti dovolená navíc. Proto dalším z návrhů je týden dovolené navíc z hlediska věku. Pro zaměstnance vyššího věku může toto opatření znamenat zvýšenou motivaci, čímž společnost může omezit odchody do předčasného důchodu. Opatření zahrnuje pravidla, kdy zaměstnancům pracujícím v podniku na plný úvazek a po dovršení 60 let společnost poskytne týden placené dovolené navíc, a to nad rámec běžné dovolené. Zaměstnanec ovšem musí splňovat následující podmínky: minimálně pětiletá zkušenost na dané pracovní pozici a posledních 6 měsíců nečerpat nemocenskou dovolenou. Zaměstnancům po dosažení 65 let pracujících v podniku na plný úvazek náleží týden placené dovolené navíc bez jakýchkoliv podmínek. Pracovníci mohou dovolenou navíc využít během následujících dvanácti měsíců, s tím že společnost nesmí nevyužitou dovolenou proplácet nebo převádět na další období.

Toto opatření je směřováno zejména na starší pracovníky s vysokými zkušenostmi. Podnik tak může dát najevo, že si váží jejich dlouholeté spolupráce a množství vykonané práce pro společnost. Smyslem dovolené navíc je zaměstnancům umožnit dostatečný odpočinek a relaxaci od všedních problémů. Po návratu z dovolené si lze od pracovníků slibovat zvýšení jejich pracovního výkonu.

Nákladem tohoto opatření je ztráta z ušlého výkonu. Hrubá mzda pracovníků společnosti je 103, 8 Kč / hod. Jestliže zaměstnanec využije týden placené dovolené navíc v plném rozsahu, náklady spojené s tímto opatřením by činily 4 152 Kč / 1 pracovník.

Tabulka 6: Náklady spojené s týdnem dovolené navíc

Jednotlivé kroky	Čas dovolené	Průměrná mzda / hod.	Náklady
Hrubá mzda pracovníka	40 hod.	103,8 Kč / hod.	4 152 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5. Podpora diverzity na pracovišti

Na základě zjištěných informací lze s určitostí sdělit, že společnost při sestavování pracovních týmů nepřikládá nikterak velkou důležitost oblasti zaměstnávání různorodých pracovníků z hlediska věku. V tomto směru je spíše brán ohled na dovednosti pracovníků než na jejich věk. Diverzifikační týmy by mohly být přínosné nejen pro zaměstnance staršího věku, ale i pro mladší kolegy v souvislosti se vzájemnou spoluprací.

Vzhledem k tomu, že se dá současný celosvětový trend stárnutí populace očekávat i v budoucnu a s přihlédnutím k faktu, že ve společnosti pracuje poměrně velké množství zaměstnanců starších 50 let, navrhol bych proto pravidelné rozhovory právě s pracovníky této věkové kategorie. Cílem pohovorů je zjistit aktuální situaci pracovníka s ohledem na jeho pracovní výkony, rodinný a zdravotní stav. Rozhovor bude vedený na klidném a nerušeném místě s příjemnou atmosférou, alespoň dvakrát do roka. Management podniku může na základě pohovorů navrhnout zaměstnanci jinou pracovní pozici nebo možnost jiného pracovního úvazku. Pokud by se společnost se zaměstnancem domluvila například na částečném pracovním úvazku, nákladem by pro podnik bylo vytisknutí nové pracovní smlouvy popřípadě jiné administrativní úkony. Možné náklady související s tímto návrhem jsou zobrazeny v tabulce (č. 4).

Tabulka 7: Náklady spojené s návrhem na zlepšení diverzity na pracovišti

Jednotlivé kroky	Čas	Náklady
Vedení pravidelného rozhovoru	2 až 3x ročně po 30 minutách	Žádné
Vyhodnocení situace	2 dny	Žádné
Případné přeřazení na jinou pozici	1 týden	Žádné
Případné zaškolení zaměstnance na jinou pozici	1 měsíc	2 000 Kč/osoba

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Zlepšit komunikaci a angažovanost uvnitř podniku

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že více než polovina dotazovaných není spokojena s komunikací uvnitř podniku. Dobrá komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem je přitom z hlediska šíření znalostí a informací klíčová. V rámci návrhu bych podpořil angažovanost samotných pracovníků, čímž dá společnost najevo, že má zájem o návrhy či doporučení na zlepšení právě z hlav zmíněných zaměstnanců. V tomto případě je možné poskytnout vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení pravomoci k ocenění těch pracovníků, co se na fungování daného úseku podílejí vysokým pracovním nasazením. Vedoucí pracovník by se neměl bát své podřízené ocenit. Podstatou všeho je především přímá komunikace se zaměstnanci. Proto je důležité za zaměstnanci zajít osobně, čímž dá manažer najevo, že mu na pracovníku záleží a má o něj zájem. Pro růst pracovní morálky a iniciativy zaměstnance je osobní pochvala přímo od vedoucího velmi důležitá. Každého pracovníka potěší, když od svého nadřízeného uslyší pozitivní reakci za dobře a kvalitně odvedenou práci.

Tabulka 8: Náklady na pochvalu

Návrh	Čas	Náklady
Osobní pochvala od nadřízeného	10 minut	Žádné

Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci komunikace by dále měli vedoucí pracovníci průběžně zjišťovat spokojenost zaměstnanců. Správnou komunikací se dá totiž předcházet řadě negativních jevů. Z tohoto hlediska navrhuji vytvořit elektronický portál, kde se budou zobrazovat různé připomínky, dotazy a návrhy zaměstnanců společnosti. Nejsem přesvědčen, že by tuto záležitost vyřešil například firemní e-mail, poněvadž se domnívám, že se nejedná o správnou formu komunikace. V případě zavedení elektronického portálu budou mít vedoucí pracovníci pohromadě všechny připomínky, dotazy či návrhy na jednom místě. Elektronický portál může u zaměstnanců vyvolat pocit, že je společnost skutečně vnímá a že se tedy mohou obrátit či svěřit s čímkoliv. V souvislosti se zavedením tohoto portálu dojde ke snížení počtu stížností ze strany zaměstnanců, konfliktů a dřívějšímu vyslyšení požadavků.

Tabulka 9: Náklady spojené s vytvořením elektronického portálu

Jednotlivé kroky	Čas	Náklady
Zavedení elektronického portálu	2 dny	Žádné
Vedení portálu pracovníkem	2 hod. * 1 týdně	1 000 Kč / měsíc

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Finanční poradenství

Další návrh souvisí s možností nabízet zaměstnancům starších 60 let finanční poradenství prostřednictvím seminářů a workshopů se sjednanými finančními poradci. Účelem kurzu je pracovníkům poskytnout informace o možném způsobu investování finančních prostředků a zajištění na důchod, dále o všech výhodách a rizicích spojených s konkrétním produktem. Zaměstnanec by se měl po absolvování kurzu umět správně rozhodovat jak nejlépe nakládat se svými finančními prostředky.

Náklady v tomto případě souvisí pouze s komplexním finančním poradenstvím zahrnující všechny workshopy a konzultace vedené externím poradcem. Zaměstnanci by se možných workshopů účastnili mimo pracovní dobu, proto nedojde ke ztrátě na ušlém výkonu.

Tabulka 10: Náklady související s finančním poradenstvím

Jednotlivé kroky	Čas	Náklady
Externí individuální finanční poradce	1 hodina	400 Kč / hod.
Volný čas pracovníků	1 hodina	Žádné

Zdroj: Vlastní zpracování

8. Neplacené volno bez udání důvodů

Další z návrhů je opět zaměřený na zaměstnance důchodového věku. Abychom tuto věkovou skupinu zaměstnanců přiměli zůstat na pracovním trhu stále aktivní, navrhuji proto pracovníkům po dovršení 63 let nabídnout 10 dní neplaceného volna ročně bez udání důvodů. V rámci neplaceného volna si zaměstnanci mohou vyřešit své soukromé záležitosti či problémy a poté se plně soustředit na pracovní výkon bez jakéhokoliv rozptylování.

V tomto případě bude nákladem opět ušlý výkon zaměstnance. Náklady budou rozdílné podle pozice pracovníka ve firmě, jelikož má každý rozdílnou průměrnou hodinovou mzdu. Pokud zaměstnanci využijí neplaceného volna v plném rozsahu 10 dní, velikost ušlého výkonu bude 80 hodin / pracovník.

Tabulka 11: Náklady na neplacené volno bez udání důvodů

Jednotlivé kroky	Čas	Průměrná hod. mzda			Náklady celkem		
		VD	RD	THP	VD	RD	THP
Hrubá mzda pracovníka	10 dní = 80 hod.	92,1 Kč	106,2 Kč	168 Kč	7 368 Kč	8 496 Kč	13 440 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Stlačený pracovní týden

Výzkum ukázal, že 60 % dotazovaných není se současnou pracovní dobou ve společnosti spokojena. Proto je několik variant, jak lze pracovníkům v tomto směru vyjít vstříc. Stlačený pracovní týden umožňuje odpracovat týdenní porci hodin v kratší

době, čímž může pracovník získat jeden volný den v týdnu navíc. V rámci tohoto návrhu zaměstnanec může odpracovat maximálně 12 hodin denně. To znamená, že při stlačeném pracovním týdnu bude zaměstnanec pracovat maximálně tři dny s 12 hodinovou směnou a čtvrtý den s 4 hodinovou směnou. Výhodou tohoto opatření není pouze snížení nákladů spojených s dojížděním do zaměstnání, ale i jeden den volna navíc, se kterým zaměstnanci mohou naložit jak nejlépe uznají za vhodné.

Náklady související s tímto návrhem: Žádné

10. Návrh na podporu rehabilitace a kondice pracovníků

V rámci Age managementu je poměrně velká pozornost věnovaná udržení funkčních schopností pracovníků, ke kterému napomáhá především regenerace organismu. Regenerace zaměstnancům umožňuje udržovat si zdraví a pohodlí. Cílem regenerace je předcházet různým onemocněním. Regeneraci je možné zajistit odpočinkem hned po skončení pracovní směny, velmi důležitou roli hraje také spánek. Člověk má v dnešní době velkou řadu možností jak si odpočinout a relaxovat. Na efektivní regeneraci se podílejí různé aerobní sportovní aktivity, ale i dovolená.

Výzkum ukázal, že s narůstajícím věkem stoupá zájem o sportovní aktivity a regeneraci. Dokonce všichni účastníci šetření ve věku 41 – 50 let uvedli, že se snaží aktivně věnovat sportovním aktivitám. Z toho vyplývá, že zaměstnanci s narůstajícím věkem jsou si vědomi důležitosti regenerace a zdravého životního stylu. Proto se nabízí podpořit sportovní aktivity pracovníků, které zlepšují jejich kondici. V závislosti na možnostech společnosti bych navrhol podílet se například 20 % na nákupu permanentek v zařízeních poskytující tyto aktivity. Permanentka musí obsahovat jméno jejího nositele pro zabránění možného zneužití. Zaměstnanci si budou moci vybrat z několika aktivit: skupinová aerobní cvičení pod dohledem trenéra, plavání, kondiční posilování, masáže, sauna a různé rehabilitace. Pro některé pracovníky může být takovéto zvýhodnění impulzem pro pravidelné navštěvování některé z uvedených aktivit. Dá se předpokládat, že opatření tohoto typu neosloví všechny zaměstnance společnosti. Pokud ovšem toto opatření zmírní funkční omezení alespoň u malého počtu stárnoucích pracovníků, v konečném výsledku se to projeví. Sníží se například počet absencí zapříčiněných onemocněním. Investice vynaložené do této oblasti se podniku

zaručeně vrátí. Dále by bylo vhodné doplnit opatření o propagaci informačních materiálů podporujících zdravý životní styl.

Tabulka 12: Náklady na podporu kondice a rehabilitace zaměstnanců

Druh aktivity	Čas	Cena permanentky	Náklady pro podnik (20 %)
Kondiční posilování	20 vstupů	1 200 Kč	240 Kč
Plavání	Platnost 3 měsíce	2 550 Kč	510 Kč
Masáže	10 vstupů po 60 min.	2 500 Kč	500 Kč
Sauna	10 vstupů po 120 min.	1 100 Kč	220 Kč
Skupinová cvičení (pilates, aerobic, jóga atd.)	20 vstupů	1 600 Kč	320 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

11. Informace podporující zdravý životní styl

Nastupující projevy stárnutí lze omezit nejenom vytvářením vhodných pracovních podmínek při výkonu práce, ale také tím, že u zaměstnanců projevíme zájem o zdravý životní styl i mimo pracovní dobu. Životní styl každého jednotlivce má bezesporu vliv na aktuální kondici pracovníků. Proto navrhuji zřídit několik poučných nástěnek s informacemi o zdravém životním stylu. Informační nástěnka musí být umístěna na dostupném a dobře viditelném místě, kde si jí zaměstnanci okamžitě všimnou.

Tabulka 13: Náklady na informační materiál podporující zdravý životní styl

Jednotlivé kroky	Náklady
Nákup nástěnky	cca. 200 Kč
Tisk materiálů 1/A4	2,5 Kč
Vyhledávání materiálů na nástěnce	Žádné

Zdroj: Vlastní zpracování

12. Zlepšující ergonomie práce a bezpečnost zaměstnanců na pracovišti

Výzkum ukázal, že zaměstnanci jsou z 64 % spokojeni s pracovním prostředím společnosti. Podnik se snaží zajistit bezpečnost svých pracovníků kontinuálně. Zaměstnanci mají ve výrobě k dispozici rukavice, špunty do uší nebo ochranné brýle. Zde je ze strany vedení nutné trvat na tom, aby zaměstnanci dodržovali bezpečností řád firmy a používali ochranné prostředky.

Ergonomické opatření je vhodné navrhnout do všech podnikových úseků, kde při výkonu práce zaměstnanec sedí. Ergonomicky upravené židle snižují výskyt skoliózy. Proto navrhuji nakoupit ergonomicky tvarované židle pro zaměstnance, kteří je k výkonu práce potřebují. Sedavý způsob zaměstnání není zdaleka tak náročný, jako fyzická práce pracovníků ve výrobě, ale při nekvalitní ergonomii práce hrozí zdravotní potíže právě u těchto zaměstnanců.

Tabulka 14: Náklady na nákup ergonomicky tvarované židle

Jednotlivé kroky	Náklady
Nákup ergonomicky tvarované židle	4 000 Kč / Ks

Zdroj: Vlastní zpracování

13. Měření pracovní schopnosti

Společnost může díky měření indexu pracovní schopnosti zaměstnanců lépe stanovit možné návrhy a opatření v oblasti zdravotní a pracovní bezpečnosti. Koncept pracovní schopnosti dokáže predikovat odchod do důchodu na základě zjištění nezpůsobilosti pracovníka. Tento koncept má také úzký vztah s produktivitou práce a nemocností zaměstnanců. Proto navrhuji měřit pracovní schopnost pracovníků v podniku. V rámci tohoto opatření musí zaměstnanec projít lékařskou prohlídkou, kde za přítomnosti lékaře dojde k měření indexu za pomoci sebesposuzovacího dotazníku. Zaměstnavatel se na základě výsledků měření indexu pracovní schopnosti dozví, jak na tom jednotliví pracovníci jsou.

Tabulka 15: Náklady na změření indexu pracovní schopnosti

Jednotlivé kroky	Náklady
Podstoupení lékařské prohlídky	250 Kč
Vyplnění sebesposuzovacího dotazníku	Žádné

Zdroj: Vlastní zpracování

14. Kurz připravující zaměstnance na odchod do důchodu

Smyslem tohoto návrhu je starším zaměstnancům pomoci se připravit na odchod do důchodu. Ten pro pracovníky představuje jednu z nejvýznamnějších etap dosavadního života, ať už jde o předčasný či plánovaný odchod do důchodu. Je možné tímto způsobem podpořit i zaměstnance, které je nutné kvůli zdravotní nezpůsobilosti propustit. Kurz je především určen zaměstnancům po dovršení 60 let (v případě zájmu mladších pracovníků je možné se kurzu účastnit také). Obsahem návrhu je dvoudenní školení, jehož náplní je účastníky seznámit s podmínkami odchodu do důchodu a se všemi souvisejícími náležitostmi v této oblasti. V případě jakýchkoliv nejasností mohou pracovníci vznést dotaz či navrhnout možná opatření, která by jim vyhovovala více. Součástí semináře je také zaměstnance seznámit s konkrétními osobami, které mají na starosti provádění možných opatření souvisejících s touto problematikou, pro případné osobní setkání. Vedením kurzu je pověřen personální pracovník ve spolupráci s externím odborníkem.

Tabulka 16: Náklady spojené s kurzem

Jednotlivé kroky	Délka kurzu	Cena / hod.	Náklady
Externí odborník	10 hod.	450 Kč / hod.	4 500 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Posouzení přínosu Age managementu pro podnik

Jelikož jde o první návrhy z hlediska aplikace Age managementu, bylo by vhodné návrhová opatření detailně rozpracovat případně najít alternativu, tak abychem staršímu zaměstnanci vyšli vstříc.

S aplikací Age Managementu nelze očekávat okamžité výsledky, ale je třeba si uvědomit jeho preventivní charakter v přístupu k řízení lidských zdrojů, což vede jeho úspěšným zavedením k dosažení dlouhodobých výsledků. Mezi tyto patří zvýšení výkonnosti starších zaměstnanců, zlepšení pracovních podmínek, tudíž i zvýšení spokojenosti pracovníků se zaměstnavatelem, tím pádem i nižší fluktuaci těchto pracovníků.

V práci byla navržena celá řada opatření pro aplikaci Age managementu ve společnosti Jitona a.s. Mezi nejdůležitější doporučení řadím zejména:

- školení vedoucích pracovníků v oblasti Age managementu,
- podporu diverzitních týmů na pracovišti,
- rozšíření nabídky aktivit k podpoře zdraví starších zaměstnanců,
- přípravu zaměstnanců na odchod do důchodu,
- využití mentoringu.

Ke zmíněným návrhům nyní uvedu očekávané přínosy v případě jejich zavedení:

- ✓ pro racionální aplikaci Age managementu do podniku zaměstnavateli napomůže proškolení všech manažerů a personalistů,
- ✓ pracovní kolektiv s věkovou rozmanitostí umožňuje prostor pro mezigenerační spolupráci,
- ✓ díky diverzitě dojde k pochopení, že i zaměstnanec bez ohledu na jeho věk má podniku co nabídnout,
- ✓ kreativita a zapálenost mladých zaměstnanců společně se zkušenostmi, zodpovědností a rozvahou starších pracovníků mohou mít velký přínos při tvorbě nejrůznějších projektů,
- ✓ starším pracovníkům se ve starším věku mění potřeby, a proto přizpůsobení nabídky zdravotně – prospěšných aktivit napomůže ke zvýšení či zachování vysokého pracovního nasazení,

- ✓ zaměstnanci se stanou vůči zaměstnavateli více loajální,
- ✓ přípravou zaměstnanců na odchod do důchodu se zlepší informovanost zaměstnanců a není vyloučena další spolupráce se zaměstnavatelem,
- ✓ prevence předčasných odchodů do penze,
- ✓ úspora nákladů v zaškolování mladších zaměstnanců,
- ✓ zkvalitnění zaškolovacího procesu,
- ✓ možnost seberealizace starších pracovníků na pozici mentora (pocit užitečnosti v závislosti na předávání letitých zkušeností).

ZÁVĚR

Age management je v České republice stále docela neznámým pojmem – jak v teoretické, tak i ve své praktické podobě. A to i přesto, že se některé z prognóz demografického vývoje začínají potvrzovat. Vzhledem k nynějšímu vývoji lze snadno vyvodit budoucí nepostradatelnost v otázce uplatňování zásad řízení z této oblasti. Instituce, které Age management nevyužijí a rozhodnou se ignorovat změny na trhu práce ovlivněné stárnutím populace, budou čelit riziku ztráty konkurenceschopnosti.

Hlavním cílem diplomové práce bylo poukázat na možná opatření, která mohou vést ke zmírnění rizik spojených se stárnutím zaměstnanců v rámci aplikace Age managementu v analyzované společnosti.

Samotná práce byla rozdělena do tří částí. V první části jsem se věnoval shrnutí teoretických informací k danému tématu. Postupně byly rozebrány jednotlivé oblasti Age managementu, stáří a stárnutí, demografické změny, trh práce a Age management zaměřený na firemní prostředí. Nedílnou součástí teoretické části také byla východiska pro správné provedení analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

V následující analytické části byly zpracovány analýzy sloužící ke zjištění aktuálního stavu uvnitř i vně podniku. Vnější prostředí společnosti bylo analyzováno pomocí metody PEST a vnitřní prostředí podniku bylo analyzováno prostřednictvím analyzováno metody 7S Mckinsey. Tato metoda byla vybrána zejména proto, že dokáže odhalit všechny klíčové faktory podmiňující implementaci různých změn v podniku. Další část byla věnována kvantitativnímu a kvalitativnímu výzkumu. V kvantitativní části byla pomocí dotazníkového šetření získávána zpětná vazba od zaměstnanců napříč celou společností. Prostřednictvím kvalitativního výzkumu byly provedeny rozhovory s vedoucím pracovníky společnosti, jelikož úspěšná aplikace Age managementu v podniku je závislá na podpoře vrcholového vedení. Postoj a informovanost vedoucích pracovníků společnosti Jitona a. s. o problematice Age managementu byl zjišťován pomocí polostrukturovaných rozhovorů.

Na základě získaných informací z analytické části byly v závěrečné části diplomové práce zpracovány prvotní návrhy a doporučení pro postup při aplikaci Age managementu do vybrané společnosti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERARUTY

AIVD: *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. O Age Managementu* [online]. 2010 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-informace>

BLAŽKOVÁ, M., 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOČKOVÁ, L., HASTRMANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E., 2011. *50+ Aktivně*. Praha: Respekt institut, 95s. ISBN: 978-80-904153-2-4.

BUCHTOVÁ, B., 2002. *Nezaměstnanost, psychologický, ekonomický a sociální problém*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 240 s. ISBN 80-247-9006-8.

BURCIN, B., KUČERA, T. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008 – 2070*. [online]. 2010 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8842/Prognóza_2010.pdf

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol., 2011. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 78 s. ISBN 978-809-0453-128.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol., 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

ČSÚ: Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065* [online]. 2010a [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/A80034352D/\\$File/40211014.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/A80034352D/$File/40211014.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva v krajích a oblastech ČR do roku 2065* [online]. 2010b [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/A80033BC26/\\$File/40211005.pdf](http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/t/A80033BC26/$File/40211005.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Celoživotní vzdělávání v ČR stále zaostává za Evropskou unií* [online]. 2010c [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/celozivotni_vzdelavani_v_cr_stale_zaostava_za_evropskou_unii

ČSÚ: Český statistický úřad. *Naděje dožití (střední délka života) v letech 1920–2013* [online]. 2014a [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9400413A74/\\$File/130055140806.pdf](http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9400413A74/$File/130055140806.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin v letech 1920–2013* [online]. 2014b [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: [http://notes2.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9400413A59/\\$File/130055140110.pdf](http://notes2.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/t/9400413A59/$File/130055140110.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Věkové složení obyvatelstva 2013* [online]. 2014c [cit. 2014-02-06]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/130064-14-r_2014

ČSÚ: Český statistický úřad. *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – srpen 2014* [online]. 2014d [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cnez093014.docx>

ČSÚ: Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)* [online]. 2013 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2009)* [online]. 2009 [cit. 2014-12-12]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/\\$File/402009u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/t/B60039E9C8/$File/402009u.pdf)

ČSÚ: Český statistický úřad. *Inflace, míra inflace – Metodika* [online]. 2015a [cit. 2015-02-12]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/kdyz_se_rekne_inflace_resp_mira_inflace#1

ČSÚ: Český statistický úřad. *Inflace* [online]. 2015b [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/mira_inflace

ČSÚ: Český statistický úřad. *Veřejná databáze* [online]. 2015c [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: http://vdb.czso.cz/vdbvo/maklist.jsp?vo=graf&maklist_velikost=10000

DEMOGRAFIE. *Stárnutí* [online]. 2004-2009 [cit. 2014-11-11]. ISSN 1801-2914. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_starnuti=

DIAKONIE: Českobratrské církve evangelické. *Bydlení seniorů* [online]. 2009 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.diakonie.cz/res/data/002/000601.pdf?seek=1296733798>

EVROPSKÁ KOMISE. *Důsledky inflace* [online]. 2012 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/focuson/inflation/consequences_cs.htm

EVROPSKÁ KOMISE. *Příspěvek EU k aktivnímu stárnutí a mezigenerační solidaritě* [online]. Luxembourg: Publications Office, 2012 [cit. 2014-11-20]. ISBN 978-927-9251-191.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=cs&pubId=6920>

EVROPSKÁ KOMISE, 2007. *Reakce regionální politiky na demografické výzvy*. 1. vyd. Lucemburk: Úřad pro úřední tisky Evropských společenství. 21 s. ISBN 92-79-03176-7.

EVROPSKÁ ROZVOJOVÁ AGENTRUA. *Metodika k projektu „Aktivní stárnutí jako odpověď na nadcházející společenskou krizi v České republice a v Evropě“* [online]. 2012 [cit. 2014-02-10]. Dostupné z: http://aktivne.eracr.cz/wp-content/uploads/2013/01/nahled_A4-metodika.pdf

Gender Studies: Age Management v českých firmách stále v plenkách: Tisková zpráva [online]. [cit. 20-01-2015]. 2012 Dostupné z: http://www.genderstudies.cz/download/TZ_age_management_fin_pro_projekt_a_na_web.rtf

GOLA, P., *Předčasný důchod v roce 2014* [online]. 2013 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/402865-predcasny- Duchod-v-roce-2014/>

GRUSS, P., 2009. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. 1. vyd. Praha: Portál, 222 s. ISBN 978-80-7367-605-6.

HAŠKOVCOVÁ, H., 2010. *Fenomén stáří*. 2. vyd. Praha: Havlíček Brain Team, 365 s. ISBN 978-80-87109-19-9.

- HATLOVÁ, B. *Psychologie seniorského věku* [online]. 2010 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: http://www.pf.ujep.cz/files/kps/vyuka_KPS/Skripta_Psychologie_seniorskeho_veku_Hatlova.pdf
- HOLMEROVÁ, I., JURAŠKOVÁ, B., ROKOSOVÁ, M., a kol. *Aktivní stárnutí*. Prolekare.cz [online]. 2006 [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: http://www.prolekare.cz/pdf?ida=gr_06_03_06.pdf.
- HOVORKOVÁ, K., *Do důchodu půjdou všichni stejně, děti ženám nepomohou*[online]. 16. 2. 2011 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/do-duchodu-pujdou-vsichni-stejne-deti-zenam-nepomohou-ppg-/viteze.aspx?c=A110215_1532677_zamestnani_hru
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- KOHOUTEK, R. *Dotazník jako průzkumná metoda* [online]. 2010 [cit. 2015-03-15]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- KOUBEK, J., 2001. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- KOURDI, J., *Chapter 70 - AGE-SENSITIVE MANAGEMENT* [online]. 2009 [cit. 22-01-2015]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.ezproxy.lib.vutbr.cz/docview/817589891?accountid=17115>
- KOVÁŘ, M., *Martin Kovář, generální ředitel akciové společnosti Jitona* [online]. 2014 [cit. 2015-02-18]. Dostupné z: <http://www.businessleader.cz/rozhovory/martin-kovar-generalni-reditel-akciove-spolecnosti-jitona>
- KOVÁŘ, M., *Politika jakosti a životního prostředí* [online]. 2013 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.jitona.cz/cz/kvalita/politika-jakosti-a-zp/>
- ILMARINEN, J. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Europa.eu [online]. 2012 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

ILMARINEN, J., 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život: starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Príroda, Bratislava. ISBN 978-80-07-01658-3.

ILMARINEN, J. 30 years' work ability and 20 years' age management. *Age management during the life course* [online]. 2011 [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age_management_during_2011.pdf?sequence=1

IPODNIKATEL.CZ. *Je Česká republika rájem pro podnikání nebo podnikatelům nepřeje?* [online]. 11. 8. 2011 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/O-podnikani/je-ceska-republika-rajem-pro-podnikani-nebo-podnikatelum-nepreje/Politicke-a-spolecenske-factory-podnikani-v-CR.html>

JAROŠOVÁ, D., 2006. *Péče o seniory*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 108 s. ISBN 80-736-8110-2.

JITONA - *milujte svůj domov* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.jitona.cz/cz/>

JITONA – *zadávací dokumentace* [online]. 2015 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: http://www.jitona.cz/underwood/download/files/zadavaci-dokumentace_10.01.2014.pdf

LANGMEIER, J., KREJČÍŘOVÁ, D., 2006. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 368 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.

LAZAROVÁ B., RABUŠICOVÁ M., NOVOTNÝ P. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. Personalista.com: Otevřený internetový HR magazín [online]. 16.3 2011 [cit. 2014-10-11]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedí/age-management-strategie-řízení-zohlednujícívek-pracovníku.html>

LIDOVKY.CZ: Lidovky.cz – zprávy z domova i ze světa. *Zaměstnání i po padesátce? Možná pomůže age management* [online]. 1. 6 2012 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: http://byznys.lidovky.cz/zamestnavani-starsich-by-mohl-vyresit-age-management-pda-firmy-trhy.aspx?c=A120531_150606_firmy-trhy_rka

MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, a.s. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

MFCR: Ministerstvo financí České republiky. *Základní aspekty reformy penzijního systému České republiky* [online]. 2011 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/soukromy-sektor/regulace/penzijni-sluzby-a-systemy/duchodova-reforma/zakladni-informace>

MLÝNKOVÁ, J., 2011. *Péče o staré občany: učebnice pro obor sociální činnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 192 s. ISBN 978-802-4738-727.

MŠMT: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. 2007 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr>

MORSCHHÄUSER, M., SOCHERT, R., *Healthy Work in an Ageing Europe : Strategies and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp-3.pdf>

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Prognóza populačního vývoje České republiky, 2008 - 2070* [online]. 2010 [cit. 2015-02-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/8838>

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. 2012a [cit. 2014-12-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. 2012b [cit. 2014-11-11]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/13099/Teze_NS.pdf

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Minimální mzda* [online]. 20. 10. 2014 [cit. 2014-02-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/19457>

MPSV.CZ: Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zákon o zaměstnanosti* [online]. 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_-_22._1._2015.pdf

NAMALOCA. *Výměna zkušeností a know-how v oblasti aktivního stárnutí a zaměstnanecké politiky vůči pracovníkům starším 50 let* [online]. 2012 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.mamaloca.cz/wp-content/uploads/2012/03/Manu%C3%A1l-2.pdf>

NOVINKY.CZ. *Finské zkušenosti pomohou českým padesátníkům* [online]. 2012 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/269873-finske-zkusenosti-pomohou-ceskym-padesatnikum.html>

NUV: Národní ústav pro vzdělávání. *Memorandum o celoživotním učení* [online]. 2001 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/uploads/Periodika/ZPRAVODAJ/2001/ZP01PIIa.pdf>

OSPZV-ASO.CZ: Odborný svaz pracovníků zemědělství a výživy. *Materiál pro jednání plenární schůze RHSD 2. února 2015: Dřevozpracující a lesní průmysl v ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://www.ospzv-aso.cz/addons/115%20RHSD/Drevozpracujici-a-lesni-prumysl-v-CR.pdf>

PARLAMENTNÍLISTY.CZ. *Lidé se bojí nezaměstnanosti. Stěhovat za prací se jim ale nechce, zjistil průzkum* [online]. 10. 6. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Lide-se-boji-nezamestnanosti-Stehovat-za-praci-se-jim-ale-nechce-zjistil-pruzkum-322565>

PENIZE.CZ. *Jak se vyvíjejí v Česku mzdy a nezaměstnanost* [online]. © 2000 - 2015 [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://www.penize.cz/interaktivni-grafiky/59244-jak-se-vyvijejí-v-cesku-mzdy-a-nezamestnanost>

PILLINGER, J., *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka pro prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. 2008 [cit. 2015-02-04]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?mode=dsw&docId=8756&langId=cs>.

RABUŠIC, L., 1995. *Česká společnost stárne*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita a nakladatelství Georgetown, 192 s., ISBN 80-210-1155-6.

RAŠTICOVÁ, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. 1. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

RSCR: Rada seniorů České republiky. *Zaměstnávání osob 60 plus*. [online]. 2013 [cit. 2014-11-10]. Dostupné z:

<http://www.rscr.cz/wpcontent/uploads/2013/08/zam%C4%9Bstn%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD-osob-60+.pdf>

SAKÁL, P., a kol., 2007. *Strategický manažment v praxi manažéra*. Trnava. SP SYNERGIA – Tripsoft, 702 s. ISBN 978-80-89-291-04-5.

SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K., 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SCHNEIDER, O., ŠATAVA, J., *Důchodový systém: scénáře budoucího vývoje* [online]. 17. 6. 2013 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_5_2013.pdf

SRPOVÁ, J., 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

SRPOVÁ, J., ŘEHOŘ, V., a kol., 2010. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

STEM: Středisko empirických výzkumů. *Tři čtvrtiny lidí si myslí, že u nás dochází k diskriminaci na trhu práce. Nejčastějším důvodem je věk* [online]. 2014a [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.parlamentnilisty.cz/profil-y-sprava/user-data/06B091AE/file/69165-STEM_diskriminace_1410_fin.pdf

STEM: Středisko empirických výzkumů. *Nezaměstnanosti se obávají dvě třetiny ekonomicky aktivních lidí* [online]. 2014b [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: <http://www.stem.cz/clanek/2960>

STRATEGICKÁ SITUAČNÍ ANALÝZA. *Strateg.cz* [online]. 2012 [cit. 2015-02-05]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

ŠTOROVÁ, I., FUKAN J., 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: Jena, 79 s. Informační brožura, č. 6. ISBN 978-808-7137-352.

TREJBAL, V., *Prosincová inflace klesla a tlak na ČNB roste. Euro se prodává za 28 korun* [online]. 9. 1. 2015 [cit. 2015-02-13]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-63355400-prosincova-inflace-klesla-a-tlak-na-cnb-roste-euro-se-prodava-za-28-korun>

WHEELLEN, T., HUNGER, J., 2005. *Strategic management and business policy*. 10th ed. Upper Saddle River, N.J.: Pearson/Prentice Hall, p. cm. ISBN 01-314-9461-9.

VÁGNEROVÁ, M., 2007. *Vývojová psychologie II. Dospělost a stáří*. 1. vyd., Praha: Karolinum, 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.

VEBER, J., a kol., 2011. *Management: Základy-moderní manažerské přístupy-výkonost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VIDOVIČOVÁ, L., 2008. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita Brno, Mezinárodní politologický ústav, 233 s. ISBN 978-802-1046-276.

Zdravé stárnutí: výzva Evropě: stručná verze. 1. vyd. Praha: Státní zdravotní ústav, 2008, 34 s. ISBN 978-80-7071-302-0.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj průměrného věku obyvatel v letech 1991–2008.....	32
Graf 2: Počet obyvatel nad 65 let věku.....	34
Graf 3: Počet obyvatel 50+ v PLK a v VYS.....	55
Graf 4: Počet obyvatel 50+ v ČR.....	55
Graf 5: Průměrný věk obyvatel v PLK, VYS a ČR.....	56
Graf 6: Prognóza počtu obyvatel starších 50 let v PLK a VYS.....	57
Graf 7: Prognóza počtu obyvatel starších 50 let v ČR.....	57
Graf 8: Míra inflace v ČR v letech 2008 až 2014 v %.....	64
Graf 9: Míra nezaměstnanosti v PLK, VYS a ČR v letech 2008 až 2014 v %.....	65
Graf 10: Míra zaměstnanosti v ČR za rok 2014 v závislosti na věku v %	66
Graf 11: Vývoj hrubé mzdy v PLK, VYS a ČR v jednotlivých čtvrtletích 2013 - 2014	67
Graf 12: Věková struktura zaměstnanců Jitona a. s.....	73
Graf 13: Věková struktura respondentů.....	85
Graf 14: Struktura respondentů dle pohlaví.....	86
Graf 15: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	87
Graf 16: Délka pracovního poměru	88
Graf 17: Spokojenost s pracovním prostředím	89
Graf 18: Spokojenost s rozvržením pracovní doby	90
Graf 19: Plánovaný odchod do důchodu.....	91
Graf 20: Bezpečnost a ochrana zdraví pracovníků	92
Graf 21: Zhodnocení kariérního rozvoje vzhledem k věku	93
Graf 22: Zhodnocení finančního ohodnocení	94
Graf 23: Zaměstnanecké výhody	95
Graf 24: Firemní benefity jako motivace.....	96
Graf 25: Rodinná fáze účastníků šetření.....	97
Graf 26: Schopnost zvládnout dosavadní práci v 65 letech.....	98
Graf 27: Péče o zdraví a fyzickou kondici.....	99
Graf 28: Spokojenost s pracovními aspekty	100
Graf 29: Rozvoj znalostí a současných trendů na trhu z hlediska věku	101
Graf 30: Hranice pro označení staršího zaměstnance	102

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Problémy, příležitosti, prostředky a cíle v dílčích úrovních.....	19
Tabulka 2: Požadavky na zaměstnance Jitony.....	79
Tabulka 3: Zkoumaný vzorek polostrukturovaných rozhovorů	105
Tabulka 4: Náklady na workshop pro mentory	112
Tabulka 5: Náklady spojené se školením v oblasti Age managementu.....	113
Tabulka 6: Náklady spojené s týdnem dovolené navíc.....	115
Tabulka 7: Náklady spojené s návrhem na zlepšení diverzity na pracovišti	116
Tabulka 8: Náklady na pochvalu	116
Tabulka 9: Náklady spojené s vytvořením elektronického portálu	117
Tabulka 10: Náklady související s finančním poradenstvím	118
Tabulka 11: Náklady na neplacené volno bez udání důvodů	118
Tabulka 12: Náklady na podporu kondice a rehabilitace zaměstnanců.....	120
Tabulka 13: Náklady na informační materiál podporující zdravý životní styl	120
Tabulka 14: Náklady na nákup ergonomicky tvarované židle	121
Tabulka 15: Náklady na změření indexu pracovní schopnosti	122
Tabulka 16: Náklady spojené s kurzem	122

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dům pracovní schopnosti.....	21
Obrázek 2: Model 7S	50
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti Jitona a. s.	74

SEZNAM ZKRATEK

AIVD – Asociace institucí vzdělávání dospělých

AM – Age management

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CFCS – Český systém certifikace lesů

CIP – Carriage and Insurance Paid to

CNC – Computer Numerical Control

ČEZ – České energetické závody

ČR – Česká republika

ČSÚ – Český statistický úřad

ESF – Evropský sociální fond

EU – Evropská unie

FIHO – Finský institut pracovního zdraví

HDP – hrubý domácí produkt

OHL- ŽS - Obrascón Huarte Lain Železniční Stavby

OPPI – Operační program podnikání a inovace

PEFC – Programme for the Endorsement of Forest Certification

PESTE – Politická, ekonomická, sociální, technická a ekologická analýza

PLK – Plzeňský kraj

SOŠ – střední odborná škola

SOU – střední odborné učiliště

SŠ – střední škola

STEM – středisko empirických výzkumů

TPM – Total productive maintenance

VYS – kraj Vysočina

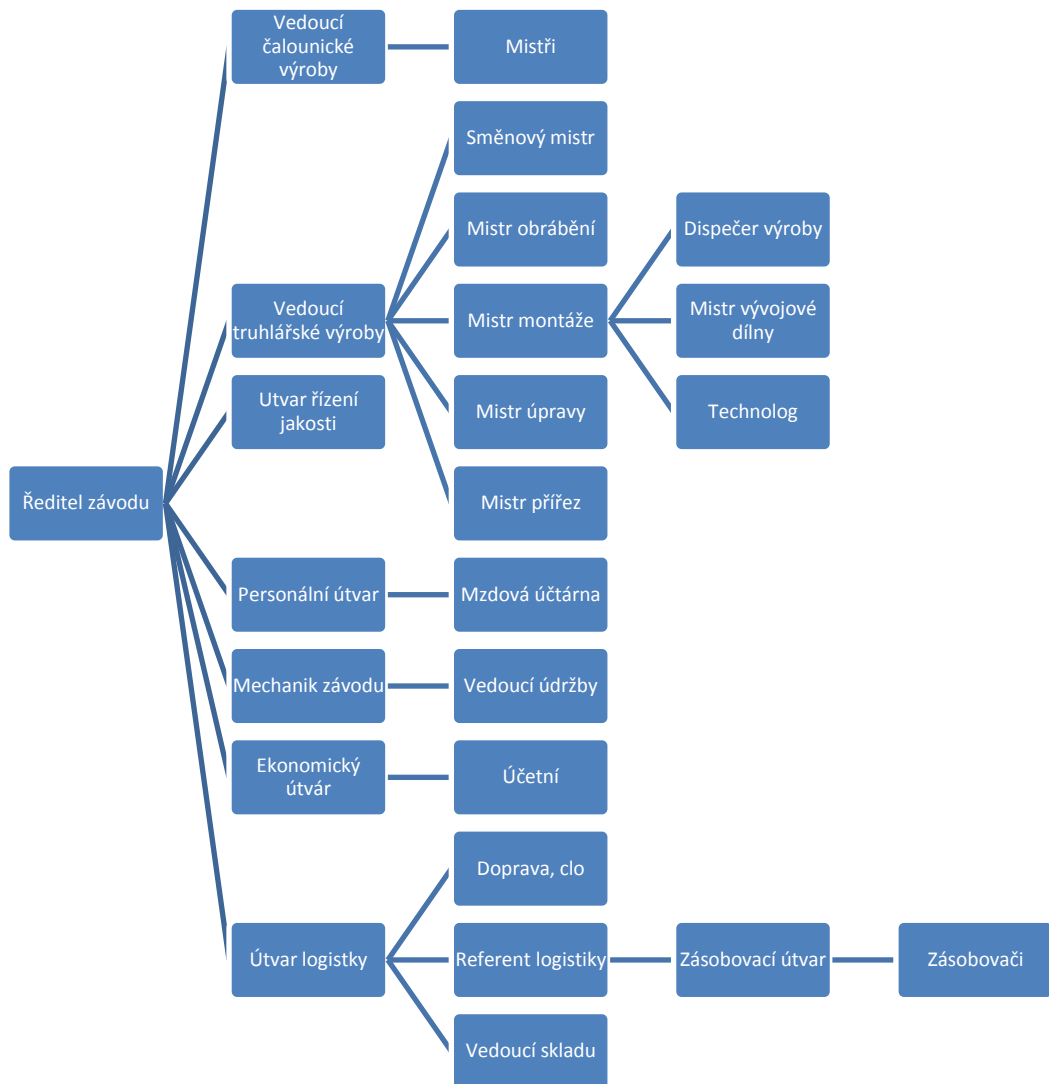
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Krácení procentní části důchodu při odchodu do předčasného důchodu

Dřívější odchod do důchodu (ve dnech)	Krácení procentní části důchodu (v %)
90 a méně	0,9 %
91 - 180	1,8 %
181 - 270	2,7 %
271 - 360	3,6 %
360 - 450	4,8 %
451 - 540	6,0 %
541 - 630	7,2 %
631 - 720	8,4 %
721 - 810	9,9 %
811 - 900	11,4 %
901 - 990	12,9 %
991 - 1080	14,4 %
1081 - 1170	15,9 %

Zdroj: Upraveno dle (Gola, 2013).

Příloha č. 2: Organizační struktura jednoho ze závodů společnosti Jitona a. s.



Příloha č. 3: Dotazník zaměřený na aplikaci Age managementu a rovných příležitostí ve vybrané společnosti

Dobrý den,

jmenuji se Pavel Chalupa a jsem studentem druhého ročníku navazujícího studia na Vysoké škole technické v Brně, obor Řízení podniku. Zpracovávám diplomovou práci na téma "Návrh a aplikace Age managementu ve vybrané společnosti", tímto Vás chci požádat o vyplnění dotazníku, který mi pomůže zmapovat situaci ve Vaší společnosti JITONA a.s.

Vyplnění všech 19 otázek Vám zabere maximálně 5 minut. Získané odpovědi pak budou zpracovány v analytické části diplomové práce, jež budu doufám přínosem i pro společnost JITONA a.s.

Za věnovaný čas vyplnění dotazníku Vám předem děkuji.

S pozdravem Pavel Chalupa

1. Kolik let pracujete ve společnosti Jitona a. s.

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- 0 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let
- 21 – 30 let
- 30 a více let

2. Jak jste doposud spokojen(a) s prostředím, ve kterém pracujete?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Rozhodně spokojen
- Spíše spokojen
- Nevím
- Spíše nespokojen
- Rozhodně nespokojen

3. Jak je dána Vaše pracovní doba – jste s ní spokojení?

Zde označte vaši pracovní dobu, a jak jste s ní spokojen(a)

- Fixní pracovní doba
- Flexibilní pracovní doba (mění se)
- Pracovní doba mi vyhovuje
- Pracovní doba mi nevyhovuje

4. Kdy plánujete odejít do důchodu?

5. Myslíte si, že ve Vašem podniku dostatečně zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při práci?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Ano
- Nevím
- Ne

6. Je ve Vašem případě možnost se v rámci firmy dále kariérově rozvíjet?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

7. Jak hodnotíte svoje finanční ohodnocení?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Vysoké
- Adekvátní k mé práci
- Spíše nižší
- Nedostačující

8. Jakou péči a jaké výhody Vám zaměstnavatel poskytuje?

Zde můžete vybrat více možností, popřípadě vypište i jinou možnost

- Dovolena navíc
- Penzijní pojištění
- Příspěvek na zdravotní pojištění
- Příspěvek na MHD
- Příspěvek sport a kulturu
- Možnost využít podnikového rekreačního střediska
- Služební telefon, auto
- Podnikové akce (večírky, výlety atd.)
- Školení, kurzy
- Zvýhodněný mobilní tarif
- Zaměstnavatel neposkytuje žádné služby
- Jiné

9. Které z vybraných způsobů jsou pro Vás nejvíce motivující?

Z uvedených možností si vyberte maximálně 3 druhy motivace, popřípadě vypište i jinou

- Peníze
- Příspěvek na stravování
- Týden dovolené navíc
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Příspěvek na životní pojištění
- Firemní auto i k soukromým účelům
- Firemní akce
- Firemní telefon i k soukromým účelům
- Možnost kariérního růstu
- Získat uznání a být respektován
- Školka, příspěvek na hlídání dětí
- Jiné

10. V jaké rodinné fázi se nacházíte?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Žiji s rodiči

- Žiji sám(a)
- Žiji s partnerem(kou) a plánujeme dítě
- Žiji s partnerem(kou) a děti zatím neplánujeme
- Žiji sám(a) a starám se o děti
- Mám vlastní rodinu a děti, o které se musím starat
- Mám vlastní rodinu, ale děti s námi už nebydlí

11. Myslíte si, že byste zvládl(a) vykonávat stejnou práci, jako dnes, ve věku 65 let?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Zvládnou bez problému
- Zvládnou, ale s jistými obtížemi
- Nezvládnou

12. Pečujete pravidelně o své zdraví a fyzickou kondici?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Rozhodně ano
- Spíše ano, často
- Spíše ne, zřídka kdy
- Vůbec ne

13. Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce?

Zvolte prosím jednu možnost v každém řádku

	Rozhodně spokojen(a)	Spíše spokojen(a)	Nevím	Spíše nespokojen(a)	Rozhodně nespokojen(a)
Komunikace v rámci celého podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost dalšího vzdělání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vztah se svým nadřízeným	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Stejně možnosti pro muže a ženy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jistota zaměstnání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost povýšení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mzdové ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Délka pracovní doby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní zátěž (množství práce)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pracovní podmínky (světlo, hluk)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Je něco, co Vám v podniku vadí nebo co by jste chtěl(a) změnit?

Prostor pro Váš názor

15. Jste?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Muž
- Žena

16. Kolik je Vám let?

Napište prosím čísla kolik je Vám let

17. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte prosím jednu z nabízených možností

- Základní
- Výuční list
- Středoškolské vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

Příloha č. 4: Polostrukturovaný rozhovor

Oblast: znalost Age managementu

1. Slyšel/a jste už někdy o pojmu Age Management, popřípadě co vše o něm víte?
2. Měl/a jste někdy možnost školení v oblasti AM?
3. Myslíte si, že je v ČR zajištěna dostatečná informovanost o možnostech Age managementu?
4. Máte ponětí, jaká je současná situace v demografickém vývoji?

Oblast: vzdělávání

1. Jaké vzdělání vyžadují různé pozice ve společnosti?
2. Myslíte si, že je důležité, aby se starší pracovníci vzdělávali?
3. Nabízí společnost starším zaměstnancům jistou formu vzdělání?
4. Mají starší pracovníci stejné příležitosti zúčastnit se školení, být povýšeni a rozvíjet svou kariéru jako ti mladší?
5. Přivítal/a byste stážisty či brigádníky?

Oblast: odchod pracovníků do důchodu

1. Dochází ve společnosti k předčasnému odchodu zaměstnanců do důchodu?
2. Znáte důvody, které mohou ovlivnit rozhodování zaměstnanců ohledně předčasného odchodu do důchodu?
3. Je Vám známa příčina, která by pracovníky motivovala neodcházet do předčasného důchodu?
4. Vnímáte, že by v podniku začala vznikat problémová situace týkající se stárnutí pracovníků? Případně jaká? (př. konflikty, napětí v týmu)
5. Je možné, že by odchodem starších zaměstnanců mohl nastat problém s nedostatkem kvalitních pracovníků?

Oblast: ageismus

1. Jaké jsou podle Vás největší přednosti starších pracovníků?
2. Jaké jsou podle Vás naopak největší nevýhody těchto pracovníků?
3. Je při sestavování pracovních týmů brán ohled na věková kritéria, respektive jsou pracovní týmy věkově diverzitní?
4. Myslíte si, že mají Vaši zaměstnanci informace o tom, jaké chování lze označit za věkovou diskriminaci?

Oblast: současná situace v podniku ohledně Age managementu

1. Berete zkušenosti starších pracovníků jako cennou hodnotou pro Vaši společnost?
2. Konají se ve Vašem podniku aktivity podporující zdraví Vašich zaměstnanců?