

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie



**AGE MANAGEMENT VE FIRMĚ**  
**AGE MANAGEMENT IN THE COMPANY**

Magisterská diplomová práce

**Bc. Aneta Grünspanová**

Vedoucí magisterské diplomové práce: Prof. PhDr. Dušan Šimek

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla jsem veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 31. 3. 2015

---

Bc. Aneta Grünspanová

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvod.....   | 5  |
| 1. Co je to age management?.....                      | 7  |
| 1.1 Klíčové úrovně age managementu.....               | 10 |
| 1.1.1 Národní/nadnárodní úroveň.....                  | 11 |
| 1.1.1.1 Národní akční plán.....                       | 11 |
| 1.1.1.2 Age management v prostředí evropské unie..... | 14 |
| 1.1.2 Organizační úroveň.....                         | 15 |
| 1.1.3 Kolektivní úroveň.....                          | 17 |
| 1.1.4 Individuální úroveň.....                        | 17 |
| 1.2 Pracovní schopnost zaměstnance.....               | 18 |
| 1.2.1 Index pracovní schopnosti.....                  | 20 |
| 1.2.2 Udržování pracovní schopnosti.....              | 22 |
| 2. Stárnutí společnosti.....                          | 25 |
| 2.1 Prognózy demografického vývoje.....               | 26 |
| 3. Řízení lidských zdrojů.....                        | 29 |
| 3.1 Nástroje age managementu.....                     | 30 |
| 3.1.1 Personální plánování.....                       | 31 |
| 3.1.2 Nábor pracovníků.....                           | 32 |
| 3.1.2.1 Personální marketing.....                     | 34 |
| 3.1.3 Vzdělávání zaměstnanců a jejich rozvoj.....     | 35 |
| 3.1.3.1 Mezigenerační učení.....                      | 38 |
| 3.1.4 Pracovní vztahy.....                            | 39 |
| 3.1.5 Péče o pracovníky.....                          | 40 |

|   |    |
|---|----|
| 4. Identifikace firemního prostředí .....                         | 45 |
| 4.1 Řízení lidských zdrojů ve firmě XY .....                      | 46 |
| 4.1.1 Personální plánování ve firmě XY .....                      | 47 |
| 4.1.1.1 Analýza věkové struktury zaměstnanců firmy XY .....       | 48 |
| 4.1.1.1.1 Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví .....          | 53 |
| 4.1.1.1.2 Věková struktura zaměstnanců dle kategorie profese..... | 56 |
| 4.1.1.1.2.1 Věková struktura THZ.....                             | 56 |
| 4.1.1.1.2.2 Věková struktura DJ.....                              | 59 |
| 4.1.1.1.2.3 Věková struktura DR.....                              | 62 |
| 4.1.1.1.3 Věková struktura zaměstnanců vybraných útvarů firmy ..  | 65 |
| 4.1.1.1.3.1 Věková struktura útvaru 1 .....                       | 65 |
| 4.1.1.1.3.2 Věková struktura útvaru 2 .....                       | 66 |
| 4.1.2 Nábor pracovníků ve firmě XY .....                          | 67 |
| 4.1.2.1 Personální marketing ve firmě XY .....                    | 69 |
| 4.1.3 Vzdělávání a rozvoj ve firmě XY .....                       | 71 |
| 4.1.3.1 Mezigenerační učení ve firmě XY .....                     | 72 |
| 4.1.4 Pracovní vztahy ve firmě XY .....                           | 73 |
| 4.1.5 Péče o pracovníky ve firmě XY.....                          | 73 |
| Závěr.....  | 77 |
| Anotace.....  | 78 |
| Abstract .....  | 79 |
| Seznam literatury.....  | 80 |
| Seznam grafů, tabulek a obrázků .....                             | 86 |

# ÚVOD

*"Jsme uprostřed tiché revoluce, která svými zásadními ekonomickými, sociálními, kulturními, psychologickými a duchovními dopady daleko přesahuje oblast demografie"*

**Generální tajemník OSN Kofi Annan**

Age management, ve volném překladu řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků (Štorová 2012: 5), je čím dál aktuálnějším tématem nejen pro samotné organizace, ale také pro národní i nadnárodní politiku zaměstnanosti.

Historie sahá až do 80. let 20. století, kdy na území Finska zahájili experti *Finského institutu pracovního zdraví* dlouhodobou studii o stárnoucích pracovnících, která trvala až do roku 2009 (Andragogika 2011/1: 3, Cimbálníková 2012: 10). V průběhu let se zapojili k výzkumu této problematiky i další nejenom finští autoři, kteří nám nyní poskytují užší a širší definice termínu age management.

V této diplomové práci se zaměřuji na problematiku age managementu, a to konkrétně na personální činnosti související s uplatňováním zásad age managementu v praxi. Práce také shrnuje strategie jak na úrovni národní, tak i nadnárodní, jež v souhrnu vyjadřují tendence, kterými se ubírají postupy nejen samotných firem, nýbrž je jimi ovlivňována i právní úprava směřující k detailnějšímu přístupu k různým věkovým strukturám obyvatelstva. Cílem práce je interpretovat principy age managementu ve specifických podmínkách zvolené organizace.

Pro dosažení tohoto cíle jsem využila v rámci monografické metody především techniky analýzy dokumentů, které jsem získala na personálním oddělení zvolené organizace.

Práce je členěna do kapitol 4 hlavních kapitol, kdy první tři jsou ryze teoretické. První kapitolu jsem věnovala výkladu a definicím pojmu age

management, jeho klíčových úrovní a konceptu pracovní schopnosti zaměstnanců. Druhá kapitola mi poskytuje prostor pro teoretické zakotvení tématu stárnutí společnosti, které je pro samotnou problematiku age managementu klíčové a zdůrazňuje jeho aktuálnost. V třetí a pro tuto práci stěžejní kapitole již podrobně rozebírám řízení lidských zdrojů se zacílením na personální činnosti, které mohou být nástrojem age managementu v praxi. Ve čtvrté kapitole pak identifikuji reálné prostředí firmy XY, analyzuji současný stav věkové struktury a personálních činností firmy XY s ohledem na stárnutí zaměstnanců této organizace a poskytuji návrhy pro implementaci principů age managementu do praxe.

Česky psaná literatura týkající se tématu age management je poměrně početná, kdy je nutné zmínit Štorovou a Novotného, kteří se svým kolektivem napsali pro age management významné publikace, a to především v rámci dotací z Evropského sociálního fondu. V práci však reflektuji i odborné zahraniční publikace a to konkrétně finského autora Juhani Ilmarinena, kdy jeho nejhodnotnější tvorbou je zejména *Towards a Longer Worklife*. Toto pojednání z roku 2005 přináší ucelený výklad age managementu a je neocenitelnou pomůckou pro hlubší pochopení tématu. Pro praktické znázornění možností aplikace age managementu ve firmě jsou zpracovány dokumenty blíže neurčené reálně fungující obchodní společnosti, které byly získány mnou jako autorkou práce.

Přínosem této práce by mělo být nejen seznámení se zvolenou problematikou po stránce teoretické, ale taktéž znázornění aplikace jednotlivých nástrojů age managementu v prostředí zvolené obchodní společnosti, což by mělo v důsledku přispět ke zkvalitnění péče o zaměstnance a ku prospěchu samotné organizace.

# 1. CO JE TO AGE MANAGEMENT?

*Age* neboli věk. Základní biologická charakteristika a životní proměnná jedince. *Produktivní věk* je fází životního cyklu jedince, která je vymezená počátkem jeho profesní dráhy a jejím koncem, tedy odchodem do důchodu (Jandourek 2001: 270).

*Management* neboli řízení v organizaci. Management může být chápán jako řízení skupin a jednotlivců v uspořádaném ekonomicko-sociálním prostředí. Samotný výraz management však může znamenat proces řízení, skupinu řídicích pracovníků či soubor poznatků o řízení (Blažek 2011: 12). V této práci se budu zajímat především o první dvě významové roviny, tedy samotný proces řízení ve firmě a management jako skupina vedoucích pracovníků.

Nabízí se mi tedy otázka, jak má management přistupovat k zaměstnancům, kdy každý z nich se nachází v jiné fázi své profesní dráhy? Mělo by snad vedení každé společnosti pečovat o absolventa bez praxe stejně jako o zkušeného pracovníka v předdůchodovém věku? Je jedna skupina pracovníků cennější než druhá? Těmito a mnoha dalšími problémy se zabývá *age management*. Ten je Štorovou (2012: 5-7) definován jako „řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků“. V širším pojetí pak *age management* bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance „bílých i modrých límečků“ v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí. Cílem je, aby se zaměstnanec cítil být podporován v dosažení osobních i pracovních cílů. Opatření v rámci *age managementu* by však především měla zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Využití *age managementu* v praxi je tedy široké a zahrnuje všechny věkové skupiny pracovníků od absolventů až po pracovníky v důchodovém věku. Rovněž dle Hussiho je potřeba se věnovat nejen stárnoucím pracovníkům, ale všem věkovým kategoriím. Aktivity *age managementu* je třeba

přizpůsobit také různým typům povolání a nejen cílům firemním<sup>1</sup>, ale i osobním (Andragogika 2011/1: 3).

Detailnější definice mi poskytuje dokument *Baseline study sítě ESF Age Network*, ve kterém je age management, nebo také age diversity management, „zastřešujícím termínem pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic týkajících se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života, a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně aktivních let i v průběhu penze“. Dostávám se tedy až ke konceptu aktivního stárnutí, jehož stěžejní myšlenkou je vytváření příležitostí pro delší setrvání na pracovním trhu, které by prostřednictvím neplacené dobrovolné práce mělo přispět společnosti a komunitě, a to vše s cílem předat nabyté zkušenosti mladým lidem. Age management také může odkazovat na různé dimenze řízení lidských zdrojů v organizaci, a to s explicitním zaměřením na stárnutí, obecněji řečeno se jedná o celkové řízení stárnutí pracovní síly pomocí veřejné politiky a kolektivního vyjednávání (Kuperus 2011: 34).

Novotný (2014: 56) se při definování age managementu dotýká hranice *sociální odpovědnosti organizace* či pojmu *zdravá organizace*. Ve většině literárních zdrojů však nalezneme zaměření age managementu na postavení starších pracovníků na trhu práce a v organizaci.

Kolébkou age managementu je Finsko, jakožto průkopník v oblasti péče o zaměstnance nad 50 let a jejich pracovní schopnost. V tomto ohledu má Finsko mezi evropskými zeměmi výsadní postavení. Již v roce 1981 zahájil Finský institut pracovního zdraví dlouhodobou studii o stárnoucích pracovnících, která trvala až do roku 2009. Výsledek této studie vedl k formulaci prvního vládního programu pro stárnoucí pracovníky. Finští odborníci tak rozpoznali aktuálnost a společenskou a ekonomickou

---

<sup>1</sup> V této práci jsou termíny jako firma, (obchodní) společnost či organizace používány jako synonyma.



závažnost tohoto tématu s dvacetiletým nárůstem před ostatními evropskými zeměmi a touto oblastí se začali výzkumně, prakticky, programově i legislativně zabývat (Andragogika 2011/1: 3, Cimbálníková 2012: 10).

Mezi hlavní činnosti Finského institutu pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health neboli FIOH) patří výzkum a řízení rizik v oblasti zdraví a bezpečnosti práce, jejich zjišťování, prevence, poskytování poradenství a také rozsáhlá publikační činnost. FIOH je součástí finského Ministerstva pro sociální věci a zdraví a má na 800 zaměstnanců (Andragogika 2011/1: 3). Založení institutu se datuje do roku 1945 a jeho činnost je založena na spolupráci organizací z veřejného i soukromého sektoru. Důležitým přínosem tohoto institutu je epistemologická metoda, kterou nazývají *Index pracovní schopnosti*<sup>2</sup> (Work Ability Index - WAI). Dle Rabušicové je přístup FIOH celostní a to díky propojení individuálních kvalit života, produktivity podniku, sociálního blaha a ekonomické situace společnosti (Andragogika 2011/1: 3, Cimbálníková 2012: 10).

I Česká republika může dle Cimbálníkové (2012: 13) očekávat změny ve věkové struktuře obyvatelstva související se stárnutím společnosti. Stárneme také výrazněji než obyvatelstva jiných zemí našeho kulturního okruhu. Zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných nad 50 let na sebe nenechají dlouho čekat. Jejich vzdělanostní struktura se výrazně liší od vzdělanostní struktury mladší generace, a je tedy možné, že právě tento aspekt bude pracovníky 50+ znevýhodňovat, a oni se tak stávají ohroženou skupinou, které by měla nejen vládní politika věnovat zvýšenou pozornost. Pokud samotní občané 50+ nezmění svůj postoj, a nebudou ochotni pracovat do vyššího věku, výrazně ubude pracovních sil.

---

<sup>2</sup> Více se budu Indexu pracovní schopnosti věnovat v kapitole 1.2.1.

## 1.1 KLÍČOVÉ ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU

Na problematiku age managementu lze v teorii i praxi nahlížet z několika úrovní. Není žádným překvapením, že se jedná o škálu od národní (potažmo i nadnárodní) až po individuální úroveň, jelikož stárnutí obyvatelstva je otázkou všech a na všechny také bude mít vliv. Age management však obecně dle Novotného (2011: 9) představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Soustředit se na age management musí zaměstnavatelé i stát. Téměř jistě totiž budou zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce.

Každá klíčová úroveň age managementu v sobě zahrnuje určitá opatření, které je možné na dané úrovni aplikovat. Obecně se však opatření age managementu v praxi týkají oblastí jako péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě, cyklům spánku a bdělosti), ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků), řízení směn podle podnětů zaměstnance, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu či podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (Novotný 2011: 9).

Klíčovým opatřením je péče o zdraví, jelikož je důležité se nejen dožít vysokého věku, ale také být ve vyšším věku produktivní. Tímto aspektem je zásadní se zabývat již mnohem dříve, a to jak na individuální úrovni, tak i na úrovni státu a zaměstnavatele. Klíčem k budoucnosti je především *sociálně zodpovědné* řízení a rozvoj lidských zdrojů (Novotný 2011: 9).

### **1.1.1 NÁRODNÍ/NADNÁRODNÍ ÚROVEŇ**

Plánování strategie age managementu začíná na úrovni společnosti neboli na národní/nadnárodní úrovni. Cílem age managementu na této úrovni je sociální soudržnost a podpora hospodářského růstu, zvýšení věku odchodu do důchodu, snížení nezaměstnanosti starších obyvatel, a to vše za pomoci nástrojů jako jsou důchodová politika, sociální politika, vzdělávací systém a politika zaměstnanosti (Ilmarinen 2005: 18).

Pro Novotného (2014: 60) je zájem o age management na této úrovni spojen s maximalizací příspěvku pracovníků všech generací, a to především starších pracovníků, k ekonomickému a společenskému životu. Svůj zájem na řešení otázek vyjadřuje stát a také mezinárodní a nadnárodní instituce. Dle Cimbálikové (2012: 35) je konkrétním opatřením pro tuto úroveň age managementu sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje, tzn. stárnutí populace, v oblasti zdraví, produktivity práce a podobně. Řízení stárnoucí pracovní síly pak vyžaduje veřejnou intervenci především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je tedy dle Cimbálikové vyjadřován v tzv. věkové politice.

#### **1.1.1.1 Národní akční plán**

Usnesením vlády České republiky ze dne 13. února 2013 č. 108 byl schválen *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* (dále jen Národní akční plán), který navazuje na *Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012* (usnesení vlády České republiky ze dne 9. ledna 2008 č. 8). Tento Národní akční plán také respektuje *Madridský mezinárodní akční plán pro problematiku stárnutí*, který byl přijat druhým Světovým shromážděním o problematice stárnutí v roce 2002 v Madridu. Ministerstvo práce a sociálních věcí také na základě *Podkladové studie pro Národní akční plán* ustanovuje tzv. priority, kterými jsou:

- zajištění a ochrana lidských práv starších osob,
- celoživotní učení,
  - tato priorita se odkazuje na (Podkladová studie 2013: 6):
    - *Memorandum o celoživotním učení*<sup>3</sup>, které bylo vydáno Evropskou komisí v říjnu 2000
    - dokument *Making an European area of lifelong learning reality* z listopadu 2001
    - vládou České republiky schválenou *Strategií celoživotního učení* (usnesení vlády č. 761 z 11. 7. 2007)
    - *Implementační plán Strategie celoživotního učení*<sup>4</sup> (usnesení vlády č. 8 z 5. 1. 2009)
- zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění,
  - vizí tohoto principu jsou senioři jako zkušení, vysoce odborní a vyzrálí pracovníci na trhu práce včetně existujících flexibilních podmínek pro jejich postupný přechod z pracovní aktivity do starobního důchodu. Důchodový systém tak musí ponechat každému co nejširší prostor pro individuální volbu způsobu odchodu do důchodu a neměl by vytvářet podněty k předčasnému opuštění trhu práce ani bariéry pro ekonomickou aktivitu seniorů (Národní akční plán 2013: 17).

---

<sup>3</sup> Toto memorandum popisuje šest klíčových myšlenek celoživotního učení a těmi jsou: (i) nové základní dovednosti pro všechny, (ii) více investic do lidských zdrojů, (iii) inovace vyučování a učení, (iv) oceňování učení, (v) přehodnocení poradenství, (vi) přiblížení učení domovu (Memorandum o celoživotním učení 2000: 16-30).

<sup>4</sup> V této strategii je dle Podkladové studie (2013: 6) celoživotní učení ve vazbě na to, v které fázi lidského života probíhá, rozděleno na dvě etapy, a sice na počáteční (primární, sekundární, terciární) a další vzdělávání. Mezníkem mezi těmito dvěma etapami je vstup na trh práce.

- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce,
  - dle Podkladové studie (2013: 26-28) *Lisabonská smlouva* staví boj proti diskriminaci a podporu mezigenerační solidarity jako jedny z os fungování Evropské unie. Z tohoto titulu lze považovat mezigenerační smír za základní prvek evropanství. Jeho kvalitu určuje vztah mezi věkovými skupinami na pozadí jedinečného historického a sociálního kontextu v dané společnosti, determinované ekonomickým a politickým programem národního státu. Dle zjištění Eurostatu Česká republika, společně s Maďarskem, již dlouhodobě obsazuje první příčky v podílech percipované věkové diskriminace a ageismu ve svojí společnosti. Právě ve vyšších věkových skupinách je více obětí věkově diferenciačního i diskriminačního chování. Přestože subjektivní pocity zážitku věkové diskriminace jsou přítomny i u mladých dospělých, síla negativního prožitku je silnější právě u seniorů. Na základě této percepce pak Podkladová studie dle Vidovičové a Gregorové definuje ageismus<sup>5</sup> vůči seniorům jako společensky závažnější než v mladších věkových skupinách.
- kvalitní prostředí pro život seniorů,
- zdravé stárnutí,
- péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností.

---

<sup>5</sup>Ageismus dle Vidovičové (2008: 113) je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná srze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité kohortě/generaci.

### 1.1.1.2 Age management v prostředí evropské unie

Na národní i mezinárodní úrovni využívala Česká republika především dotaci *Evropského sociálního fondu* (dále jen ESF). *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost* (dále jen OP LZZ) pro období mezi lety 2007 až 2013 je jeden ze tří operačních programů ustavených pro toto dotační období. V rámci OP LZZ stojí za zmínku především čtyři projekty z oblasti age managementu a to:

- *Strategie Age Managementu v České republice* - cílem projektu bylo přenesení inovativních nástrojů jak například metoda “Work Ability Index” k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce a aplikace principů Age managementu v České republice. Zahraničním partnerem projektu byl FIOH.
- *Implementace age managementu v České republice* - cílem projektu bylo vytvoření nástrojů k řešení problematiky cílové skupiny 50+ na trhu práce formou implementace principů age managementu za podpory mezinárodní spolupráce s Nizozemskem.
- *Aktivní přístup, věk nerozhoduje* - tento projekt podporoval především osoby 50+ s délkou evidence na Úřadu práce nad 6 měsíců. Cílem byl jejich návrat na trh práce. Opírá se o předchozí projekt Implementace age managementu v ČR.
- *Management věku: nástroj pro boření genderových a věkových stereotypů (Proti ageismu mezinárodně)* – projekt byl zacílen na věkovou diskriminaci obyvatel 50+ na trhu práce a genderové stereotypy. Ty jsou způsobeny neexistencí programů rovného zacházení, programů managementu věku a také přetrvávajícími negativními stereotypy, které zaměstnavatelé spojují s osobami 50+ ([www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)).

V dalším programovém období 2014 - 2020 čeká pravděpodobně Českou republiku mnoho výzev, a to v rámci Operačního programu Zaměstnanost. Prioritními oblastmi neboli osami budou podpora zaměstnanosti a adaptability pracovní síly, sociální začleňování a boj

s chudobou, sociální inovace, mezinárodní spolupráce a efektivní veřejná správa ([www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)).

Jak již bylo výše zmíněno, age management je jedním z důležitých témat Evropské unie. Už Lisabonská strategie Evropské unie se mimo jiné zabývá zvyšováním zaměstnanosti starších lidí. Již v roce 2000 stanovila Evropská rada cíle pro Evropskou unii, mezi nimiž bylo nezbytné zvýšení zaměstnanosti starších obyvatel, realizování ekonomické reformy a upevnění sociální soudržnosti v rámci ekonomiky založené na znalostech. Stárnutí populace totiž značně ovlivňuje makroekonomiku a konkurenceschopnost (Kociánová 2012: 112-113).

Pozornost si zaslouží také mezinárodní projekt s podporou ESF, v rámci kterého byla na nadnárodní úrovni stanovena síť s názvem *ESF Age Network*, jejímž cílem bylo vytvoření nástrojů a metodik v otázkách týkajících se age managementu. Šlo především o oblast zaměstnanosti a vzdělávání. Výstupy a poznatky této sítě měly být použitelné pro státy Evropské unie a nápomocné při tvorbě programů a výzev v rámci ESF, ale i v rámci národních politik. *ESF Age Network* se zabývala age managementem jak na teoretické, tak především na praktické bázi, a to primárně v kontextu celoživotního vzdělávání, vzdělávání zaměstnanců a aktivní politiky zaměstnanosti ([www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)).

### **1.1.2 ORGANIZAČNÍ ÚROVEŇ**

Pro Ilmarinena (2012: 2) je organizační úroveň především otázkou zajištění takových individuálních pracovních podmínek a pracovního prostředí, aby se všichni zaměstnanci bez ohledu na věk cítili dostatečně schopní dosáhnout svých vlastních cílů a cílů podniku. V centru pozornosti organizace pak stojí těchto osm cílů:

1. lepší informovanost o stárnutí,
2. spravedlivý postoj ke stárnutí,

3. age management jako hlavní úloha a povinnost manažerů a vedoucích pracovníků,
4. age management jako součást politiky řízení lidských zdrojů,
5. podpora pracovní schopnosti a výkonnosti,
6. celoživotní vzdělávání,
7. pracovní podmínky odpovídající věku,
8. bezpečný a důstojný odchod do penze.

Tým expertů FIOH také definoval osm pilířů age managementu na úrovni organizace, které mohou být/jsou součástí společenské odpovědnosti firem. Těmito pilíři jsou:

1. dobré znalosti o věkovém složení,
2. vstřícný postoj vůči věku,
3. dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
4. kvalitní a funkční věková strategie,
5. dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci,
6. vysoká úroveň kompetencí,
7. dobrá organizace práce a pracovní prostředí,
8. spokojený život (Ilmarinen 2005: 236).

Ilmarinen (2005: 236-244) ve své práci *Towards a Longer Worklife* každý tento pilíř detailně rozpracovává a údernými otázkami pomáhá čtenáři/organizaci/jedinci rozklíčovat a ohodnotit stávající situaci v rámci organizace. Ke každému pilíři také uvádí nástroje, kterými lze podpořit stav pilířů v reálném chodu organizace.

Zájem o age management na organizační úrovni je dle Cimbálníkové (2012: 35) dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Jak jsem již uvedla v předchozích kapitolách, je třeba zabezpečit, aby všechny personální procesy a organizace práce zohledňovaly specifika každé věkové kategorie.



### ***1.1.3 KOLEKTIVNÍ ÚROVEŇ***

Tuto úroveň definuje Pillinger (2008: 7) jako strategie vytvářené kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory a zaměstnavateli. Další autoři se o problematice kolektivního vyjednávání zmiňují jen okrajově, a to v rámci definování role zaměstnavatele v age managementu. Tato úroveň odpovídá také jedné z výše uvedených definic age managementu dle sítě ESF Age Network. Já se o kolektivním vyjednávání budu zmiňovat v kapitole 4.1.5., která se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci.

### ***1.1.4 INDIVIDUÁLNÍ ÚROVEŇ***

Pro Ilmarinena (2005: 18) je individuální úroveň především o udržení a obnově zaměstnatelnosti starších pracovníků, jejich funkční kapacitě, zdraví, odbornosti, motivaci k práci, pracovní schopnosti či jejich pracovní únavě. Mezi opatření v rámci individuální úrovně spadá posílení mentálních, fyzických a sociálních možností zaměstnanců, podpora zdraví, rozvoj znalostí a dovedností či řízený odchod do penze. Novotný (2011: 9, 2014: 69) pak uvádí, že individuálním zájmem každého jedince je dosažení spokojenosti dané přiměřenou kvalitou profesního i osobního života. Tento předpoklad však od pracovníka vyžaduje změnu postojů, jelikož nebylo ve zvyku počítat s dlouhou pracovní dráhou a se zajištěním individuální pracovní schopnosti i ve vyšším věku. Tyto zájmy jsou nejen komplexní a vzájemně provázané, ale do jisté míry také rozporné. V zájmu zaměstnance je udržet si pracovní místo a zároveň nutnost podporovat vlastní zaměstnatelnost<sup>6</sup>. Změna zaměstnání je však pro starší jedince největší výzvou. Vše se odvíjí především od již zmiňovaných postojů a přístupu jedince.

---

<sup>6</sup> O zaměstnatelnosti se zmiňuje Armstrong v rámci definice cílů řízení lidských zdrojů, kterými se zabývám v kapitole 3.

Age management také podporuje jednotlivé pracovníky ve všech věkových kategoriích s tím, že každá skupina zaměstnanců je svým vlastním způsobem specifická. U starších zaměstnanců můžeme najít přednosti, jako jsou jejich zkušenosti, nadhled či odstup, schopnost posoudit řešitelnost nových situací a pracovních úkolů nebo odhad vlastních sil. S demografickými tendencemi je pravděpodobnější také výskyt pracovišť, na kterých se budou setkávat tři generace (Novotný 2014: 69). Otevírá se tak příležitost k mezigeneračnímu sdílení a spolupráci, kterému se budu podrobněji věnovat v kapitole 3.1.3.1.

## **1.2 PRACOVNÍ SCHOPNOST ZAMĚSTNANCE**

V pracovním životě zaměstnance je nejdůležitějším aktivem jeho pracovní schopnost. Podle Štorové (2012: 37) se v posledních desetiletích pojetí pracovní schopnosti vyvíjí směrem k univerzálnějšímu konceptu. Ten nezahrnuje pouze zdravotní stav, ale také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně nebo nepřímě ovlivňují. Právě pracovní schopnost je základem pro setrvání starších pracovníků v zaměstnání. Pro Ilmarinena (2005: 132) právě pracovní schopnost přináší organizacím zisk, a proto je v zájmu organizace, aby se o své zaměstnance a jejich pracovní schopnost pečovala.

Pracovní schopnost postavena na rovnováze mezi možnostmi pracovníka a pracovními požadavky, které jsou na něj kladeny. Možnosti pracovníka jsou dány jeho zdravotním stavem, vzděláním, odbornými znalostmi a kompetencemi, jeho hodnotami a postoji. Na druhé straně je zde samotná práce, pracovní prostředí, kolektiv, náplň práce, požadavky, organizace práce a vedení pracovníka. Ilmarinen (2005: 132-133) pro lepší pochopení znázorňuje pracovní schopnost jako několikpatrovou budovu. Každé patro je jiným aspektem, který ovlivňuje pracovní schopnost jedince.

Tzv. *dům pracovní schopnosti* má tyto patra:

1. zdraví a funkční kapacita
2. odborné znalosti a kompetence
3. hodnoty, postoje a motivace
4. styl vedení, pracovní prostředí, pracovní podmínky a náplň práce

Dům pracovní schopnosti je také ovlivňován vnějšími vlivy, kterými jsou:

1. rodina
2. blízké okolí (přátelé, známí, sociální síť)
3. společnost

Centrální roli pro pracovní schopnost hraje také bezpečnost a ochrana zdraví při práci (dále BOZP).

První poschodí této budovy tvoří zdraví a fyzická, psychická a sociální funkční kapacita. Celá váha domu pracovní schopnosti leží na těchto základech, proto z tohoto pohledu klíčovým nástrojem age managementu je péče o zdraví pracovníků. Změny ve funkční kapacitě a zdraví jedince mají okamžitý vliv na jeho pracovní schopnost, zhoršení zdravotního stavu je tedy velkou hrozbou (Ilmarinen 2005: 132).

Druhé poschodí domu pracovní schopnosti je postaveno na odborných znalostech a kompetencích pracovníka. Neustálý rozvoj a vzdělávání pomáhá plnit požadavky pracovního místa (Ilmarinen 2005: 132). Podle Štorové mění se požadavky na kompetence způsobují, že neustálý rozvoj odborných dovedností se stává pro pracovní schopnost ještě důležitějším předpokladem. Typickým příkladem jsou změny v oblasti informačních technologií (Štorová 2012: 39).

Další poschodí se skládá z hodnot, postojů a motivace a představuje rovnováhu mezi prací a zdroji samotného zaměstnance stejně jako sladění pracovního a osobního života. Hodnoty a postoje jsou ovlivňovány také změnami ve společnosti či v legislativě (Ilmarinen 2005: 132-133). Třetí poschodí má dle Štorové (2012: 39) také balkón, z kterého mohou

pracovníci vidět prostředí, které je nejbližší jejich pracovišti – rodina a blízké okolí. Tyto faktory také každodenně ovlivňují pracovní schopnost. Typickým příkladem je problematika sladění rodinného a pracovního života u rodičů malých dětí.

Styl vedení, pracovní prostředí, pracovní podmínky a náplň práce tvoří patro poslední. Představuje tak práci a faktory s ní spojené. Jedná se o nejtěžší a nejobsáhlejší patro. Odpovědnost za toto patro se přenáší na vedoucí pracovníky organizace, kteří jej můžou organizovat a měnit (Ilmarinen 2005: 133).

Dům pracovní schopnosti je také pod velkým vlivem vnějšího prostředí a nelze jej oddělit od života mimo práci. Pracovní schopnost je primárně otázkou rovnováhy mezi prací a osobním životem. V praxi to znamená, že lidé během celého života hledají vlastní optimální rovnováhu, která se mění v různých fázích pracovního života. Vliv na ni můžou mít faktory jako věk, stejně jako měnící se požadavky spojené například s globalizací či novými technologiemi (Ilmarinen 2006: 133). O principech sladování pracovního a osobního života, neboli konceptu *work-life balance*, se také zmiňují v kapitole 3.1.5.

### ***1.2.1 INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI***

Pracovní schopnost je tedy důležitým konceptem, který je však nutné umět změřit. V 80. letech minulého století finský výzkumný tým kolem Juhani Ilmarinena a Kaija Tuomiho přišel s nástrojem pro měření pracovní schopnosti, a tímto nástrojem se stal tzv. *Work Ability Index* (WAI) neboli Index pracovní schopnosti. WAI vychází z předpokladu, že jen samotný pracovník je schopen vyjádřit své vnímání různých pracovních a socioekonomických faktorů, které ovlivňují jeho pracovní schopnost. Jedná se tedy o subjektivní nástroj používaný při měření dispozic konkrétního pracovníka nebo skupiny pracovníků. Možnost kvantitativního měření pracovní schopnosti je založena na klinických studiích a statistických analýzách, pomocí kterých určili autoři WAI oblasti

a seznam otázek, které nám jednoduše umí určit míru rizika předčasného odchodu do důchodu. Na základě odpovědí jednotlivých pracovníků spolu s lékařským dohledem lze navrhnout vhodné aktivity k udržení či zlepšení pracovní schopnosti zaměstnance (Štorová 2012: 41, Novotný 2014: 82).

WAI je založen na rovnováze mezi zdravotním stavem pracovníka a požadavky pracovního místa. Potvrzen byl však také vliv kompetencí, postojů a hodnot a dalších se životem souvisejících rozměrů pracovní schopnosti. Tyto faktory jsou označovány jako komplexní a multidimenzionální vlastnost pracovní schopnosti (Novotný 2014: 82).

Pro měření WAI bylo dle Štorové a Fukana (2012: 41) sestaveno sedm oblastí, ve kterých může pracovník dosáhnout vždy určitého počtu bodů. Oblastmi při měření WAI jsou:

1. aktuální pracovní schopnost ve vztahu k nejlepší dosavadní (0 – 10 bodů),
2. aktuální pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům (2–10 bodů),
3. počet lékařsky diagnostikovaných nemocí (1 – 7 bodů),
4. zhoršení pracovní schopnosti v důsledku nemoci (1 – 6 bodů),
5. pracovní absence kvůli nemoci (1 – 5 bodů),
6. odhadovaná pracovní schopnost v následujících 2 letech (1, 4, 7 bodů),
7. duševní schopnost (1 – 4 body).

Celkové skóre se může pohybovat mezi nejméně 7 a 49 body a představuje aktuální pracovní schopnost pracovníka a zároveň prognózu zdravotního rizika. Nejnižší skóre znamená nejnižší pracovní schopnost, která může být způsobena nesouladem pracovních požadavků a možností pracovníka a/nebo omezením na straně pracovníka. Výsledné počty bodů jsou však podrobněji rozděleny do čtyř kategorií od nízké pracovní schopnosti po velmi dobrou, kdy ke každé kategorii je přiřazeno jednoduché slovní opatření pro danou úroveň (Morschhäuser 2006: 39). Jakékoliv

ovlivňování pracovní schopnosti zaměstnance je však cílevědomým a metodickým opatřením, které se odehrává vždy ve spolupráci mezi pracovníkem, zaměstnavatelem a spolupracujícími organizacemi v rámci trhu práce. Vždy je však cílem podpora a posílení pracovní schopnosti a zdraví jedince v jeho pracovním životě (Ilmarinen 2005: 137).

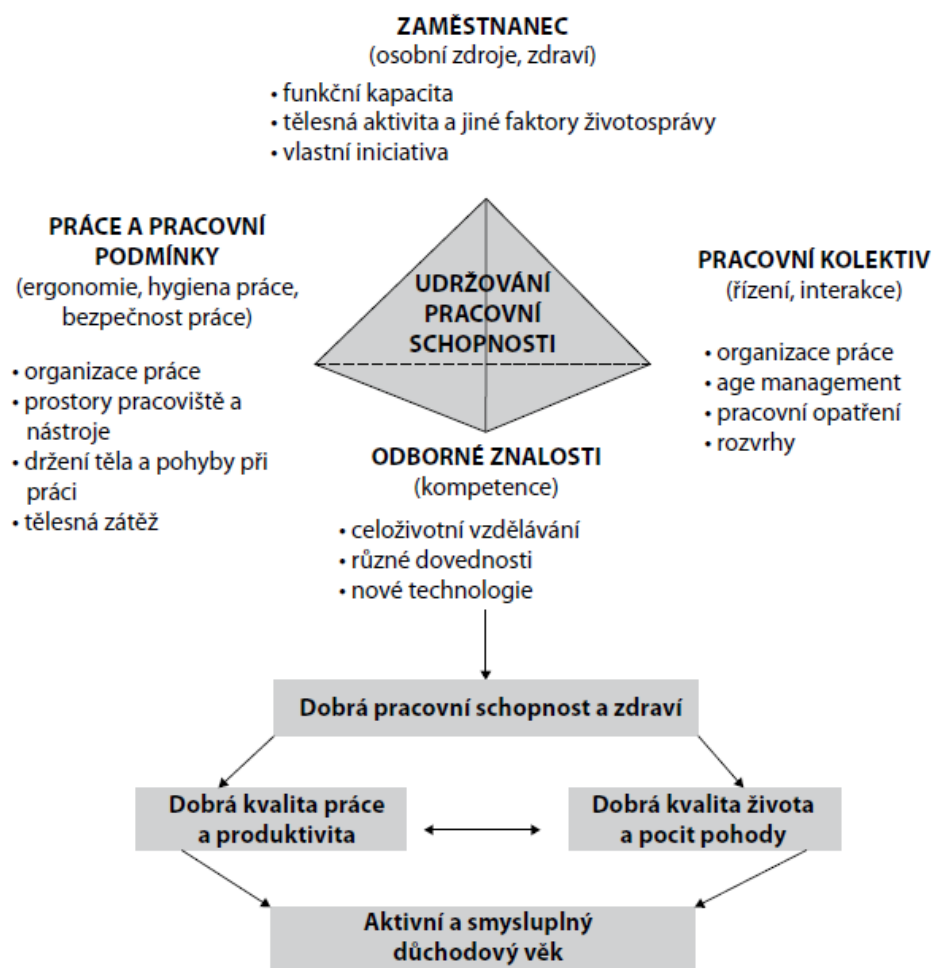
| Výsledné skóre | Kategorie   | Opatření                      |
|----------------|-------------|-------------------------------|
| 2 - 27         | nížká       | obnovení pracovní schopnosti  |
| 28 - 36        | průměrná    | zlepšení pracovní schopnosti  |
| 37 - 43        | dobrý       | podpora pracovní schopnosti   |
| 44 - 49        | velmi dobrá | udržování pracovní schopnosti |

**Tabulka 1 – Rozdělení skóre měření WAI (Morschhäuser 2006: 39)**

### ***1.2.2 UDRŽOVÁNÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI***

Dle Cimbálníkové (2012: 32) dosahují nejnižšího celkového počtu bodů pracovníci ve fyzicky náročnějších profesích a potvrzena byla také snižující se hodnota WAI se zvyšujícím se věkem. Co tedy může organizacím pomoci v udržení pracovní schopnosti jejich zaměstnanců?

Základem je aktivní angažovanost a spoluúčast jednotlivých součástí pracovního kolektivu a pracoviště a jejich možnost ovlivnit zdraví a bezpečnost při práci a další opatření na podporu zdraví na pracovišti. Vždy je však třeba mít na mysli všechny poschodí domů pracovní schopnosti (Štorová 2012: 43).



**Obrázek 1 - Základní model udržování pracovní schopnosti**  
(Ilmarinen 2005: 138, Štorová 2012: 43)

Jako příklady opatření na podporu pracovní schopnosti uvádí Štorová (2012: 44-45) :

1. *opatření ve vztahu k pracovnímu prostředí:* zkvalitňování pracovních nástrojů a bezpečnosti při práci, zlepšování ovzduší, snižování rizik zranění způsobené stroji či ochranu před škodlivými látkami.
2. *opatření ve vztahu k pracovnímu kolektivu:* omezování přísných pracovních rozvrhů a časového stresu, zvyšování uznání pracovníků, rozvoj práce managementu a vedoucích pracovníků, zlepšování komunikace.

3. *opatření ve vztahu ke znalostem a dovednostem*: zaměření se na vzdělávání v oblastech plánování, kvality, týmových dovedností, používání nástrojů a zařízení a také zlepšení odborných znalostí.
4. *oblast funkční kapacity a zdraví*: k jejichž zlepšení může přispět organizování fyzických cvičení, možnost rekreace, nabídka rehabilitací, podpora zdravých stravovacích návyků a omezování kouření a pití alkoholu.
5. *opatření ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům*: změna obsahu práce, zdravotní prohlídky, fyzické aktivity na podporu zdraví, rehabilitace, úpravy v rozvrhu pracovního času, duševní pohoda, možnosti školení, zdravotní motivace, ergonomie, zdravá životospráva a plánování kariéry, celoživotní vzdělávání

WAI byl přeložen také do 29 jazyků včetně češtiny a v roce 2011 byl v rámci ČR ověřován na výběrovém souboru 72 osob ve věkové skupině nad 50 let, kdy celkový průměrný index pracovní schopnosti byl 37 bodů. Úplně první studie WAI však byla uskutečněna ve Finsku na vzorku 6500 osob a trvala celkem 28 let. Nyní je možné jej využívat k nekomerčním účelům (Cimbálníková 2012: 32, Štorová 2012: 41).



## 2. STÁRNUTÍ SPOLEČNOSTI

Popularita a aktuálnost age managementu jednoznačně souvisí se změnou demografické situace. Je tedy na místě si teoreticky přiblížit, jak se společnost mění, čím je to způsobeno a jaké jsou prognózy do dalších let. Teoreticky se budu opírat především o významné autory jako Rabušic a Rabušicová.

Průměrná délka života se prodlužuje a zároveň se rodí málo dětí. Důsledkem těchto populačních změn a zvrátů bude prudký pokles pracovní síly (Bejtkovský 2013: 18). Stárnutí populace je dle Rabušice (1995: 12) procesem, v jehož průběhu se mění věková struktura obyvatelstva. Vidíme zde zvyšování podílu osob starších 60 nebo 65 let a snižuje se podíl osob mladších 15 let. Populaci můžeme označit jako stárnoucí, jestliže procentuální počet osob starších 65 let je minimálně osmiprocentní. Hranice stanovení stáří se však může lišit. Některé zdroje uvádějí věkovou hranici 65 let, některé 65+ a některé dokonce 60 let. Poslední hranici označuje Rabušic jako klíčovou pro naši skutečnost, avšak ani tato hranice není dogmatická. Důležitým aspektem stárnutí populace je však proměna věkové struktury obyvatelstva, kde se zajímáme o složení populace z hlediska věkových skupin a pohlaví.

Jako příčiny stárnutí populace můžeme označit (Rabušic 1995, Rabušicová 2011):

### 1. Pokles porodnosti

S nízkou porodností je úzce spjato stárnutí společnosti, jelikož se snižuje podíl mladé populace oproti starší populaci. Porodnost ovlivňuje mnoho vzájemně se podmiňujících faktorů ekonomického, sociálního a psychologického charakteru. V této souvislosti zmiňuje Rabušic problematiku tzv. *demografického přechodu*, kterým lze označit proces proměny populačního režimu, ve kterém dochází ke změně v úrovni porodnosti a úmrtnosti. Pro Rabušicovou se jedná o problematiku

snížené plodnosti, jejímž důsledkem je početné snižování populační základny. Mluvíme zde o tzv. *stárnutí od základu věkové pyramidy*.

## 2. *Vyšší naděje na dožití*

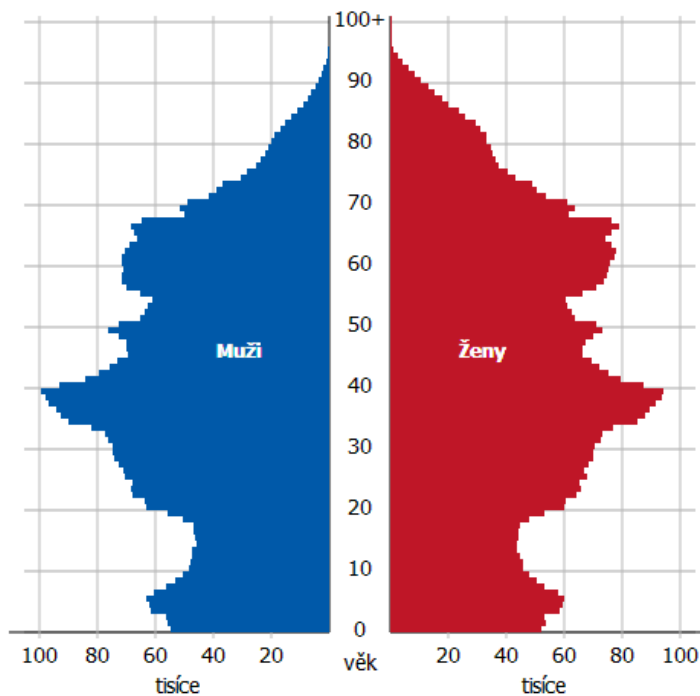
Spolu se zlepšováním zdravotního stavu obyvatelstva se zvyšuje naděje na dožití. Stále více osob se tak dožívá vysokého věku a tak podíl starších osob ve společnosti roste. V tomto případě se jedná o tzv. *stárnutí společnosti od vrcholu věkové pyramidy*.

Tyto dva jevy jdou ruku v ruce a týkají se především vyspělých moderních zemí. Ekonomická vyspělost těchto zemí spolu s hodnotovými proměnami vede dle Rabušicové (2011: 5) k poklesu popularity sňatků, snížení počtu dětí, k větší a lepší péči o individuální zdraví. Pro Druckera (2006: 55) je rovněž stárnutí populace určujícím faktorem v budoucí společnosti rozvinutých zemí. V jeho očích je zásadnější úbytek příslušníků mladších věkových skupin než růst počtu starších lidí. V návaznosti na to upozorňuje především na problematiku přistěhovalectví. Organizace tedy musí mít vyjasněnou strategii, jak se vypořádá s postupným poklesem počtu mladých lidí, s nárůstem starších obyvatel a se zvýšením podílu přistěhovalců.

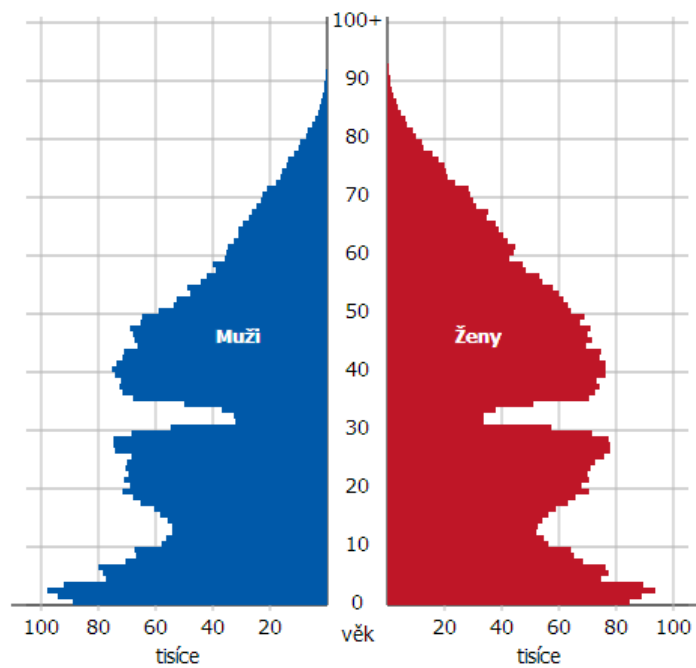
## **2.1 PROGNOZY DEMOGRAFICKÉHO VÝVOJE**

Prognózy Českého statistického úřadu potvrzují Rabušicovou (2011: 5-6), dle které seniorská populace 65+ bude dynamicky narůstat a podíl pracovních sil ve věkové kategorii 20-54 bude výrazně klesat. Například v roce 1990 byl podíl obyvatelstva v kategorii 65+ 12,5 %. Do roku 2014 se podíl zvýšil na 17,4 %. Projekce obyvatelstva ukazuje, že v roce 2050 se podíl seniorské populace vyšplhá na 31 %, což je téměř dvojnásobný nárůst. Snižující se podíl ekonomicky aktivních obyvatel bude muset být doplňován věkově staršími. Zavádění age managementu je tedy aktuálním tématem nejen z pohledu ekonomického, ale především sociálního.

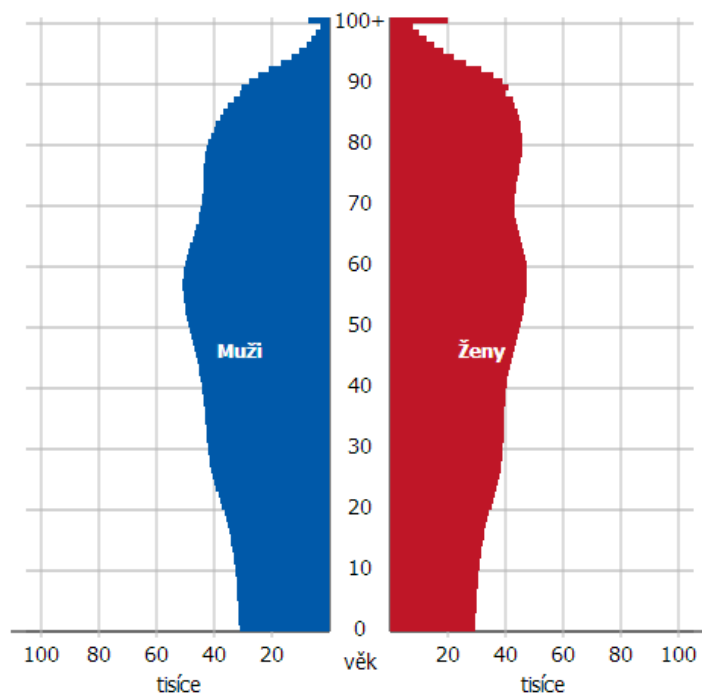
Nývlt (2013) z Českého statistického úřadu také dodává, že v budoucnu mají senioři ve starobním důchodu s vyšším vzděláním, žijící ve velkoměstech a nemanuální pracovníci v úmyslu pracovat, a to především z finančních důvodů. To zásadně změní současný stav trhu práce. Stárnutí populace dle něj přináší změnu poměru osob v produktivním a postproduktivním věku, a význam osob na pracovním trhu se bude dále zvyšovat. Dle ČSÚ pracovalo v první polovině roku 2013 145 tisíc starobních důchodců, tj. 11,5 % z celkového počtu 1 262 tisíc seniorů v důchodovém věku do 70 let.



**Obrázek 2 - Věková struktura obyvatelstva ČR k 31. 12. 2013**  
(ČSÚ 2013, 2014)



**Obrázek 3 - Prognóza věkové struktury obyvatelstva ČR k 1. 1. 1950 (ČSÚ 2013)**



**Obrázek 4 – Prognóza věkové struktury obyvatelstva ČR k 1. 1. 2100 (ČSÚ 2013)**

### 3. ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidé jsou zdrojem nikoliv pouhým nákladem. Jen díky tomuto pohledu na pracovníky lze dosáhnout opravdové produktivity. Management je mnohem více než uplatňování mocenského postavení a využívání výsad (Drucker 2006: 167). Tuto myšlenku a další charakteristiky řízení lidských zdrojů si je třeba uvědomit a umět je implementovat v praxi. Tak jediné může být i age management součástí práce s lidskými zdroji v organizaci.

*Řízení lidských zdrojů* lze definovat jako strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace. Tímto statkem má Armstrong (2002: 27) na mysli zaměstnance organizace, kteří jako jednotlivci nebo jako kolektiv přispívají k naplňování stanovených cílů organizace. Hlavními charakteristikami řízení lidských zdrojů jakožto přístupu označuje Armstrong například to, že pracovníci jsou chápáni jako aktivum, jako bohatství organizace, a je jim poskytována příležitost ke vzdělávání a rozvoji. Organizace se stává tzv. učící se organizací. Výkonná složka řízení lidských zdrojů je v rukou liniových manažerů.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů řadí Armstrong (2002: 28) to, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, loajální a motivované pracovníky. Je tedy nutné předvídat a uspokojovat budoucí potřeby zaměstnanců a zvyšovat a rozvíjet jejich podstatné schopnosti. Důraz je kladen na užitečnost, potenciál a zaměstnatelnost. Z našeho pohledu je klíčový jeden z dalších cílů, a to vytváření tzv. ovzduší, ve kterém budou chtít zaměstnanci vytvářet s managementem produktivní a harmonické vztahy, které budou podporovat týmovou práci. Základem pro motivující způsoby řízení je postoj managementu k pracovníkům jako k hodnotné zainteresované straně, akceptování individuálních a skupinových rozdílů v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Organizace také musí zabezpečit nebo alespoň podniknout kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny k etickému přístupu k řízení pracovníků, založeném na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti.

Udržet si kvalifikované, loajální a motivované pracovníky může být v příštích dekádách díky stárnutí obyvatelstva ještě složitější, a tak prvním krokem k řešení pomocí principů age managementu je, že zaměstnavatel chce reagovat na tendence a vývoj složení věkové struktury obyvatelstva. Podle Wallina (2011: 13) pak především požadavky pracovního místa musí být vedením nastavovány tak, aby byly v rovnováze se samotnými pracovními kapacitami zaměstnanců na všech věkových úrovních. Jen touto cestou je možné se ubírat ve snaze zajistit zaměstnancům delší pracovní život a vyrovnat se tak s důsledky stárnutí společnosti. Každodenní praxe organizace musí odrážet myšlenky age managementu, a nároky jsou kladeny především na role přímých nadřízených a středního managementu. Celý proces zavádění age managementu však začíná u zaměstnanců oddělení řízení lidských zdrojů, kteří stanovují samotné nástroje age managementu vhodné pro reálné prostředí firmy.

### **3.1 NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU**

V této kapitole se budu blíže věnovat personálním činnostem z pohledu řízení lidských zdrojů, které mohou v organizaci sloužit jako nástroje age managementu. Tyto nástroje mi také budou později sloužit při identifikaci reálného prostředí firmy a pomocí nich se budu snažit najít prostor pro zavádění age managementu v praxi.

Wallin (2011: 13) popisuje nástroje age managementu jako způsoby řízení produktivity organizace a lidských zdrojů, které berou v potaz měnící se zdroje zaměstnance během jeho individuálního života. Jedná se především o snahu prolomit věkové bariéry a podporovat věkovou rozmanitost. Důraz je kladen na vztah mezi úspěchem organizace a využitím pracovních schopností zaměstnanců. Novotný (2014: 57) také upozorňuje na to, že age management není o upřednostňování starších pracovníků či otázkou soupeření generací. Age management zajišťuje všem generacím rovné příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena sociálně zodpovědně, což v důsledku prospívá všem bez ohledu na věk.

Volba nástrojů age managementu v organizaci se musí dle Kociánové (2012: 114) odvíjet od strategií zaměřených na budoucnost a integrovaných personálních politik a postupů. Jen tak může být přístup k problematice age managementu skutečně strategický a komplexní. Klíčem k úspěchu je v prvé řadě zpracování plánu systematického, integrovaného a komplexního přístupu k age managementu. Neméně důležité je vytváření organizační kultury podporující strategii age managementu, odbourávání věkových bariér, vedení sociálního dialogu na téma age management mezi zaměstnavatelem a odbory, zapojení starších pracovníků do plánování a zavádění strategického age managementu, interní i externí monitorování a hodnocení efektivity strategie age managementu. Tyto a další nástroje age managementu si přiblížíme v následujících kapitolách, jejichž členění vychází ze Štorové (2014). S tímto členěním pracuje také Novotný a kol. (2014) a poskytují mi tak nejucelenější přehled personálních činností a opatření s tím souvisejících.

### ***3.1.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ***

První z personálních činností sloužící jako nástroj age managementu je dle Štorové (2014) personální plánování. To podle Koubka slouží k realizaci cílů organizace tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřující k současnému a perspektivnímu zajištění úkolů organizace adekvátní pracovní silou. Ty jsou třeba v potřebném množství, s potřebnými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, s žádoucími osobnostními charakteristikami, optimálně motivované, flexibilní a připravené na změny, optimálně rozmístěné do pracovních míst a organizačních celků organizace, jsou potřeba ve správný čas a s přiměřenými náklady. Úkolem personálního plánování je tak dosáhnout dynamické rovnováhy<sup>7</sup> mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil mimo organizaci, ale také v ní (Koubek 2003: 87-

---

<sup>7</sup> Dynamickou rovnováhou je myšlen přístup, který počítá s proměnami poptávky a nabídky pracovních sil a neustále se snaží o dosahování rovnováhy (Koubek 2003: 88).

88). Personální plán slouží především náborářům, kteří například dle soupisu schopností mohou rozklíčovat, které z volných míst by mělo být zaplněno novými pracovníky, a které by mělo být obsazeno pracovníky, kteří již v organizaci jsou zaměstnání (Werther 1992: 173).

Personální plánování je především plánováním odvozeným, a má být integrální součástí podnikového plánování. Navazuje například na plánování technického rozvoje, výroby a výrobních cílů a na další plány činností organizace. Na druhou stranu může personální oddělení upozorňovat na efektivnější rozvíjení a rozmisťování lidí v organizaci za účelem usnadnění dosahování podnikových cílů. Tak jak tak se personální plánování stává těžištěm všech plánovacích aktivit v organizaci. Paradoxně je tedy odvozeným, sekundárním plánováním, ale zároveň je jádrem všech plánovacích procesů (Armstrong 2002: 329, Koubek 2003: 88).

Personální plánování jako nástroj age managementu se zaměřuje především na *analýzu věkové struktury zaměstnanců* a na odhad potřeb pracovníků. Práce s výsledkem analýzy věkové struktury musí mít za cíl odpovědět na otázku, zda a jak má organizace zajištěný dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí zaměstnance odcházející do starobního či předčasného důchodu (Novotný 2014: 62).

### **3.1.2 NÁBOR PRACOVNÍKŮ**

Získávání pracovníků spolu s výběrem je klíčovou fází formování pracovní síly organizace. Obecným cílem je získat takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Získávání pracovníků má také za cíl zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (Armstrong 2002: 353, Koubek 2003: 117). Často se také setkáváme s termínem nábor pracovníků, se kterým operuje také Novotný (2014) a Štorová (2013), a který dle Koubka (2003: 117) pak v moderní teorii řízení lidských zdrojů zpravidla znamená získávání



pracovníků z vnějších zdrojů. Moderní získávání pracovníků však primárně usiluje o získávání lidských zdrojů z řad současných pracovníků organizace. S tímto odlišením také souvisí cíl moderní personální práce, kterým je zajištění zaujatých, motivovaných pracovníků, jejichž individuální zájmy se co nejvíce ztotožňují se zájmy organizace, a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a s kulturou firmy. Nakonec nábor potažmo získávání pracovníků by mělo být jasně odvozeno z personálního plánu, kterým jsem se zabývala v předchozí kapitole.

Nábor a získávání pracovníků jako jeden z nástrojů age managementu se zaměřuje na nábor a udržení starších pracovníků, přilákání mladších pracovníků, podporu věkové diverzity či zamezení věkové diskriminace (Štorová 2013, Novotný 2014, Pillinger 2008). Nábor starších pracovníků přináší mnoho výhod, mezi kterými na první příčce stojí věková různorodost pracovního týmu. Starší pracovníci často disponují dovednostmi, znalostmi a zkušenostmi, které mladí pracovníci nemají. Pro organizace by tedy starší pracovníci měli znamenat skutečný i potenciální přínos. Starší pracovníci také mohou zvýšit kvalifikaci pracovní síly, čímž mohou přispět k inovaci, produktivitě a změnám. Praktickým opatřením pro nábor starších pracovníků je například vhodná podoba inzerce, kterou organizace dává najevo, že vítá starší pracovníky s relevantní praxí. Organizace také ve svých materiálech pro nábor a výběr kandidátů může vyzdvihnout svůj kladný přístup k věkové diverzitě. Pracovní podmínky nabízeného volného místa by také měly odrážet potřeby starších pracovníků. Důraz je kladen například na flexibilní pracovní dobu (Pillinger 2008: 18-19).

Již zmiňovanou druhou oblastí náboru je zacílení na mladší pracovníky. Účelem je zajištění tzv. široké talentové základny, kdy organizace chce zaměstnávat nejlepší pracovníky se špičkovými schopnostmi na pravém místě a v pravý čas. Mladší pracovníci mají také své specifické požadavky, a tak praktickým opatřením náboru těchto pracovníků je vytváření atraktivního pracoviště v budoucnosti skýtajícího mnoho výzev a příležitostí, zajímavé může být poskytování možnosti pracovních stáží ještě před ukončením studia potenciálního pracovníka, školicí programy pro

absolventy, návštěvy ve školách a univerzitách, zlepšení rozvoje lidských zdrojů v rámci společnosti a další (Novotný 2014, Pillinger 2008).

Drucker (2006: 164) se také zmiňuje o tzv. netradičních zaměstnancích, kterými jsou pracovníci odcházející do předčasného důchodu, avšak nepřestávající pracovat. Zahajují “druhou kariéru” a pracují na volné, na částečný a/nebo krátkodobý úvazek, či jako externí dodavatelé. Jedná se především o znalostní pracovníky. Korporace nového typu se s těmito pracovníky musí naučit spolupracovat, řídit jejich produktivity a především zajistit, aby jejich specializované znalosti poskytly organizaci maximální přínos. Cílem je však tyto netradiční zaměstnance přilákat, a efektivně je začlenit.

### **3.1.2.1 Personální marketing**

Významnou oblastí personální řízení a v našem případě efektivního procesu získávání pracovníků je personální marketing, kterým je dle Bednáře (2013: 191-192) označován způsob nábory pracovníků orientovaný směrem ke kandidátům. Toto pojetí se objevuje v průběhu šedesátých let v německé literatuře. V anglosaském pojetí se později používají termíny jako HR marketing nebo také employer branding. V evropském pojetí je cílem přistupovat k zaměstnancům jako k zákazníkům a to z pohledu konzumace kariéry nebo zaměstnání. Anglosaské pojetí personálního marketingu se zaměřuje spíše na oblast budování značky zaměstnavatele s cílem stát se zaměstnavatelem první volby. Talentovaní jedinci si jsou vědomi své ceny na trhu práce a konkurenční boj tedy není jen na straně uchazečů o zaměstnání. Jdou za nejlepší firmou, nejlepší rolí, nejlepší nabídkou. Mladí a talentovaní pracovníci jsou také méně loajální, a pokud o ně organizace nebude dostatečně pečovat, neuspokojí jejich potřeby, odejdou.

Personální marketing se však nezaměřuje jen na mladé pracovníky, ale obecně se jedná o využití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace,

kteře se opírá o vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkum trhu práce (Koubek 2003: 150).

Usilování o dobrou zaměstnavatelkou pověst i bezproblémové utváření personálu organizace by mělo mít dle Kociánové (2010: 89) koncepční charakter. Personální marketing tak v nejširším záběru zahrnuje aktivity, které mají vliv na prezentaci organizace na trhu práce. Tímto můžeme mít na mysli sponzoring, mediální politiku či způsoby získávání pracovníků, mezi které patří především inzerce, spolupráce se školami, personálními agenturami, profesními organizacemi apod. Jedná se však také i o úroveň výběru pracovníků, zejména způsob jednání s uchazeči. Z pohledu Kociánové tedy dobré jméno zaměstnavatele spoluvytváří její personální politika. Významný je systém odměňování a zaměstnaneckých výhod, pracovní podmínky a péče o pracovníky, možnost osobního rozvoje a kariéry apod. Neméně důležitý je také styl vedení včetně způsobů oceňování práce.

Strategie age managementu se tedy jednoznačně musí promítnout do strategií personálního marketingu, který je propojením personálních a marketingových strategií a nesmí chybět v žádné firmě, která chce do své firmy přilákat talentované a motivované uchazeče o práci.

### **3.1.3 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ROZVOJ**

Obsáhlým tématem a rovněž nástrojem age managementu v organizacích je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Pracovní prostředí je v dnešní době charakteristické rychlými změnami pracovních procesů, silnou konkurencí či velkými a měnícími se nároky zákazníků. Aby organizace a její pracovníci udrželi tempo s těmito změnami, je nutné se zaměřit právě na oblast vzdělávání (Pillinger 2008: 19). Vzdělávání se tak stává ekonomickým faktorem, iniciátorem ekonomického růstu, konkurenceschopnosti a celkového postavení na světovém trhu (Palán 2003: 167).

Vzdělávání<sup>8</sup>, rozvoj a učení jsou spojitými nádobami a spolu s odborným vzděláváním (výcvikem) jsou složkami procesu rozvíjení lidí v organizaci, který britský *Chartered Institute of Personnel and Development* dle Armstronga (2007: 444) popsal jako proces, jehož výsledky jsou pro podnik a podnikání zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. Na druhou stranu pro pracovníky znamená jejich zvýšenou pracovní schopnost, adaptabilitu a zaměstnatelnost. Proces rozvíjení lidí je tedy rozhodujícím procesem v organizaci.

Pro Hroníka a další autory je pojem *učení (se)* procesem změny, který zahrnuje nové vědění i nové konání. Dochází k němu v důsledku praxe nebo zkušeností a zahrnuje více než vzdělávání a rozvoj. Učení zabezpečuje interakci mezi člověkem a jeho neustále se měnícím prostředím. Učení také mění to, co již člověk umí, a skrze učení získávají jedinci, pracoviště i organizace nové znalosti, které jim pomáhají porozumět nastalým situacím (Hroník 2007: 30-31, Plamínek 2014: 18, Štorová 2012: 53).

Z výše uvedené definice je nám zřejmé, že jedinec se učí, i když se nevzdělává. Vzdělávání pak Hroník (2007: 31) popisuje jako institucionalizovaný a organizovaný způsob učení se. Tento proces má vždy svůj začátek a konec. Důležitým aspektem a charakteristickým rysem vzdělávání je jeho systematičnost. Na druhou stranu rozvoj je dosažením žádoucí změny pomocí učení (se). Pro Armstronga (2007: 445) se jedná o růst nebo realizaci osobních schopností a potenciálu. K rozvoji může dojít prostřednictvím vzdělávacích aktivit či praxe. Už z definic vidíme, že je v praxi velmi složité oddělit tyto dvě spojité nádoby. Pro naše účely se nyní zaměříme na firemní vzdělávání jako na nástroj *age managementu*.

Firemní vzdělávání je zjednodušeně definováno jako „souhrn edukačních aktivit, které zajišťuje organizace. Cílem je doplnit (rozšířit,

---

<sup>8</sup> Definice tohoto pojmu bude primárně podložena Františkem Hroníkem a jeho knihou *Rozvoj a vzdělávání pracovníků* z roku 2007, jehož koncept nejlépe odpovídá praktickému systému vzdělávání zkoumané obchodní společnosti. Michael Armstrong se v definici vzdělávání s Hroníkem rozchází.

prohloubit či zvýšit) nebo změnit (rekvalifikovat) kvalifikaci pracovníků“ (Průcha 2014: 217). Firemní vzdělávání je systematickým procesem změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců organizace, kterým se snižuje rozdíl mezi subjektivní a objektivní kvalifikací. Subjektivní kvalifikací je míněn soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů a klíčových kvalifikací získaných během života s potenciální možností využití pro výkon určité činnosti. Objektivní kvalifikací je pak kvalifikovanost práce neboli požadavky na kvalifikaci pracovníka vyplývající z náročnosti, charakteru, tempa a odbornosti práce (Bartoňková 2013: 10).

Možností pro uplatnění principů age managementu skrze firemní vzdělávání je tedy značně široké. Může se v první řadě jednat o vzdělávání s ohledem na delší profesní život, kdy organizace poskytne možnost vzdělávání všem věkovým skupinám (Novotný 2014: 62). Právě starší zaměstnanci vyššího věku často nejsou do vzdělávání zapojováni z důvodu „návrtnosti“ nákladů na vzdělávání.

Typickou vzdělávací aktivitou pro starší zaměstnance jsou kurzy nových technologií, jejichž neznalost brání výkonu pracovních činností. Novotný se také zmiňuje o kurzech plánovaného odchodu do důchodu, které mohou pomoci nejen samotnému zaměstnanci, ale také organizaci při personálním plánování. Další stěžejní oblastí, která však úzce souvisí s výše uvedenými charakteristikami, je systém pravidelných pohovorů na téma profesního rozvoje jednotlivých zaměstnanců (Novotný 2014: 62). Tato metoda například ve formě strukturovaného rozhovoru, který vede kvalifikovaný vedoucí pracovník, může být jedním z účinných snadno použitelných nástrojů pro počáteční fázi procesu identifikace vzdělávacích potřeb, kterou je sběr informací a dat. Cílem takového pohovoru je zjistit, proč jednotlivci nepodávají uspokojivý výkon či jaké jsou jejich názory a postřehy (Vodák 2011: 91). Na základě těchto hodnotících a rozvojových pohovorů, které probíhají nejen na úrovni nadřízený-podřízený, ale také na úrovni sebehodnocení, můžeme vybrat účastníky do systému firemního vzdělávání. Jestliže chceme dbát na principy age managementu,

zaměřujeme se a neopomíjíme starší pracovníky a jejich potřeby k dalšímu rozvoji a vzdělávání (Hroník 2007: 142, Hroník 2006: 57).

Specifickým nástrojem age managementu v oblasti vzdělávání jsou vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů (Novotný 2014: 62). Informovanost vedení společnosti je základem pro úspěšné zavádění strategií age managementu do organizace, jelikož jen s podporou personálního oddělení není možné provádět tak zásadní změny. Vždy je nutné, aby personální oddělení mělo podporu vedení společnosti, které musí být dostatečně obeznámené o významu age managementu a řízení lidských zdrojů jako takových.

Zapojování starších pracovníků či poskytování možnosti zapojení do procesu vzdělávání a rozvoje ve firmě je důležitou součástí při prosazování tzv. kultury celoživotního učení. Účast na firemním vzdělávání je pro progresivní společnosti nedílnou součástí pracovní dráhy všech zaměstnanců. Zásadním aspektem tohoto přístupu ke vzdělávání k zásadám age managementu je, že právě doplňování a rozšiřování znalostí a dovedností předchází nedobrovolnému odchodu do důchodu z pracovního trhu z důvodu nedostatečné kvalifikace (Pillinger 2008: 20).

### **3.1.3.1 Mezigenerační učení**

Specifickou oblastí age managementu je mezigenerační učení, které je definováno jako „proces, jehož prostřednictvím získávají jedinci každého věku dovednosti a znalosti, ale také postoje a hodnoty, a to z každodenních zkušeností, ze všech dostupných zdrojů a všech vlivů v jejich vlastních žitých světech“ (EAGLE in Rabušicová 2012: 164).

Právě mezigenerační učení může být jedním z nástrojů age managementu v organizaci, která si klade za cíl bořit věkové bariéry a využít potenciálu starších pracovníků. Pracoviště, na kterém se setkává několik generací, nabízí možnost spojení znalostí, zkušeností a perspektiv,

a tak uvnitř tohoto prostředí se vytváří ona ojedinělá mezigenerační produktivita (Randstadt 2009: 32).

Nabízí se však otázka, zda mezigenerační učení je pouhým nástrojem age managementu. Novotný (2014: 62) zahrnuje mezigenerační učení pod oblast začleňování nových pracovníků. Podpora mezigenerační spolupráce je spolu s cíleným využíváním dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje jedním z praktických opatření tohoto nástroje. Starší pracovníci také mohou zastávat roli mentorů či interních lektorů, kdy budou své mladší spolupracovníky obohacovat o své zkušenosti a znalosti. Není tedy právě mezigenerační učení cílem age managementu? Věková diverzita pracovníků nabízí široké a ojedinělé možnosti, kterých by měla organizace nejen v budoucnosti využít.

### **3.1.4 PRACOVNÍ VZTAHY**

Další tematickým okruhem jsou pracovní vztahy, které jsou přítomny ve všech personálních činnostech, a tak i v celé personální práci. Hrají důležitou roli v personální politice i personální strategii. Obzvláště oblast personálního rozvoje a plánování je citlivá na pracovní vztahy. Ty nabývají podoby formální i neformální. Formální vztahy jsou upravované nejrůznějšími pravidly, jako je zákoník práce, pracovní řád, interní směrnice. Neformální vztahy mezi spolupracovníky jsou běžnými sociálními a mezilidskými vztahy. Pracovní vztahy a jejich kvalita významně ovlivňují dosahování cílů organizace i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Korektní, harmonické a uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima. To má vliv na spokojenost zaměstnanců, a přispívá ke sladování individuálních a organizačních zájmů a cílů. (Koubek 2003: 319).

Úkolem personalistů a managementu je nastavit firemní kulturu vstřícnou k pracovníkům jakéhokoliv věku a oceňovat silné stránky různých věkových skupin. Nejen management ale i samotní zaměstnanci si musí uvědomovat, jaký přínos pro ně mohou znamenat věkově diverzifikované

týmy, které jsou základem výše zmíněného mezigeneračního učení (Novotný 2014: 62).

### **3.1.5 PÉČE O PRACOVNÍKY**

Poslední a významnou oblastí je péče o pracovníky, která je pro Koubka jedním z nejdiskutovanějších problémů personální práce. Jedná se o jeden z nejefektivnějších nástrojů získávání zaměstnanců, pomáhá vytvářet harmonické mezilidské vztahy na pracovišti a posiluje pracovní výkony. I z toho důvodu roste vliv a tlak odborů, státu a mezinárodních organizací na zkvalitňování péče o zaměstnance, která může být dvojího typu. Prvním typem je povinná péče o zaměstnance dána zákonem a kolektivní smlouvou, druhým typem je péče o zaměstnance jako součást personální politiky organizace (Koubek 2007: 208). Jestliže vycházíme z Novotného (2014: 62), k první oblasti péče o zaměstnance patří bezpečnost a ochrana zdraví při práci, zohlednění možností a schopností starších pracovníků a podpora pracovní schopnosti, které jsme se věnovali v kapitole 1.2.

Podle Cimbálikové (2012: 107) může podpora zdraví nabývat podob od opatření preventivní povahy až po ta, která reagují na následky stárnutí organismu. Konkrétní aktivity mohou zahrnovat důraz na pravidelné lékařské kontroly, využívání poradenství zdravotních odborníků, vhodné upravení pracovního prostředí či zjišťování rizikovosti pracovního prostředí. Důležité je také správné věkové sestavení týmu a pracovních skupin tak, aby věkově rozdílné potenciální výkony a kompetence byly rovnoměrně rozloženy.

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je soubor nespočtu norem, a to jak právních, tak i mimoprávních (technických, technologických, organizačních a jiných opatření), který slouží k ochraně zdraví a života zaměstnanců při práci, popřípadě dalších osob nacházejících se s vědomím zaměstnavatele na jeho pracovištích. Postatou BOZP je předcházení



rizikům, a to tak, že se zajišťují a provádí úkoly v hodnocení těchto rizik<sup>9</sup> možného ohrožení života nebo zdraví zaměstnanců. Právní úprava BOZP je v českém právním řádu ovlivněna požadavky vyplývajícími pro Českou republiku z mezinárodních smluv, kterými je vázána, a to zejména vycházející z členství v Mezinárodní organizaci práce. Nelze opomenout, že výrazný vliv na formování BOZP má také právo Evropské unie, a to již na primární úrovni, neboť čl. 153 SFEU (Smlouva o fungování Evropské unie) klade důraz na zlepšování pracovního prostředí k ochraně zdraví a bezpečnosti pracovníků. Primárně je možné nalézt základy právní úpravy v rámci zákoníku práce a dále v právních předpisech na ochranu života a zdraví, v hygienických a protiepidemických předpisech, v technických předpisech a normách, v předpisech o požární ochraně a podobně, kdy jednotlivé právní předpisy jsou jak ve formě zákonů, nařízení vlády či případně vyhlášek<sup>10</sup> (Bělina 2014: 282-283).

V rámci zohledňování možností a schopností starších pracovníků je třeba znát specifika těchto osob. V období starší dospělosti (50-60 rok života) přichází mnoho fyzických i psychických změn, které se s jedincem nesou i do jeho stáří (Vágnerová, 2007: 239). Tyto změny mohou mít jak negativní tak pozitivní dopad na pracovní výkonnost zaměstnance.

Tělesné změny jsou charakteristické především chronickými chorobami, poklesem tělesné síly a pohybové koordinace (Vágnerová 2007: 239) a úbytkem senzorických a motorických funkcí. Faktory ovlivňující dlouhověkost a kondici ve stáří nejsou vždy jednoznačné, avšak základem je genetika každého člověka, prostředí a životní styl, resp. výživa člověka (Cimbálníková 2012: 22).

---

<sup>9</sup> Především je povinností zaměstnavatele zjišťovat příčiny a zdroje a přijímat opatření k jejich odstranění, což zaměstnavatel činí skrze odborně způsobilé zaměstnance (Bělina 2014: 284).

<sup>10</sup> Demonstrativně: zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce; nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků; nařízení vlády č. 272/2011 Sb., o ochraně zdraví před nepříznivými účinky hluku a vibrací (Bělina 2014: 283).

Psychické změny jsou charakteristické změnou kognitivních funkcí (zhoršení paměti, pokles fluidní inteligence, rozvoj krystalické inteligence) a poklesem kreativity (Langmeier 1998: 185-187). Dle Cimbálníkové se také snižuje rychlost vnímání, myšlení a reakcí. Za určitých podmínek se však až do vysokého věku mohou schopnosti založené na vědomostech a životních zkušenostech zlepšovat a vykazují stabilitu. Člověk je také schopen se až do vysokého věku učit. Důležitá je schopnost přenášet zkušenost do nových poznatků. Starší pracovníci nemusí nutně vykazovat horší kvalitu práce, ale spíše nižší kvantitu z důvodu horšího zpracování velkého množství informací současně. Negativní efekty stárnutí se projevují převážně ve stresových situacích a při plnění komplexních úkolů. Věková omezení jsou však minimální za předpokladu strukturování úkolů a klidného nerozptylujícího prostředí (Cimbálníková 2012: 24).

Pozitivním aspektem stárnutí je, že starší lidé bývají zkušenější, ochotnější ke spolupráci, jednají citlivěji s lidmi, jsou trpělivější, spolehliví a pečliví, což je jejich výhodou oproti mladším generacím pracovníků. V každém případě však spolu s věkem přichází snížení pracovní výkonnosti (Vágnerová 2007: 264).

Další oblastí péče o pracovníky je respektování principů sladování pracovního a osobního života, neboli koncept *work-life balance*, který je v současnosti dle Kociánové spojován právě s problematikou rovných příležitostí a s péčí o pracovníky<sup>11</sup>. Ústředním tématem jsou alternativní (flexibilní) pracovní úvazky, které jsou jedním z klíčových nástrojů age managementu. Organizace, která podporuje sladování pracovního a osobního života by měla poskytovat zaměstnancům možnost zkrácených úvazků, pružné pracovní doby, práce z domova či sdílení pracovního místa. V této souvislosti se také můžeme bavit o tzv. *sick days*,

---

<sup>11</sup> Ne vždy tomu tak bylo. V USA v průběhu šedesátých let se problematika work-life balance zaměřovala především na zaměstnané matky a byla řešena a dozorována státní administrativou. Postupem času se také koncept rozšířil i na muže, rodiny a organizace. S tímto konceptem je také spojován pojem *family-friendly policy*, který charakterizují různé postupy s cílem umožnit pracovníkům dosáhnout uspokojivé rovnováhy pracovního a rodinného života (Kociánová 2012: 105-106).

kteře mohou zaměstnanci využít v případně krátké nemoci, nebo o tzv. *career break*, jež je možno využít například ke studijním povinnostem, k cestování či k vyřešení rodinných záležitostí (Kociánová 2012: 107).

Mnoho starších pracovníků dává přednost flexibilní pracovní době a právě alternativní pracovní úvazky mohou být mnohdy klíčem k udržení zaměstnanců ve firmě. Poskytnutí této možnosti nám pomáhá zajistit motivovaný, produktivní a spokojený personál a organizace tak může plnit stanovené celopodnikové cíle. Vytváření kultury, která ctí význam plnohodnotného rodinného a osobního života, vyžaduje, aby firma přistupovala k pracovní době flexibilně. Tím dává zaměstnavatel prostor pro adaptaci na fyzické i psychické výzvy plynoucí z procesu stárnutí. Obzvláště to platí u fyzicky náročných povolání, která jsou vysoce stresující. To se však netýká jen starších pracovníků, ale může přispět ku prospěchu zdraví a kvalitního životního stylu zaměstnanců každého věku (Pillinger 2008: 35).

První možností flexibilní formy práce je pružné rozvržení pracovní doby, které nepochybně patří k nejrozšířenějším nástrojem na podporu age managementu i harmonizace profesního a soukromého života. V praxi si sám zaměstnanec určí začátek a konec své pracovní doby s tím, že zaměstnavatelem je určen pouze interval, během kterého je nutná přítomnost zaměstnance na pracovišti. Pracovníci tak mají možnost pro zajištění osobních záležitostí jako je péče o rodinného příslušníka, návštěvy lékaře a další (Novotný 2014: 64, § 85 zákoníku práce).

Další z alternativních pracovních úvazků je zkrácený pracovní úvazek, který využívají především pracovníci dlouhodobě pečující o rodinné příslušníky s různými stupni závislosti, o dítě mladší 15 let věku či těhotné ženy. Tito pracovníci mají dle § 241 odst. 2 zákoníku práce nárok na to, aby jim na žádost byla umožněna kratší pracovní doba nebo jinak vhodně upravena stanovená týdenní pracovní doba, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody na straně zaměstnavatele (zákoník práce).

Zřídka kdy využívanou formou je sdílené pracovní místo neboli *job-sharing*. Jeho principem je dělení pracovních povinností mezi dva pracovníky, což je z hlediska vedení, osobnostních charakteristik a časové organizace velice náročné. Znamější a především v zahraničních korporacích využívanou formou je práce z domova neboli *homeoffice*. Zaměstnavatel rovněž jako u sdíleného pracovního místa nemá povinnost tuto možnost poskytnout. Pro pracovníky se tedy především varianta *homeoffice* stává jedním ze zaměstnaneckých benefitů. Výhodou *homeoffice* je zvýšení loajality a spokojenosti pracovníka. Nevýhodou je však velký důraz na sebekázeň a důvěru, jelikož ne každý je vhodný na práci z domova. Hrozí totiž rozptylování nepracovními podněty, ale také se může stírat hranice mezi pracovním a volným časem. Tato varianta je samozřejmě také možná jen u kancelářského typu pracovního místa (Novotný 2014: 66).

Existují také další alternativy, jak vyjít zaměstnancům vstříc s rozvržením pracovní doby. Může se také jednat o využití dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, ztlačený pracovní týden nebo například projektové zaměstnávání na konkrétním projektu v organizaci. V rámci péče o zaměstnance je však důležitější individuální přístup k potřebám zaměstnance. S blížícím se odchodem do důchodu můžeme například zaměstnance převést na méně fyzicky náročné pracovní místo nebo můžeme poupravit jeho pracovní náplň, čímž předejdeme předčasnému odchodu z pracovního trhu. Základním pravidlem je ale správné naplánování a načasování z důvodu správné adaptace na nové pracovní podmínky. Cílem takového kroku rozhodně není pracovníka demotivovat a zatěžovat, znehodnotit jeho schopností či ztráta statusu (Cimbálníková 2012, Novotný 2014, Pillinger 2008).

## 4. IDENTIFIKACE FIREMNÍHO PROSTŘEDÍ

Nacházím se ve výrobní společnosti s přibližně 1800 zaměstnanci. Firma XY byla založena v polovině 20. století na území České republiky. Řadí se tak mezi české firmy s ryze českým vedením společnosti<sup>12</sup>, což značně ovlivňuje způsob řízení firmy a firemní kulturu. Do roku 1993 se jednalo o státní podnik, s příchodem kupónové privatizace se však firma stává společností soukromou, a mění také svůj obchodní název.

Za dobu fungování firmy XY došlo nejen k rozšíření oblasti výroby, ale rozrostl se také počet výrobních závodů, a tak bych nyní odvážně mohla tuto firmu označit za mezinárodní. Společnost se zaměřuje na zahraniční trhy a 80 % své produkce exportuje. Produkty této obchodní společnosti nejsou tzv. koncovými produkty, které by si mohl koupit běžný zákazník z řad široké veřejnosti.

Sídlo společnosti a také její největší závod se nachází na velmi nestrategickém místě a z velké části jeho geografické umístění negativně ovlivňuje proces náboru. Poskytuje však mnoho pracovních míst obyvatelům v okolí. Často se tedy stává, že ve společnosti pracuje více členů jedné rodiny.

Firma XY patří také mezi certifikované společnosti. V současné době je držitelem systémového certifikátu managementu kvality ISO 9001:2008, environmentálního managementu ISO 14001:2004 a managementu bezpečnosti práce a ochrany zdraví OHSAS 18001:2007. Další certifikáty se týkají především výrobků a výrobních postupů.

V této chvíli se firma nachází v procesu reorganizace personálních činností, a tak je zde velký prostor pro zavádění age managementu.

---

<sup>12</sup> Veškeré obecné informace o společnosti jsem čerpala z oficiálních webových stránek a z propagačních materiálů sloužících k představení firmy.

Krátce před dokončením této práce se změnilo vrcholné vedení společnosti a nyní zde figurují také slovenští top manažeři.

V této práci se zaměřím na tuzemské závody této firmy, které dle inventury zaměstanců k 28. 2. 2015 mají 1601 zaměstnanců. Dle doporučení Evropské komise můžeme tedy mluvit o velkém podniku, který má 250 a více zaměstnanců, a jeho roční obrat činí nad 50 mil. EUR (Řehoř 2010: 36).

Pro bližší seznámení se s personálními procesy firmy XY mám k dispozici platnou směrnici systému kvality s názvem *Řízení lidských zdrojů*, která si klade za cíl „stanovit pravidla a zásady, vymezit pravomoci a odpovědnost v oblasti řízení lidských zdrojů“ (směrnice Řízení lidských zdrojů firmy XY 2014: 2). Bude mě zajímat také směrnice s názvem *Monitorování a zvyšování úrovně bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny při práci*, která vychází ze souvisejících právních předpisů v platném a účinném znění, a jejím účelem je „stanovit postup pro zajištění bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny při práci, stanovit postup pro proces identifikace psychických a fyzických podmínek na pracovišti z hlediska hygieny a bezpečnosti práce (směrnice Monitorování a zvyšování úrovně bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny při práci 2011: 2).

Vycházet budu také z dalších firemních dokumentů, jako jsou zápisy z porad různých týmů, plány vzdělávání či již zmíněné inventura zaměstnanců.

#### **4.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE FIRMĚ XY**

Směrnice Řízení lidských zdrojů jasně odráží aktuální postavení personálního oddělení ve firmě XY. Kompetencemi personálního úseku v oblasti řízení lidských zdrojů ve společnosti je především *plnění role garanta a služby*, což značně ovlivňuje přístup firmy k personálním činnostem. Další činností je *vyhledávání vhodných uchazečů o volné pozice* a třetí činností je *zabezpečení nebo spolupráce při zabezpečení rozvoje a vzdělávání zaměstnanců*. Již nyní zde vidím příležitosti ke zlepšení činnosti a postavení personálního oddělení nejen v oblasti age managementu. Již samotný termín personální management se ve firmě

téměř nevyskytuje a většina činností personálního oddělení je spíše administrativního typu.

Jelikož se v této práci zaměřuji na řízení lidských zdrojů dle věku, na základě teoretické části této diplomové práce chci identifikovat možnosti implementace principů age managementu ve specifickém prostředí vybrané společnosti a v již zpracovaných personálních činnostech. První z těchto činností a zároveň nástrojů je dle Novotného (2014) personální plánování. Další kapitola tedy bude věnována právě této oblasti.

#### **4.1.1 PERSONÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ VE FIRMĚ XY**

Ve směrnici *Řízení lidských zdrojů* je personální plánování definováno jako „plánování potřeby zdrojů k tvorbě pracovních míst ve vazbě na náběh nových podnikatelských aktivit realizaci racionalizačních opatření. Definování kvalifikačních požadavků na konkrétní pracovní místa“ (směrnice *Řízení lidských zdrojů* 2014: 2). Odpovědným pracovníkem pro tuto činnost je personalista.

Ve firmě XY personální plánování však v praxi téměř splývá s náborem pracovníků. Personalista náborář má k dispozici pouze seznam aktuálně poptávaných pracovníků a vychází z tzv. požadavků na vyhledání zaměstnance, které vznáší vedoucí pracovník. Není zde systematicky pojato, jaké množství pracovníků musí firma XY v následujícím období přijmout do pracovního poměru, jakou kvalifikaci musí budoucí pracovníci mít, ani z jakých zdrojů bude personální oddělení čerpat.

Některé útvary firmy XY si důležitost personálního plánování uvědomují. Vedoucí pracovníci těchto útvarů mají k dispozici informace o věkové struktuře svých podřízených, a ví, v jakém časovém horizontu chtějí starší pracovníci odejít jak do předčasného, tak do řádného starobního důchodu, a počítají s hledáním řešení pro odchody na mateřskou dovolenou či pracují například s plánovaným zvětšením objemu práce. Tyto opatření však nejsou zcela řízené, mnohdy se jedná pouze o „vnitřní intuici“ vedoucího pracovníka.

Personální oddělení v tomto směru nově zavedlo systém matic zastupitelnosti, který automaticky na základě *Popisu pracovního místa* a pracovních činností v něm uvedených generuje zaměstnance skrze firmu, kteří se mohou navzájem zastupovat. Některé týmy mají zpracovanou podrobnější matici, která slouží k odhalení slabších míst v personálním obsazení. Významně se však s těmito maticemi nepracuje.

Personální oddělení také nemá k dispozici plány obchodního úseku, výrobní plány či plány technického rozvoje. Oblast personálního plánování je pro firmu XY velkou výzvou a co nejdříve je nutné mu věnovat větší pozornost.

Jelikož je personální plánování jedním z nejdůležitějších nástrojů age managementu, budu této kapitole věnovat zvýšenou pozornost a zaměřím se především na analýzu věkové struktury zaměstnanců firmy XY a zmapování kritických míst.

#### **4.1.1.1 Analýza věkové struktury zaměstnanců firmy XY**

Dle Morschhäuser a Socherta (2006: 21-22) existuje mnoho akčních plánů a nástrojů, se kterými lze pečovat o zdraví, kvalifikaci, motivaci a pracovní schopnost a zaměstnatelnost starších pracovníků organizace, jak nyní tak i v budoucnosti. Jaký přístup je vhodný a únosný, záleží dle nich především na aktuálním a počátečním stavu společnosti, a na konkrétních úkolech personálního oddělení. Organizace si musí v první řadě položit několik klíčových otázek, na které je třeba znát odpověď: jak se bude v nejbližších letech vyvíjet věková struktura organizace? Které problémy již v tuto chvíli musí organizace se staršími zaměstnanci řešit, a jaké problémy může v příštích letech očekávat? Jak může být pracovní schopnost a zaměstnatelnost starších pracovníků udržována a rozvíjena?

Analýza věkové struktury patří mezi čtyři metody, jakými lze zjistit onen reálný, aktuální stav organizace. Tento nástroj nám může odhalit věkové rozložení pracovních sil a očekávané změny v budoucnosti. Tato analýza může být dobrým odrazovým můstkem ke stanovení



a diskutování možných personálních problémů v organizaci v souvislosti se změnou věkové struktury (Morschhäuser a Sochert 2006: 22).

Další metodou je kontrolní seznam sloužící pro odhalení potřeby změn v souladu s věkovou strukturou. Tento kontrolní seznam je zaměřen na práci a pracovní podmínky v organizaci. S ohledem na personální politiku také mohou vyvstat otázky, jaká rizika tato politika pro starší zaměstnance obnáší. Třetí metodou je již zmiňovaný index pracovní schopnosti. Cílem poslední metody je za pomoci skupinové diskuze odhalit problémy, které doprovázejí pracovní život ve starším věku, a stanovit možnosti jejich řešení (Morschhäuser a Sochert 2006: 22).

Také pro Štorovou (2012: 7) mezi hlavní zásady age managementu patří především dobré *znalosti o věkovém složení firmy*, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost, ale zejména různá opatření na podporu pracovní schopnosti.

Jako prioritní metodu analýzy reálného, aktuálního stavu organizace jsem zvolila analýzu věkové struktury zaměstnanců, která mi poskytne jasná a nezpochybnitelná fakta.

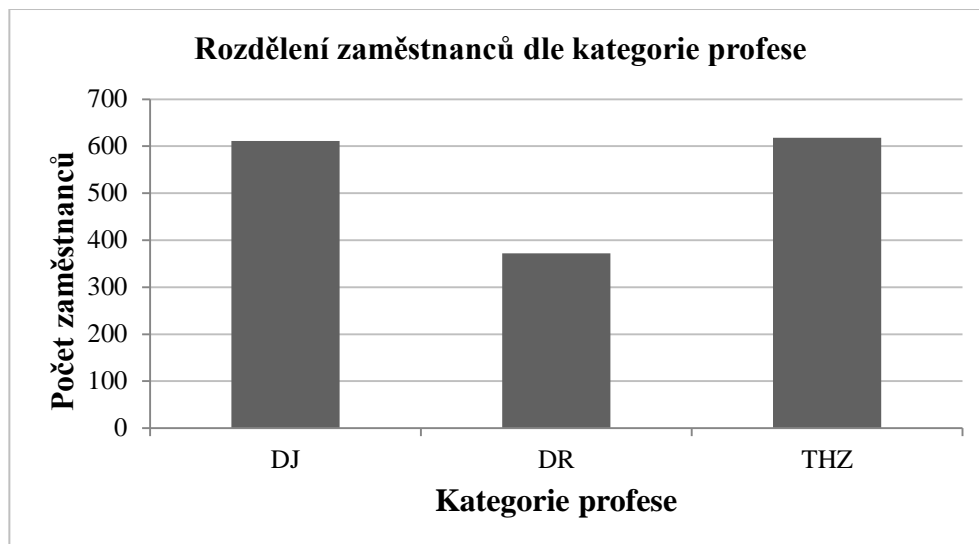
K 28. 2. 2015 má firma XY již zmíněných 1601 zaměstnanců v rámci tuzemských závodů. Všichni tito zaměstnanci spadají pod jedno personální oddělení a všechny personální činnosti jsou směřovány do sídla firmy XY. Zahraniční závod má své personální oddělení a podmínky pro personální činnosti se v tomto závodě liší. Tento fakt je dán počtem tamějších zaměstnanců, odlišným vnějším prostředím firmy a dalšími faktory. I z těchto důvodů v této práci pracuji pouze s tuzemskými závody.

Aktuálně ve firmě XY pracuje 1261 mužů a 340 žen. Dále se zaměstnanci dělí na technicko-hospodářské (dále také THZ) a dělníky (D), kteří se člení na dělníky jednicové (dále také DJ) a režijní<sup>13</sup>(dále také DR).

---

<sup>13</sup> Jednicoví neboli výrobní dělníci jsou dle Hradecké „manuálními pracovníky, kteří se bezprostředně účastní na výrobním procesu, tedy na přidání hodnoty na zpracovaném materiálu či polotovaru, a tato hodnota je změřitelná. Tím se liší od tzv. režijních dělníků, kteří se podílejí na vytváření podmínek pro výrobu v podnicích.

Z celkového počtu zaměstnanců je celých 39 % THZ, 23 % DR a 38 % DJ, což znamená, že pouhých 611 pracovníků se přímo podílí na výrobním procesu firmy. Ostatních 990 zaměstnanců zabezpečuje podmínky výroby a chodu společnosti.



**Graf 1 – Rozdělení zaměstnanců dle kategorie profese**

Jak jsem již zmínila, z pohledu age managementu je klíčovou věková struktura zaměstnanců, a to dle různých kritérií. Rozhodla jsem se pro analýzu těchto věkových struktur (dle Morschhäuser a Sochert 2006):

1. věková struktura dle pohlaví
2. věková struktura dle kategorie profese
3. věkové struktura vybraných útvarů firmy

Z prvních obecných výpočtu však usuzuji, že situace ve firmě XY je podstatně kritická. 39 % zaměstnanců firmy věkově spadá do kategorie 50+, z toho je 119 zaměstnanců v kategorii 60 až 69 let. Nejstarší zaměstnanec měl nárok na odchod do starobního důchodu již v roce 2007.

---

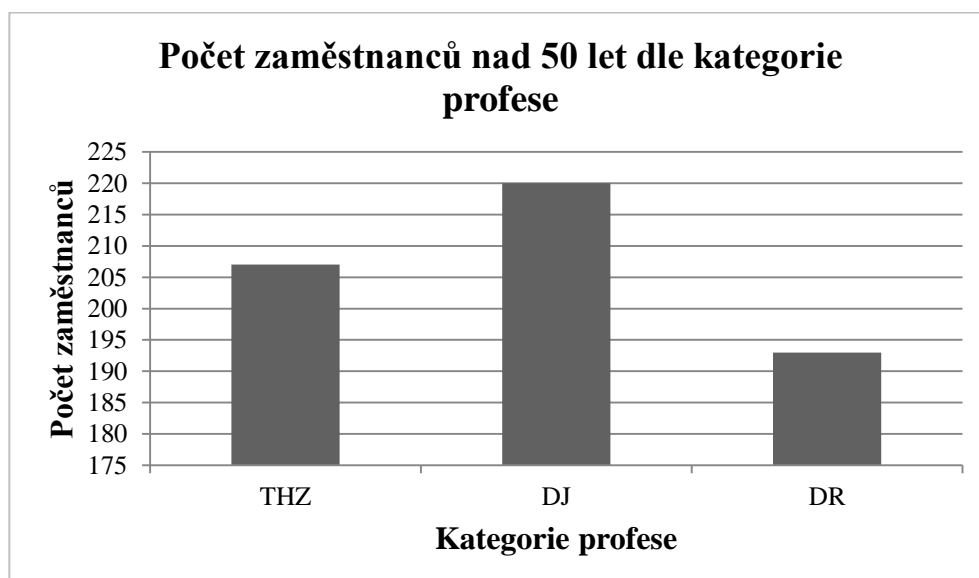
Zabezpečují chod výroby po technické (nikoliv po organizační) stránce – opravami a udržováním strojního vybavení i drobných a krátkodobých předmětů, rozvodem energie, vnitropodnikovou dopravou atd.“ (Hradecká 1995: 486).

Jedná se o technicko-hospodářského zaměstnance zastávající klíčovou profesi.

Nejméně je zaměstnanců ve věkové kategorii do 29 let, z toho jeden zaměstnanec má 19 let. Jejich procentuální zastoupení ve firmě činí 15 % z celkového počtu zaměstnanců. Téměř totožný je počet zaměstnanců ve věkových kategoriích 30 až 39 let a 40 až 49 let.



Graf 2 – Věkové rozložení zaměstnanců

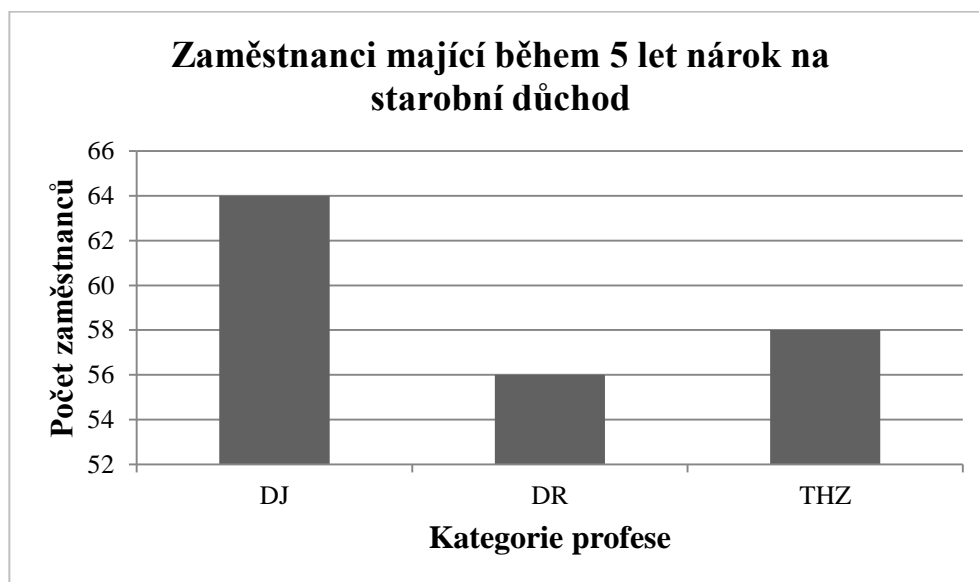


Graf 3 – Počet zaměstnanců nad 50 let dle kategorie profese

Celkem 24 zaměstnanců pracuje i přesto, že již měli nárok na odchod do starobního důchodu. V letošním roce tento nárok získá 16 zaměstnanců a do roku 2019 to bude dalších 109 zaměstnanců. Můžeme tedy v nejbližší době očekávat odchod až 178 zaměstnanců, což je varovné číslo.

Kritickou situaci bych viděla především v tom, že největší počet z nich jsou jedincoví dělníci, což při odchodu více zaměstnanců najednou může způsobit ohrožení výroby.

Navrhuji tedy s těmito pracovníky zavést *program řízeného odchodu do starobního důchodu*, který pomůže nejen vedoucím pracovníkům a personálnímu oddělení při plánování nábory nových pracovníků, ale nabízí se i možnost individuální péče o tyto starší zaměstnance, kteří budou vědět, že jsou pro firmu XY důležití a jejich náhlý odchod by mohl způsobit značné komplikace. Především bych zajistila přenos tacitních a explicitních dovedností mladším pracovníkům (více o mezigeneračním učení v kapitole 4.1.3.1).



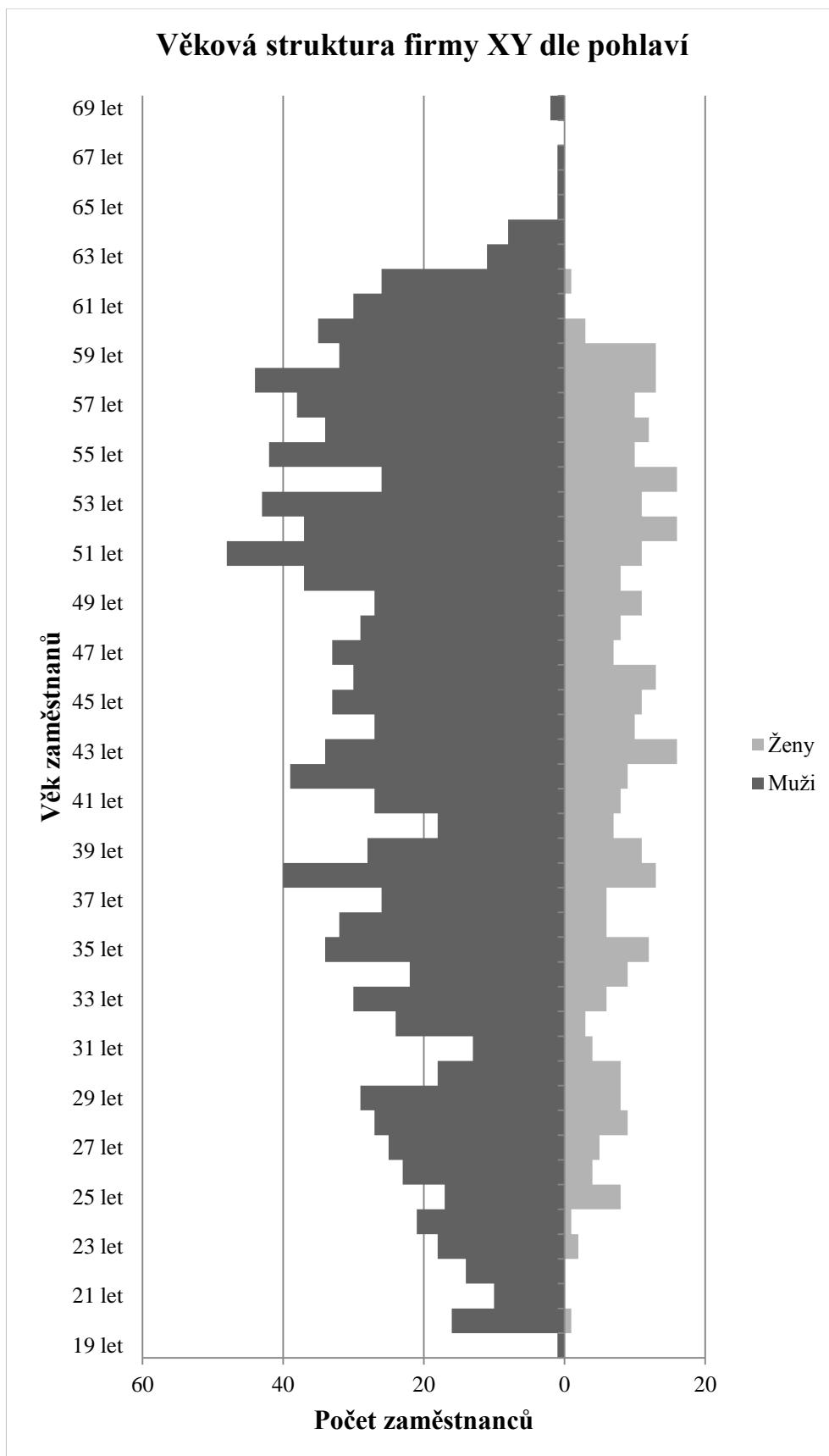
**Graf 4 – Zaměstnanci mající během 5 let nárok na starobní důchod**

#### **4.1.1.1.1 Věková struktura zaměstnanců dle pohlaví**

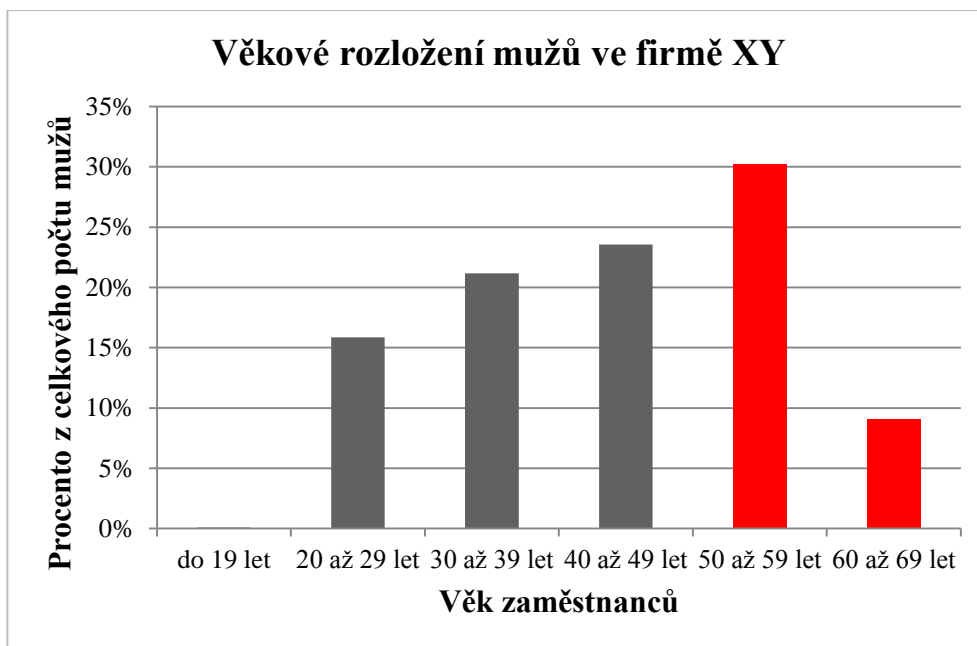
První podrobnější zpracování celkové věkové struktury firmy je dle pohlaví zaměstnance. Kritickým místem je kategorie 60 až 69 let, ve které pracuje celkem 115 mužů a 4 ženy, což je opravdu nemalé číslo. Z dostupných informací je mi známo, že jedna žena z této kategorie již osm měsíců vedle sebe připravuje mladého nově nastoupeného zaměstnance na převzetí všech jejích činností. Vedoucí pracovník toho týmu si je tedy vědom odchodu klíčového pracovníka do starobního důchodu a zavčas zajistil nábor nového zaměstnance.

U klíčových pozic tedy jednoznačně doporučuji včasné najetí nástupce, jelikož adaptační proces u některých pozic může ze zkušeností firmy XY trvat kolem jednoho roku.

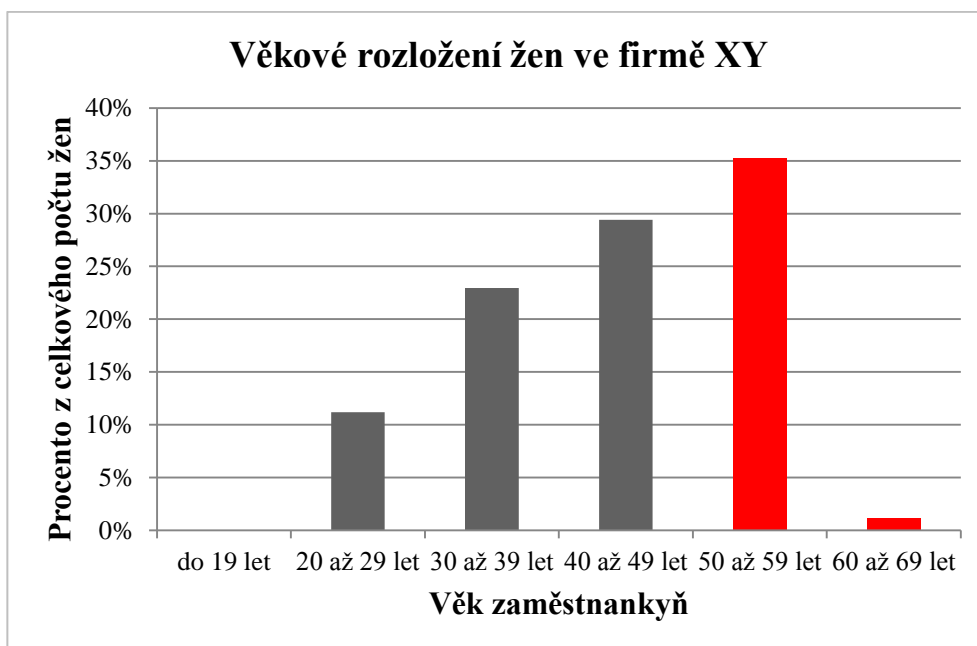
Celkově pro age management v důležité věkové skupině 50+ pracuje 496 mužů a 124 žen. Předpokládám, že právě tato čísla a výsledky analýzy věkové struktury budou hrát klíčovou roli v rozhodování vedení o zavedení strategického age managementu.



**Graf 5 – Věková struktura firmy XY dle pohlaví**



**Graf 6 - Věkové rozložení mužů ve firmě XY**



**Graf 7 – Věkové rozložení žen ve firmě XY**

#### **4.1.1.1.2 Věková struktura zaměstnanců dle kategorie profese**

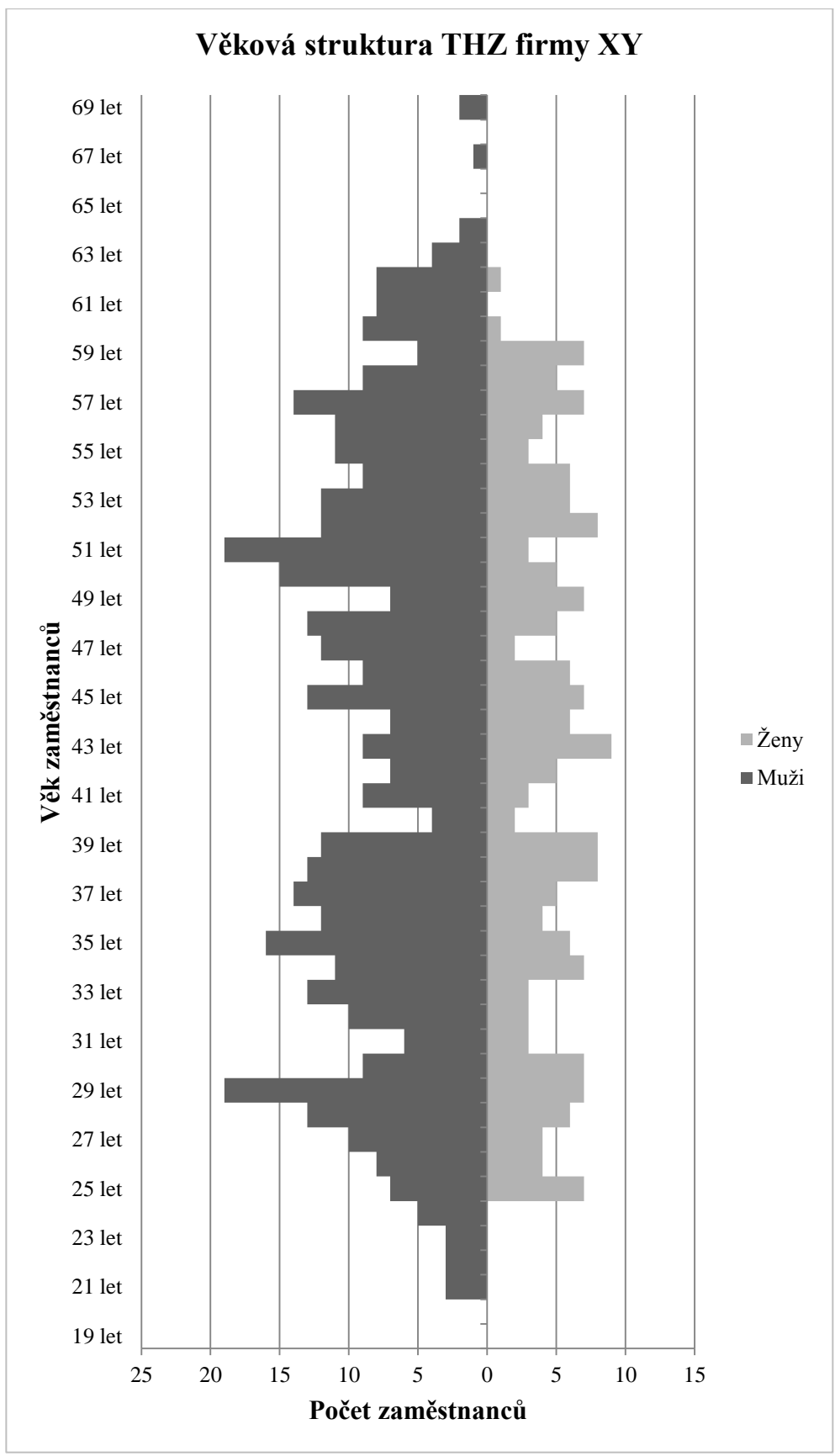
##### *4.1.1.1.2.1 Věková struktura THZ*

Věkové rozložení THZ je rovnoměrnější než celkové věkové rozložení firmy. Stále však převažuje kategorie 50+. Nejstarší tři zaměstnanci firmy jsou právě z této kategorie.

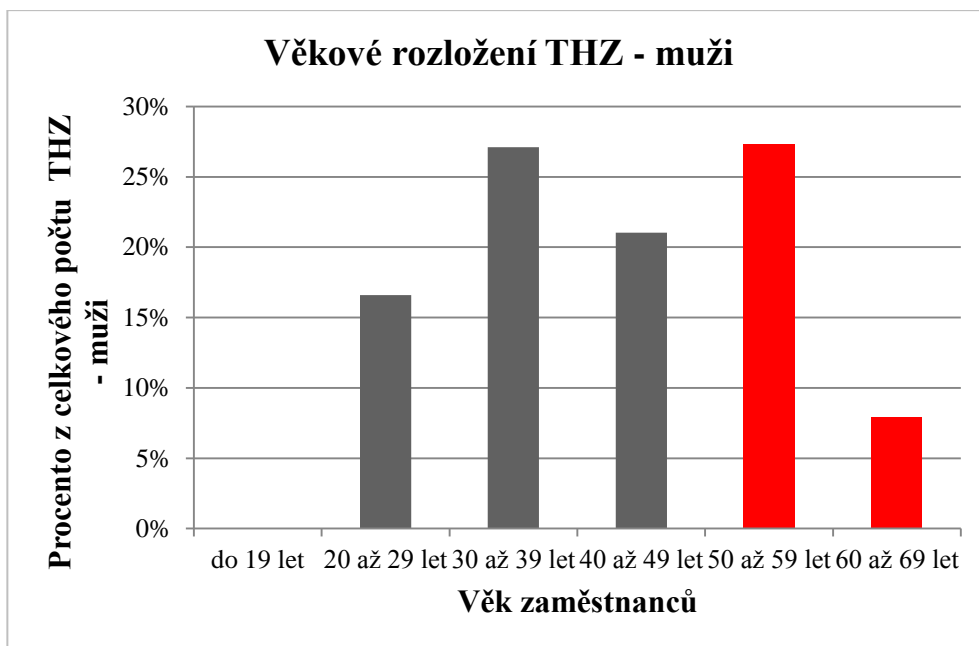
Jelikož velkou část THZ jsou lidé s vysokoškolským titulem, je zde jasná spojitost mezi délkou studia a nástupem do firmy. Například nejmladší THZ pracovníci je 25 let. U dělnických profesí je tedy základna věkové struktury posazena mnohem níž než u THZ.

V průběhu pěti let získá nárok na starobní důchod nebo již získalo celkem 62 zaměstnanců, z toho 41 mužů a 21 žen. 13 z těchto zaměstnanců zastává vedoucí pozici.

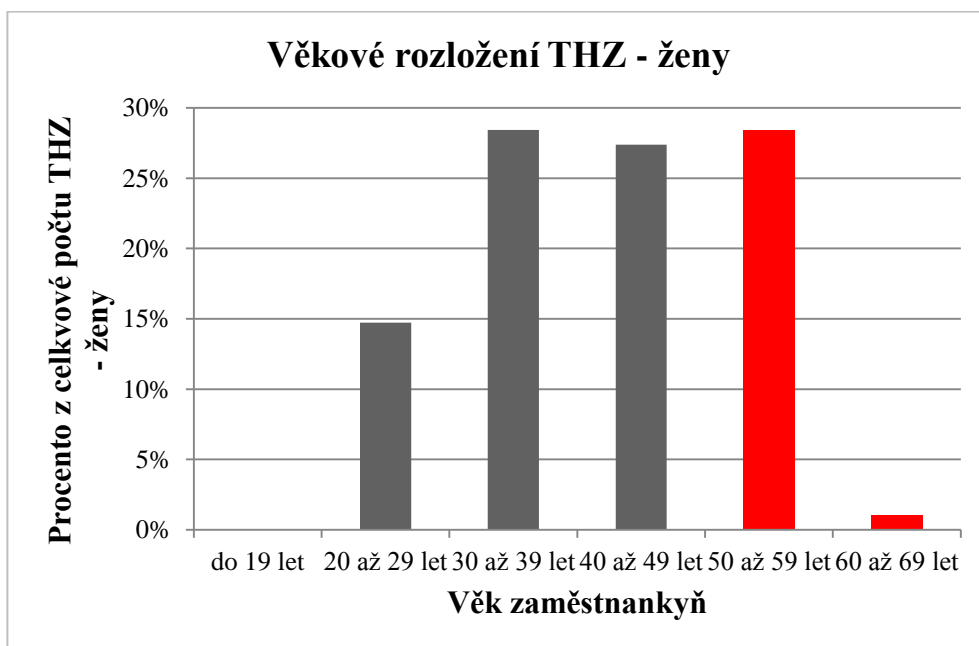




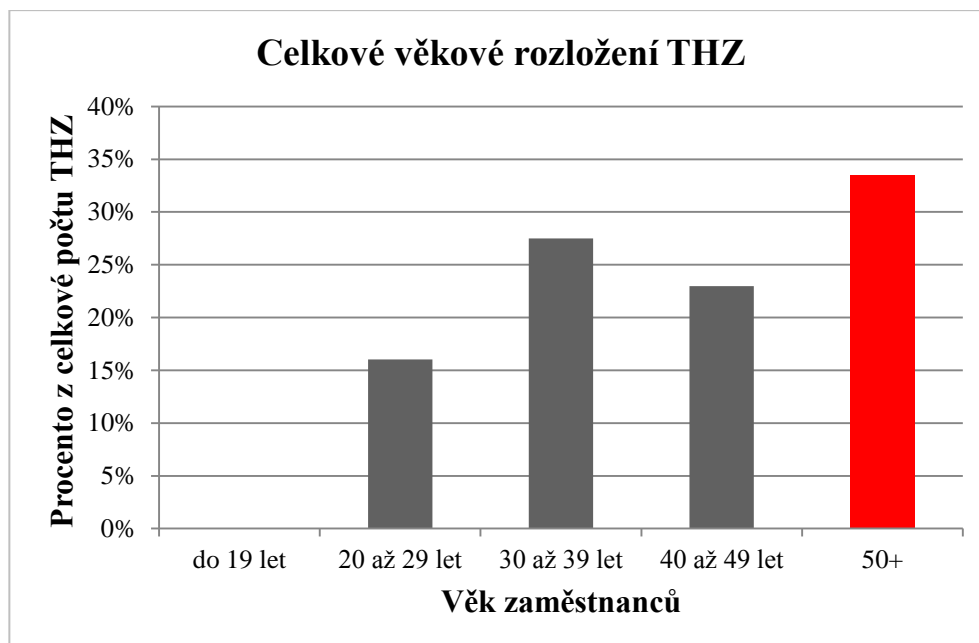
**Graf 8 – Věková struktura THZ firmy XY**



**Graf 9 – Věkové rozložení THZ - muži**



**Graf 10 – Věkové rozložení THZ - ženy**

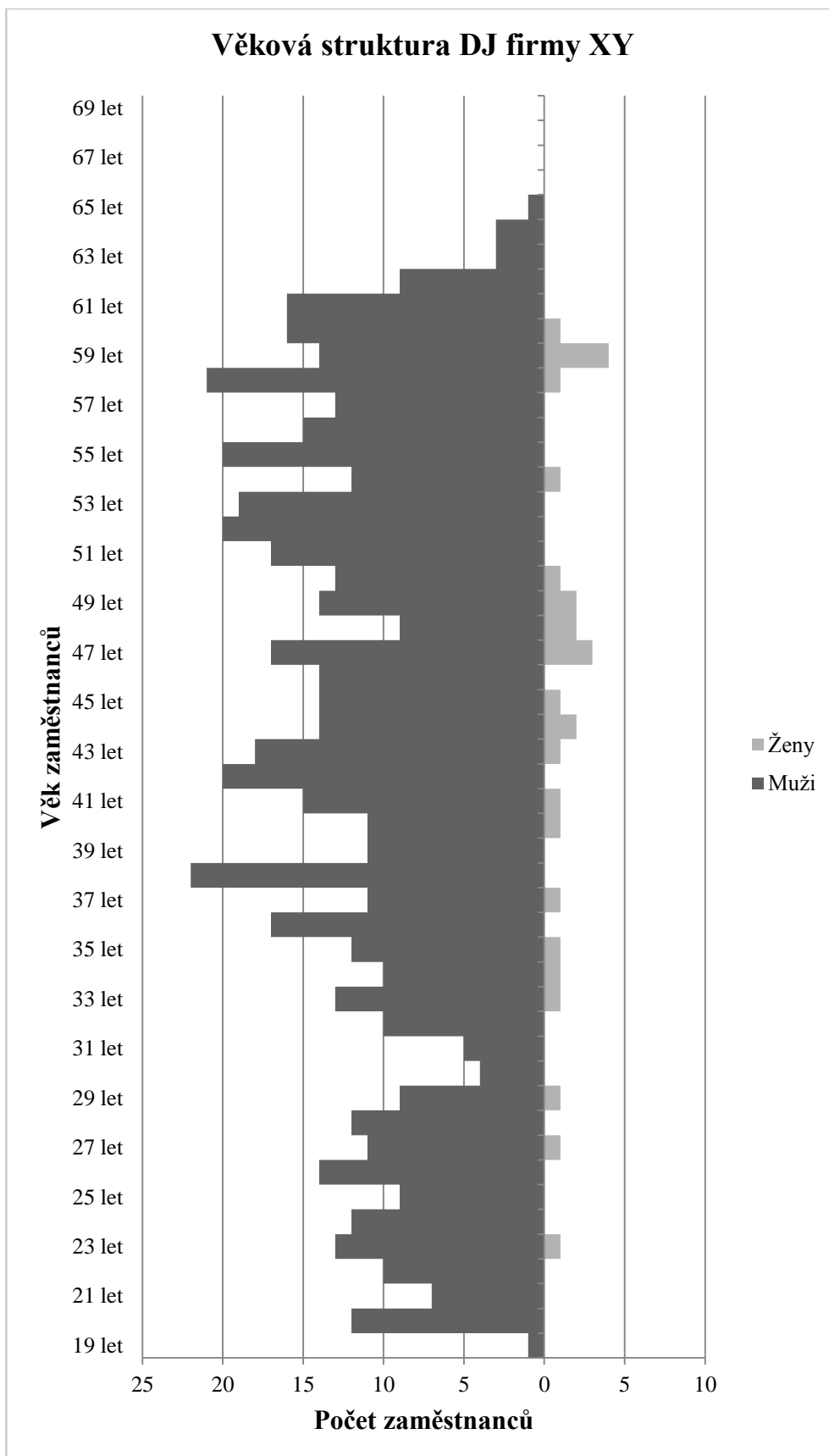


**Graf 11 – Celkové věkové rozložení THZ**

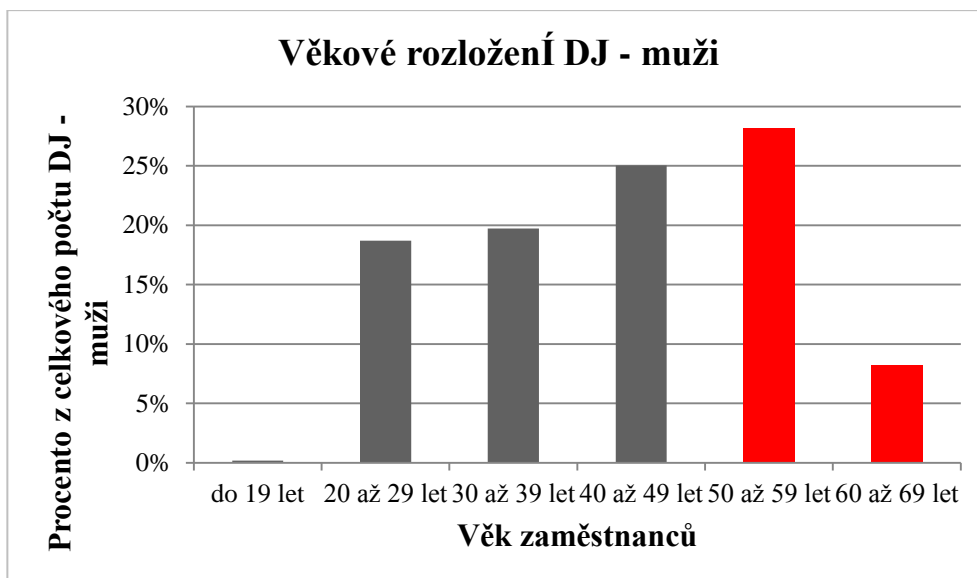
#### 4.1.1.1.2.2 Věková struktura DJ

Věkové rozložení jednicových dělníků se značně liší dle pohlaví. U mužů převažuje kategorie 50 až 59 let. U žen je to však s výraznou převahou kategorie 40 až 49 let, činící 46 % z celkového počtu žen v kategorii DJ. Tato struktura je napříč celou firmou ojedinělá.

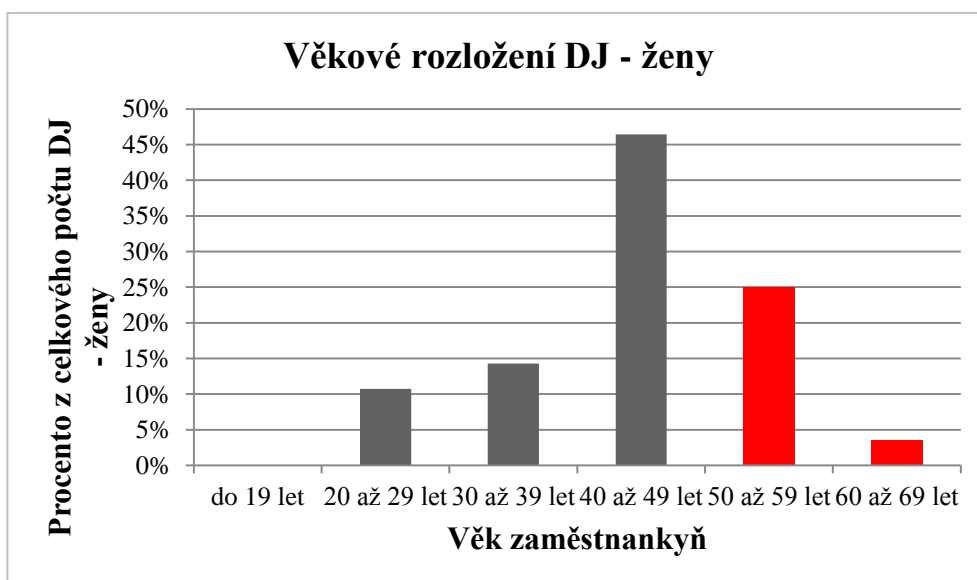
U DJ v průběhu 5 let získá nárok na starobní důchod nebo již získalo celkem 85 pracovníků, z toho 79 mužů a šest žen. Jelikož DJ jsou klíčovými pracovníky pro chod výroby firmy XY, považují za nutnost se zaměřit především na práci se zaměstnanci na těchto pozicích.



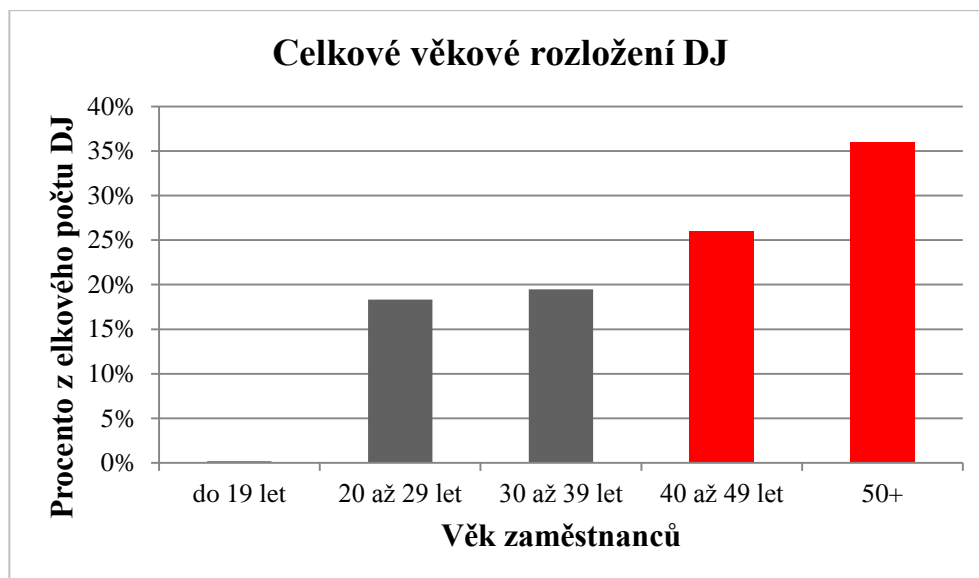
**Graf 12 – Věková struktura DJ ve firmě XY**



**Graf 13 – Věkové rozložení DJ - muži**



**Graf 14 – Věkové rozložení DJ - ženy**

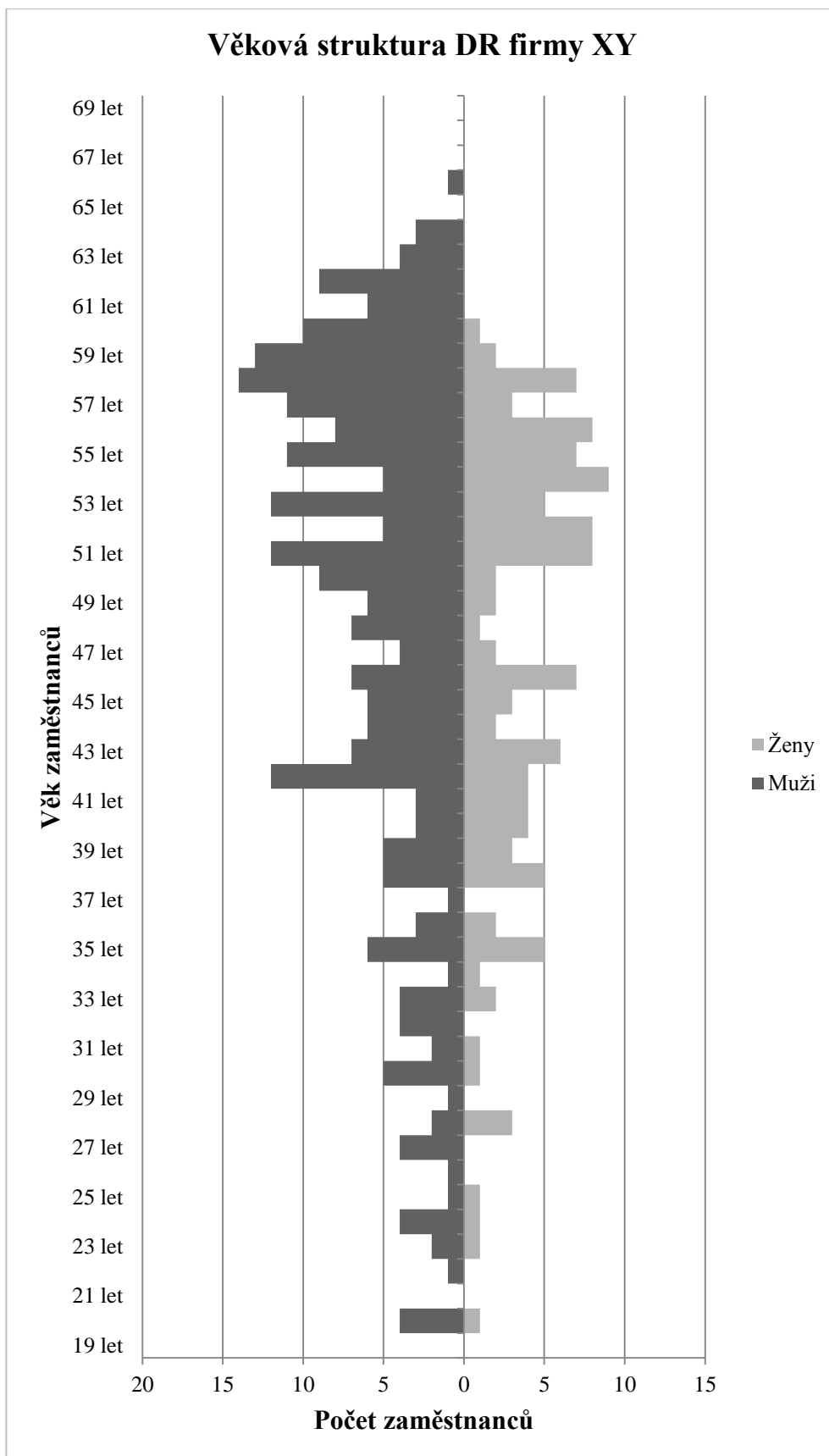


**Graf 15 – Celkové věkové rozložení DJ**

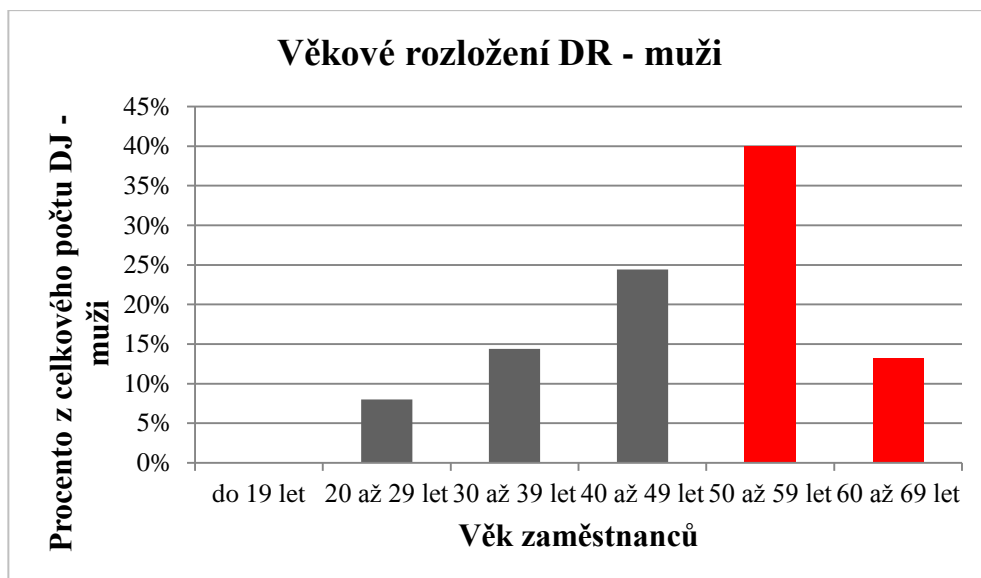
#### 4.1.1.1.2.3 Věková struktura DR

Věková struktura režijních dělníků je z mého pohledu nejproblematičtější. Mizivé množství zaměstnanců je v kategorii do 29 let. Oproti tomu zaměstnanců ve věku 50+ je sedmkrát více. Tento poměr je až zarážející. Ačkoliv v porovnání s celkovým počtem zaměstnanců není kategorie DR 50+ početně výrazná, vidím zde zásadní problém v nedostatku mladší síly. Zaměřila bych se tedy především na nábor kategorie do 29 let.

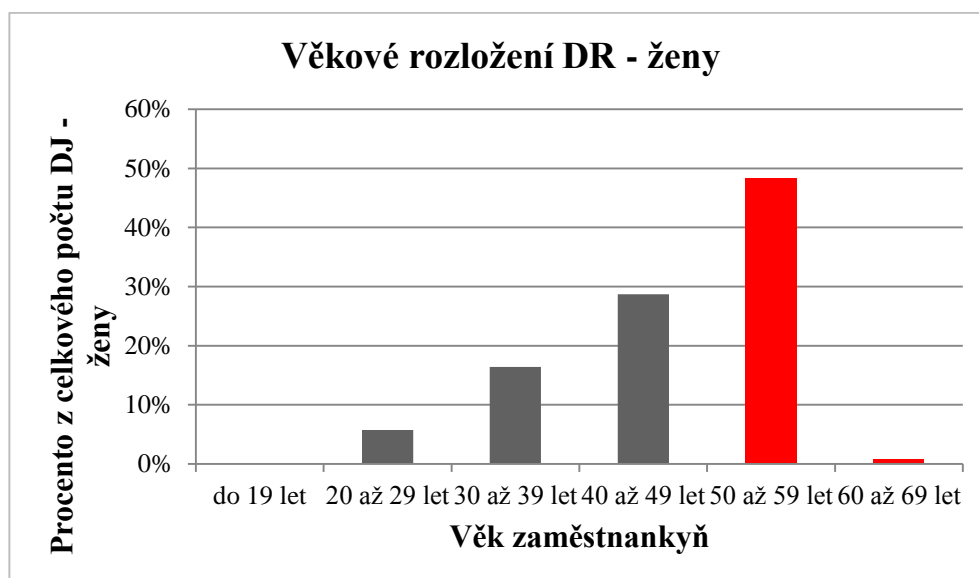
U DR v průběhu pět let získá nárok na starobní důchod nebo již získalo celkem 68 pracovníků, z toho 54 mužů a 14 žen.



**Graf 16 – Věková struktura DR firmy XY**

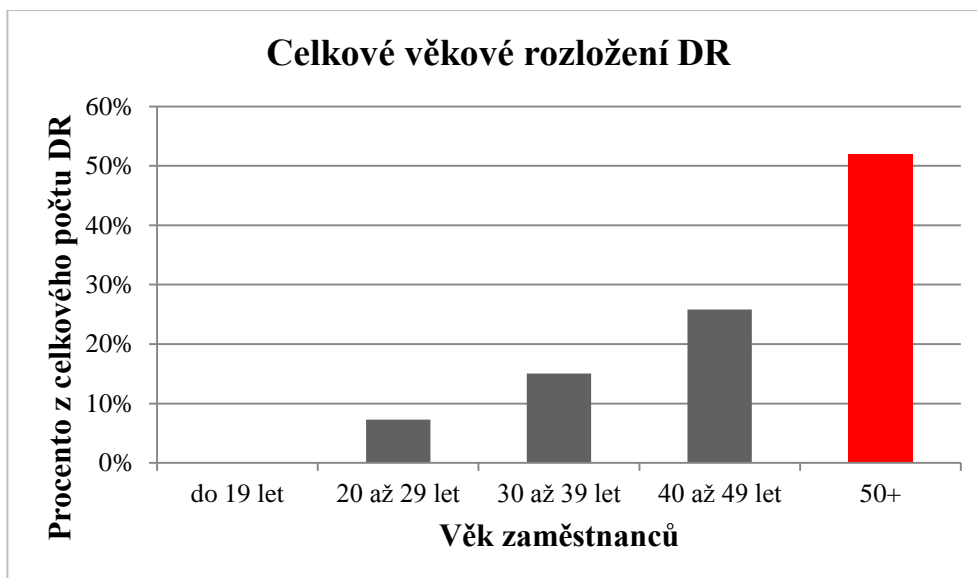


**Graf 17 – Věkové rozložení DR – muži**



**Graf 18 – Věkové rozložení DR - ženy**





**Graf 19 – Celkové věkové rozložení DR**

#### **4.1.1.1.3 Věková struktura zaměstnanců vybraných útvarů firmy**

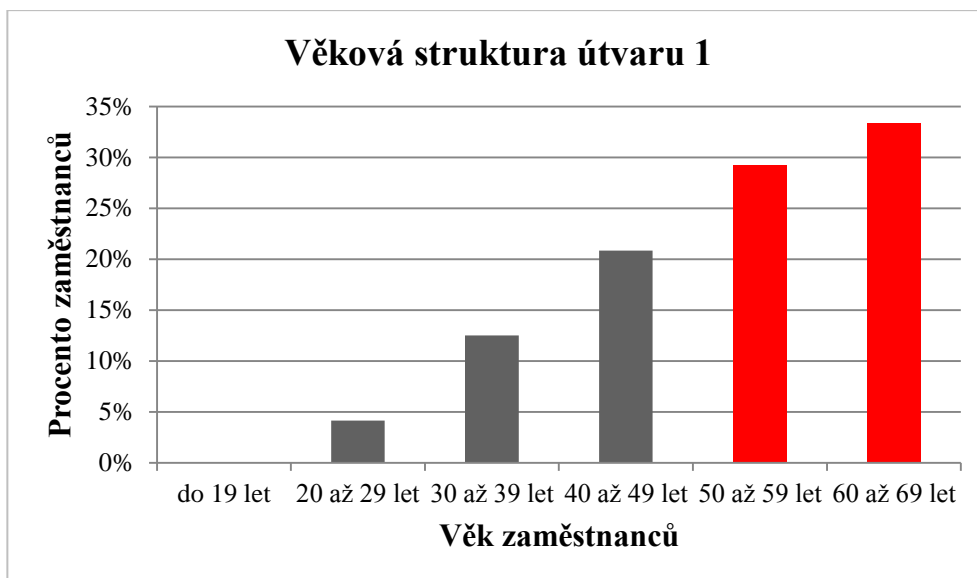
##### *4.1.1.1.3.1 Věková struktura útvaru 1*

Na základě průměrného věku pracovníků jsem vybrala 2 útvary firmy, u kterých je věková struktura nejkritičtější.

V útvaru 1 pracuje malý počet pracovníků a věková kategorie 50+ značně převažuje. Oproti celkovému věkovému rozložení firmy se zde můžeme setkat s procentuální převahou pracovníků nad 60 let.

Z malého počtu pracovníků útvaru 1 v příštích pěti letech získá nárok na starobní důchod celkem 11 zaměstnanců z celkových 24, což je téměř polovina pracovního týmu.

Tento útvar se skládá z 23 jednicových dělníků a z jednoho technicko-hospodářského pracovníka. Specifikem tohoto útvaru jsou také časté výjezdy do zahraničí, tudíž ochota pracovat v zahraničí je jedním z požadavků na uchazeči o volné pracovní místo v tomto útvaru. Vyšší jsou zde také odborné znalosti a profesní požadavky, což značně ztěžuje výběr vhodného pracovníka.

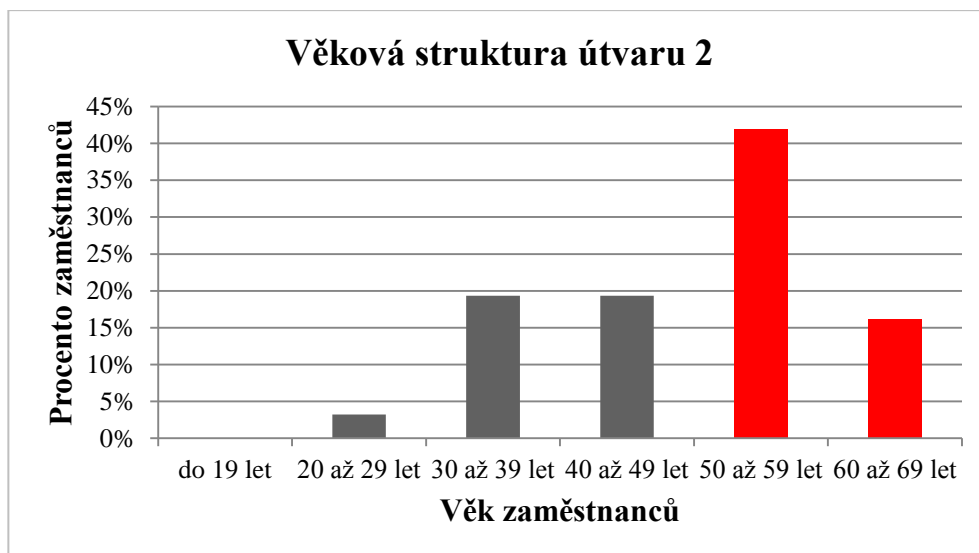


**Graf 20 – Věkové struktura útvaru 1**

#### 4.1.1.1.3.2 Věková struktura útvaru 2

Druhý útvar s kritickou věkovou strukturou je větší podpůrný úsek o 31 pracovnících, z toho 29 jsou režijní dělníci a dva TH zaměstnanci. Výhodou tohoto úseku je lehčí obsaditelnost pozic než v útvaru 1, jelikož se nejedná o profese s vysokými kvalifikačními, či profesními požadavky na uchazeče. To v tuto chvíli však nic nemění na fakt, že kategorie 50+ tvoří celkem 58 % z celkového počtu pracovníků tohoto útvaru. Toto číslo je opravdu signálem pro implementaci opatření age managementu.

V průběhu pěti let získá osm zaměstnanců tohoto útvaru nárok na starobní důchod. Opět tedy navrhuji řízený odchod do důchodu za účelem naplánování nástupců, předání kompetencí pro hladký chod tohoto úseku firmy.



**Graf 21 – Věková struktura útvaru 2**

#### **4.1.2 NÁBOR PRACOVNÍKŮ VE FIRMĚ XY**

Nábor pracovníků ve firmě XY má na starosti personalista náborář, jehož pracovní náplní je celý proces získávání pracovníků. Tento proces započíná shromažďováním *požadavků na vyhledání zaměstnance*, ve kterém vedoucí pracovník specifikuje, jaké kompetence, zkušenosti či vzdělání by uchazeč o práci měl mít. Dále náborář pracuje jak s vnějšími, tak s vnitřními zdroji potenciálních zaměstnanců.

Úkolem náboráře je zajistit dostatečné množství kvalifikovaných uchazečů o volné pracovní místo. Personalista k získání vhodných kandidátů využívá tyto metody:

- příslušné internetové portály sloužící k vyvěšování nabídky volných pracovních míst,
- kariérní webové stránky firmy XY, které se mohou pyšnit velkou návštěvností,
- spolupráce s Úřadem práce daného kraje a s jeho regionálními pobočkami,
- inzerce ve sdělovacích prostředcích jako je rádio a tisk,
- letákové kampaně,

- přímé oslovení doporučeného či vyhlédnutého jedince,
- doporučení ze strany zaměstnance organizace,
- velkou část také tvoří uchazeči, kteří do firmy se přijdou ucházet o práci osobně<sup>14</sup>.

Firma XY také spolupracuje s personálními agenturami a zprostředkovatelskými agenturami, jejichž služeb využívá především při získávání úzce specializovaných pracovníků, klíčových vedoucích pracovníků či při vyhledání uchazečů na těžce obsaditelnou dělnickou pozici.

Poskytování stáží a praxe mladým studentům středních a vysokých škol je také důležitým nástrojem age managementu a firma XY se může pochlubit spoluprací s řadou středních odborných škol a středních odborných učilišť v oboru, kterým umožňuje souvislý praktický výcvik studentům a učňům vybraných profesí. Studentům vysokých škol a univerzit poskytuje možnost zpracování diplomové práce, a tak nabízí mladým lidem získat povědomí o fungování společnosti. Pro větší atraktivnost vykonávání praxe právě ve firmě XY navrhuji sestavit stipendijní program pro učně klíčových oborů se zacílením na navázání pracovního poměru po úspěšném absolvování studia.

Firma XY také nabízí zájemcům vykonání rekvalifikačního kurzu v tuto chvíli v pěti oborech, čímž poskytuje možnost i lidem bez dostatečné kvalifikace. Jedná se o úzkou spolupráci s Úřadem práce, který je v oblasti nábory důležitým partnerem firmy.

Proces nábory a získávání pracovníků ve firmě XY bych označila za systematický a z pohledu teorie za efektivní. Velkou roli však zde hrají již zmíněné těžce obsaditelné pozice, jelikož pro některé klíčové dělnické profese již na území kraje, ve kterém firma sídlí, neexistuje škola s požadovaným výučním oborem. V rámci celé republiky by se školy s možností studia problematičtých oborů daly spočítat na prstech jedné

---

<sup>14</sup> Terminologie čerpána z interní směrnice Řízení lidských zdrojů (2014: 4) a z Koubka (2003: 127-134).

ruky. U některých profesí tyto výuční obory již neexistují vůbec. Z pohledu age managementu je jednoznačně třeba nastavit systém předávání znalostí starších pracovníků na těžce obsažitelných pozicích směrem k mladším a méně zkušeným zaměstnancům. Věnovala bych také zvýšenou pozornost péči o tyto zaměstnance a jejich pracovní schopnost. Nabízí se také spolupráce s autorizovanými osobami<sup>15</sup> u vybraných profesí v rámci *Národní soustavy kvalifikací* ([www.narodnikvalifikace.cz](http://www.narodnikvalifikace.cz)), kteří by firmě XY mohli pomoci získat informace o možnostech řešení nedostatku vhodných uchazečů o klíčové a těžce obsaditelné pozice.

Odpovědní zaměstnanci za proces získávání pracovníků by měli ve svých metodách získávání pracovníků vyzdvihnout kladný přístup k věkové diverzitě. V tuto chvíli firma nabízí volné pozice „vhodné pro absolventy“. Nebránila bych se zavedení kategorie „vhodné pro starší pracovníky“, čímž by firma dala najevo, že vítá starší pracovníky s cennými zkušenostmi a znalostmi. Pracovní podmínky a náplň práce by však měly být nastaveny s ohledem na možnosti starších pracovníků. Mnohdy se totiž starší uchazeči mohou bát náročných požadavků a firma tak přichází o cenné lidské zdroje.

Personální oddělení by také mělo věnovat zvýšenou pozornost návaznosti procesu nábory na personální plánování, kterému je věnována kapitola 4.1.1.

#### **4.1.2.1 Personální marketing ve firmě XY**

Firma XY má nově ustanovený tým, který se věnuje personálnímu marketingu. Tento tým zahrnuje jak pracovníky z marketingového oddělení, tak zástupce personálního oddělení a vedení společnosti. V současné době je prioritou týmu personálního marketingu zasadit se o propracovaný program

---

<sup>15</sup> Tzv. autorizované osoby jsou osoby poskytující zkoušky podle zákona č.179/2006 sb., jimiž mohou být např. školy či školicí centra, různé firmy (právnícké osoby), ale i fyzické osoby, které získaly autorizaci od autorizujícího orgánu (příslušného ministerstva), nebo i fyzické podnikající osoby ([www.narodnikvalifikace.cz](http://www.narodnikvalifikace.cz)).

pro studenty středních a vysokých škol. Cílem této myšlenky je zvýšit mezi mladými lidmi povědomí o firmě, umožnit studentům získat potřebnou praxi a současně tak pracovat s potenciálními zaměstnanci. Firma si také od personálního marketingu slibuje její zatraktivnění.

Činnost týmu personálního marketingu je pro zavádění age managementu do firmy XY ideální příležitostí. Jednoznačně navrhuji zahrnout tuto problematiku pod oblast sociální odpovědnosti firmy, která je stále aktuálnějším tématem.

Společenská odpovědnost firmy neboli Corporate Social Responsibility (CSR) je zohledňováním potřeb vnějšího i vnitřního prostředí firmy. Společensky odpovědné firmy přispívají ke zlepšování stavu společnosti v rámci i nad rámec svého komerčního působení. CSR je však založena na změně postoje vedení společnosti od „profit only“ neboli „pouze zisk“ k „people, planet, profit“, což v překladu znamená „lidé, planeta, zisk“. Zahrnuje oblast environmentální, sociální a ekonomickou (Trnková 2004: 7, Kašparová 2013: 13). Age management by měl být součástí sociální oblasti CSR, která zahrnuje od dialogu se stakeholdery, přes firemní filantropii, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, rozvoj lidského kapitálu, dodržování pracovních standardů, work-life balance, rovné příležitosti, diverzita na pracovišti, až k jistotě zaměstnání a lidským právům (Trnková 2004: 7). Vidím zde tedy velmi úzké propojení CSR s age managementem a možnost dát pomocí jednání firmy najevo, že si cení svých zaměstnanců, je schopna reflektovat proces stárnutí obyvatelstva a nebojí se případných zásahů do vžitého fungování procesů.

Kámen úrazu u CSR je její věrohodnost u veřejnosti. Firma XY tedy musí při stanovování jistých „závazků“ ke společnosti postipovat tak, aby těmto závazkům dostála, aby CSR byla transparentní ve smyslu ochoty poskytnout informace a dovolit nezávislé posuzování, aby vedení a pracovníci byli přesvědčení o správnosti CSR a mohla také zaujmout veřejnost svým osobitým přístupem k věci (Trnková 2004: 9).

### **4.1.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ VE FIRMĚ XY**

Vzdělávání patří mezi jednu z hlavních činností personálního oddělení firmy XY, která si velice zakládá na svém systému vzdělávání a má od vedení plnou podporu. V tuto chvíli firma vyvíjí vlastní aplikaci, které pomáhají personálnímu oddělení s evidencí vzdělávacích aktivit a jejich účastníků, s plánováním harmonogramu vzdělávacích aktivit či se systematizací nabídky vzdělávacích aktivit.

Důležitou součástí aplikace je také prostředí pro realizaci hodnotícího a rozvojového rozhovoru, který je jedním z nástrojů pro identifikaci vzdělávacích potřeb, kariérního plánování a hodnocení efektivity vzdělávání. Z mého pohledu je tento systém velice propracovaný, avšak i zde se ještě najde prostor pro zlepšení.

Firma XY je také příjemcem finančních příspěvků z Evropské unie a ze státního rozpočtu ČR. Dotacemi v rámci různých projektů bylo podpořeno přes 30 vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity byly zaměřené především na hard skills, ovšem firmě se podařilo získat dotace i na školení soft skills, což bývá v rámci těchto projektů neobvyklé. Některé vzdělávací aktivity byly zakončeny získáním důležitých certifikátů pro chod firmy.

V rámci doporučení pro implementaci age managementu navrhuji v prvé řadě efektivní proškolení všech vedoucích pracovníků, a především vedení firmy v oblastech jako je stárnutí společnosti a s tím souvisejících změn na pracovním trhu, péče o starší zaměstnance, možnosti využití jejich potenciálu a výhod věkově diverzifikovaných pracovních týmů. Co však považuji za klíčové je povědomí vedení společnosti o závažnosti výsledků analýzy věkové struktury firmy XY, povědomí o nutných změnách v přístupu k zaměstnancům a možnostech řešení této situace. Zejména bych viděla prioritu v personálním plánování na úrovni pracovních týmů z důvodu lepší a jednodušší zpracovatelnosti.

Dle Štorové (2012: 53) je nutné během i ke konci pracovní kariéry zabránit zastarávání znalostí a soustředit se na jejich aktualizaci a získávání nových dovedností. Motivace a možnosti prohloubení znalostí významně

ovlivňují podobu posledních pracovních let před odchodem do důchodu. Můžeme se však setkat s tím, že u starších pracovníků nastane problém v překonávání zažitých a automatizovaných pracovních rutin těmi novými. Typickým příkladem jsou již v kapitole 3.1.3 zmiňované kurzy zaměřené na nové technologie. Navrhuji se tedy v hodnotících a rozvojových rozhovorech se staršími zaměstnanci zaměřit na znalosti a dovednosti, které je třeba aktualizovat, zohlednit jejich potřeby dané věkem a motivovat je ke vzdělávání a nabývání nových informací i v předdůchodovém věku.

V oblasti vzdělávání je pro firmu XY důležité především mezigenerační učení, kterému se budu věnovat v následující podkapitole.

#### **4.1.3.1 Mezigenerační učení ve firmě XY**

Ve firmě XY se již v týmu personálního marketingu objevila myšlenka určení zaměstnanců mentorů či interních lektorů, kteří by rádi předávali své znalosti a zkušenosti novým/mladším zaměstnancům. Zaměřila bych se tedy na realizaci této myšlenky. Opět bych využila nástroj hodnotících a rozvojových rozhovorů, ve kterém by si vedoucí pracovník se starším zaměstnancem mohl promluvit o možnosti stát se mentorem či interním lektorem.

Cílem mezigeneračního učení ve firmě XY by mělo být předávání především tacitních a explicitních znalostí. Důležité je však včasné nastavení tohoto procesu, což zabrání vymizení hodnotných informací nastřádaných léty praxe. V rámci vztahu mezi mentorem a novým pracovníkem dochází k oboustranné výměně informací, což přispívá oběma stranám. Mentor bude předávat své dlouholeté zkušenosti a mladší pracovník dává možnost vidět pracovní činnosti v jiném světle. Pozitivním aspektem je také zpestření pracovního života a pocit ocenění pro staršího zaměstnance.

Koncept mentorování bych také zavedla do oficiální směrnice řízení lidských zdrojů stejně jako další činnosti a nástroje, které by firma XY chtěla zavést do své praxe. Především za předpokladu, že firma XY



nefunguje na principu slovních nepsaných závazků vůči ostatním spolupracovníkům.

#### **4.1.4 PRACOVNÍ VZTAHY VE FIRMĚ XY**

Pracovní vztahy ve firmě XY jsou v poslední době velkým tématem. Jelikož se jedná o velkou společnost s obrovským množstvím zaměstnanců, je těžké udržet jednotný přístup k pracovníkům. I zde bych viděla řešení v dlouhodobé práci se všemi liniemi vedoucích pracovníků, kteří jsou klíčoví v pracovních vztazích a nastavování odpovídající firemní kultury.

Pro age management je důležitý rovný přístup ke všem věkovým kategoriím, který je v rukou vedoucích pracovníků. Ti také mohou odpovídajícím způsobem ocenit přínos starších pracovníků pro firmu. Povědomí o zavádění age managementu ve firmě by měli však mít i řadoví zaměstnanci, kterých se celá situace týká.

Jestliže management firmy nebude mít i po proškolení pocit potřeby změny, je veškerá snaha personálního oddělení z dlouhodobého hlediska nevýznamná.

#### **4.1.5 PÉČE O PRACOVNÍKY VE FIRMĚ XY**

Informace o péči o pracovníky ve firmě XY mohou čerpat především ve směrnici *Monitorování a zvyšování úrovně bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny při práci*, v *Kolektivní smlouvě pro rok 2013-2015*, ve směrnici *Řízení lidských zdrojů* a v dalších oficiálních pokynech pro chod firmy.

Jak jsem již zmiňovala v kapitole 3.1.5 prvním typem péče o zaměstnance je péče povinná, dána zákonem a kolektivní smlouvou, druhým typem je péče o zaměstnance jako součást personální politiky organizace. Silnou roli ve firmě XY hraje legislativa zmíněná v kapitole 3.1.5 a kolektivní smlouva, a to především v oblasti BOZP.

Jako praktické stávající opatření firmy XY bych zmínila bod 2. oddílu B3 Kolektivní smlouvy, který ustanovuje poskytnutí pěti dnů pracovního volna s náhradou mzdy zaměstnancům v určených dělnických profesích na pobyt v rehabilitačním zařízení, a to po třech/pěti odpracovaných letech ve vybraných profesích. Tito zaměstnanci tak mají celkem 30 dnů dovolené (Kolektivní smlouva firmy XY pro rok 2013-2015). Odborný léčebný ústav poskytující rehabilitace se nachází v blízkosti firmy XY, což je pro starší zaměstnance dle mého názoru výhodou. V rámci zachování rovných příležitostí bych však rozšířila možnost pobytu v rehabilitačním zařízení širšímu okruhu zaměstnanců, a kolektivně bych vyjednala podmínky pro poskytnuté této péče, které by měly v potaz brát věk zaměstnance, délku vykonávání fyzicky náročné profese, celkovou délku pracovního poměru ve firmě a také zdravotní stav a kondici zaměstnance.

Firma XY v rámci své personální politiky nabízí svým pracovníkům zaměstnanecké výhody a benefity, kterými jsou od nadstandardně vysokého příspěvku na stravování, přes zvýhodněné volání zaměstnanců a členů jejich rodiny, k možnosti ozdravných pobytů ve vybraných destinacích, bezplatné očkování proti chřipce či vitamínové balíčky, firemní a rodinné akce až po odměny při pracovních a životních jubileích. O těch bych se ráda zmínila více, jelikož hrají dle mého názoru významnou roli v loajalitě a v délce pracovního působení ve firmě.

Tato zaměstnanecká výhoda je ustanovena v Kolektivní smlouvě v oddílu C Sociální oblast v odstavci C4, kdy zaměstnanec při splnění podmínky nepřetržité doby zaměstnání po určenou dobu a dalších podružných podmínek získá nárok na odměnu při významných pracovních a životních výročí. Touto odměnou vedení firmy oceňuje dlouhodobé dosahování pracovních výsledků, které přispívají k trvalé prosperitě zaměstnavatele, a iniciativní a úspěšné plnění pracovních úkolů.

Tato peněžitá odměna se dělí na dvě části:

1. odměna při životním výročí
  - dosažení 50. roku života

- odchod do důchodu (starobního, předčasného i invalidního)
2. odměna při pracovním výročí
- první odměna po 15 odpracovaných letech ve společnosti
  - nejzazší varianta 45 odpracovaných let

Finanční odměny se pohybují od 3 000,- do 45 000,-. Nejvyšší odměnu dostanou pracovníci, kteří pracují ve firmě celý život, tudíž při odchodu do důchodu dostávají nejen odměnu za životní výročí, ale také za odpracovanou dobu pro firmu XY. Vidím zde tedy velký prostor pro další kolektivní vyjednávání o podpoře a oceňování starších pracovníků. Finanční odměny bych také navrhovala pro mentory, kteří předávají své zkušenosti a znalosti mladším pracovníkům. Tato odměna by však měla plnit až druhořadý motivační nástroj.

V teoretické části jsem se také věnovala flexibilním formám práce a pracovní doby jako jedním z možných nástrojů péče o starší zaměstnance. Kolektivní smlouva firmy XY upravuje možnosti pracovní doby, avšak s variantami jako homeoffice se nepočítá. V reálném prostředí firmy XY velký prostor pro zavádění tohoto nástroje nevidím a to z důvodu výrobního procesu.

V rámci podpory zdraví a spokojenosti zaměstnanců bych zavedla také zaměstnanecké benefity ve formě nepeněžního plnění na sportovní, relaxační a ozdravné aktivity, které ve firmě chybí. Všem zaměstnancům bych také poskytla možnost firemní posilovny, tělocvičny či skupinová cvičení. Mnoho zaměstnanců do objektu firmy dojíždí z větší dálky, tudíž by tato možnost znamenala ušetření času z osobního volno, které by zaměstnanec ještě strávil cestou do sportovního zařízení. V rámci dlouhodobé perspektivy by tyto aktivity mohly být důležitým nástrojem pro udržení pracovní schopnosti.

V rámci BOZP by měl bezpečnostní technik svým aktivním přístupem reagovat na požadavky samotných zaměstnanců a měl by je například pomocí firemního intranetu, informačního letáku a nástěnek vybízet k prevenci pracovních úrazů a k dodržování všech zásad BOZP.

Smyslem však je přesvědčit zaměstnance o důležitosti bezpečnosti práce. Ve spolupráci se staršími zaměstnanci bych také sestavila seznam potřebných změn jejich pracovního prostředí, které by byly s podporou vedení postupně zaváděny.

Závodní lékař by ve spolupráci s bezpečnostním technikem a vedením firmy měl také stanovit možná opatření pro udržení pracovní schopnosti starších zaměstnanců. Opět bych také využila možnosti vyjádření se zaměstnanců nad 50 let, které změny v oblasti BOZP, pracovního prostředí, ochranných pomůcek či podpory zdraví by uvítali. Cílem implementace age managementu do praxe je zavádět opatření nad rámec legislativní úpravy, a dát tak najevo faktický zájem o zdraví a spokojenost zaměstnanců.

V rámci udržování či zvyšování pracovní schopnosti zaměstnanců firmy XY navrhuji ve spolupráci se závodním lékařem sestavit také informační brožuru, který poskytne zaměstnancům důležité informace o péči o zdraví, jelikož dobrý zdravotní stav hraje v délce a kvalitě pracovního života zásadní roli. Součástí této brožury by měly být definovány zásady implementace age managementu a všechna opatření, které firma zavádí. Z předávaných informací by mělo být zřetelné, k čemu tato opatření slouží a jak mají firmě a především zaměstnancům pomoci. Interní komunikace a informovanost jsou základem pracovních vztahů ve firmě.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla věnována problematice age managementu. Takto podaný teoretický výklad byl následně znázorněn v reálném prostředí, a to ve fungování obchodní společnosti, čímž jsem zamýšlela poskytnout náhled do skutečné možnosti aplikace nástrojů age managementu v praxi. Největší pozornost směřovala k popisu jednotlivých personálních činností s ohledem na stárnutí zaměstnanců potažmo společnosti. Zásadním zjištěním bylo, že firma XY se nachází ve velmi kritické situaci, neboť její věková struktura odkrývá nebezpečí spočívající v tom, že v následujících letech bude komplikované obsadit klíčové pozice, a to z důvodu odchodu velkého množství zaměstnanců do starobního důchodu, což může ohrozit plynulý chod výroby.

Aplikace teoretických modelů do fungování skutečné společnosti přinesla i další cenné poznatky, které mohou firmě pomoci kritické situaci předejít, a to změnou přístupu k zaměstnancům a jejich věkovému rozložení. Důležitým zjištěním bylo také to, že firma XY je nanejvýš schopna dostát legislativním požadavkům v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, avšak případné další inovativní postupy jsou z praktického hlediska víceméně nereálné, a to z důvodu nejen velké nákladnosti případných změn, ale také povahy výrobní sféry podniku.

V této diplomové práci jsem se pokusila popsat zásadní aspekty a možnosti implementace age managementu do praxe a zvýraznit jejich důležitost a aktuálnost. Mým hlavním poznatkem je především skutečnost, že je podstatné se věkovou strukturou zabývat preventivně, jelikož již nastalý problém není možné vyřešit v krátkém časovém úseku, neboť změna přístupu k zaměstnancům s ohledem na jejich věk je procesem, který může trvat až řadu let.

Zpracované téma se jeví jako perspektivní směr výzkumu, na které je možné navázat, neboť jsem se v této práci z důvodu rozsáhlosti podrobně nezaobírala tématy jako specifika starších zaměstnanců z lékařského hlediska či oblasti práva, a to konkrétně práva sociálního zabezpečení.

## **ANOTACE**

Příjmení a jméno autora: Grünspanová Aneta

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie, FF UP

Název práce: Age management ve firmě

Počet znaků: 106 720

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 56

Práce se zaměřuje na problematiku age managementu a to konkrétně na související personální činnosti. Cílem této práce je interpretovat principy age managementu ve specifických podmínkách zvolené organizace. Pro dosažení tohoto cíle byly využity především techniky analýzy dokumentů v rámci monografické metody. Teoretická část se zaměřuje na výklad a definici age managementu, proces stárnutí společnosti a age management jako součást řízení lidských zdrojů v organizaci. Praktická část je věnována identifikaci reálného prostředí organizace a analýze současné věkové struktury a souvisejících personálních činností.

Klíčová slova: age management, index pracovní schopnosti, stárnutí společnosti, řízení lidských zdrojů, personální činnosti

## **ABSTRACT**

This thesis deals with age management with emphasis on related human resources activities. The aim of the thesis is to interpret age management principles in a specific beforehand-selected organization environment. To gain this aim, the techniques of document analysis as a part of monographic methods were used. The theoretical part focuses on the interpretation and definition of age management, the process of society ageing and age management as a part of human resources management in the organization. The practical part of the thesis identifies real organization environment and develops analysis of current age structure and related human resources activities.

Key words: age management, work ability index, society ageing, human resources management, human resources activities

## SEZNAM LITERATURY

*Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých.* Praha: DAHA, 2011. ISSN: 1211-6378.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTOŇKOVÁ, H. *Firemní vzdělávání pro andragogy.* 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého, 2013. ISBN 978-80-244-3546-6.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEJTKOVSKÝ, J. *Specifické aspekty personálního řízení zaměstnanců věkové kategorie 50+.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2013. Disertační práce.

BĚLINA, M. a kol. *Pracovní právo.* 6. vyd. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN neuvedeno.

BLAŽEK L. Management. *Organizování, rozhodování, ovlivňování.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-7427-5.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku.* 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.

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

ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2101* [online]. Český statistický úřad, ©2015. [cit. 15.1.2015]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce\\_1950\\_2101/index.htm](https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.htm)



DRUCKER, P. *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press, s.r.o., 2006. ISBN 80-7261-140-2.

EAGLE. In RABUŠICOVÁ, M. a kol. *Mezigenerační učení: učit se mezi sebou v rodině* [online]. In *Studia paedagogica*. Brno: Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta, 2012, roč 17, č. 1, [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/viewFile/311/429>

Evropský sociální fond. *ESF Age Network (Síť s tematikou stárnutí populace)* [online]. [cit. 13.2.2015]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/esf-age-network>

HRADECKÁ, I. *Výrobní dělníci, industriální vztahy a sociální politika: základní orientace a postoje* [online]. In *Sociologický časopis*. Praha: ČSAV, 1995, roč. 31, č. 4, [cit. 20.2.2015]. ISSN 0038-0288. Dostupné z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/cf76c93b0f1c10e0277216a6a6edb6bcf2404b23\\_323\\_485HRADE.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/cf76c93b0f1c10e0277216a6a6edb6bcf2404b23_323_485HRADE.pdf)

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

ILMARINEN, J. *Podpora aktivního stárvutia na pracovisku* [online]. EU-OSHA, 2012, [cit. 10.1.2015]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/sk/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

ILMARINEN, J. *Towards a Longer Worklife!* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2005. ISBN 951-802-686-6.

JANDOUREK, J. *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-535-0.

KAŠPAROVÁ, K. KUNZ, V. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4480-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

*Kolektivní smlouva firmy XY pro rok 2013-2015*.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-033-3.

KUPERUS, H. a kol. *Baseline Study* [online]. 20. verze. ESF-Age Network, 2011, [cit. 13.2.2015]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.careerandage.eu/prevsite/sites/esfage/files/attachments/Baseline\\_Study\\_August2011.pdf](http://www.careerandage.eu/prevsite/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf)

LANGMEIER, J. KREJČÍŘOVÁ, D. *Vývojová psychologie*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-195-X.

*Národní soustava kvalifikací* [online]. NÚV a TREXIM, © 2014, [cit. 5.3.2015]. Dostupné z: <http://www.narodnikvalifikace.cz/>

MORSCHHÄUSER, M. SOCHERT, R. *Healthy Work in an Aging Europe: Strategie and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006, [cit. 14.2.2015]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: [http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th\\_Initiative/ENWHP\\_Ageing\\_Europe.pdf](http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf)

*Memorandum o celoživotním učení: pracovní materiál Evropské komise, listopad 2000*. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, 2001. ISBN neuvedeno.

*Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 7.2.2015]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5045/starnuti\\_cz\\_web.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5045/starnuti_cz_web.pdf)

*Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, [cit. 7. 2. 2015]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP\\_2013-2017\\_070114.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP_2013-2017_070114.pdf)

*Pokladová studie. Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013, [cit. 13.2.2015]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/Podkladova\\_studie.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/Podkladova_studie.pdf)

NOVOTNÝ, P. *Prostor pro uplatnění age managementu v českém prostředí*. In *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 2011. ISSN: 1211-6378.

NOVOTNÝ, P. a kol. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Praha: Age Management, AIVD ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.

NÝVLT, O. *Češi chtějí pracovat i v důchodovém věku* [online]. Český statistický úřad, 2013, [cit. 2.2.2015]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesi\\_chteji\\_pracovat\\_i\\_v\\_duchodovem\\_veku\\_20131009](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/cesi_chteji_pracovat_i_v_duchodovem_veku_20131009)

PALÁN, Z. *Základy andragogiky*. Praha: Vysoká škola J.A. Komenského, 2003. ISBN 80-86723-03-8.

PILLINGER, J. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin: Komise evropského sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 12.1.2015]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>

PLAMÍNEK, J. *Vzdělávání dospělých: Průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 8024748061.

PRŮCHA, J. VETEŠKA J. *Andragogický slovník*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-4748-4.

RABUŠICOVÁ, M. *Česká demografická situace a předpokládaný vývoj jako argument pro uplatňování age management*. In *Andragogika:*

čtvrtletník pro vzdělávání dospělých. Praha: DAHA, 2011, roč. 17, č. 3. ISSN: 1211-6378.

RABUŠICOVÁ, M. a kol. *Mezigenerační učení: učit se mezi sebou v rodině* [online]. In *Studia paedagogica*. Brno: Masarykova Univerzita, Filozofická fakulta, 2012, roč 17, č. 1, [cit. 20.2.2015]. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/viewFile/311/429>

RANSTADT. In *Generations in the workplace* [online]. New York: Metlife Mature market institute, Generation United, 2009, [cit. 25.2.2015]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/mmi-workbook-generations-workplace.pdf>

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

Směrnice *Monitorování a zvyšování úrovně bezpečnosti, ochrany zdraví a hygieny při práci*.

Směrnice *Řízení lidských zdrojů firmy XY*. 2014.

ŠTOROVÁ, I. *Jak zavést age management do firemní praxe* [online]. Zpravodaj Gender Studies o.p.s., 2013, [cit. 3.1.2015]. Dostupné z: <http://zpravodaj.feminismus.cz/cz/clanek/jak-zavest-age-management-do-firemni-praxe>

ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk: Aneb Age Management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.

TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004, [cit. 3.3.2015]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://web.archive.org/web/20070206021239/http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>

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

VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav, 2008. ISBN 9788021046276.

VODÁK, J. KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

WALLIN, M. a kol. *Nástroje age managementu na pracovištích*. In *Andragogika: čtvrtletník pro vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 2011, roč. 17, č. 3. ISSN: 1211-6378.

WERTHER, W. KEITH, D. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1992. ISBN 80-85605-04-X.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném a účinném znění

## SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ

|  |    |
|--|----|
| Graf 1 – Rozdělení zaměstnanců dle kategorie profese .....             | 50 |
| Graf 2 – Věkové rozložení zaměstnanců.....                             | 51 |
| Graf 3 – Počet zaměstnanců nad 50 let dle kategorie profese.....       | 51 |
| Graf 4 – Zaměstnanci mající během 5 let nárok na starobní důchod ..... | 52 |
| Graf 5 – Věková struktura firmy XY dle pohlaví .....                   | 54 |
| Graf 6 - Věkové rozložení mužů ve firmě XY.....                        | 55 |
| Graf 7 – Věkové rozložení žen ve firmě XY.....                         | 55 |
| Graf 8 – Věková struktura THZ firmy XY.....                            | 57 |
| Graf 9 – Věkové rozložení THZ - muži .....                             | 58 |
| Graf 10 – Věkové rozložení THZ - ženy.....                             | 58 |
| Graf 11 – Celkové věkové rozložení THZ .....                           | 59 |
| Graf 12 – Věková struktura DJ ve firmě XY .....                        | 60 |
| Graf 13 – Věkové rozložení DJ - muži.....                              | 61 |
| Graf 14 – Věkové rozložení DJ - ženy .....                             | 61 |
| Graf 15 – Celkové věkové rozložení DJ .....                            | 62 |
| Graf 16 – Věková struktura DR firmy XY .....                           | 63 |
| Graf 17 – Věkové rozložení DR – muži.....                              | 64 |
| Graf 18 – Věkové rozložení DR - ženy .....                             | 64 |
| Graf 19 – Celkové věkové rozložení DR .....                            | 65 |
| Graf 20 – Věkové struktura útvaru 1 .....                              | 66 |
| Graf 21 – Věková struktura útvaru 2.....                               | 67 |
| <br>   |    |
| Tabulka 1 – Rozdělení skóre měření WAI.....                            | 22 |

|  |    |
|--|----|
| Obrázek 1 - Základní model udržování pracovní schopnosti.....            | 23 |
| Obrázek 2 - Věková struktura obyvatelstva ČR k 31. 12. 2013.....         | 27 |
| Obrázek 3 - Prognóza věkové struktury obyvatelstva ČR k 1. 1. 1950 ..... | 28 |
| Obrázek 4 – Prognóza věkové struktury obyvatelstva ČR k 1. 1. 2100.....  | 28 |