

Age management a jeho vliv na obchodní činnost ve vybrané obchodní korporaci

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Monika Bédiová, Ph.D.

Tereza Ptáčková

Brno 2017

Touto cestou děkuji své vedoucí bakalářské práce Ing. Monice Bédiové, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady, kterými přispěla ke zpracování mé práce. Dále děkuji Mgr. Zuzaně Julinové za její vstřícné jednání a poskytnutí potřebných informací ke zpracování práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Age management a jeho vliv na obchodní činnost ve vybrané obchodní korporaci**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 10. května 2017

Abstract

Ptáčková, T. Age management and its impact on business activities in a selected company. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

This bachelor thesis focuses on prospective solutions of an aging work force from the point of view of a selected business corporation. The starting point is age management concept, modern method of human resources management considering the employee's age, abilities and potential. The aim of the thesis is to suggest and recommend ways of application of age management, and to evaluate the effective costs of the implementation. The key chapter consists of an analysis of internal company environment, which is examined by interviews with management members and a questionnaire survey among the employees. The result of the research has proved the interest in age management implementation by a lot of employees. All the proposed solutions are based on the starting situation in the company and the way of managing the human resources and age structure of the employees. Coming up to the conclusion all limitations and factors which could have influence in my end proposal, have been mentioned.

Keywords

Age management, demographic changes, aging, working ability, human resources, human resources management

Abstrakt

Ptáčková, T. Age management a jeho vliv na obchodní činnosti ve vybrané korporaci. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Předkládaná bakalářská práce se zaměřuje na řešení problému stárnoucí pracovní síly z pohledu vybrané obchodní korporace. Základním východiskem je koncept age managementu, moderního řízení pracovníků s ohledem na jejich věk, schopnosti a potenciál. Cílem práce je navrhnout a doporučit způsoby aplikace age managementu a zhodnotit efektivní náklady jeho zavedení. Klíčová kapitola pojednává o vnitřním prostředí firmy, jehož analýza je provedena prostřednictvím rozhovorů s managementem a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Provedeným výzkumem ukázal zájem o zavedení age managementu ze strany pracovníků. Všechna navržená řešení vyplývají z výchozí situace ve firmě, způsobu řízení lidských zdrojů a věkové struktury pracovníků. Zároveň jsou probrány limity a omezující faktory, které by mohly ovlivnit navržené postupy age managementu.

Klíčová slova

Age management, demografické změny, stárnutí, pracovní schopnost, lidské zdroje, starší pracovníci

Obsah

1	Úvod	15
2	Cíl práce	16
3	Přehled literatury	17
3.1	Demografická situace v současnosti	17
3.1.1	Demografická situace v ČR	17
3.1.2	Demografická situace v zemích Evropské unie	18
3.2	Stárnutí populace	18
3.3	Prognóza demografického vývoje	19
3.4	Zaměstnanci 50+ na pracovním trhu	21
3.4.1	Nezaměstnanost ve Zlínském kraji	22
3.5	Specifika starších pracovníků	24
3.6	Pracovní schopnost	25
3.6.1	Index pracovní schopnosti	25
3.7	Analýza vnitřního prostředí v organizaci	26
3.7.1	Model „7S“	27
3.8	Řízení lidských zdrojů	28
3.8.1	Age management	29
3.8.2	Diverzita v organizacích	30
3.9	Roviny age managementu	31
3.9.1	Úroveň národní	31
3.9.2	Úroveň organizační – firemní	32
3.9.3	Úroveň individuální - jednotlivce	32
3.10	Osm dimenzí age managementu	33
3.10.1	Nábor pracovníků	33
3.10.2	Zaučování pracovníků a celoživotní vzdělávání	34
3.10.3	Kariéerní rozvoj	34
3.10.4	Flexibilní formy práce	35
3.10.5	Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí	35

3.10.6	Přeřazování zaměstnanců.....	36
3.10.7	Propouštění a odchod do penze	36
3.10.8	Komplexní přístup	37
4	Metodika práce	38
4.1	Kvalitativní výzkumné šetření.....	38
4.1.1	Metoda.....	38
4.1.2	Způsob sběru dat.....	38
4.1.3	Způsob analýzy dat.....	39
4.2	Kvantitativní výzkumné šetření	39
4.2.1	Metoda.....	39
4.2.2	Způsob sběru dat.....	39
4.2.3	Způsob analýzy dat.....	40
5	Vlastní práce	41
5.1	Společnost Greiner packaging international	41
5.1.1	O společnosti Greiner packaging slušovice s. r. o.	41
5.1.2	Výrobní program společnosti.....	42
5.1.3	Finanční situace ve firmě	42
5.2	Kvalitativní rozhovory	43
5.3	Analýza firemního prostředí	48
5.3.1	Strategie firmy.....	48
5.3.2	Struktura firmy	49
5.3.3	Systémy	51
5.3.4	Spolupracovníci	51
	Věková struktura zaměstnanců	51
5.3.5	Schopnosti.....	53
5.3.6	Styl vedení.....	53
5.3.7	Sdílené hodnoty	53
5.4	Řízení lidských zdrojů.....	54
5.4.1	Personální plánování	54
5.4.2	Získávání a přijímání zaměstnanců.....	54
5.4.3	Ohodnocování zaměstnanců.....	55

5.4.4	Zaměstnanecké výhody a benefity.....	55
5.4.5	Motivace a stimulace zaměstnanců.....	57
5.4.6	Vzdělání a rozvoj zaměstnanců.....	57
5.4.7	Pracovní vztahy a fluktuace zaměstnanců.....	58
5.5	Age management.....	58
5.6	Dotazníkové šetření.....	60
5.6.1	Interpretace výsledků osobní úrovni	61
5.6.2	Interpretace výsledků firemní úrovně	62
5.6.3	Interpretace výsledků na úrovni age managementu.....	65
5.6.4	Testování hypotézy.....	68
5.7	Návrhy uplatnění postupů age managementu.....	69
5.7.1	Nábor zaměstnanců.....	69
5.7.2	Zaučování a celoživotní vzdělávání	71
5.7.3	Kariéerní rozvoj.....	72
5.7.4	Flexibilní pracovní doba	72
5.7.5	Péče o zaměstnance, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí	72
5.7.6	Přeřazování pracovníků a odchod do penze.....	73
5.7.7	Komplexní přístup	74
5.8	Ekonomické vyčíslení navržených postupů	75
5.8.1	Spolupráce s personální agenturou.....	75
5.8.2	Vytvoření webových stránek.....	75
5.8.3	Rekvalifikační kurzy pro uchazeče o práci	76
5.8.4	Školení zaměřené na starší pracovníky.....	76
5.8.5	Placené volno pro studující zaměstnance.....	77
5.8.6	Zařazení do programu „Interní mentor“	77
5.8.7	Soutěž „Zaměstnanec roku“	78
5.8.8	Přijetí dalšího personálního pracovníka	78
5.8.9	Sdílení pracovního místa.....	78
5.8.10	Dřívější odchod zaměstnanců z práce	79
5.8.11	Systém správy benefitů „Benefity Café“	79
5.8.12	Celkové ekonomické náklady navržených postupů.....	79

Obsah	11
6 Diskuze	81
7 Závěr	83
8 Literatura	86
A Otázky kladené v průběhu rozhovoru	92
B Část rozhovoru s personální manažerkou	94
C Dotazníkové šetření	96

Seznam obrázků

Obr. 1	Vývoj počtu obyvatel nad 65 let do roku 2100.....	20
Obr. 2	Věkové složení zaměstnaných osob ČR.....	21
Obr. 3	Věková struktura žadatelů o práci ve Zlínském kraji.....	23
Obr. 4	Příklad měření indexu pracovní schopnosti.....	26
Obr. 5	Obecná oblast rozhovoru	44
Obr. 6	Oblast rozhovoru – řízení lidských zdrojů.....	45
Obr. 7	Oblast rozhovoru – age management	46
Obr. 8	Oblast rozhovoru – vzdělávání a rozvoj.....	47
Obr. 9	Oblast rozhovoru – odchod do penze.....	48
Obr. 10	Organizační struktura greineru	50
Obr. 11	Věková struktura zaměstnanců.....	52
Obr. 12	Věková struktura respondentů	61
Obr. 13	Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů	62
Obr. 14	Délka pracovního poměru u respondentů.....	63
Obr. 15	Hodnocení náročnosti práce.....	64
Obr. 16	Schopnost zvládat práci i po dovršení důchodového věku.....	65
Obr. 17	Důvody setrvání na trhu práce po dovršení důchodového věku.....	66
Obr. 18	Nejlepší formy motivace zaměstnanců	67
Obr. 19	Zájem o zavedení age managementu ve firmě	68

Seznam tabulek

Tab. 1 Struktura uchazečů o práci dle vzdělání.....	23
Tab. 2 Věková struktura zaměstnanců a jejich pracovní zařazení	52
Tab. 3 Ekonomické vyčíslení navržených postupů.....	79

1 Úvod

Ve své bakalářské práci se věnuji problematice age managementu, jehož koncept zahrnuje řízení pracovníků s ohledem na jejich věk, zkušenosti a potenciál. V České republice se jedná o poměrně nové téma, které je však vlivem demografických změn a výhledů do budoucna stále diskutovanější.

Pro současnou demografickou situaci je charakteristické stárnutí obyvatelstva nejen v České republice, ale i ve většině zemí Evropy. Hlavní příčina spočívá v nízké míře porodnosti, obyvatelstvo České republiky se postupně přizpůsobuje trendům západních civilizací a lidé dávají přednost kariévnímu růstu a své vlastní realizaci před manželstvím a potomky. Další příčinou měnící se věkové struktury, je prodlužující se délka života obyvatel. Celková úroveň zdravotnictví se v posledních letech dotahuje na evropskou špičku a díky tomu se zlepšuje zdravotní stav, avšak aby byly „prodloužená“ léta prožity aktivně a ve zdraví, je nutné nadále podporovat zdravý životní styl a prevenci nemocí.

Hledíme-li do budoucnosti, situace nevypadá příznivě. Podle statistických prognóz, počet narozených dětí se bude nadále snižovat a ekonomicky aktivní jedinci nebudou schopni pokrýt náklady na ekonomicky neaktivní jedince. Starší pracovníci tak budou představovat stále větší podíl pracovní síly na trhu práce, což s sebou přináší mnoho otázek. Již dnes můžeme zaznamenat zvyšující se hranici odchodu do důchodu a tento trend bude pravděpodobně pokračovat a spolu s ním se zvýší počty starších zaměstnanců ve firmách.

Je tedy zřejmé, že vliv demografických změn nezasáhne pouze jednotlivce, ale také jejich zaměstnavatele. Zájem každého zaměstnavatele by již dnes mělo být nastavit taková opatření a podmínky, které starším pracovníkům usnadní pracovní výkon minimálně do doby, kdy dosáhnou důchodového věku. Většina firem bude výhledově téměř jistě zaměstnávat více starších lidí než dnes a budou chtít i za těchto podmínek udržet konkurenceschopnost a produktivitu. Při zavádění age managementu je klíčové, aby členové managementu přistupovali pozitivně k zaměstnávání starších pracovníků a aby byli otevřeni změnám.

Pro příklad řešení otázky zavádění age managementu byla vybrána firma, kterou lze charakterizovat vysokým podílem starších zaměstnanců. Jedná se o jednoho z nejvýznamnějších výrobců plastových obalů v České republice se 457 zaměstnanci. Společnost se přímo nehlásí ke konceptu age managementu, ale považuje se za sociálně a společensky zodpovědnou firmu.

Na závěr bych ráda podotkla, že opatření age managementu obvykle zahrnuje široké spektrum činností, které se týkají přijímání, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Také kariévního rozvoje a pracovní doby. Pouhé rozhodnutí zaměstnávat starší pracovníky zdaleka neznamena, že firma úspěšně podnikla kroky k zavedení age managementu. Je důležité, aby vybrané postupy implementace age managementu „šly ruku v ruce“ s firemní kulturou a zároveň personální strategií, doplněnou o hodnotu silných stránek vyplývajících z věkové diverzity zaměstnanců.

2 Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je navrhnout a doporučit aplikaci age managementu a zhodnotit efektivní náklady jeho zavedení a vliv na obchodní činnosti ve vybrané obchodní korporaci. K dosažení tohoto cíle je nezbytné nejprve provést analýzu vnitřního prostředí firmy prostřednictvím kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci. V analýze budou mimo jiné vyhodnoceny informace o způsobu řízení lidských zdrojů a personálních činnostech, přístupu vedení firmy ke stárnoucím zaměstnancům a přesné věkové struktuře pracovníků firmy.

Dále bude provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které by mělo přinést ucelenou představu o tom, jak na danou problematiku nahlíží zaměstnanci. Na základě dotazníku bude vyvrácena či přijata hypotéza o tom, zda zaměstnanci mají zájem age management ve firmě zavést.

Po důkladném zmapování budou vytvořeny návrhy pro zavedení age managementu, které by byly možné firmou realizovat. To zahrnuje i ekonomické vyčíslení navržených postupů, kalkulace bude stanovena na jeden rok.

3 Přehled literatury

3.1 Demografická situace v současnosti

Změny vývoje populace trvají desítky i stovky let a představují nejen celkové početní změny ale i změny věkového složení obyvatelstva. Demografická situace se v posledních letech tohoto století stává jednou z nejvážnějších a nejdiskutovanějších společenských otázek. Hlavním důvodem, proč se lidé tímto tématem intenzivně zabírají, je objektivní realita charakterizovaná stárnoucí populací.

Podle Vidovičové a Khýrové (2015) je stárnutí populace v současné době nejcharakterističtějším rysem celkového demografického vývoje jak v České republice, tak i v celé Evropě. Zároveň uvádí, že stárnutí je zapříčiněno především nízkou mírou porodnosti a prodlužující se délkou života. Dufek a Minařík (2008) také uvádějí nízkou mírou porodnosti jako velký problém současnosti a odůvodňují ji tím, že se obyvatelstvo v České republice přizpůsobuje trendům západních civilizací a lidé dávají přednost vlastní realizaci, kariéernímu růstu před sňatkem a potomky.

3.1.1 Demografická situace v ČR

Od roku 2003 se počet obyvatel České republiky zvyšuje (s výjimkou roku 2013). Tyto přírůstky počtu obyvatel nejsou výsledkem přirozené změny obyvatelstva, nýbrž jsou způsobeny mezinárodní migrací (Kurkin, Němečková a Štýglerová, 2016, vlastní překlad). V současné době migrace hraje důležitou roli a pomáhá zmírnit nerovnováhu jak demografickou, tak nerovnováhu na trhu práce. Palát, Langhamrová a Hübelová (2013) jsou toho názoru, že největší pohyby v ČR vykazuje právě oblast pracovní migrace a nárůst cizinců souvisí přímo s nedostatkem pracovních sil pro dělnické profese, o které obyvatelé státu nemají zájem, protože vidí atraktivnější a lépe placené příležitosti v jiných odvětvích.

Jeden z faktorů, které ovlivňují demografický vývoj z hlediska počtu osob, je přirozená změna, která ukazuje rozdíl mezi narozenými a zemřelými. Počet živě narozených dětí v roce 2015 vykazoval druhý meziroční přírůstek v řadě. Bohužel ve srovnání s rokem 2008, kdy bylo narozeno o 9 000 dětí více, nemůžeme hodnotit vývoj příznivě. Míra plodnosti dosáhla v ČR za rok 2015 čísla 1,57, což představuje oproti předchozímu roku mírný vzrůst, avšak ve srovnání s jinými zeměmi patří plodnost v ČR mezi nižší celkovou úroveň (ČSÚ, 2015a). Muenz (2007), Europa (2005) uvádí, že až při míře plodnosti 2,1 dětí na ženu by byla zajištěna přirozená reprodukce, která by dokázala odvrátit postupné stárnutí obyvatel a zaručila rovnováhu ve vývoji populace.

Přirozený úbytek počtu obyvatel České republiky je způsoben velkým počtem úmrtí, který byl pro rok 2015 jednoznačným rysem celkové populační změny. Naděje na dožití v roce 2015 oproti předchozímu roku klesla u žen na 81,4 let a u mužů stagnovala na úrovni 75,8 let. Podstatné však je, že v průběhu dekády naděje na dožití rapidně rostla a to rychleji u starých obyvatel, což je důsledkem přede-

vším kvalitnější zdravotnické péče. Toto se odráží také v ukazateli průměrného věku obyvatel, který v ČR pro rok 2015 činí 41,9 let. Tento ukazatel má každoroční charakter růstu, jen za posledních 10 let se prodloužil o necelé 2 roky (ČSÚ, 2015b).

3.1.2 Demografická situace v zemích Evropské unie

Evropské statistiky také zaznamenávají pravidelné meziroční přírůstky populace. Stejně jako v České republice se růst ve většině zemí zakládá na mezinárodní migraci. Pro srovnání v Evropě je růst populace zapříčiněn migrací z 85 %, ve Spojených státech amerických z 50 %. V současnosti mají země Evropské unie a země na území Evropy přes 500 milionů obyvatel, procentuální podíl migrantů činí 8 %, přičemž jen velmi malou část tvoří migranti, kteří přišli z jiných států Evropy (Muenz, 2007). Číslo se však může lišit, je velmi obtížné měřit migraci v přesných číslech, jen málo zemí pravidelně sčítá přijíždějící cizince a vracející se obyvatele do rodné země. Prakticky je možné toto provádět v rámci sčítání lidu, kterému se ale migranti někdy cíleně vyhýbají nebo jsou opomenuti.

Situace v Evropě se v zásadě nijak neliší od situace u nás. Mnoho členských států Evropské unie ale i evropského území se potýká s nejnižší mírou plodnosti celosvětově. Průměrná plodnost evropských žen činí 1,4 dítěte. Turecko je jediná země, kde je plodnost nad hodnotou přirozené míry reprodukce. Naopak nejhůře jsou na tom Česká a Slovenská republika, Itálie a Ukrajina (Muenz, 2007).

3.2 Stárnutí populace

Stárnutí je proces přirozený, každý jedinec stárne a není možné se procesu stárnutí vyhnout ani jej zpomalit. „*Stárnutí společnosti znamená, že se v její populaci zvyšuje jak absolutně, tak relativně počet a podíl obyvatel, kteří jsou definováni jako staří*“ (Cimbálníková et al., 2012, s. 15). Dufek a Minařík (2011) o stárnutí hovoří v okamžiku dovršení 70. roku věku. Není jednoduché vymezit definici, kdo je starý, způsob, jakým se lidé s procesem stárnutí vyrovnávají, je odlišný. Svou roli hrají faktory jako profesní spokojenost, finanční situace, situace v rodině či životní styl a celková kvalita života.

V současné době je poměr lidí v produktivním věku (15–65 let) k lidem ve věku post-produktivním (nad 65 let) čtyři ku jedné. Novotný, et al. (2014) tvrdí, že je současná struktura populace charakterizována velmi vysokým podílem lidí narozených po druhé světové válce tzv. generace baby-boomu a právě odchod těchto osob do důchodu velmi ovlivní situaci v letech 2015–2035, kdy proběhnou největší změny ve velikosti populace v produktivním věku. „Rostoucí míra závislosti po-produktivní populace vzhledem k populaci produktivní oprávněně vyvolává obavy, že bude obtížné vytvářet dostatečné zdroje pro financování důchodového systému“ (Dufek a Minařík, 2011).

¹ V odborných kruzích je zaběhnuto, že se výraz „staří“ definuje věkem a že seniory označujeme ty, kteří dosáhli 65. roku věku.

Stárnutí obyvatelstva má také dopad na trh práce, kde je zase řešena otázka stárnoucí pracovní síly. Pro udržení důchodového systému a ekonomického růstu v budoucnosti se bude muset stárnoucí česká společnost naučit maximálně využívat pracovní síly starší části populace. Samozřejmě naopak ochotnější pracovat budou muset být i starší občané. Pokud toto nebude vzájemně naplněno, hrozí výrazný úbytek pracovních sil na trhu, do roku 2050 by se mohlo jednat až o 40% pokles (Cimbálníková et al., 2012). Dufek a Minařík (2008) jsou toho názoru, že by migrace mohla přispět k zlepšení nerovnováhy na pracovním trhu. Do České republiky se stěhují lidé mladších věkových kategorií obvykle za pracovními příležitostmi. Nicméně přibývající počet imigrantů dlouhodobé řešení neposkytuje. Je důležité si uvědomit, že i lidé, kteří imigrují, časem zestárnou a stanou se sociálně závislími.

Jak již bylo zmíněno, průměrný věk obyvatel se prodlužuje, nabízí se tedy otázka, zda jsou tyto prodloužená léta jen léta nabytá k životu, nebo se jedná o léta prožitá aktivně, v pracovním procesu a především ve zdraví. Ačkoli se celková úroveň zdravotního stavu populace stále zlepšuje, jedním z handicapů stárnoucích pracovníků je zhoršující se zdraví, což často bývá příčinou předčasného odchodu do důchodu. „*Je proto nutné se nadále věnovat podpoře zdravého životního stylu a prevenci nemocí, aby získané roky byly především s vysokou kvalitou života*“ (Vidovičová a Khýrová (2015, s. 8).

Mezi problémy, které se vztahují k oblasti stárnutí populace, neřadíme jen problémy demografického charakteru, ale i politické, sociální a ekonomické. „*První český Národní program přípravy na stárnutí byl zpracován s cílem reagovat na demografický vývoj, uskutečňovat potřebné změny v souvislosti se stárnutím populace a podpořit rozvoj společnosti pro lidi všech věkových skupin*“ (Vidovičová a Khýrová, 2015, s. 10). Program měl přispět zejména k zajištění rovného přístupu k seniorům a jejich účasti na sociálním, kulturním a politickém životě.

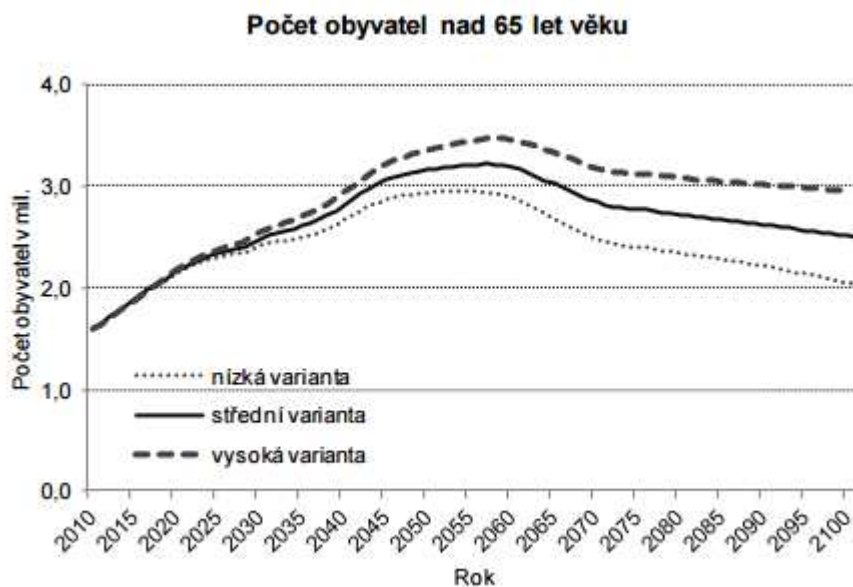
3.3 Prognóza demografického vývoje

Scénáře předpokládaného vývoje obyvatelstva mají za úkol nastítnit pravděpodobný vývoj a především odhalit změnu věkového složení obyvatelstva, která bude konkrétně v České republice razantní (ČSÚ, 2013). Interpretace výsledků předpovědí budoucího vývoje obyvatelstva se mohou lišit, je potřeba brát prognózu s jistou rezervou, projekce nedokáže předpovědět nenadálé působení situací jako epidemie nemocí, ekonomické krize, změny v systému sociálního zabezpečení či válečné konflikty.

V České republice můžeme v budoucnosti očekávat pokles zastoupení dětské složky obyvatelstva. Palát, Langhamrová a Nevěděl (2014) uvádí, že v zemích s nižší úrovní plodnosti jako je právě Česká republika očekáváme růst úrovně plodnosti, přesto podle Novotného et al. (2014) by tato úroveň plodnosti měla zůstat na dlouhodobě nižší celkové úrovni. Projekce Českého statistického úřadu, která je založena na datech získaných ze sčítání lidu, odhaduje pro nejpravděpodobnější variantu v roce 2050 míru plodnosti 1,56 (ČSÚ, 2013). Avšak žádná z variant nepředpokládá dosažení či dokonce překročení plodnosti, která by zajis-

tila přirozenou reprodukci populace. Očekávan je také nepatrný růst průměrného věku matek, který dosáhl v roce 2015 k 30 letům.

Dalším charakteristickým rysem budoucího vývoje je pokles počtu obyvatel ve věku 15–64 let a především přibývání obyvatel nad 65 let (Kretschmerová a Šimek, 2004). V roce 2004 činil podíl obyvatel nad 65 let jednu sedminu. Do roku 2050 tento podíl vzroste na jednu třetinu (Vidovičová a Khýrová, 2015). Po roce 2057 by obyvatelé starší 65 let mohli dosahovat až počtu 3,4 milionů, tedy dvojnásobku dnešního počtu seniorů (ČSÚ, 2013).



Obr. 1 Vývoj počtu obyvatel nad 65 let do roku 2100
Zdroj: ČSÚ, 2013

Novotný et al. (2014) uvádí, že významným faktorem změny vývoje populace bude migrace. A to například z toho důvodu, že v krátkodobém časovém úseku napomáhá zmírnit nerovnováhu na pracovním trhu. Vývoj zahraniční migrace je ovšem velmi obtížně předvídatelný. Především kvůli legislativní podmíněnosti a budoucímu stavu ekonomické situace v České republice. „Pokračující ekonomická krize, data za první měsíce roku 2013 a připravované restriktivnější legislativní opatření k zahraniční migraci přitom zakládají podklad pro předpoklad nižší úrovně migračního salda, včetně možného, byť přechodného, období se záporným saldem zahraniční migrace“ (ČSÚ, 2013).

Očekávaný vývoj v Evropě také nelze hodnotit pozitivně, mezi lety 2005–2030 odhadujeme, že počet občanů nad 65 let vzroste o 52,3 % (Evropa, 2005). Podíl seniorů závislých na ekonomicky aktivních občanech zesílí z hodnoty 49 % na neuvěřitelných 66 %. Později v roce 2060 projekce naznačuje, že na každou starší osobu budou méně než dva lidé v produktivním věku (Eurostat, 2011). Ve srovnání s dnešním poměrem čtyři ku jedné, mluvíme o rapidním nárůstu seniorů, který bude znamenat silné zatížení ekonomicky aktivní části populace. Demografický

vývoj tedy může zásadně ovlivňovat zaměstnanost a nezaměstnanost. Pro vyrovnání ztráty lidí v produktivním věku na pracovním trhu, bude nezbytné dosahovat více než 70% zaměstnanosti (Evropa, 2005).

3.4 Zaměstnanci 50+ na pracovním trhu

Nezaměstnanost zemí Evropské unie byla v posledních letech ovlivněna hospodářskou krizí. V posledních letech má však nezaměstnanost dlouhodobou klesající tendenci s výjimkou roku 2011, kdy dosáhla hodnoty 9,7 % nejvyšší hodnoty od roku 2001 (Cimbálníková et al., 2012). Dnes klesla průměrná evropská nezaměstnanost na číslo 8,3 %. Pro Českou republiku v roce 2011 hodnota míry nezaměstnanosti vykazovala 6,7 %, čímž se dostala na šesté místo v zemích Evropské unie, to se ale v průběhu let změnilo. Konkrétně koncem roku 2016 Česká republika s číslem 4 % obsadila první místo ukazatele nejnižší míry nezaměstnanosti v zemích Evropské unie (ČSÚ, 2017a).

Situace na trhu práce České republiky je taková, že osoby ve věku 50–64 let tvoří více než 25 % z celkového počtu zaměstnanců. U pracovníků nad 65 let je tento podíl přibližně 1,5 % (MPSV, 2012). Z grafu můžeme vyčíst, že zastoupení složky zaměstnanců ve věku 50-64 let je poměrně vyrovnané složkám mladších ročníků.



Obr. 2 Věkové složení zaměstnaných osob ČR
Zdroj: vlastní zpracování

Problém však nastává v momentě, kdy jsou starší zaměstnanci z jakéhokoli důvodu nuceni práci změnit a začít hledat novou (Kyzlinková a Kotrusová, 2011). Většina zaměstnavatelů bohužel k této skupině pracovníků zaujímá stereotypní postoj, který je založen na názoru, že mladší pracovníci jsou více motivováni, rychleji a lépe se učí novým věcem a disponují dobrým zdravotním stavem a velkou dávkou vitality. Remr (2007) vidí jako problém i skutečnost, že v dnešní době zaměstnavatelé preferují kandidáty se současnou úrovní vzdělání před dlouholetými zkušenostmi a praxí. Tímto jsou starší kandidáti poněkud znevýhodněni, především po-

kud v průběhu života neprohlubovali své vzdělání a dovednosti. Následkem toho starší osoby hledají pracovní uplatnění podstatněji déle než mladí lidé a případný neúspěch nalezení práce může v dlouhodobém časovém úseku způsobovat psychické a zdravotní problémy, ztrátu sebedůvěry a motivace.

Podíl uchazečů o zaměstnání nad 50 let činí zhruba 30 % celkového počtu uchazečů o zaměstnání (MPSV, 2015). Podle Cimbálníkové et al. (2012) je hlavním důvodem, proč lidé v tomto věku ztrácejí zaměstnání, fakt, že je ztratí v období, kdy ještě nemají přiznán nárok na starobní důchod, ale zaměstnavatelé už o ně nejeví zájem. Tímto se ocitají v nesnadném životním období, kdy je těžké nalézt optimální řešení. Většina těchto lidí situaci v konečné fázi vyřeší předčasným odchodem do důchodu, který je avšak značně nevýhodný kvůli následnému krácení jeho výše. Odchodem do důchodu se tak mění produktivní nezávislé postavení na postavení závislé a neproduktivní. Lidé hledají nový způsob trávení volného času, práce a seberealizace. Mnohdy je přizpůsobení se obtížné a vyvolává podrážděnost, únavu a nechut k činnostem (Langmeier a Krejčířová, 2006).

Úmyslem politiky zaměstnanosti ČR v návaznosti na cíle Strategie Evropa 2020 je zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků ve věkové skupině 55–64 let na hodnotu 55 % ze současných 47,6 %, což by mělo být splněno do roku 2020.

3.4.1 Nezaměstnanost ve Zlínském kraji

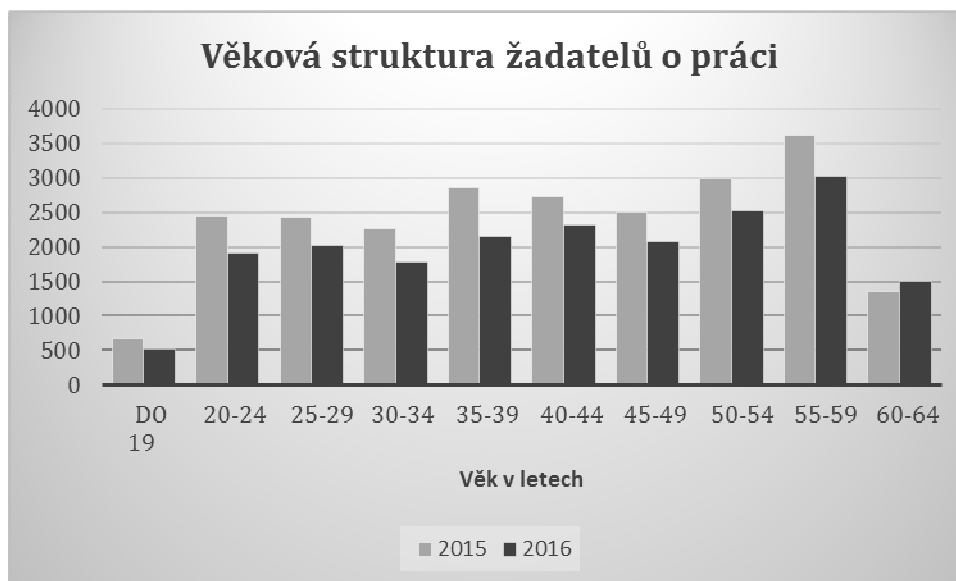
Následující podkapitola je zaměřená na výši a strukturu nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji, kde vybraná společnost sídlí. Důležité je nastínit především věkové a vzdělanostní složení žadatelů o práci, což ukáže problémové skupiny žadatelů o práci.

Podíl nezaměstnaných osob ve Zlínském kraji pro rok 2016 činí 4,92 %, což oproti předchozímu roku vykazuje snížení a je to sedmá nejmenší hodnota mezi kraji. Dokonce byl na konci roku 2016 evidován nejnižší počet uchazečů o práci za posledních deset let. Na jedno pracovní místo připadají 3 uchazeči (ČSÚ, 2017b).

Podle Libigera (2016) může za snižující se nezaměstnanost dobře fungující ekonomika a taky větší nabídka sezonních prací, které mají blahodárný vliv na fungování ekonomiky. Zároveň firmy trápí nedostatek dělníků i přes to, že jsou investovány prostředky do vzdělávání. Většina z firem je ve fázi, kdy potřebují zaměstnance, ale nemají zdroje odkud je brát. Problémem je dlouhodobý nesoulad mezi poptávkou a nabídkou práce. Největší zájem ze strany firem je o kvalifikované seřizovače a pracovníky obsluhující výrobní stroje, operátory ve výrobě, dále svářeče nebo řidiče nákladních vozidel. Jistým problémem je také mobilita pracovních sil, lidé za prací nechtějí dojíždět ani se za ní stěhovat. Aby měli nezaměstnaní dlouhodobě motivaci pracovat, je potřeba zvýšit mzdové ohodnocení. Tento proces již ve Zlínském kraji započal, avšak pořád je průměrná mzda druhou nejnižší v České republice. Avšak aktuální převis poptávky nad nabídkou vytváří podmínky pro další budoucí růst mezd.

Následující graf popisuje věkovou strukturu uchazečů o práci ve Zlínském kraji k prosinci 2015 a 2016. Ve všech věkových skupinách se počet nezaměstnaných zmenšil s výjimkou lidí ve věku 60–64 let, tady došlo ke zvýšení. Průměrný věk

uchazeče o práci se oproti předchozímu roku zvýšil na 42,6 let. Můžeme konstatovat, že ačkoli se výše nezaměstnanosti vyvíjí příznivě, dochází k tomu, že zaměstnavatelé dávají přednost mladším uchazečům o práci. Tomu nasvědčuje, že největší podíl nezaměstnaných zaujímají padesátníci, konkrétně lidé ve věku 55–59 let tvoří 15,2 %, ve skupině lidí 50–54 činí podíl 12,7 %. Zajímavé je, že počet žadatelů o práci starších 65 let pro rok 2016 činil 30 osob a o rok později se zvýšil na 38 osob, což vykazuje meziroční nárůst o více než 26 % (Úřad práce České republiky, 2017).



Obr. 3 Věková struktura žadatelů o práci ve Zlínském kraji

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z Úřadu práce České republiky (2017)

Z hlediska délky v evidenci nezaměstnaných jsou nejčastější skupinou lidé, kteří hledají práci méně než 3 měsíce, druhou skupinou 4 226 lidí jsou ti, kteří práci hledají déle než 24 měsíců, což ukazuje na problém dlouhodobé nezaměstnanosti ve Zlínském kraji (ČSÚ, 2017b).

V následující tabulce je zachycena úroveň vzdělání uchazečů o práci ve Zlínském kraji. Z tabulky je patrné, že ve většině případů má uchazeč vzdělání pouze základní či s výučním listem (64,67 %).

Tab. 1 Struktura uchazečů o práci dle vzdělání

Vzdělání	Uchazeči o práci k 31. 12. 2016	
	absolutně	v %
Bez vzdělání	4	0,02
Základní vč. neukončeného	3 697	18,62
Vyučení	9 142	46,05
SS + vyšší odborné	5 427	27,34
VŠ	1 582	7,97

celkem	19 852	100
--------	--------	-----

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z Úřadu práce České republiky (2017)

3.5 Specifika starších pracovníků

Pracovní výkon se mění s přibývajícím věkem, důsledky těchto zákonitých změn jsou asociovány se zhoršenými schopnostmi pro optimální výkon pracovníka (Cimbálníková et al., 2012). Stereotyp ponurého a deficitního stáří je v poslední době nahrazován aktivním a produktivním způsobem života v pozdějším věku. Existují však určité biologické změny, které se nevyhnou ani tomu nejaktivnějšímu jedinci. U starších pracovníků se velmi často objevují zdravotní problémy, které jsou z části dané geneticky, a z části lze taková rizika ovlivnit prevencí. Klíčovou roli hraje především životní styl jedince. Po dosažení 40 let dochází k redukci fyzické síly a přibývání nemocí, což je nejčastějším důvodem dlouhodobé pracovní neschopnosti. Zhoršený zdravotní stav starších pracovníků nejenže zneprůjemňuje samotný výkon jejich povolání, ale vytváří i jistou neatraktivitu jejich zaměstnávání.

S blížícím se odchodem do penze se mění vztah pracovníka ke své profesi. V této fázi života je člověk velmi loajálním a stabilním zaměstnancem. Většinou se tyto lidé již tolik nesnaží o realizaci svých ambicí, což je spojeno s nižším zájmem o možnosti vzdělávání. V některých případech pracovníci ztrácejí důvěru ve své vlastní schopnosti a vůbec v sebe samé. Starší lidé mají pochopitelně jiné potřeby než lidé v mladším věku (Cimbálníková et al., 2012). V důsledku toho se mohou měnit i vztahy na pracovišti, v této životní fázi je potřeba socializace většinou „nasycena“, což může vést k neúčasti starších lidí na společenských a teambuildingových akcích.

Mezi zaměstnavateli často převládá stereotypní názor, že se starší pracovníci nedokáží učit novým věcem. Schopnost učení se individuálně liší a nemusí obecně platit, že všichni starší lidé nejsou schopni přijímat nové vědomosti. Starší jedinci dokáží informace zpracovávat stejně kvalitně, jako mladší lidé, jen k tomuto potřebují více času. Je tedy pravdou, že se rychlost myšlení, vnímání a reakce s přibývajícím věkem snižuje, avšak toto přichází až po dosažení 70. roku. U starších pracovníků je naopak vyhodnocena stabilita využívání zkušeností a schopností, které tyto pracovníci získali za své roky praxe. Starší lidé musí při náročnější pohybové činnosti, výrazně zvýšit svou pozornost, což je velmi významné pro vykonávání fyzicky náročných profesí (Cimbálníková et al., 2012). Pro účely zhodnocení, jak pracovník zvládá svou současnou pozici z hlediska pracovních nároků a jeho fyzických a psychických dispozic, je používán pojem pracovní schopnost.

3.6 Pracovní schopnost

Novotný et al. (2014) vysvětluje pracovní schopnost jako „údaj o tom, jak dobře zdraví, dovednosti, postoje pracovníka a jeho motivace odpovídají požadavkům na jeho současnou práci“.

V minulosti bylo na pracovní schopnost jednotlivce nahlíženo z pohledu jeho zdravotního stavu, avšak v průběhu posledního desetiletí se tento pohled odklonil od medicínského hlediska a na problém je nahlíženo vícerozměrně. Pracovní schopnost je v novodobém pojetí ovlivněna faktory, které jsou úzce spojené s jedincem, pracovním místem, výkonem práce samotné a společností, ve které jedinec žije (Cimbálníková et al., 2012).

Koncept pracovní schopnosti je založen na vyrovnanosti mezi pracovními nároky a zdroji jedince, kterými jsou zdravotní stav, schopnosti, vzdělání, hodnoty, postoje a kompetence. Pracovní nároky představují podmínky a požadavky organizace práce, pracovní prostředí a komunita. Při vyhodnocení pracovní schopnosti je využíván subjektivní názor samotného pracovníka, protože názor pracovníka samotného je v tomto ohledu stejně důležitý jako názor expertů (Novotný et al., 2014). Pomocí správného posouzení pracovní schopnosti lze rozpoznat, jaký typ opatření by měl být uskutečněn, aby se předešlo jejímu poklesu.

Kvalita zaměstnání je klíčová pro udržení starších lidí na trhu práce. Každá fáze jedincova života představuje měnící se odborné znalosti a prostředí, ve kterém pracuje. Je to nejen příčina procesu stárnutí, ale také technického pokroku a změny struktury organizace. Jestliže starší pracovníci nezvládnou najít rovnováhu mezi svým osobním životem a pracovním prostředím, je bohužel pravděpodobné, že trh práce opustí dříve, než se tak stane u zaměstnanců, kteří vynaložili snahu udržet si svou zaměstnatelnost a schopnost pracovat, pokud jim to pracovní podmínky a náplň jejich činnosti umožnila (Pillinger, 2008).

3.6.1 Index pracovní schopnosti

Index pracovní schopnosti (z angličtiny Work Ability Index – WAI) je používaný nástroj pro měření pracovní schopnosti zaměstnanců. Cílem takového měření je včas identifikovat rizika spojené se zdravím jedince a možným předčasným odchodem do penze. Index se vypočítá na základě odpovědí na otázky, které zahrnuje subjektivní dotazník. Tento dotazník se skládá ze sedmi oblastí, které jsou různorodě zkonstruovány a charakterizují zkoumaného jedince a předpoklady pro zvládnutí pracovních nároků z pohledu zdraví, fyzické a duševní stránky (Pillinger, 2008).

Index pracovní schopnosti byl v českém prostředí využit v roce 2011 při testování pracovní schopnosti uchazečů o práci ve věkové skupině nad 50 let. Výsledky ukázaly, že lidé v tomto věku hodnotí svou schopnost pracovat na průměrné až dobré úrovni, ale se zvyšujícím se věkem, pracovní schopnost opravdu klesá. Výzkum také ukázal, že nižší index vykazují pracovníci, kteří vykovávají fyzicky náročnější práci. Nejčastěji (65%) jsou zaznamenávány nemoci pohybového aparátu, nemoci kardiovaskulární onemocnění a zranění způsobené nehodou. V 65 %

případů lidé projevili sebedůvěru v to, že v průběhu 2 let nebudou mít sebemenší problém vykonávat svou práci (Cimbálníková et al., 2012).

Ilmarinen, Tuomi a Klockars (1997) se věnovali měření vývoje indexu pracovní schopnosti v průběhu 11 let a dospěli k závěru, že krajní mezí pracovní schopnosti je dovršení 51 let, kdy je zaznamenáno postupné snižování indexu. Z toho vyplývá, že se firmy musí zaměřit na péči o své zaměstnance již dříve, především pokud vykonávají práci fyzicky náročnou.

INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY INDEX[®])

1. Současná pracovní schopnost (ve srovnání s minulostí)

Za předpokladu, že vaše nevyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce):

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům

a) Požadavky vaší práce jsou převážně (tj. více než polovinu pracovní doby):

duševní

fyzické

duševní a fyzické stejnou měrou

b) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?

velmi dobrá 5

spíše dobrá 4

průměrná 3

spíše podprůměrná 2

velmi podprůměrná 1

c) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?

velmi dobrá 5

spíše dobrá 4

průměrná 3

spíše podprůměrná 2

velmi podprůměrná 1

Obr. 4 Příklad měření indexu pracovní schopnosti
Zdroj: Štorová (2015)

Výstup měření indexu pracovní schopnosti je hodnota, která se pohybuje v rozmezí 7 – 50 bodů. Platí pravidlo, čím vyšší naměřená hodnota je, tím je pracovníkova schopnost lepší. Ve výsledku může být celkově ukazatel WAI jako špatný, průměrný, dobrý a vynikající. Naměřená hodnota se dále porovnává s tzv. referenční hodnotou, která představuje průměrnou hodnotu ukazatele u stejného pohlaví a typu práce jako v případě respondenta (Štorová, 2015).

3.7 Analýza vnitřního prostředí v organizaci

Tato kapitola je nejprve zaměřena na vytvoření modelu „7S“, což je nástroj pro provedení analýzy vnitřní situace v daném podniku. Dále je zde uveden způsob řízení lidských zdrojů v organizaci a popis jednotlivých druhů činností personálních pracovníků. Pro správné a trvalé zavedení nástrojů age managementu, je klíčové provést analýzu vnitřního prostředí, například modelem „7S“.

3.7.1 Model „7S“

Tento model od poradenské firmy McKinsey byl sestaven za účelem pomoci porozumět problémům vznikajících při zavádění organizačních změn. „*Základním předpokladem modelu je existence sedmi faktorů či aspektů organizace, které je nezbytné mezi sebou sladit, pokud má být organizace v dosahování svých cílů efektivní*“ (Brain Tools, ©2014-2017).

Již z názvu modelu je možné odhadnout, že se jedná o sedm faktorů, které v anglickém jazyce počínají písmenem „s“. Vzhledem k tomu, že jsou faktory provázané, by zanedbání jednoho, mohlo mít fatální následek na celý proces (Mallya, 2007). Vedení firmy proto musí brát v úvahu všech sedm faktorů, aby zajistil úspěch navrhované strategie. Přesná specifikace aspektů modelu „7S“ je důležitá pro zpracování praktické části, proto jsou jednotlivé faktory popsány níže.

Strategy (Strategie)

Strategie firmy vyjadřuje, jak organizace dosahuje svých cílů a vizí. Management podniku hledá odpověď na otázku, jak realizovat strategie podniku. Model také popisuje, jak organizace využívá příležitostí a potýká se s hrozbami v daném oboru podnikání (Mallya, 2007).

Structure (Struktura)

Strukturou se v tomto modelu chápe organizační struktura, kterou v běžném podniku tvoří personální oddělení, obchodní oddělení, výroba apod. V souvislosti s organizační strukturou je důležité vymezení spolupráce mezi konkrétními odděleními, jejich vztahy nadřízenosti a podřízenosti a také jejich kompetence (Mallya, 2007).

Systems (Systémy)

Systémy jsou postupy, které slouží k řízení každodenních aktivit podniku. To zahrnuje informační, inovační a komunikační systémy. Nesmí být také opomenuty systémy, pomocí nichž se provádí kontrola výrobků (Mallya, 2007).

Staff (Spolupracovníci)

Tímto se rozumí lidské zdroje, kterými jsou zaměstnanci. Zaměstnanci tvoří tým, který svým chováním a jednáním bezpochyby ovlivňuje prosperitu i image firmy. Je proto nezbytné se snažit o jejich osobnostní rozvoj a vzdělávání. Patří zde také vztahy na pracovišti, motivace i chování pracovníků vůči firmě (Mallya, 2007).

Skill (Schopnosti)

Podle Mallya (2007) jsou tímto faktorem myšleny profesní schopnosti a znalosti pracovníků firmy a také možné cesty jak dosáhnout větší kvalifikace zaměstnanců. Aby zaměstnanci rozšiřovali své znalosti, potřebují k tomu prostředí, které by je pohánělo nové poznatky přijímat. Také zde patří nejsilnější a nejlepší vlastnosti firmy, tedy co dělá organizace nejlépe.

Style (Styl)

Styl komunikace udává způsob, jak jedná vedení se zaměstnanci, zákazníky a obchodními partnery. Avšak je nutné si uvědomit, že v mnoha firmách, existuje rozdíl mezi tím, co je psáno ve firemních směrnicích a jaký styl komunikace je reálně využíván. Součástí tohoto faktoru jsou i hodnoty a postoje, které tvoří firemní kulturu (Mallya, 2007).

Shared values (Sdílené hodnoty)

Mallya (2007) uvádí, že hodnoty společnosti tvoří firemní kulturu a odrážejí základní principy a ideje respektované ze strany zaměstnanců i skupin zainteresovaných na úspěchu firmy. Tvorba sdílených hodnot se bezprostředně odvíjí od vize podniku. S vizí podniku by měl být ztotožněn hlavně management firmy a zaměstnanci by o ní měli být pravidelně informováni.

3.8 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá managementem v současné době nejcennějšího firemního zdroje – pracovníků. Podle Koubka (2007) je první podmínkou pro úspěšné řízení podniku uvědomit si právě hodnotu a význam lidských zdrojů. Hnacím motorem každé firmy jsou lidé a právě jejich způsob řízení ovlivňuje, zda bude podnik úspěšný, či nikoliv.

Duda (2008, str. 7) vymezil definici následovně: „*Řízení lidských zdrojů tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, ve vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje*“.

Podle Armstronga (2007) lze řízení lidských zdrojů definovat jako kontrola lidí, kteří v konkrétní organizaci pracují a společně se podílejí na dosažení stanovených vizí a cílů. Jedná se o řízení založené na strategickém a logickém rozhodování.

Tomšík (2013) uvádí, že jsou lidé tvůrčím faktorem v každé organizaci, právě oni vyrábějí, kontrolují, plánují a provádí návrhy nových výrobků a služeb. Právě vysoká výkonnost je závislá na lidech v organizaci. Výsledky výzkumů firem zaměřené na výrobní činnosti ukazují, že se lidské zdroje podílí na dosahovaných výsledcích firmy ze 40 %. Kvalita lidských zdrojů a jejich schopnosti může organizaci zajistit silnou konkurenční výhodu.

Při zavádění postupů age managementu ve firmě je klíčové stanovit personální strategii, neboť nákladová položka na zaměstnance je jednou z nejvyšších vůbec. Personální strategie bere v potaz obecné a dlouhodobé cíle a vize podniku. V rámci této strategie by měly být stanoveny cíle týkající se potřeby zaměstnanců v určitém období, nemělo by být opomenuto ani naplánování zdroje těchto pracovníků a jejich využití (Koubek, 2007).

3.8.1 Age management

Následující podkapitola je již zaměřena na samotný age management. Pojem age management můžeme definovat jako styl řízení zaměstnanců s přihlédnutím na jejich věk, schopnosti a potenciál (Novotný et al., 2014). Koncept age managementu zahrnuje vytvoření podmínek pro uplatnění pracujících osob ve všech věkových skupinách tak, aby nedocházelo k věkové diskriminaci. Nejčastěji se ale age management týká problematiky zaměstnávání starších pracovníků. Záměrem age managementu je tedy podpora odpovídajícího řízení lidských zdrojů, boj proti nezaměstnanosti, zajištění vhodných pracovních podmínek, které by umožňovaly celoživotní vzdělávání a pozitivní přístup k práci.

Opatření age managementu se obvykle týkají širokého spektra činností, mezi které patří:

- péče o zdraví zaměstnanců,
- restrukturalizace pracovních pozicí,
- podpora personálních strategií zaměřených na přijímání a udržení starších zaměstnanců,
- monitorování a hodnocení vykonávaných činností spojené s age managementem,
- rozvoj pracovního prostředí a přizpůsobení pracovního prostředí zaměstnancům,
- ergonomie práce - hledání řešení, která omezují fyzickou a psychickou zátěž pracovníků,
- rozvoj psychické i fyzické kondice pracovníků,
- podpora mezigenerační spolupráce a předávání zkušeností,
- snaha o vzdělávání v oblasti age managementu,
- podpora uspokojení z vykonávání práce a zachování pohodového pracovního prostředí (Cimbálníková et al., 2012).

Age management může být někdy omylně chápán jako soutěž generací. Zaměstnavatelé řídicí se opatřením age managementu ale nepreferují starší pracovníky na úkor mladších. Navíc pokud zaměstnavatelé zacházejí s lidskými zdroji sociálně zodpovědně a jsou všem generacím zaručeny stejné podmínky, přispívá to lidem všech věkových skupin (Novotný et al., 2014).

Koncept age managementu není novinkou, v celé Evropě je tento pojem běžně užíván, dokonce prezentování nutnosti aplikace age managementu již přináší své výsledky. Walker (2005) na základě výzkumu uvádí, že posun v postojích zaměstnavatelů vůči starším pracovníkům již v Evropě probíhá. Evropští zaměstnavatelé si začínají uvědomovat dopady předčasného odchodu zaměstnanců do důchodu. Začínají vidět v zaměstnancích odcházejících do penze plýtvání zkušeností a investic, které do nich vložili v pracovním procesu. Ve srovnání s ostatními státy Evropské unie Irsko vykazuje procentuálně nejvyšší zaměstnanost lidí ve věku 55–64 let. V žebříčku prvních deseti zemí nechybí ani Finsko, které je považováno za průkopníka age managementu (Eurostat, 2015).

V České republice se otázka age managementu dostává do popředí teprve posledních pár let, především z důvodů demografických a sociálních, které byly nastíněny v předchozích kapitolách. „*Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, age managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce*“ (Cimbálníková et al., 2012, s. 33).

Podle výzkumu agentury Manpower (Rezlerová, 2009) bylo ale zjištěno, že pouhých 13 % českých zaměstnavatelů již zahrnuje snahu o udržení starších pracovníků do svých plánů a 8 % zaměstnavatelů má konkrétní strategii jak tyto zaměstnance přijímat a motivovat. Manažeři společností, kteří mají zájem na tom, aby zabránili budoucí ztrátě intelektuálního kapitálu a produktivity, musí dříve či později začlenit strategii udržení starších pracovníků do svých plánů. Z hlediska vývoje populace by již dnes mělo být klíčové ve firmách vyhodnotit situaci lidských zdrojů a naplánovat změny. Pokud tak zaměstnavatelé neučiní, vystavují se hrozbě v podobě ztráty klíčových zaměstnanců a nedostatku vhodných kandidátů k nahrazení. Někteří zaměstnavatelé mají pocit, že se situace sama vyřeší díky stálému technickému pokroku, jiní netuší, jak se připravit prakticky. A bohužel jsou i zaměstnavatelé, kteří vidí v odchodu do penze způsob, jak šetřit náklady. Všechna tyto fakta jen potvrzují, že čeští zaměstnavatelé zdaleka nejsou připraveni čelit této problematice (Rezlerová, 2009).

3.8.2 Diverzita v organizacích

Slovo diverzita pochází z anglického *diversity*, což do češtiny můžeme přeložit jako *rozmanitost* či *rozdílnost*. Podle Velíškové (2007) diverzita označuje koncept, který má za cíl vytvořit v organizacích podnikatelské sféry podmínky, umožňující všem lidem rozvíjet jejich osobní potenciál bez ohledu na konkrétní odlišnosti. Rašticová (2012) uvádí, že se v žádném případě nemá nahlížet na rozdílnost pracovníků odděleně, jednotlivé rozdíly jsou provázány a je potřeba je vnímat celoplošně. Podle Sokolovského (2009) je důležitým znakem to, že pojem diverzita pohlíží na rozmanitost, individualitu a odlišnost pozitivně.

V souvislosti s age managementem se často mluví o věkové diverzitě pracovníků, což je velmi důležitý prvek při zavádění firemní strategie podporující řízení s ohledem na věk. Věková diverzita bojuje proti diskriminaci, se kterou se mnoho starších pracovníků setkává při pohovorech či rozvíjení kariéry. Předcházení věkové diskriminaci a rozklíčování pozitiv spojených s politikou věkové rovnoprávnosti, může mít blahodárný dopad pro organizace, které mají zájem podporovat rozvoj starších pracovníků (Pillinger, 2008, vlastní překlad). Navíc jakákoliv diskriminace vůči věku je nezákonná, proto by se všichni zaměstnavatelé měli ujistit o tom, zda splňují proti diskriminační opatření a jejich firemní politika a postupy nediskriminují pracovníky staršího věku.

Koncept zavádění postupů diverzity ve firmě s sebou přináší tzv. diversity management. Diversity management je definován takto:

- Je proces změny konceptu řízení, který vyžaduje řadu předpokladů, ovlivňuje celou podnikovou (organizační) kulturu a cíleně ji mění,

- Je nástroj podnikového vedení organizace, který jako souhrn opatření vede k tomu, že organizace odlišnosti akceptuje, respektuje a využívá je jakožto pozitivní přínos k dosažení úspěchu firmy (Pilinger, 2008, vlastní překlad).

Hlavní přínosy zavádění diversity managementu podle Andrade (2010, vlastní překlad) jsou shrnuty v následujících bodech:

- Diverzita s sebou přináší různé talentované jedince, kteří díky svým dovednostem a schopnostem pracují na společném dosažení cílů, což za následek zvýšenou produktivitu práce,
- „Víc hlav víc ví“, s více rozmanitými nápady a způsoby přemýšlení se zvyšuje pravděpodobnost vzniku zajímavých řešení, zvyšuje se tvořivost a efektivita řešení problémů,
- Přibývání počtu talentů, kteří pro firmu mohou znamenat silnou konkurenční výhodu,
- Zlepšení komunikačních dovedností a výraznější synergie týmu.

3.9 Roviny age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly a participace na programech age managementu je předmětem zájmu na mnoha rovinách. Motivace zapojených stran a skutečné projevy účasti se liší. Celkem rozlišujeme tři úrovně, na kterých aktéři vyjadřují své zájmy. První úroveň je národní perspektiva, která odráží široký zájem veřejnosti. Další úroveň je zaměřena na zájmy firmy či organizace a poslední je úroveň individuální, která popisuje pohled jedince. Každá úroveň se o řízení pracovníků s ohledem na věk zajímá z jiného úhlu pohledu a nese si s sebou určitou část zodpovědnosti za age management. Nutno tedy zdůraznit, že není možné přenášet zodpovědnost za tuto problematiku pouze na jedinou úroveň.

3.9.1 Úroveň národní

Jak již bylo zmíněno, úroveň národní je soustředěna na veřejný zájem. Tato rovina je reprezentována státem, národními a mezinárodními institucemi, právě národní úroveň nejrychleji ovlivňuje aktivity na úrovni firemní. Age management se v této rovině týká především trhu práce, sociální a pracovní politiky země. Jde o nalezení harmonie mezi nabídkou a poptávkou na pracovním trhu a řešení zaměstnanosti a nezaměstnanosti starších pracovníků. Lazarová, Rabušicová a Novotný (2011) jsou toho názoru, že na úrovni daných států je vývoj zaměstnanosti pracovníků nad 50 let podmíněn reformou předčasného odchodu do důchodu a flexibilnějších podmínek práce, které by mohly dopomoci k vytvoření adekvátních podmínek pro zaměstnance všech věkových skupin.

Činnosti na této rovině dále zahrnují snahu o implementaci proti diskriminačním opatření, podporu věkové diverzity, bourání zažitých stereotypů, úpravu pracovních podmínek a vyvažování negativních dopadů demografického vývoje (Cim-

bálníková, 2011). Důvodem, proč se age management zohledňuje na národní úrovni, je to, že mnohá hlediska problému nejsou uvažována trhem a vyžadují tak intervenci ze strany veřejnosti.

Česká republika vyjádřila potřebu age managementu zapojením do programu „Národní strategie přípravy na pozitivní stárnutí“, který se zaměřuje především na zdraví, životní rovnováhu a celoživotní vzdělávání rostoucího počtu starších občanů (MPSV, 2012). Do tohoto projektu se zapojily firmy, podnikatelé, ministerstva i odborníci zabývající se touto problematikou a ukončení projektu je plánováno na konec roku 2017.

3.9.2 Úroveň organizační - firemní

Zřejmě nejčastěji bývá age management probírán v souvislosti s lidskými zdroji ve firmě. Roustoucí zájem o age management ze strany firmy je dán požadavkem udržet stabilní výkon zaměstnanců, zvyšovat produktivitu práce a přizpůsobovat zaměstnance potřebám firmy (Cimbálníková et al., 2012). Je téměř jisté, že v budoucnu bude ekonomický růst a konkurence schopnost firem stále více závislá na tom, jak efektivně budou zaměstnavatelé schopni využít stárnoucí pracovní sílu (Naegele and Walker, 2012, vlastní překlad). Čím více se budou projevat demografické vlivy stárnutí pracovníků, tím více bude pocíťována potřeba implementace opatření age managementu do firem.

Využíváním zásad age managementu zaměstnavatelé zohledňují vývoj potřeb vícegeneračních skupin pracovníků a podporují rozmanitost související s věkem. Zaměstnavatelé jsou si zpravidla vědomi, že k zodpovědnému chování patří úměrná pracovní zátěž, zdravá atmosféra na pracovišti a ochrana zdraví při výkonu práce a také se snaží přehodnocovat své postoje k vedení vícegeneračních pracovních týmů (Novotný et al., 2014).

Dříve jsme mohli v praxi zaznamenat, že mladých kandidátů o pracovní pozice bylo více než dostatek a obvykle se stávalo, že profesně starší zaměstnanci odešli do předčasného důchodu, aby „uvolnili místo“. Dnes je naopak výhodnější podporovat zdravotní stav a kondici starších pracovníků a vynaložit záměrná opatření k vytvoření vyhovujících podmínek pro tyto zaměstnance (Lazarová, Rabušicová a Novotný, 2011). Klíčovými osobami pro zavádění age managementu ve firmách jsou personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů. V pozdější kapitole se budu personálním činností v rámci age managementu věnovat.

3.9.3 Úroveň individuální - jednotlivce

Poslední úroveň představuje vztah jednotlivce k age managementu. Nepříznivě se vyvíjející demografické změny postupně povedou k pozdějším odchodům do důchodu a s tím spojenou zhoršenou ekonomickou situací lidí. Vzhledem k tomuto by cílem každého z nás mělo být udržení vlastní zaměstnatelnosti a získání předpokladů, které dokážou v krajní situaci zajistit změnu zaměstnavatele. To se může zdát v očích starších jedinců jako obrovská výzva. Touhou každého zaměstnance je dosažení souladu mezi osobním životem a výkonem práce. Naplnění tohoto cíle však

vyžaduje velké úsilí přizpůsobovat se pracovnímu trhu pomocí celoživotního vzdělání, obnovování svých dovedností a přehodnocování přístupů i v pokročilém věku. Přehodnocení přístupu může zahrnovat změnu postoje k plánování budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání, vlastnímu zdraví a aktivnímu stárnutí (Cimbálníková et al., 2012).

Každý jedinec by se měl soustředit na svou kariéru i v pozdějším věku a přemýšlet o budoucnosti své profesní dráhy, což vyžaduje uvědomit si svůj věk jako jistou výhodu. Právě věk s sebou přináší cenné zkušenosti a životní nadhled. Navíc stárnutí spojené s úbytkem sil a vitality je u každého jedince velmi individuální, spíše záleží na jedinci, jak se cítí, zda žije aktivně a má chuť se učit novým věcem. Nelze generalizovat a stanovit konkrétní věkovou hranici, kdy jedinec přestává být schopen zvládat své pracovní povinnosti (Cimbálníková et al., 2012).

3.10 Osm dimenzí age managementu

Rozhodnutí společnosti zaměstnávat starší zaměstnance ještě neznamena, že zavádí pravidla age managementu. Age management vytváří různá opatření a celkový přístup k řešení stárnoucích pracovníků a uchazečů o práci. Naegele a Walker (2006, vlastní překlad) shrnuli osm oblastí, které by měly být začleněny při správném zavádění age managementu:

- Nábory pracovníků,
- Zaučování pracovníků a celoživotní vzdělávání,
- Kariérní rozvoj,
- Flexibilní formy práce,
- Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí,
- Přerazování zaměstnanců,
- Propouštění a odchod do penze,
- Komplexní přístup.

V následujících podkapitolách je popsána a přiblížena každá oblast zvlášť.

3.10.1 Nábory pracovníků

Zaměstnávání starších pracovníků s sebou přináší řadu výhod, mezi které patří zkušenosti pracovníků nabyté léty praxe, znalost firemního prostředí, ochota předávat zkušenosti profesně mladším kolegům, zvýšení věkové rozmanitosti na pracovišti a také celkové pozvednutí firemní image (Naegele a Walker, 2006, vlastní překlad). Možné pozitivní způsoby, jak přispět k age managementu v oblasti náboru pracovníků, jsou:

- Neuvádět žádná věková omezení při inzerování pracovního místa,
- Při pohovoru se zaměřit na zkušenosti, schopnosti a přístup uchazeče,
- Vytvářet kampaně zaměřené přímo na starší uchazeče o práci,

- Zaměřit se přímo na nezaměstnané, čekající na propuštění nebo lidé, kteří jsou již na penzi a pracují například v dobrovolnických organizacích.

Pro nábor pracovníků, který je „přátelský ke starším uchazečům“, musí být splněny určité předpoklady, především otevřený přístup a „věková neutralita“ ze strany firmy.

3.10.2 Zaučování pracovníků a celoživotní vzdělávání

Starší pracovníci disponují velmi často zkušenostmi, které získali na základě let praxe a právě tyto zkušenosti jsou pro firmu mnohdy klíčové a nenahraditelné. Navzdory tomu jsou deficitní dovednosti stále považovány za příliš velké riziko spojené se zaměstnáváním starších osob. Toto je ale částečně chybou firem samotných, protože do vzdělávání starších neinvestují prostředky. Avšak s postupem času se situace v Evropě mění a zaměstnavatelé si uvědomují, že je potřeba investovat do vzdělávání pracovníků a také si je ve firmě udržet (Walker, 2007, vlastní překlad).

Zatímco pracovní síla stárne, důležitost kvalifikace a potřeba nových dovedností roste. Proto by mělo být pro firmy prioritou zapojit zaměstnance do procesu vzdělávání a v rámci zavádění age managementu o to víc (vzhledem k delší profesní dráze). Novotný et al. (2014) vidí jako další efektivní nástroj pro zvyšování vzdělanosti organizování pravidelných setkání zaměřených na otázky kariérního rozvoje.

3.10.3 Kariérní rozvoj

Právě kariérní rozvoj je velmi důležitým nástrojem udržení motivace všech pracovníků. Tento nástroj zajišťuje vyhlídky pro povýšení a pocit zabezpečení pracovního místa. Kariérní rozvoj by měl být nabídnut také starším zaměstnancům, i když se nemusí vždy jednat o změnu pozice na vyšší profesní úroveň. Může jít o změnu místa adekvátnějšího staršímu zaměstnanci, což může ve výsledku přinést, že bude po přeložení firmě pracovník užitečnější než na předchozí pozici. V ideálním případě kariérního rozvoje by zaměstnanci měli být schopni vykonávat úkoly v pozdějších fázích svého pracovního života, které jsou v souladu s jejich specifickými zkušenostmi a znalostmi z povolání jako starší pracovníci (Naegele a Walker, 2006, vlastní překlad). Zde jsou nastíněny výhody, které plynou ze zohlednění věku v oblasti kariérního rozvoje:

- Je snížena fyzická zátěž a duševní napětí, což přispívá k delší zaměstnatelnosti pracovníka,
- Mladší i starší zaměstnanci mají prostor rozvíjet svou kariérní perspektivu a své cíle, což má pozitivní vliv na motivaci, flexibilitu, produktivitu a odhodlanost,
- Vybraní starší pracovníci mohou být jmenováni do pozic instruktorů či mentorů pro nově přicházejících kolegy, kteří musí být zaškoleni a seznámeni s klíčovými úkoly na jejich pozici,

- Předcházení dřívějších odchodů do penze.

3.10.4 Flexibilní formy práce

Flexibilita pracovní doby může být silným nástrojem pro udržení nejen starších pracovníků v zaměstnání. Cílem těchto forem práce je naleznout pocit harmonie mezi osobním životem a profesní dráhou, opatření zacílená na tuto oblast mohou snížit fluktuaci zaměstnanců a zároveň zvýšit efektivitu práce a v neposlední řadě i loajálnost pracovníků vůči firmě (Novotný et al., 2014). Samotná praxe ukazuje, že se pracovníci dožadují úprav pracovní doby, které by jim zajistily zvládat rodinné i pracovní povinnosti.

Pillinger (2008, vlastní překlad) uvádí, že právě využívání flexibilních forem práce je klíčovým nástrojem age managementu a to především z důvodu, že pomáhá pracovníkům v důchodovém věku zvyknout si na fyzické a psychické změny plynoucí ze stárnutí. Navíc jim také poskytuje možnost zůstat na pracovním trhu, pečovat o své zdraví i kondici.

Mezi dobré příklady flexibilních pracovních forem patří:

- Nastavení pracovních směn,
- Snížení denní nebo týdenní pracovní doby,
- Flexibilní formy práce pro starší pracovníky,
- Částečný odchod do penze,
- Možnosti placeného volna,
- Rotace starších pracovníků na jiné místa nebo jejich osvobození od přesčasů (Naegele a Walker, 2006, vlastní překlad).

3.10.5 Ochrana, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí

Hranice odchodu do důchodu se pravidelně zvyšuje tak, aby byl vyvážen poměr zaměstnaných a závislých osob. Je potřeba pracovníkům nabídnout takové pracovní podmínky, které by umožňovaly pracovníkům vykonávat zaměstnání až do plného důchodového věku. Pokud zaměstnavatel na zaměstnance klade příliš vysoké nároky, které navíc nejsou sladěny s fyzickými a psychickými možnostmi jedince, může docházet ke zdravotním problémům a následným úpadkem pracovní síly (Novotný et al., 2014).

Postupy, které by měly být ze strany zaměstnavatelů učiněné, zahrnují optimalizaci pracovních postupů tak, aby byli zaměstnanci schopni podávat kvalitní výkon, ale zároveň bylo zajištěno jejich zdraví. V praxi se může jednat o celou řadu opatření preventivního nebo plánovaného charakteru, například:

- Studie zdravotních rizik spojených s pracovištěm;
- Úprava pracovní doby;
- Využívání odborníků z oblasti zdravotnictví pro poradenství;
- Pravidelné zdravotní prohlídky;
- Průzkumy zaměřené na zaměstnance;
- Preventivní přesuny zaměstnanců (Naegele a Walker, 2006, vlastní překlad).

Zdraví a fyzická kondice je pro uplatnění starších pracovníků na trhu práce zásadní podmínkou. Nejde jen o prodlužující se věk, ale především o délku života a jeho prožití ve zdraví. Na úroveň zdraví, kvalitu a délku života mají zásadní vliv životní styl jedince, zda žije aktivně, snaží se rozvíjet své dovednosti a znalosti (Štorová a Fukan, 2012).

S podporou zdraví úzce souvisí i pracovní schopnost, která ukazuje, do jaké míry pracovník zvládá všechny své pracovní činnosti z hlediska jejich fyzické a duševní náročnosti. Cílem je zachovat zdravý životní styl a ihned řešit akutní zdravotní problémy, které jsou z velké části způsobeny výkonem práce. Proto by měla být učiněna opatření, která by eliminovala výskyt těchto rizik (Novotný et al., 2015).

3.10.6 Přeřazování zaměstnanců

Naegele a Walker (2006, vlastní překlad) jsou toho názoru, že dobrá praxe v přeřazování zaměstnanců se týká především koordinace požadavků na pozicích, kde vykonávají činnost starší pracovníci. Pokud je zaměstnanci nabídnuta alternativní pozice, často je brána jako kompenzační. Tyto přesuny ale mohou mít i preventivní charakter, jako součást opatření ochrany zdraví nebo kariérního rozvoje. Za dosažení úspěchu můžeme považovat, pokud přeřazení pracovníka preventivně přispívá k jednomu bodu strategie age managementu, a to udržení zaměstnatelnosti starších. Nicméně podmínkou takového přesunu je udržení kvality práce. Přesun pracovníků se netýká jen samotného procesu, volby nového pracoviště a přípravy vhodných kandidátů na přesun, ale také pozitivních účinků samotného opatření z dlouhodobého hlediska.

Z pohledu přeřazeného pracovníka se většinou jeho nové působiště jeví jako vhodnější, dochází k redukci zátěže a naopak je pocíťována větší motivace a možnost získat novou kvalifikaci a dovednosti. Zaměstnanec pocíťuje větší loajalitu k firmě, která mu umožnila novou příležitost místo předčasného odchodu ze zaměstnání. Zaměstnavatel dbá, aby produktivita zaměstnance na nové pracovní pozici zůstala minimálně stejná nebo se v lepším případě zlepšila (Naegele a Walker, 2006, vlastní překlad).

3.10.7 Propouštění a odchod do penze

Firmy hrají důležitou úlohu při odchodu zaměstnance do důchodu. I ve firmě, kde jsou zavedeny propracované postupy age managementu, je odchod do důchodu či propouštění čas od času nevyhnutelné. V takových případech, může firma postiženým zaměstnancům nabídnout poradenství či přípravné kurzy (Pillinger, 2008, vlastní překlad). Pokud se ale firma potýká s předčasnými odchody do penze, může to být prvotním signálem, proč začít uvažovat o zavedení změn jejich důchodové politiky.

3.10.8 Komplexní přístup

Poslední osmou dimenzí je podle Naegele a Walker (2006, vlastní překlad) komplexní přístup k zavádění změn spojených s age managementem. Pokud má firma seriózní zájem na řízení pracovníků s ohledem na jejich věk, musí si uvědomit, že se nelze zaměřit jen na jediný aspekt, ale nutno problém řešit v rámci celé strategie řízení lidských zdrojů.

Komplexnost přístupu zahrnuje toto:

- Důraz na preventivní opatření „age managementových“ problémů,
- Zaměření se na zaměstnancovy potřeby s cílem sladění osobního a profesního života,
- Uvažování všech dimenzí age managementu,
- Zahrnutí opatření pro starší pracovníky, například opatření podporující jejich zdraví a vzdělávání.

4 Metodika práce

Část literární rešerše je věnována problematice stárnutí obyvatelstva a jeho budoucího vývoje, řízení lidských zdrojů a samotnému age managementu. Teoretická stránka práce je zpracována převážně pomocí odborné literatury, odborných článků a také prostřednictvím dat z Českého statistického úřadu. Jelikož je age management relativně novým pojmem v České republice, jsou v práci využity i zahraniční publikace.

Vlastní práce je rozdělena na několik částí, které jsou zpracovány s pomocí interních materiálů firmy, kvalitativního a kvantitativního výzkumu. První část je věnována identifikaci reálného prostředí vybrané firmy, za pomoci kvalitativních rozhovorů s členy managementu je sestaven model „7S“ a každý jeho faktor podrobně popsán, následuje popis způsobu řízení lidských zdrojů a postoj k age managementu. Druhá část prezentuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci firmy. Na základě výstupu dotazníkového šetření je vyhodnocena stanovená hypotéza. Poslední část obsahuje návrhy pro implementaci age managementu a následně i jejich ekonomické vyčíslení.

4.1 Kvalitativní výzkumné šetření

4.1.1 Metoda

Vzhledem k dané problematice bylo zvoleno kvalitativní výzkumné šetření, které umožňuje pochopit daný problém do hloubky. Výhoda použití tohoto výzkumu je bezesporu získání podrobného popisu zkoumané problematiky, naopak nevýhodou může být zkreslení informací při dotazování omezeného počtu jedinců. Na základě nastudování sekundárních dat byly sestaveny otázky polostrukturovaného rozhovoru.

Výsledky kvalitativního výzkumu jsou pochopitelně ovlivněny výběrem respondentů. Respondenti by měli mít o dané problematice dostatečný přehled. Rozhovory byly tedy realizovány se dvěma členy managementu, manažerkou personálního oddělení a další personální pracovnící. Všichni účastníci rozhovoru vyslovili souhlas s audiozáznamem, který byl následně použit k přepisu a analýze rozhovorů. Připravené otázky rozhovoru jsou součástí přílohy, stejně jako úryvek rozhovoru s personální pracovnící.

4.1.2 Způsob sběru dat

Všechny rozhovory proběhly na základě předešlé elektronické komunikace přímo ve firemních prostorách. Zaměstnanci firmy byli velmi vstřícní a maximálně se snažili najít vhodný termín schůzky i přes jejich časovou vytíženost. Rozhovory s personálními pracovníci trvaly 1,5 – 2 hodiny. U členů managementu byl rozhovor kvůli jejich časovému vytížení kratší, přesto byly jasně zodpovězeny všechny otázky. Přestože všechny rozhovory probíhaly nezávisle na sobě, jednotlivé odpo-

vědi zaměstnanců se příliš nelišily, což může svědčit o skutečném sdílení firemních hodnot a informací.

4.1.3 Způsob analýzy dat

Celý proces analýzy dat byl postaven na hledání pojmů, které se zkoumaným jevem souvisely a následném odhalování vztahů mezi nimi. Rozhovory byly zanalyzované kvalitativním softwarem MAXQDA určeného pro zpracování dat kvalitativního výzkumu, umožňujícího jednoduché třídění, strukturování a analýzu velkého množství textu pomocí kódu segmentu. Data byla zanalyzována podle jednotlivých oblastí a podoblastí na základě toho, co zaměstnanci zmínili v kvalitativních rozhovorech. Na základě vazby mezi oblastí a podoblastí je znázorněna síla propojení mezi nimi pomocí mentálních map. Výsledky kvalitativních rozhovorů jsou znázorněny v podobě 5 mentálních map, zahrnující tyto oblasti:

- Obecné,
- Řízení lidských zdrojů,
- Age management,
- Vzdělávání a rozvoj,
- Odchod do penze.

V každé mentální mapě je několik oblastí a podoblastí podle toho, co zaměstnanci v průběhu rozhovoru zmínili. Na základě vazby mezi oblastí a podoblastí je znázorněna síla propojení mezi nimi. V mentální mapě jsou znázorněny nejvýznamnější podoblasti.

4.2 Kvantitativní výzkumné šetření

4.2.1 Metoda

Jako metoda kvantitativního výzkumného šetření bylo zvoleno dotazníkové šetření. Cílem realizace dotazníkového šetření bylo získat přehled o zaměstnancích firmy, byly kladeny otázky na osobní a firemní úrovni a samozřejmě byly zařazeny otázky týkající se oblasti age managementu. Zvolený dotazník byl anonymní, což mělo zajistit vyšší upřímnost respondentů. Aby bylo zjištěno, zda jsou otázky správně pochopené a formulované, byl před spuštěním šetření otestován pilotní dotazník dvěma vybranými zaměstnanci. Díky jejich zpětné vazbě bylo provedeno několik drobných úprav, avšak pracovníci nenalezli žádné zásadní chyby, které by vedly ke zkreslení informací.

4.2.2 Způsob sběru dat

Sběr dat proběhl v průběhu března 2017. Celkově byli osloveni všichni zaměstnanci firmy, duševním pracovníkům byla odeslána e-mailová zpráva a zaměstnancům ve výrobě byly k dispozici dotazníky v papírové formě. Celkem se vrátilo 184 odpovědí, což při počtu 457 zaměstnanců vykazuje přibližně 40% návratnost.

4.2.3 Způsob analýzy dat

Data získaná z dotazníku byly popsána deskriptivní statistikou, především za pomoci slovního okomentování a grafů zpracovaných v programu Microsoft Excel. Na základě tohoto byly navrženy postupy zavedení age managementu. Dále byla vyhodnocena stanovená hypotéza, která se týkala zájmu o zavedení age managementu ze strany zaměstnanců. Základem pro vyhodnocení byly primárně získaná data konkrétní otázky z dotazníku. K vyhodnocení hypotézy byl použit parametrický test o jedné relativní četnosti. Testovací kritérium bylo získáno pomocí tohoto vzorce,

$$U = \frac{p-c}{\sqrt{\frac{c(1-c)}{n}}} \sim N(0;1) \quad (1)$$

kde p znamená relativní četnost výběrového souboru o rozsahu n a c značí relativní četnost v základním souboru. Pro účely testování bylo nezbytné zvolit hladinu významnosti, která určuje maximální přípustnou pravděpodobnost chyby v testování. Běžně používaná hladina významnosti je 5 % ($\alpha = 0,05$). Pro určení hodnoty pravostranného kritického oboru byl využit ekonometrický program Gretl.

$$\omega = < u_{1-\alpha}; \infty) \quad (2)$$

Toto jsou stanovené hypotézy:

Nulová hypotéza (H_0): 75 % zaměstnanců nevítá zavedení age managementu ve firmě.

Alternativní hypotéza (H_1): Více než 75 % zaměstnanců vítá zavedení age managementu.

Pro účely testování bude relativní četnost stanovena jako 75 %, tuto hodnotu lze interpretovat jako „většina“.

5 Vlastní práce

5.1 Společnost Greiner packaging international

Společnost Greiner packaging international je jedním z nejvýznamnějších evropských výrobců plastových obalů v oblasti potravinářských a nepotravinářských výrobků. Její strategie se zaměřuje na vytváření sítě autonomních menších a středních podniků, které flexibilně a dostupně obhospodařují trh v konkrétním regionu. Její efektivní síť se závody v 19 zemích po celém světě tvoří téměř 50 % obratu v rámci celé organizace Greiner, z toho 20 % představují obraty realizované závody ve Slušovicích (Greiner packaging international, ©2016).

Následující text je věnován popisu společnosti greiner packaging s. r. o. se sídlem ve Slušovicích. Společnost greiner packaging slušovice s. r. o. jsem si vybrala z důvodu důležitosti postavení na trhu ve Zlínském kraji, kde budoucí demografický vývoj obyvatelstva ani míra nezaměstnanosti nevypadají příznivě (Zahradník a Jedlička, 2010).

5.1.1 O společnosti Greiner packaging slušovice s. r. o.

Firma greiner packaging slušovice s. r. o.² (dále jen greiner) vznikla v roce 1992 ve Slušovicích jako dceřina firma rakouské společnosti Greiner packaging international, která patří do rodinného holdingu Greiner group. Společnost je nejvýznamnějším výrobcem plastových obalů v České republice i na Slovensku. Firma se přímo nehlásí ke konceptu age managementu, ale považuje se za sociálně a společensky zodpovědnou firmu.

V roce 2004 v souladu se zmíněnou strategií, ke které nepatří velké a těžko ovladatelné firmy, byl greiner rozdělen a postupně vznikly čtyři pilíře, o které se dnes společnost opírá:

- Mould & Matic Solution s.r.o. – výroba vstřikovacích forem, nástrojů, pro automatizaci a celková oprava strojů
- Greiner assistec s. r. o. – zajištění zdrojů pro oblasti používající plasty a vývoj plastových dílů
- Greiner packaging s. r. o. v Litvínově – dceřina společnost greineru slušovice s. r. o.
- Greiner Group Services s. r. o. – zajištění finančních, účetních a IT služeb (Svět průmyslu, 2013).

² Původní jméno firmy při vzniku v roce 1992 bylo Greiner Movaplast. V roce 1994 byla firma přejmenována na Greiner plastové obaly s.r.o. a až později v roce 2003 získala současný název (Greiner packaging international, ©2016).

Společnost se snaží držet svého motta „do the innovation“ a sortiment svých nabízených výrobků a služeb stále rozšiřuje. Základní myšlenkou tohoto hesla je nejen produkty zákazníkům nabízet, ale zároveň jim také poskytovat řešení problémů. To avšak nezbytně zahrnuje stálou inovaci procesů, technologií a výrobků samotných.

5.1.2 Výrobní program společnosti

Hlavní výrobní program greineru je orientován především na zhotovování plastových obalů. Výroba obalů je rozdělena do dvou divizí. V Divizi K jsou produkovány potravinářské obaly, jako jsou kelímky a vaničky. Objem těchto výrobků nejčastěji dodávaných potravinářským podnikům tvoří 60 % celkové produkce (Svět průmyslu, 2013). Druhá divize KAVO vytváří jedinečné obaly ve formě plastových lahví a nádob a nabízí řešení produktů upravených podle potřeb zákazníka. Dále se greiner specializuje na výrobu kombinovaných obalů, kdy technologie spojuje papír a plast a také nabízí možnost potisku a etiketování výrobků. Vyráběné obaly jsou využívány mimo potravinářství i v dalších odvětvích jako: kosmetika, kancelářská technika, farmacie, hnojiva a autokosmetika. Právě díky vysoké produkci širokého portfolia výrobků má firma vůdčí pozici na českém trhu (Greiner packaging international, ©2016).

5.1.3 Finanční situace ve firmě

Při zavádění jakýchkoli změn v podniku, je důležité vyhodnotit finanční situaci ve firmě. Zavádění postupů age managementu není levnou a jednoduchou záležitostí, je potřeba investovat do zdokonalování péče o pracovníky a také do jejich vzdělávání. Je proto nezbytné alespoň částečně zhodnotit, zda je realizace navržených změn vůbec možná. Finanční zhodnocení vychází z výroční zprávy společnosti za rok 2015.

V roce 2015 společnost zaznamenala pokles celkových tržeb o 4,5 %, důvodem tohoto poklesu bylo přesunutí velkého projektu, bez zmíněného projektu by tržby vzrostly o 1,5 % (greiner packaging slušovice, 2016).

Co se týče celkových tržeb, podle výroční zprávy firma dosáhla v roce 2015 tržeb v hodnotě 1,6 mld. Kč. Celková ekonomická a finanční situace podniku je poměrně stabilní a vyrovnaná. Provozní výsledek hospodaření činil 134 mil. Firma se také může pyšnit přidanou hodnotou, která pro rok 2015 dosáhla 437 mil. Kč (greiner packaging slušovice, 2016).

Firma si velmi potrpí na investice, proto rok 2015 navázal na investiční činnost v roce předchozím a za účely investice byly použity prostředky ve výši 164 mil. Kč. Řada těchto investic směřovala do oblasti zvyšování efektivity, zlepšování pracovních podmínek a rozšiřování nových technologií. Další rozvojové projekty, které v roce 2015 započaly, se týkají podpory rozvoje zaměstnanců za cílem zvýšit konkurenceschopnost firmy. Konkrétně program „Prosperita“, který se zaměřuje na zmiňovaný rozvoj zaměstnanců a princip štíhlého řízení firmy (greiner packaging slušovice, 2016).

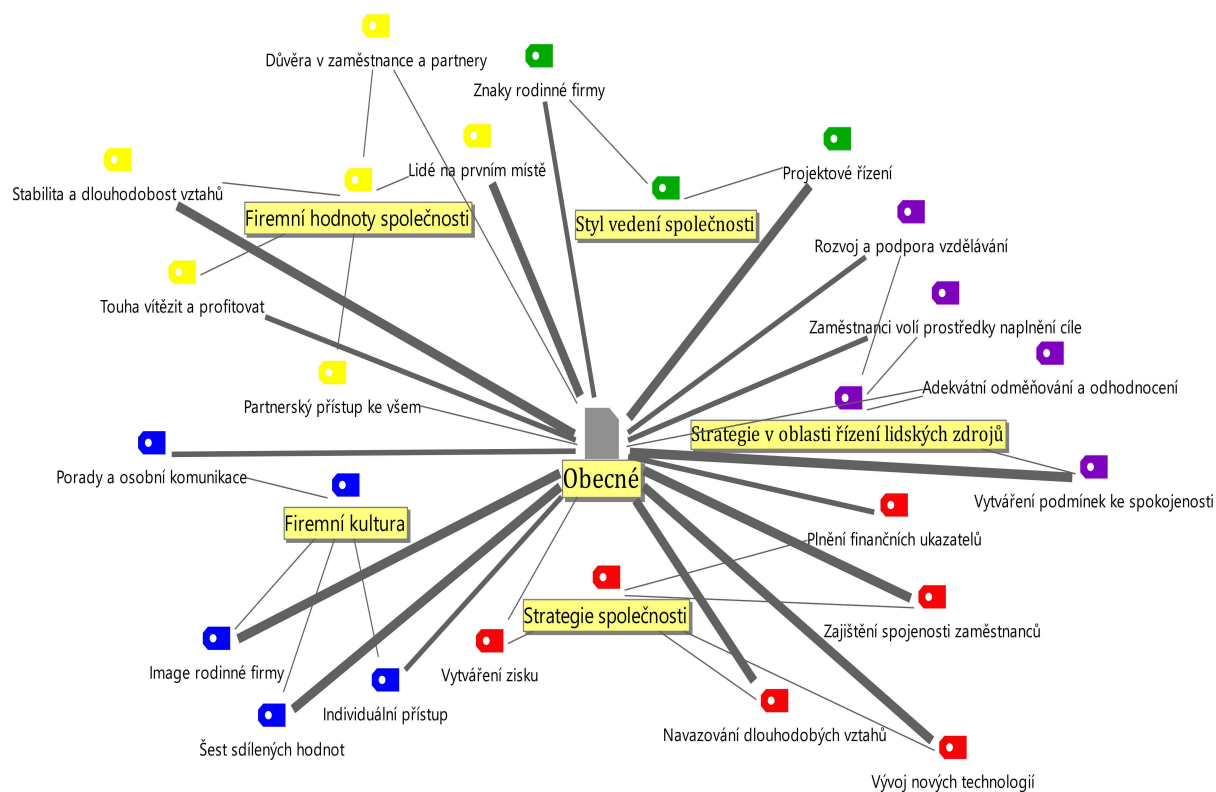
Přes vynaložení rekordní částky do investování, firma posílila svou finanční stabilitu, generuje dostatečné cash flow. Podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům (Equity ratio) je na úrovni přesahující 50 %, tento ukazatel patří mezi nejdůležitější ukazatele pro hodnocení finanční situace podniku, především pro věřitele, protože ukazuje zadluženost firmy. Celková zadluženost firmy, což je poměr cizích zdrojů k celkovým aktivům, činí 21 %. Tento ukazatel vykazuje meziroční snížení o 18 % (greiner packaging slušovice, 2016).

Jelikož je firma považována za dlouhodobě stabilní a všechno svědčí o jejím dalším rozvoji, dá se předpokládat, že by neměla investice do zavedení age managementu představovat problém. Navíc si vedení firmy dobře uvědomuje, že lidský faktor je pro ni klíčový a už teď podniká kroky pro jeho rozvoj.

5.2 Kvalitativní rozhovory

První část vlastní práce se zabývá zmapováním současné situace ve firmě na základě informací nabytých z kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci firmy. Celkový rozhovor byl rozčleněn do pěti oblastí. Jednotlivé výstupy oblastí rozhovorů jsou zachyceny v mentálních mapách níže, podrobnější výsledky jsou zpracovány v dalších kapitolách práce.

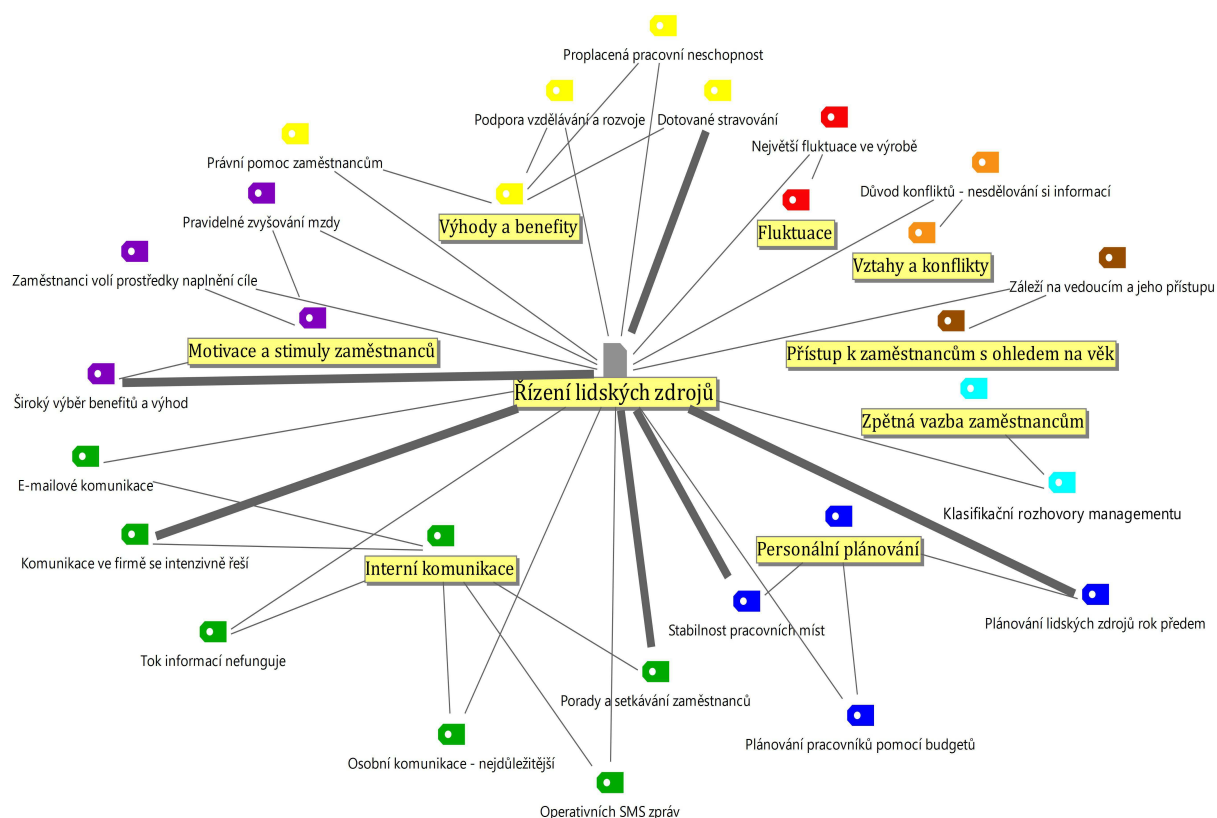
První oblast rozhovoru přinesla dostatečné obecné informace o firmě a jejich strategiích. Jak lze vidět na obr. 5, v této souvislosti zaměstnanci nejčastěji mluvili o stabilitě a dlouhodobosti firmy a také důležitosti, kterou lidský kapitál představuje. Společnost se snaží vytvářet co nejlepší podmínky pro své zaměstnance, které by přispěly ke spokojenosti a profesnímu rozvoji. Vedení firmy rovněž klade důraz na adekvátní ohodnocování a kvalitní péči o zaměstnance. Firemní kulturu tvoří šest definovaných hodnot, kterými jsou stabilita, lidé, důvěra, partnerství, flexibilita a touha vítězit. Blíže se s nimi seznámíme v kapitole 5.3.7. Jedna z otázek směřovala na převládající styl vedení ve firmě. Před pár lety nastoupil do funkce nový jednatel a tato změna přinesla i nový styl vedení. Dříve převládal direktivní styl vedení, dnes je snaha o zapojení více zaměstnanců do rozhodování.



Obr. 5 Obecná oblast rozhovoru

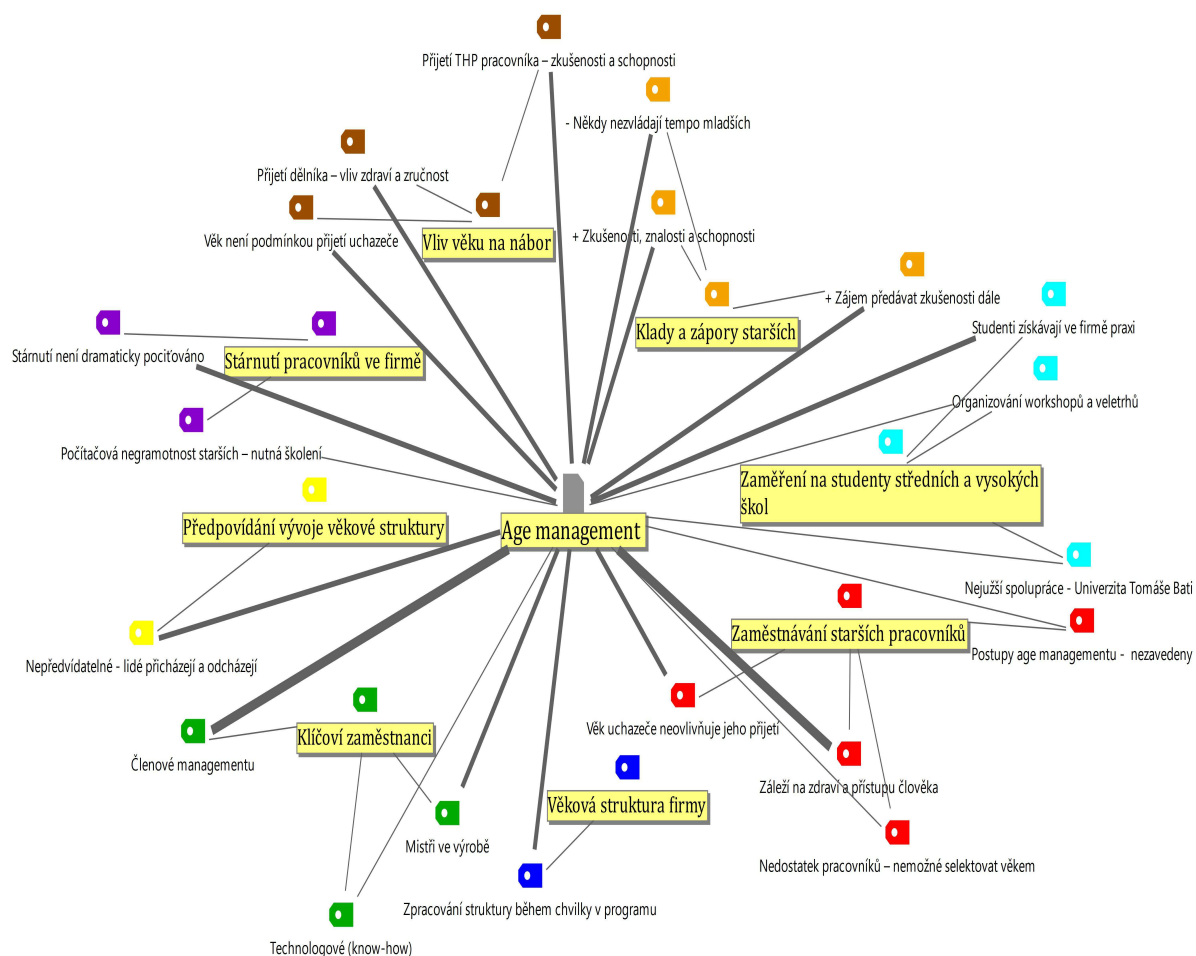
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Druhá část rozhovoru byla věnována řízení lidských zdrojů ve firmě, konkrétní podoblasti jsou zachyceny na obr. 7. Otázky směřovaly na personální plánování zaměstnanců, přijímání uchazečů o práci a především pak na faktory, které nábor zaměstnanců ovlivňují. Jedna z otázek byla také zaměřena na interní komunikaci mezi zaměstnanci, která se ukázala jako velmi problematická. Avšak firma si je této skutečnosti vědoma a dlouhodobě se snaží o nápravu a nové způsoby, jak komunikaci zefektivnit. Rozhovor byl zaměřen také na to, zda firma poskytuje zpětnou vazbu svým zaměstnancům a jaká atmosféra panuje na pracovišti, oba tyto faktory mohou totiž silně působit na fluktuaci pracovníků.



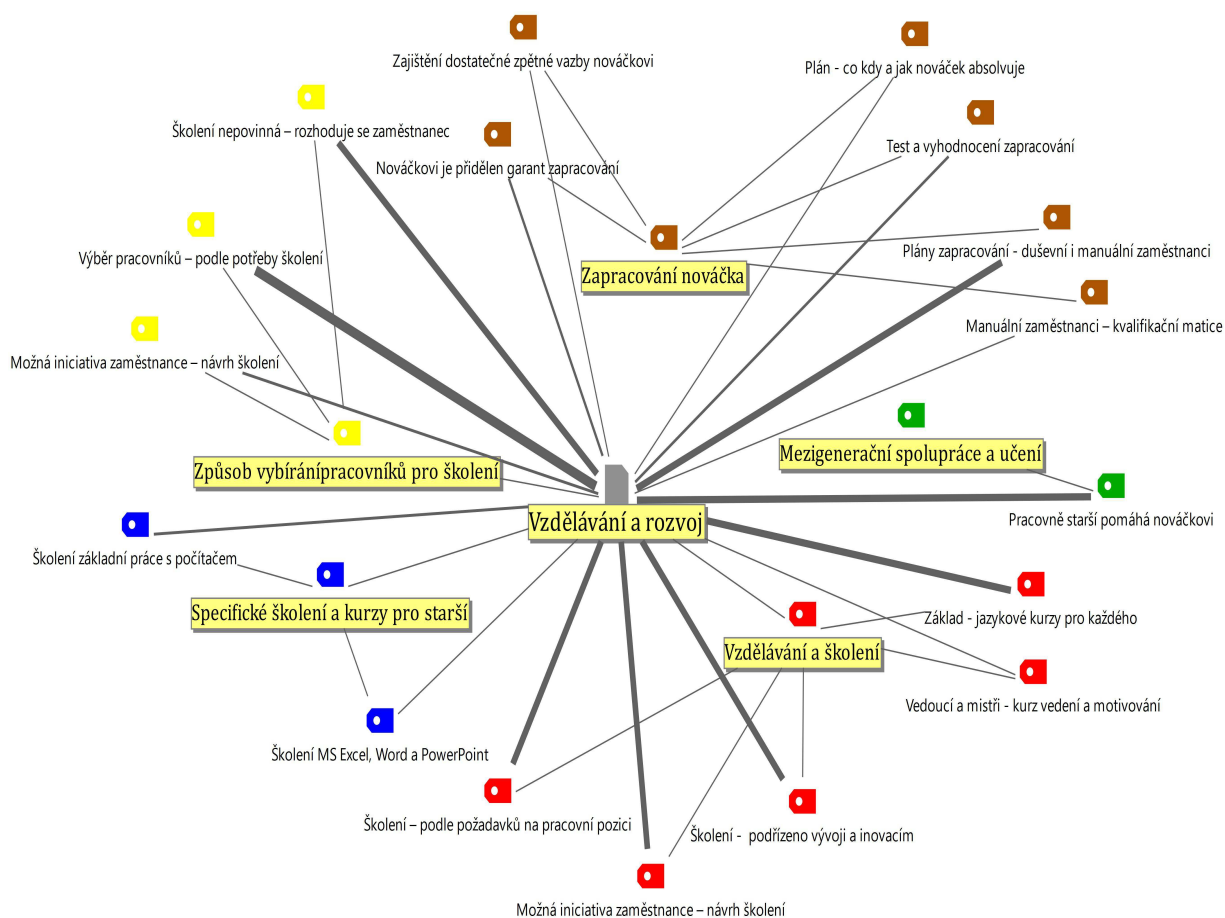
Obr. 6 Oblast rozhovoru – řízení lidských zdrojů
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Dále byl věnován prostor otázkám týkajících se age managementu. Bylo zjišťováno, zda firma plánuje počty zaměstnanců s dlouhodobým předstihem či předpovídá vývoj věkové struktury. Důležitý byl zejména názor dotazovaných na zaměstnávání starších pracovníků, jelikož již dnes je ve firmě pocíťováno stárnutí pracovní síly. Na obr. 8 je viditelné, že vedení firmy zaujímá velmi pozitivní prostor k zaměstnávání těchto pracovníků a zároveň podotýká, že vždy záleží na přístupu a zdraví daného uchazeče o práci. Všichni dotazovaní se shodli na tom, že si je firma plně vědoma silných či naopak slabých stránek svých starších zaměstnanců, což je důležitým předpokladem pro úspěšné zavedení postupů age managementu. Personální pracovnice měly přehled o postupech age managementu, avšak z odpovědí vyplynulo, že firma jako celek zatím žádné zkušenosti s age managementem nemá.



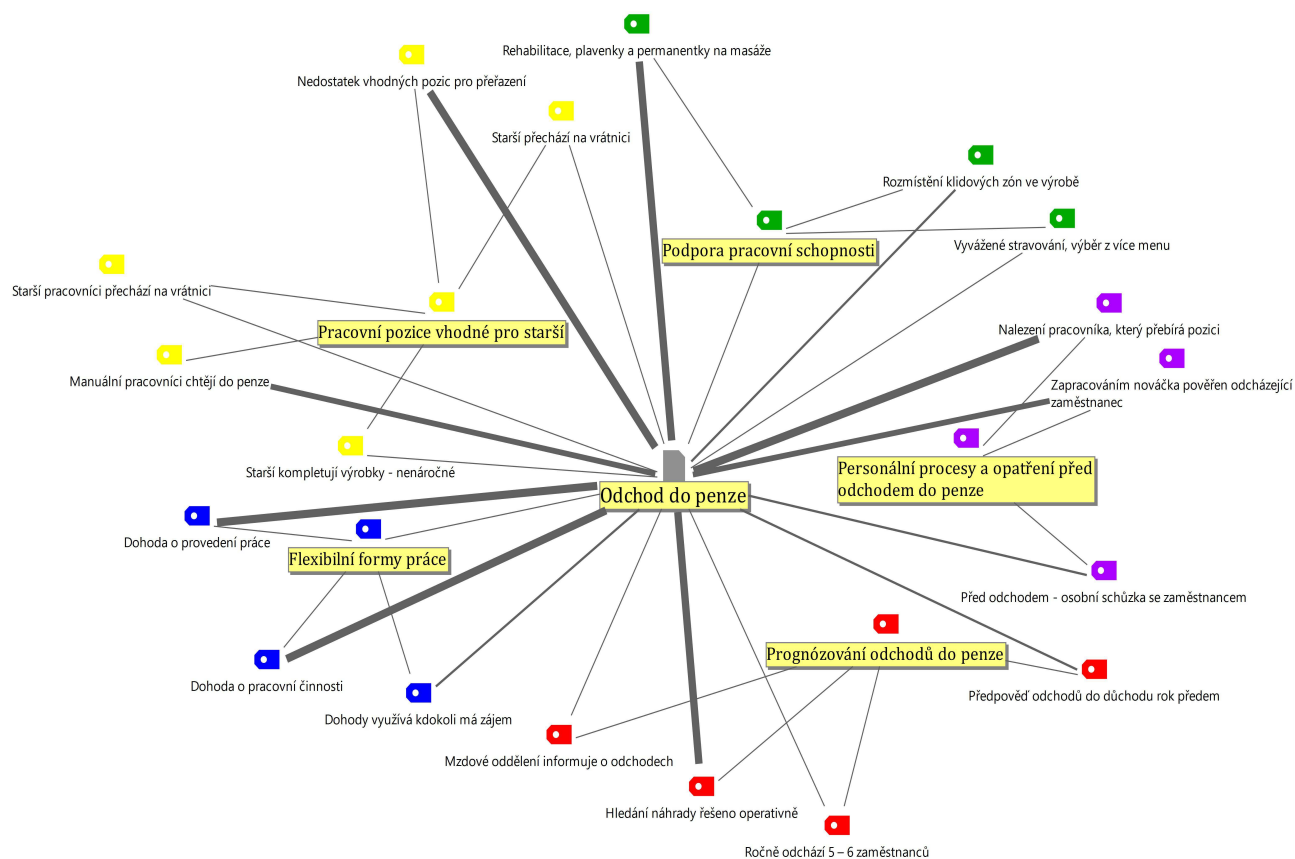
Obr. 7 Oblast rozhovoru – age management
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Oblast vzdělání a rozvoje je zachycena na obr. 8. Co se týče školení a kurzů, firma poskytuje velmi široký výběr, jehož základem jsou jazykové kurzy. Další kurzy se odvíjejí od pracovního zařazení zaměstnance a jeho zájmu. Ve většině případů školení nejsou stanoveny povinně, takže je jen na zaměstnancích, zda tuto možnost využijí. Zaměstnancům je dokonce umožněno, aby sami navrhli školení či kurz, který považují za přínosný pro svůj profesní rozvoj. Zájmem firmy je, aby si zaměstnanci předávali své zkušenosti a fungovala zde mezigenerační spolupráce, což by ulehčilo proces zaškolování nových pracovníků.



Obr. 8 Oblast rozhovoru – vzdělávání a rozvoj
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

Poslední neméně důležitou oblastí byly personální procesy, které probíhají před odchodem zaměstnance do penze (Obr. 9). Firma vždy respektuje přání zaměstnance, pokud se již pracovník necítí dále v zaměstnání setrvat, rozhodně mu není bráněno. V opačném případě se firma snaží maximálně vyjít vstříc například nabídnutím flexibilních forem práce či vhodnější pracovní pozice. Bohužel takových pozic je jen omezený počet a nelze je nabídnout každému, kdo do penze odchází. Ve firemní praxi se jedná o přeřazení na firemní vrátnici či kompletaci výrobků. Pracovní schopnost zaměstnanců je podporována především nabízenými benefity pro podporu zdraví a kondice. Navíc se stále zlepšují pracovní podmínky, například byla zavedena klimatizace a pracovníci mohou využívat odpočinkových zón v době přestávek.



Obr. 9 Oblast rozhovoru – odchod do penze
Zdroj: Vlastní zpracování na základě rozhovorů

5.3 Analýza firemního prostředí

Pokud se chystáme zavádět jakoukoli změnu ve firmě, je potřebné provést analýzu vnitřního prostředí firmy. Klasifikaci vnitřního prostředí firmy je možné provést na základě mnoha dostupných modelů. Já jsem pro tyto účely zvolila velmi známý a rozšířený postup analýzy firemního prostředí „Šťastný atom 7S“ od poradenské společnosti McKinsey. Model postupně popisuje faktory, které ovlivňují situaci v podniku a mohly by ovlivnit i zaváděné změny. Každá plánovaná změna vyžaduje náležitou přípravu a dostatečné zhodnocení výchozí situace ve společnosti. Jen tak je možné navrhnout efektivní uplatnění postupů, v tomto případě postupů age managementu.

5.3.1 Strategie firmy

Obecnou vizí a strategií firmy je produkovat tržně orientované plastové výrobky. Dá se totiž očekávat, že plastové výrobky budou v budoucnu nenahraditelné a stanou se alternativou jiných materiálů. Firma usiluje o získání co největšího podílu na trhu a dosahování zisku. Zisk by byl použit k zvyšování produktivity práce, investování a inovacím, zvyšování konkurenceschopnosti a výkonnosti všech

činností ve firmě a také udržení a rozšíření stávající tržní pozice v České republice i zahraničí.

V roce 2016 si firma určila podrobnější strategii vycházející z rozpadu vize, kterou má firma stanovenou pro rok 2020. Vize se skládá ze čtyř bodů, které obsahují finanční ukazatele, tedy konkrétní hodnoty finančních ukazatelů, kterých firma musí dosahovat. Dalším bodem je definování vztahu se zákazníky, kde by měla být zajištěna dlouhodobost. Vize obsahuje také část týkající se zaměstnanců, kteří by měli být vzdělaní a loajální. Strategie je rozčleněna na jednotlivé oblasti pomocí nástroje *Balanced Scorecard*³.

Balanced Scorecard pracuje se čtyřmi konkrétními oblastmi, kterými jsou finanční ukazatele, interní procesy, zákazníci a lidé. Firma je součástí koncernu, proto dostává nařizení, jakých hodnot finančních ukazatelů musí dosahovat. Firma poté volí vhodnou cestu a prostředky k dosažení a naplnění těchto ukazatelů. Další oblastí tohoto nástroje jsou vztahy se zákazníky. V rámci všech nově navazovaných vztahů se firma snaží o zajištění dlouhodobosti a spokojenosti, neposkytuje svým zákazníkům jen výrobky, ale i řešení problémů. Ať už se jedná o navržení nového tvaru, či potisku.

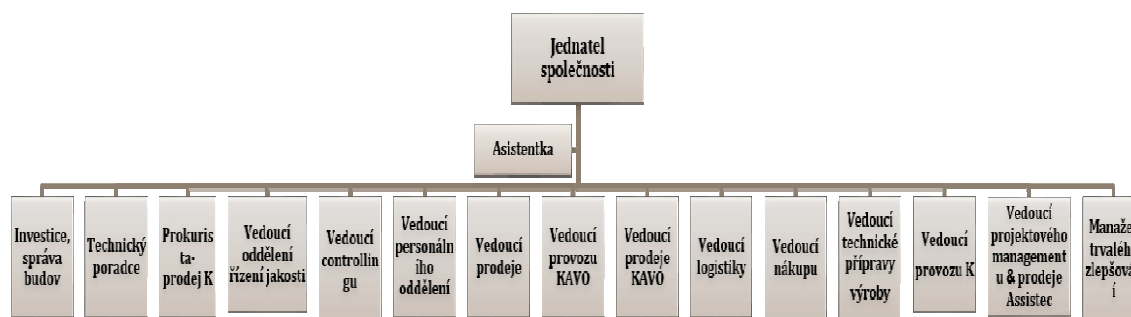
Dále musí fungovat interní procesy firmy, úkoly vedoucí k naplnění vize a strategie jsou rozděleny na určitá oddělení, kde vznikají dílčí úkoly pro jednotlivce na úrovni technicko-hospodářských pracovníků. Jak bylo zmíněno, zaměstnanci firmy by měli být vzdělaní a loajální. Ve firmě jsou technologie často inovovány a právě proto jsou potřební kvalitní zaměstnanci, kteří jsou schopni pracovat s novými technologiemi a mají chuť se vzdělávat. Současní technicko-hospodářští pracovníci musí být schopni efektivně organizovat čas a komplexně řešit nenadálé problémy. Zaměstnanci firmy jsou každoročně seznamováni s novými cíli a strategií firmy a také jsou informováni o tom, jak se firmě snaží tyto cíle naplňovat.

5.3.2 Struktura firmy

Společnost je v základu dělena na oddělení a provozy. Oddělení plní funkci odborné činnosti pro společnost a v čele každého z nich stojí vedoucí. Provozy jsou dále děleny na střediska, které samostatně hospodaří. V čele všech provozů a oddělení stojí vedoucí.

Provoz K tvoří střediska, kterými jsou tvarování, vstřikovna, exturze, a potisk. Každé z těchto středisek má taktéž svého vedoucího, který je zodpovědný vedoucímu provozu a ten pak jednateli společnosti. Pro lepší představu je organizační struktura zachycena na následujícím obrázku.

³ Balanced Scorecard je český systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. Jedná se o metodu managementu, vytváří se vazba mezi operativními činnostmi a strategií, kladen důraz na měření výkonu. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/Balanced_Scorecard



Obr. 10 Organizační struktura greineru

Zdroj: Interní materiály firmy

K faktorům, které se podle modelu řadí do struktury firmy, patří i interní komunikace firmy. Interní komunikaci se firma věnovala velmi intenzivně poslední rok a to především z toho důvodu, že ačkoli se firma snaží o efektivní komunikaci prostřednictvím mnoha nástrojů, tok informací nefunguje spolehlivě. Především se informace nedostávají k zaměstnancům ve výrobě.

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem firmy jsou *osobní schůzky a pravidelné porady*. Vedení firmy se na poradách setkává dvakrát měsíčně. Jedna z porad je zaměřena na strategii, jak jsou plněny stanovené cíle. A druhá porada je informačního charakteru. Všechny probrané informace na poradě vedení jsou předávány jednou měsíčně na setkání oddělení. Tohoto setkání se musí zúčastnit všichni zaměstnanci daného oddělení. Ve výrobní sféře jsou porady stanoveny jednou za tři týdny, především proto, že zaměstnanci pracují ve třísměnném provozu a porady probíhají jen v ranních hodinách. Aktuálně firma zavádí „*shop floor management*“, což mimo jiné zahrnuje každodenní krátké schůzky, které začínají ráno ve výrobě a končí před polednem u managementu. Firma věří, že se jí tímto podaří zintenzivnit a zlepšit komunikaci ve firmě.

Mezi využívané elektronické formy komunikace patří *e-mailová komunikace* a zasílání *newsletterů*. Bohužel praxe ve firmě ukazuje, že zaměstnanci občas e-mailové zprávy nečtou do konce a je tedy lepší zvolit osobní nebo telefonickou domluvu. Dalšími komunikačními nástroji jsou *informační leták* a *greiner noviny*, které jsou vydávány měsíčně a shrnují klíčové informace pro zaměstnance. Bohužel tyto nástroje nedokáží fungovat jako operativní řešení. Ve výrobě jsou využívány *nástěnky*, kde jsou informace také pravidelně rozvěšovány, ale neexistuje záruka, že si zaměstnanci nástěnku opravdu přečtou a potřebné informace se k nim dostanou.

Nejnovějším komunikačním nástrojem je v současné době *firemní intranet*, který byl zaveden počátkem roku 2017 a není tedy ještě možné určit jeho efektivitu. Každý zaměstnanec může využít přístupu k intranetu na několika místech, ve firemní jídelně a kioskách, kde je dostupný dokonce i internet. Pokud nastane jakýkoli problém či urgentní situace, na kterou je potřeba zareagovat co nejrychleji, jsou zaměstnancům rozeslány zprávy přes SMS bránu. Toto je často využíváno pra-

covnicemi personálního oddělení při zasílání „*reminderů*“⁴ pro termíny zdravotních prohlídek.

5.3.3 Systémy

Pracovnice personálního a mzdového oddělení plně využívají systém *PERM*. Jedná se o systém, který hlídá docházku zaměstnancům a na základě toho umožňuje spolehlivě zpracovat časové, úkolové i měsíční mzdy, samozřejmě podle aktuální platné legislativy. V systému jsou také vedeny osobní údaje zaměstnanců, délka pracovního poměru a platové zařazení. Výhoda tohoto systému je rychlost, systém dokáže během pár sekund vyhodnotit požadovanou sestavu, například zastoupení mužů a žen ve firmě či věkovou strukturu zaměstnanců. Dále je možné v systému evidovat uchazeče o práci, sledovat výběrová řízení, plánovat lékařské prohlídky, evidovat svěřené pracovní pomůcky, plánovat pracovní místa či evidovat zaměstnanecké benefity.

K faktorům, které se řadí do systémů, patří i kontrola kvality výrobků. Kontrola kvality výrobků funguje bez problémů a tuto činnost vykonávají jednotliví výrobní kontroloři, podle platných norem ISO. Kontroly týkající se personální a mzdové činnosti jsou prováděny státními orgány. V oblasti účetnictví probíhá kontrola formou každoročního auditu.

5.3.4 Spolupracovníci

Následující podkapitola je zaměřena na zaměstnance. Tato oblast by měla být analyzována co nejpodrobněji, protože je velmi významná pro zavádění postupů *age managementu*. Firma *greiner* s sebou nese rodinné znaky a spokojenost zaměstnanců staví na první místo. Spousta zaměstnanců ve firmě začínala a pracují zde celý svůj život, nicméně pokud se rozhodnou odejít do penze, podnik jim nebrání.

V současné době firma zaměstnává 457 pracovníků a jejich počet každoročně roste. Pro srovnání v roce 2012 čítal počet zaměstnanců 352. To znamená, že v průběhu čtyř let se počet zaměstnanců zvýšil o necelých 30 %. Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví vykazuje poměrně vyrovnané zastoupení, 49 % tvoří ženy a 51 % muži.

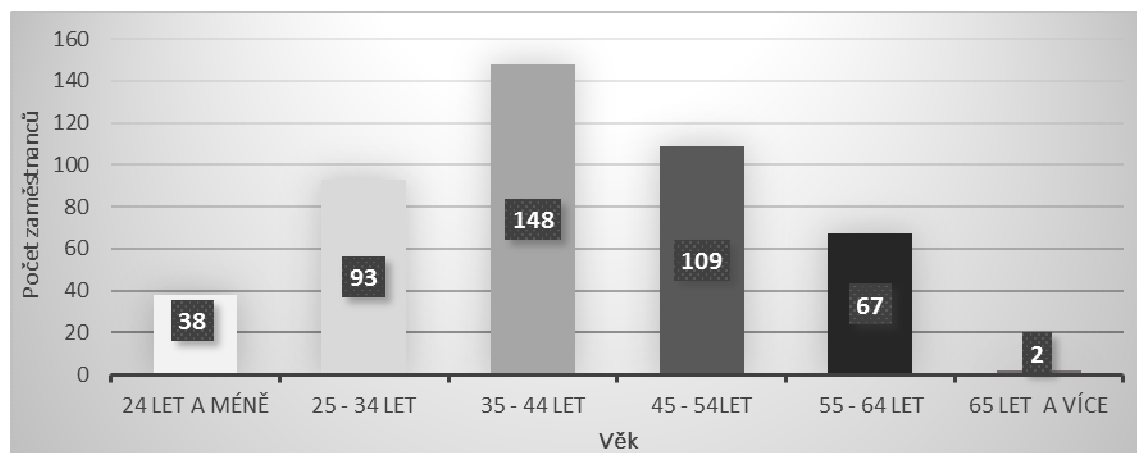
Pracovníky firmy můžeme rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou *technicko-hospodářští pracovníci*, jejichž podíl tvoří 24 % celkového počtu zaměstnanců. Druhou skupinou jsou *manuální zaměstnanci*, jejichž zastoupení je charakterizováno 76 %.

Věková struktura zaměstnanců

Dále se dostáváme k věkové struktuře zaměstnanců. V současné době ve firmě pracuje 8 % zaměstnanců mladších 24 let, 20 % pracovníků v rozmezí 25 – 34 let. Nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 35 – 44 let, kterých je ve firmě

⁴ *Reminder* je výraz z angličtiny pro zaslání stručné upomínky, např. před termínem pohovoru či schůzky.

zaměstnáno 32 %. Druhou nejpočetnější věkovou kategorií jsou pracovníci 45 – 54 let, celkem 24 %. Zastoupení pracovníků 55 – 64 let je charakterizováno číslem 15 % a pouze 1 % zaměstnanců dovršilo důchodového věku 65 let. Jednotlivé počty věkových skupin jsou zobrazeny v grafu níže.



Obr. 11 Věková struktura zaměstnanců
Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

Právě druhá nejpočetnější skupina začne v rozmezí 10 let⁵ odcházet do důchodu. Při nahlédnutí do tabulky níže můžeme vidět, že tuto skupinu tvoří 24 % všech zaměstnanců, přičemž 22 technicko-hospodářských pracovníků a 87 manuálně pracujících. Počet těchto pracovníků odcházejících v budoucnu do důchodu není zanedbatelný, bude potřeba najít za pracovníky náhradu. Přičemž ve firmě zkušenosti ukazují, že proces nalezení a zaškolení u technicko-hospodářských pracovníků může trvat 7 měsíců a déle. U pracovníků ve výrobě je tento proces možný do 3 měsíců.

Tab. 2 Věková struktura zaměstnanců a jejich pracovní zařazení

Věk pracovníků	Technicko-hospodářští pracovníci		Manuální pracovníci	
	Počet	v %	Počet	v %
24 let a méně	3	3	35	10
25 - 34 let	24	22	69	20
35 - 44 let	41	37	107	31
45 - 54let	22	20	87	24
55 - 64 let	18	16	49	20
65 let a více	2	2	0	0
Celkem	110	100	347	100

⁵ Při zachování dnešní hranice odchodu do důchodu.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dat

V tabulce můžeme sledovat, že počet manuálních pracovníků klesá s přibývajícím věkem. To je dáno náročností manuální práce ve výrobě. Věkové složení u technicko-hospodářských pracovníků je z části ovlivněno tím, že lidé, kteří jsou dnes ve středním věku, ve firmě začínali svoji kariéru a ve firmě setrvali. To vyplynulo z rozhovorů s personální pracovnící, která uvedla, že drtivá většina lidí pracuje ve firmě déle než 10 let, což potvrzuje také stabilitu společnosti. Celkový věkový průměr ve firmě je 41 let.

5.3.5 Schopnosti

Nejsilnější stránkou firmy je bezpochyby postavení firmy na trhu České a Slovenské republiky a s tím spojené finanční zdraví firmy. Další silnou stránkou jsou právě zaměstnanci, kteří jsou vůči firmě loajální a snaží se, co nejlépe plnit úkoly a vize podniku. Ve firmě probíhá neustálá inovace a modernizace výroby, tudíž je od zaměstnanců očekávána snaha o zlepšování znalostí a dovedností, nejen v oblasti technologií. Zaměstnanci mají možnost rozvoje a vzdělání v rámci firmy. To zahrnuje různá školení a kurzy. Dokonce je vedení firmy otevřené návrhům školení přímo od zaměstnanců.

5.3.6 Styl vedení

Firma greiner s sebou nese rodinné znaky, poslední jednatel byl v čele firmy dvacet let a v roce 2012 vedení předal svému synu. Dříve byl ve společnosti aplikován převážně direktivní styl vedení, kdy jednatel dělal většinu rozhodnutí. Tento typ vedení i dnes aplikují někteří starší pracovníci. Avšak příchod nové generace v podobě jeho syna pozměnil styl vedení na demokratický, to se vyznačuje zapojením většího počtu lidí do rozhodování, zaměstnanci jsou vedeni k samostatnosti a mají prostor vyjádřit svůj názor. Vzniklé problémy řeší sami, případně se mohou obrátit na vedoucího či mistra. Jednatel je stále ten, jehož slovo má největší váhu a udává konečné rozhodnutí. Při plnění určitých cílů a vizí, zaměstnancům není dán přesný postup, je v nich vložena důvěra a mohou si sami zvolit potřebné dílčí kroky a prostředky vedoucí k naplnění cíle.

5.3.7 Sdílené hodnoty

Firemní kulturu tvoří šest základních hodnot, které byly vyčleněny v rámci jednoho ze strategických workshopů. Nejdůležitější považovanou hodnotou ve firmě jsou *lidé a lidské zdroje*. S lidmi souvisí další hodnota – *důvěra*, firma přistupuje ke svým zaměstnancům s naprostou důvěrou, a až pokud se v zaměstnanci zklame, pak jsou nastoleny jiné kroky. Společnost se snaží o *partnerství* ve všech navazovaných vztazích, ať jsou to vztahy s obchodními partnery, zaměstnanci, zákazníky či dodavateli. V letošním roce firma slaví 25. výročí od vzniku firmy, to značí *stabilitu a dlouhodobost*. Dlouhodobost se týká především navazování vztahů se zákazníky a zaměstnanci. Důležitou součástí hodnot je také *flexibilita*, ta se vyznačuje převážně

ve výrobním procesu. Firma vyrábí obaly například pro mlékárenské firmy a musí být schopna pružně reagovat na jejich objem produkce. A protože je každá firma založena za účelem tvořit zisk, poslední hodnotou firmy je právě *touha vítězit*.

5.4 Řízení lidských zdrojů

Při zavádění postupů age managementu je velmi důležité se podrobně seznámit se způsobem řízení lidských zdrojů a to především proto, že se navržená řešení týkají právě těchto činností. Firemní strategie řízení lidských zdrojů se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců a vytváření co nejlepších pracovních podmínek pro ně. Firma klade důraz na to, aby byli zaměstnanci adekvátně finančně ohodnoceni a měli prostor osobního rozvoje a vzdělávání. V poslední době se společnost bohužel musí vypořádat s nedostatkem manuálních pracovníků ve výrobě, proto se snaží rozvíjet spolupráci se středními a vysokými školami a nabízí studentům praxi, stáže nebo brigádnickou činnost. Na základě dat a dostupné literatury bude v následujícím textu popsáno členění personálních činností a způsob řízení lidských zdrojů.

5.4.1 Personální plánování

Potřeba zaměstnanců se ve firmě plánuje vždy v létě na další rok, to znamená rok dopředu. Detailnějšímu personálnímu plánování ve firmě není věnována pozornost. Plány stanovují vedoucí ve spolupráci s jednatelem, využívá se klasických rozpočtů pro pracovníky. Avšak díky tomu, že je firma poměrně stabilní, neprobíhá restrukturalizace míst ani dramatické změny v počtu potřeby zaměstnanců. Z odpovědí zaměstnanců rovněž vyplynulo, že není možné plánovat potřebu zaměstnanců příliš dlouhodobě dopředu, protože zaměstnanci přichází a odchází.

Co se týče starších zaměstnanců, firma má přehled o tom, kolik pracovníků odejde do penze v průběhu jednoho roku. V takovém případě proběhne schůzka nadřízeného se zaměstnancem, kde se situace řeší výhledově. Pokud zaměstnanec nechce ve firmě dále pracovat, firma jeho rozhodnutí musí respektovat.

5.4.2 Získávání a přijímání zaměstnanců

Nábor nového pracovníka firmy začíná v tu chvíli, kdy vznikne potřeba nahradit zaměstnance. Tato potřeba vzniká z důvodu odchodu žen na mateřskou dovolenou nebo z důvodu nahrazení zaměstnance, který je ve výpovědní lhůtě nebo může nastat potřeba pracovníka na nově otevřenou pracovní pozici. Avšak díky tomu, že firma je stabilní zaměstnavatel, počet pracovních míst se dramaticky nemění a z hlediska dlouhodobých cílů a vizí se propouštění zaměstnanců neplánuje.

Personální oddělení ve firmě čítá dvě pracovnice. Z rozhovorů vyplynulo, že jedna z pracovnic má na starost nábor manuálních pracovníků a druhá pracovníků technicko-hospodářských. Personální pracovnice si zajišťují inzerci volných pracovních míst i zpracování reakcí kandidátů a následně si pohovory vedou osobně. Ve firmě je běžnou praxí, že zaměstnanec doporučí svého kamaráda, známého či

člena rodiny, který se následně uchází o práci. Pohovor každého nového pracovníka začíná vyplněním krátkého dotazníku a následuje osobním rozhovorem. Obě personalistky se nezávisle na sobě shodly na tom, že věk uchazeče v žádném případě nemá vliv na jeho přijetí. Záleží individuálně na člověku, na jeho zdravotním stavu a přístupu. Pro přijetí uchazeče do výroby je zásadní jeho zdravotní stav. Zdravotní stav je prověřen na lékařské prohlídce před nástupem do práce. Pokud touto prohlídkou uchazeč neprojde, není možné s ním uzavřít pracovní poměr, práce ve výrobě je náročná a se zdravotními omezeními by ji nezvládl. Selektovat uchazeče podle věku neumožňuje ani dnešní situace na trhu, firma se potýká s nedostatkem uchazečů, především do výroby.

5.4.3 Ohodnocování zaměstnanců

Výroba ve společnosti je rozdělena na dva provozy, které mají odlišný systém hodnocení zaměstnanců. V prvním provozu Kavo systém hodnocení zaměstnanců funguje tak, že v základu jsou pracovníci placeni hodinovou mzdou a dále je do mzdy zahrnuta položka prémie a odměn. Mistr výroby hodnotí seřizovače a pracovníky obsluhy strojů. Při hodnocení vychází z měsíčního souhrnu pracovního výkonu zaměstnance, který je zaznamenáván v systému spolu s docházkou. Systém PERM sám dokáže vypočítat odpracovanou dobu, přičemž zohlední práci v noci, přesčas či ve svátcích, kdy se mzda navyšuje o příplatky.

Další zmíněnou složkou mzdy jsou odměny, které se přidělují na základě přístupu zaměstnance, jeho aktivitě i přesčasové práci. Mistr disponuje stanoveným rozpočtem na odměny, a pokud si konkrétní pracovník odměnu nezaslouží, je tato částka rozdělena mezi další zaměstnance. Zaměstnanci mají možnost obdržet také měsíční prémie, výše prémie je stanovena na 20 %. V případě, že zaměstnanec odvádí nekvalitní práci nebo má problémy s pracovním morálkou, je mu tato prémie odebrána.

V druhém provozu K je využívána úkolová mzda. Ostatní složky mzdy fungují stejně. Jsou zde dány striktní peněžní tarify vyplácené za jednotlivý kus výrobku, tyto tarify se liší od konkrétního druhu výrobku. Hodnocení pracovníků provádí vedoucí výroby. V případě, kdy zaměstnanec nemůže vykonávat svoji práci z důvodu poruchy stroje, je mu přidělena náhradní práce.

Aktuálně se ve firmě začíná zavádět nový program, který by zajistil pravidelné zvyšování mzdy na základě skutečného výkonu zaměstnance. Tento nový způsob finančního ohodnocení by měl být na základě zařazení pracovníka do kvalifikační matice a měl by přinést spravedlivé ohodnocování. Všichni zaměstnanci firmy se proto postupně zúčastňují schůzky s mistrem a vedením, kde budou informováni o novém způsobu ohodnocování a také jim bude poskytnut prostor vyjádřit se.

5.4.4 Zaměstnanecké výhody a benefity

Společnost greiner se může chlubit širokým spektrem různých výhod a benefitů pro zaměstnance. Všechny tyto benefity jsou platné po úspěšném absolvování tří-

měsíční zkušební doby. Využívání benefitů platí pro kohokoli, kdo projeví zájem v kanceláři personálního oddělení.

Dotované stravování

Zaměstnanci firmy se mají možnost stravovat ve firemní jídelně. Cena obědu činí 10 Kč. Jedno z jídel je speciálně dietně upraveno podle zásad dělené stravy, a pracovníci mají možnost toto „nadstandartní“ jídlo zakoupit za 20 Kč.

Dotovaná doprava

Kvůli špatné dostupnosti zaměstnanců z okolních měst a vesnic, se firma rozhodla zajistit dopravu zaměstnancům, kteří nemohou využívat dopravy veřejné.

Zdravotní a preventivní péče

Zdravotní a preventivní péče zahrnuje vstupní a preventivní lékařské prohlídky. Vstupní prohlídka probíhá při příchodu nového zaměstnance a je hrazena firmou. Preventivní lékařské prohlídky jsou vykonávány dle zákona a záleží v jaké kategorii, je zaměstnanec zařazen. U technicko-hospodářských pracovníků se prohlídka koná jednou za pět let. U manuálně pracujících jsou tyto prohlídky intenzivnější. Dále se firma snaží o preventivní opatření proti chřipce a zaměstnancům hradí očkování. V souvislosti s nemocemi jsou propláceny zaměstnancům první tři dny na pracovní neschopnosti a to především proto, že firma vyrábí obaly pro potravinářské společnosti a snaží se vyhnout přenášení virů a nemocí.

Společnost si také velmi dobře uvědomuje náročnost manuální práce ve výrobě. A snaží se podporovat pracovní schopnost všech zaměstnanců zajištěním masážních a plaveckých permanentek, které je možné uplatnit v okolních městech.

Společenské a kulturní akce

Tyto akce mají možnost navštívit jak zaměstnanci, rodinní příslušníci, tak i bývalí zaměstnanci firmy. Běžně jsou organizovány zájezdy do lázní, lyžařských středisek, návštěvy muzikálů a vánoční večírky. Pro děti pak den dětí a mikulášské odpoledne. Firma poskytuje i sportovní vyžití pro zaměstnance. Je zde možnost pronájmu sportovišť za výhodnou cenu. Jedná se o pronájem sportovní haly, tenisového kurtu, fotbalového hřiště a hokejové haly v okolí.

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Měsíční příspěvek na penzijní připojištění se pohybuje maximálně do výše 3 % z hrubé mzdy zaměstnance, podmínkou je samozřejmě platit si vlastní příspěvek. Co se týče životního pojištění, příspěvek je stanoven částkou 500 Kč za předpokladu, že je smlouva sepsána s externím pracovníkem jedné z pojišťoven.

Finanční příspěvky a dary zaměstnancům

Zaměstnanci dostávají každoročně finanční příspěvek na Vánoce a letní dovolenou. Dále fungují věrnostní prémie po odpracování pěti let ve firmě, kdy se s každým rokem tento příspěvek zvyšuje. Při příležitosti 15, 25 a 35 odpracovaných let za-

městnanec získává finanční příspěvek a dar jako poděkování za loajalitu firmě. Dále firma obdarovává zaměstnance při životních událostech jako narození dítěte, svatba a životní jubileum.

Firma také nabízí sociální výpomoc při invaliditě či úmrtí zaměstnance následkem pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. V takovém případě proplácí pozůstalým jednorázové odškodnění.

Právní poradenství

Tento benefit zaměstnancům umožňuje bezplatné právní poradenství. Tohoto můžou aktivně využít například zaměstnanci s nařízenou exekucí nebo vyhlášenou insolvencí.

Pracovní oděv a obuv

Firma zaměstnancům poskytuje pracovní prostředky nad rámec povinných. Zaměstnanci obdrží osobní hygienické prostředky, ochranné pracovní pomůcky, pracovní oděv a pracovní prostředky.

5.4.5 Motivace a stimulace zaměstnanců

Není lehké posoudit úroveň motivace zaměstnanců. Personální pracovnice mají za to, že převážná většina pracovníků uvnitř motivována je. Vedení motivaci pracovníků podněcuje tím, že stanovuje cíl, který by měl být naplněn, avšak cestu a prostředky vedoucí k jeho naplnění, si zaměstnanci mohou plánovat a volit sami. Lidé toto považují jako určitou volnost a důvěru v ně, což pro ně může být velmi motivující. Jak už bylo zmíněno firma má velký podíl dlouhodobých zaměstnanců, jsou to lidé, kteří pro firmu pracují přes deset let a mají sami zájem na tom, aby firma prosperovala a dařilo se jí.

Firma také využívá stimulační nástroje vedoucí k motivaci zaměstnanců a zlepšování výkonu. Patří zde prémie a bonusy, zaměstnanecké benefity a výhody, podpora pitného režimu a vyhrazené prostory pro kuřáky. Důležité je také neustálé zlepšování pracovních podmínek, aby firma přizpůsobila ve výrobě teplotu, byla zavedena klimatizace nebo rozmístěny klidové zóny, kde si zaměstnanci mohou odpočinout v době přestávek.

5.4.6 Vzdělání a rozvoj zaměstnanců

Firma pro své zaměstnance nabízí široký výběr kurzů a školení. Tato příležitost je otevřena všem zaměstnancům bez výjimky. Všeobecně školení povinná nejsou, výjimku tvoří vstupní školení a školení o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Zaměstnancům není nařízeno se školení účastnit, pokud to charakter jejich práce bezpodmínečně nevyžaduje. Základem vzdělávání je určitě nabídka jazykových kurzů, kde se zaměstnanci mohou zdokonalovat především v angličtině a němčině. Aktuálně je možnost navštívit workshop zaměřený na téma komunikaci a asertivitu. Dále jsou organizovány speciální školení pro zaměstnance, kteří se s danou problematikou setkávají každodenně ve své práci. Například pokud je do firmy

zakoupen nový stroj, manuální pracovníci jsou proškoleni a naučeni, jak se strojem zacházet. Pracovníkům firmy je v rámci vlastní iniciativy umožněno navrhnout školení, o které by měli zájem.

Při příchodu nového zaměstnance je důležité zajistit přesun znalostí a know-how firmy. Firma má stanoven přesný plán zapracování manuálních pracovníků. V plánu je přesně vymezeno co, kdy a jak musí nováček absolvovat. Každý nováček má přiděleného garanta zapracování, který mu je k dispozici, pokud má s něčím problém. Na konci zapracování následuje test, který vyhodnotí, zda má pracovník dostatek znalostí a může pracovat samostatně. U technicko-hospodářských pracovníků proces probíhá podobně, jen je podstatně časově náročnější. Nový pracovník pracuje se zaměstnancem, který odchází, dokonce několik měsíců, aby mu byly předány potřebné znalosti a dovednosti.

Firma dále aktivně spolupracuje s několika středními školami a Univerzitou Tomáše Bati, čímž se snaží připravit studenty na možné budoucí zaměstnání v greineru. Studenti mají možnost u firmy plnit svoji praxi, účastnit se stáží nebo využít letních brigád. Firma se snaží se studenty spolupracovat také na bakalářských a diplomových pracích a také jsou pravidelně organizovány veletrhy a workshopy.

5.4.7 Pracovní vztahy a fluktuace zaměstnanců

Z rozhovoru se zaměstnanci vyplynulo, že je v současné době velmi těžké si zaměstnance ve firmě udržet. Všechny firmy se snaží nabízet co nejzajímavější pracovní podmínky pro nové uchazeče o práci. Firma zaznamenává nejvyšší fluktuaci u manuálních pracovníků ve zkušební době, tato fluktuace činí mezi 7 – 8 %. U pracovníků, kteří prošli zkušební dobou a pracují ve firmě déle než 4 měsíce, je toto číslo pouhé 2 %. Je známo, že ke spokojenosti zaměstnanců může přispívat i dobrá atmosféra na pracovišti, která ve firmě greiner opravdu panuje. Vedení firmy nezaznamenává žádné závažné konflikty mezi zaměstnanci. Samozřejmě, na každém pracovišti občas zapůsobí emoce, a pokud k nějakému nedorozumění dojde, je to opravdu velmi ojediněle a převážně kvůli tomu, že si pracovníci nepředávají informace mezi sebou.

5.5 Age management

V předchozích kapitolách byla provedena komplexní analýza pomocí modelu „7S“, čímž se povedlo získat ucelenou představu o současné situaci ve firmě. Následně došlo k bližšímu zaměření na oblast řízení lidských zdrojů. Nyní se konečně dostáváme k zhodnocení situace týkající se oblasti age managementu, opět na základě realizovaných rozhovorů se zaměstnanci.

Personální pracovnice a vedení firmy si jsou vědomi toho, co pojem age management znamená a čím se tato problematika zabývá. Avšak zatím firma nepociťuje stárnutí svých zaměstnanců nijak dramaticky, takže postupy age managementu neuplatňuje a cíleně je nezavádí, to znamená, že firma nemá žádné zkušenosti s touto problematikou. Nutné je však podotknout, že ve firmě již fungují některá

opatření spadající pod age management a byla aplikována bez znalostí této problematiky. Jedná se o podporu pracovní schopnosti pracovníků prostřednictvím masážních a plaveckých permanentek, vzdělávání zaměstnanců, možnosti účasti na školeních či flexibilních forem práce.

Co se týče věkového složení zaměstnanců, firma je spokojena. Toto se ale může v průběhu deseti let zásadně změnit. Právě v průběhu deseti let začne druhá nejpočetnější skupina zaměstnanců odcházet do penze, navíc tuto skupinu tvoří necelých 80 % manuálních pracovníků, které bude muset vedení nahradit. Připomínám, že se již v současné době firma potýká s nedostatkem manuálních pracovníků. Bohužel tento problém je všeobecný a snaží se s ním vyrovnat množství firem. K tomu přispívá i fakt, že mladí lidé neprojevují zájem o studium učňovských oborů, čímž se redukuje množství mladých potenciálních pracovníků.

Pozitivní věcí je, že firma má ve své podstatě velmi otevřený přístup k zaměstnávání starších pracovníků a nevidí v něm sebemenší problém. Při přijímání nových pracovníků do firmy věk uchazeče nehraje roli, vše je řešeno individuálně a záleží na konkrétním uchazeči, jeho zdravotním stavu a přístupu. Firma připouští, že pracovní prostředí a fyzická náročnost práce nemusí občas plně vyhovovat starším uchazečům o zaměstnání, ale pokud uchazeč disponuje fyzickým zdravím a potřebnými schopnostmi pro vykonávání práce, v žádném případě mu není bráněno začít pracovat pro firmu i v pokročilejším věku. Navíc praxe ukazuje, že lidé, kteří náplň práce nezvládají fyzicky, odcházejí již před uplynutím tříměsíční zkušební lhůty. Fluktuace manuálních pracovníků, kteří odchází ve zkušební lhůtě, činí 7 – 8 %.

Jako silné stránky starších pracovníků firma považuje jejich životní nadhled a klid, rozvážnost, bohaté zkušenosti, loajalitu k firmě a ochotu předávat zkušenosti profesně mladším kolegům. Další výhodou je fakt, že starší pracovníci už mají většinou samostatné děti a nemají problém pracovat přesčas, o svátcích nebo v době školních prázdnin. Samozřejmě zaměstnávání starších pracovníků přináší i negativa. Stává se, že starší pracovníci už nemají zájem o organizovaná školení a rezignují na to, učit se novým věcem. Toto se týká především zaměstnanců, kterým zbývá jen pár let do důchodu. Dalším pozorovaným negativem jsou dlouhodobé nemoci a snížená fyzická kondice, občas starší pracovníci nezvládají tempo mladších kolegů a problémem je i zhoršená počítačová a technická gramotnost. V takových případech záleží na nadřízeném pracovníka, zda je ochotný toto tolerovat nebo se s tím vypořádá jiným způsobem.

Firma se všeobecně snaží přistupovat k pracovníkům individuálně v tom smyslu, že pokud se objeví nějaká překážka, zaměstnanec může přijít za svým nadřízeným nebo na příslušné oddělení, kde je problém společně prodiskutován a vyřešen. Pokud by se ale firma dokázala přímo přizpůsobit jednotlivým věkovým skupinám pracovníků a jednat s nimi v závislosti na jejich potřebách, pravděpodobně by to přineslo pozitivní vliv na produktivitu práce a větší spokojenost zaměstnanců. Nikdo z nás nechce, aby se s ním jednalo jako s „jedním z mnoha“.

Aby byla udržena produktivita ve firmě, musí být zajištěni zaměstnanci, kteří mají požadované schopnosti a dovednosti a zájem dále prohlubovat své vzdělání.

Pracovníci firmy mají široký výběr různých školení a kurzů, ale žádná z těchto nabídek není speciálně zaměřena na starší pracovníky. Určitě by stálo za zvážení vytvořit školení určená těmto zaměstnancům na základě jejich „mezer“. Firma nechává na svých zaměstnancích, aby si sami určili, zda budou využívat firemní školení a kurzy. Bohužel ne každý pracovník má chuť a možnost vzdělávat se sám.

Silnou stránkou firmy je bezpochyby nabízená péče zaměstnancům, pro které platí nespočetné množství benefitů a výhod. Co se týče zaměstnanců ve výrobě, ti pro své odreagování a rehabilitaci můžou využívat masážní a plavecké permanentky. Přesto se firma potýká s tím, že zaměstnanci odchází do penze s úlevou a nadšením, protože se cítí za léta práce fyzicky vyčerpaní a mnozí z nich mají zdravotní problémy. Z toho důvodu je důležité zaměřit se na podporu pracovní schopnosti starších pracovníků ještě více než doposud. U pracovníků technicko-hospodářských nastává jiná situace, pokud dosáhnou důchodového věku, mají možnost dále pokračovat na své pracovní pozici. Naprostá většina z nich ale preferuje práci na „dohodu“. Bohužel na drtivé většině pracovních míst firma potřebuje člověka, který bude ve firmě k dispozici každý den v klasickou pracovní dobu.

Pokud do firmy přichází nový pracovník, je potřeba ho zaškolit. U technicko-hospodářských pracovníků toto probíhá tak, že nováček pracuje po několik měsíců společně se zaměstnancem, který odchází. Tato mezigenerační spolupráce se osvědčila jako nejefektivnější předávání zkušeností a nabytých poznatků za léta praxe. Pro zaučení nových pracovníků do výroby je stanoven přesný plán, na základě tohoto plánu má nováček přiděleného garanta zapracování. Tito garanti jsou ale bohužel sami pracovní vyčerpání a nemůžou se věnovat nováčkovi po celou pracovní dobu. Bohužel ne všichni profesně starší kolegové jsou dostatečně motivováni a ochotni nováčkovi se zapracováním pomoci, přičemž pracovníkům, kteří by pomohli rádi, občas nezbyvá časový prostor. Firma si je tohoto problému vědoma a chystá se na něm zapracovat. Pokud by si zaměstnanci mezi sebou předávali své zkušenosti a znalosti přirozeně, můžou mladší zaměstnanci nahrazovat plynule své profesně starší kolegy.

5.6 Dotazníkové šetření

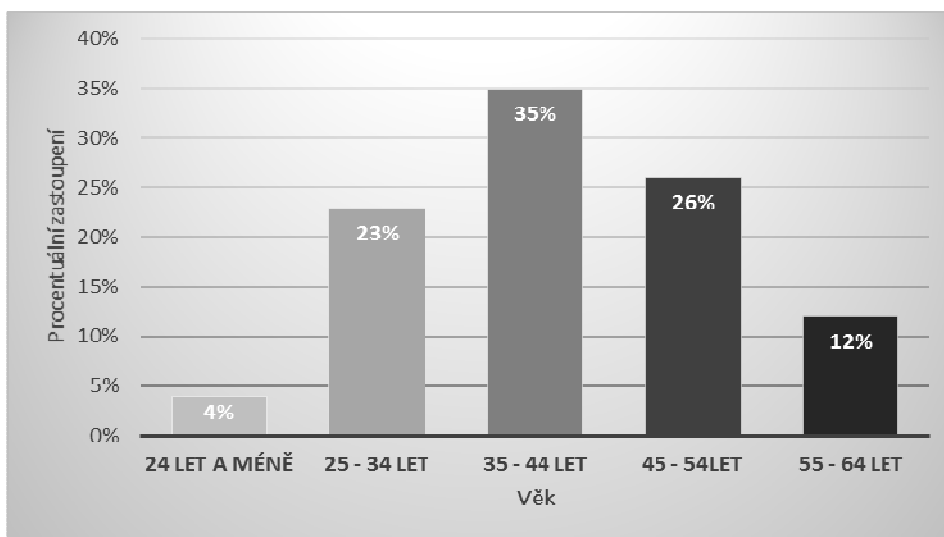
Předchozí kapitoly byly zaměřeny na analýzu prostředí firmy z pohledu vedení a personálních pracovníků. Kvantitativní šetření bylo zaměřeno na pohled zaměstnanců. První část tvořila otázky na *firemní úrovni*, druhá část dotazníku pak byla zaměřena na *osobní úroveň* zaměstnanců a poslední úroveň zahrnovala otázky týkající se *age managementu*. Mělo by být v zájmu všech pracovníků, zůstat co nejdéle aktivním člověkem, proto by měli zaměstnanci individuálně pečovat o svou zdravotní stránku, psychickou a fyzickou kondici a měli by se snažit o rozvoj dalších dovedností a vzdělání za účelem udržení si vlastní zaměstnatelnosti. Následující podkapitoly se věnují interpretaci dat získaných z dotazníků.

5.6.1 Interpretace výsledků osobní úrovně

Pro zavádění managementu je mimo jiné významným aspektem sladění osobního života a práce, proto byly zařazeny otázky na osobní úrovni. K dotazníkovému šetření se celkem vyjádřilo necelých 36 % žen a 64 % mužů, což vykazuje menší zastoupení respondentů ženského pohlaví.

V následujícím grafu je znázorněno složení respondentů z hlediska jejich věku. Dotazníkového šetření se zúčastnila 4 % pracovníků mladších 24 let, 23 % pracovníků ve věku 25 – 34 let, 35 % pracovníků ve věku 35 – 44 let a 26 % pracovníků mezi 45 – 54 lety. Dále byla 12 % zastoupena skupina ve věku 55 – 64 let. Bohužel zastoupení zaměstnanců nad 65 let chybí. Jedná se o pracovníky, kteří účast na dotazování odmítli nebo se nevyjádřili vůbec. Ačkoli dotazování probíhalo anonymně, jedním z důvodů mohla být obava z poskytnutí odpovědí nebo také samotná rezignace k možným změnám ve firmě.

Pokud srovnáme interní data firmy o aktuálním věkovém složení s daty získanými, zjistíme, že je zjištěné složení respondentů velmi podobné. Na základě odpovědí byl stanoven také průměrný věk respondenta na necelých 42 let, což se téměř shoduje s celofiremním průměrem. Díky tomuto můžeme konstatovat, že výstupy ze získaných dat budou mít dobrou vypovídající schopnost o zaměstnancích firmy.

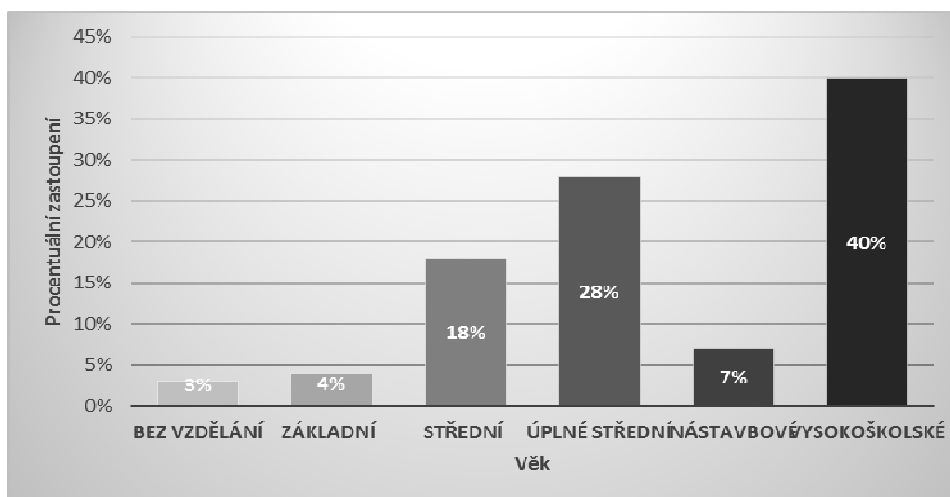


Obr. 12 Věková struktura respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníků

Rodinná situace většiny (44 %) respondentů je taková, že žijí v domácnosti s partnerem a dětmi, mají tedy vlastní rodinu. Necelých 21% uvádí, že žije v domácnosti s partnerem nebo partnerkou a děti v budoucnu plánují, 4 % respondentů naopak děti neplánuje. Dalších 20 % respondentů odpovědělo, že rodinu a děti mají, ale ty jsou již samostatné. Ostatní pracovníci žijí sami, případně s rodiči.

Z hlediska vzdělání 40 % respondentů uvedlo získaný vysokoškolský titul. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou 28 % byli pracovníci s maturitou a následovali zaměstnanci s výučním listem 18 %. Další 7% část zaměstnanců absolvovala nástavbové nebo vyšší odborné vzdělání. Základní vzdělání tvoří 4% podíl respondentů a 3 % představují pracovníci zcela bez vzdělání. U posledních dvou skupin bylo zjištěno, že jsou to pracovníci, kteří zastávají činnost ve výrobě.



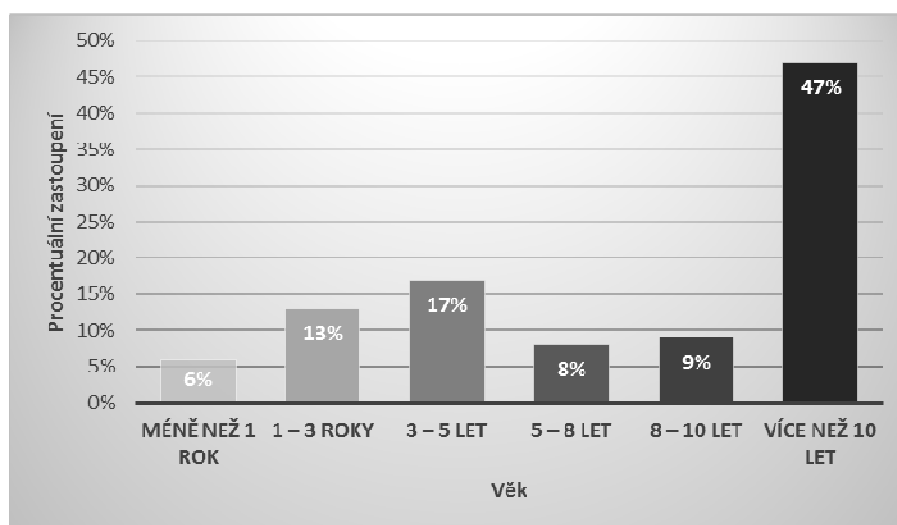
Obr. 13 Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době si zvyšuje své vzdělání 8 % respondentů, ve všech případech se jedná o pracovníky nanejvýš do 40 let. 24 % zaměstnanců rozvoj vzdělání plánuje, avšak tito respondenti nepodnikli žádné kroky pro přihlášení ke studiu a celých 68 % je se svou současnou úrovní vzdělání spokojeno a neplánuje si ji zvýšit.

5.6.2 Interpretace výsledků firemní úrovně

Nejvíce vyplněných dotazníků bylo zaznamenáno od zaměstnanců, jejichž činnost je vykonávána *v kanceláři*, tento podíl respondentů tvoří 60 %. Důvodem může být skutečnost, že všeobecně je zaznamenávána větší návratnost dotazníkového šetření elektronickou formou. Právě elektronickou formou byly dotazníky těmto pracovníkům rozeslány. Z hlediska pracoviště vykonává 36 % respondentů svou činnost *ve výrobě a provozu* a dalších 6 % se pohybuje *na cestách, v terénu*.

Celých 48 % tvoří respondenti, kteří jsou firmě loajální více než 10 let. Další skupinou 17 % jsou pracovníci s praxí dlouhou 3 – 5 let. Nemalá část 13 % ve firmě strávila 1 – 3 roky. Dalších 8 % dotazovaných uvedlo délku pracovního poměru 5 – 8 let a celých 7 % působí ve firmě 8 – 10 let a zároveň je stejný podíl pracovníků ve firmě méně než 1 rok.



Obr. 14 Délka pracovního poměru u respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníku

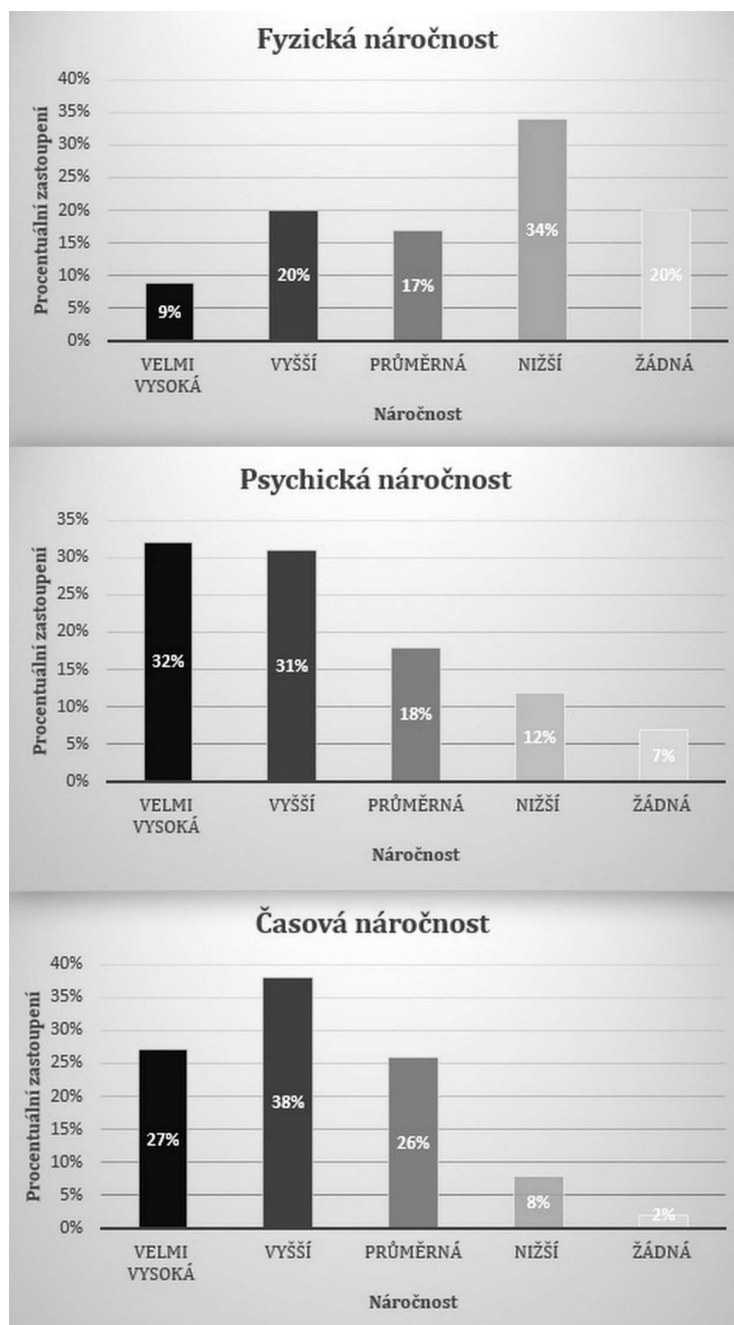
Při dotazování na preference ohledně pracovní doby vyšlo najevo, že celých 63 % respondentů by upřednostnilo pružnou pracovní dobu před pevnou, která vyhovuje 37 % zaměstnancům. V současné době firma možnost pružné pracovní doby nenabízí.

V rámci pracovní doby 59 % dotazovaných uvedlo, že jejich pracovní pozice vyžaduje častou práci přesčas, u 23 % tato situace nastává dokonce velmi často. Jen u 1 % účastníků dotazníku přesčasy nejsou vyžadovány nikdy a zbylých 17 % pracuje nad rámec stanovené pracovní doby zřídka.

V dotazníku se objevila také otázka na kariérní růst ve firmě. 13% část respondentů je přesvědčena, že postup ve firmě je zcela nereálná představa, k tomuto tvrzení se pak přiklání většinový podíl 41 % zaměstnanců. Ve 14 % případech jedinci o možnostech pracovního růstu neví. Situaci vidí pozitivně 12 % respondentů, kteří o kariérním postupu nepochybují, zbylých 20 % souhlasí, ale ve svůj rozvoj spíše doufá.

Pokud by existovala bezprostřední možnost ve firmě zastávat jinou práci, 39 % by souhlasilo za předpokladu změny pozice na vyšší profesní úrovni, naopak 7 % respondentů by mělo zájem o profesi na nižší pracovní úrovni a celých 29 % by tuto příležitost zcela odmítlo. Čtvrtina respondentů pak projevila zájem o zcela jiné pracovní místo.

Z grafů na Obr. 15 vyplývají problémy především v oblasti psychické a časové náročnosti práce. Pro 32 % představuje vykonávání své práce vysokou psychickou zátěž a 38 % hodnotí svou práci také jako velmi časově náročnou, což také souvisí s častými přesčasami ve firmě. Co se týče náročnosti na fyzickou stránku práce, většinový podíl pracovníků 34 % uvedlo, že je nižší. Skupina pracovníků, kteří vyjádřili velmi vysokou nebo vyšší fyzickou námahu pro výkon práce, je převážně tvořena zaměstnanci, kteří vykonávají činnost ve výrobě.



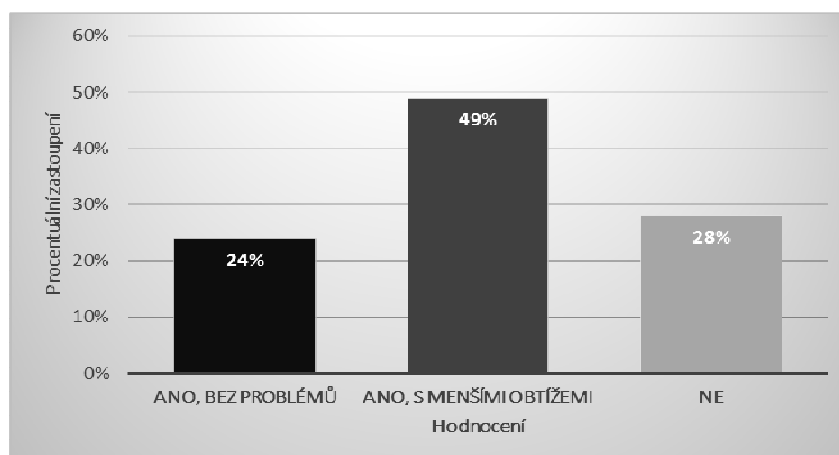
Obr. 15 Hodnocení náročnosti práce
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníku

Zhruba třetina všech respondentů uvedla, že je jejich nadřízený dokáže motivovat k lepším výkonům a cítí se být motivováni i oni sami. Také se ale ukázalo, že ve většině případů 36 % zaměstnanci firmy cítí stres a napětí. Kompenzací pro ně může být pracovní docenění nadřízeného, které pociťuje 24 % respondentů a většinových 37 % se k tomuto přiklání. To, jak zaměstnanec vnímá své pracovní docenění je bezesporu ovlivněno i spokojeností s finančním ohodnocením. Nejčastější

odpovědí 67% respondentů bylo, že se cítí být ohodnoceni adekvátně ke svému pracovnímu zařazení. Dalších 27 % klasifikovalo svoji mzdu jako nízkou, 7 % pak za zcela nedostačující. Překvapující je, že ani jeden z respondentů nevnímá svoji mzdu jako vysokou.

5.6.3 Interpretace výsledků na úrovni age managementu

Dotazníkové šetření obsahovalo také otázky týkající se age managementu. V rámci age managementu je žádoucí, aby se pracovníci všech věkových kategorií naučili brát svůj věk jako výhodu. Bylo zjišťováno, zda by respondenti zvládli vykonávat aktuální zaměstnání i po dovršení 65 let. Necelá polovina respondentů odpověděla kladně, ale domnívají se, že by jim toto způsobovalo menší obtíže, čtvrtina odpovídajících s tímto nevidí žádný problém. Naopak 28 % zaměstnanců si myslí, že práci v tomto věku nezvládnou. Z hlediska věkového složení, tuto skupinu pracovníků, tvoří $\frac{3}{4}$ pracovníků starších 50 let. Nejvíce pozitivní jsou respondenti ve věku 35 - 44 let.



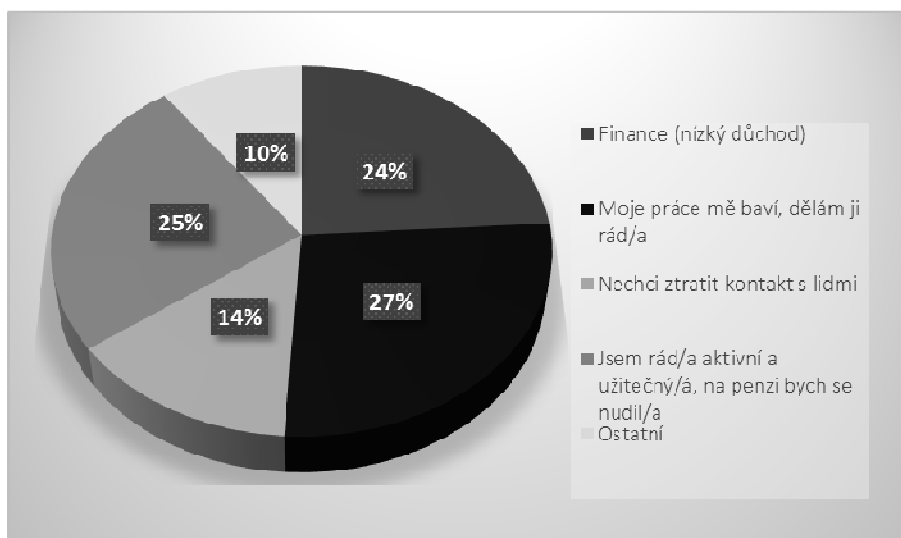
Obr. 16 Schopnost zvládat práci i po dovršení důchodového věku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníků

V další otázce pak bylo konkrétně zjišťováno, zda by respondenti byli ochotni zůstat na trhu práce po získání nároku na důchod a z jakých důvodů. Odpovědi byly velmi vyrovnané, 52 % toto odmítlo a zbylých 48 % je ochotno si připustit myšlenku, že by v zaměstnání setrvali i ve vyšším věku. V následujícím grafu jsou uvedené důvody k setrvání v zaměstnání, nejčastěji to byla láska ke své práci nebo obava, že se člověk stane neaktivním a neužitečným seniorem. V kategorii „ostatní“ měli možnost vyjádřit důvody, které by nebyly zahrnuty v připravených odpovědích. Avšak ve všech případech se jednalo o odpovědi, které vypověděly o tom, že tito respondenti půjdou zcela jistě do penze ihned po získání nároku na ni.

V 54 % případů se respondenti snaží prohlubovat své znalosti, dovednosti a také sledují aktuální dění a trendy ve světě. Více než 85 % zaměstnanců si uvědomuje, podporu vzdělání a rozvoje ze strany firmy. Jak bylo zmíněno, společnost nabízí širokou škálu vzdělávacích školení a workshopů, celých 83 % zaměstnanců

těchto možností využívá a pravidelně se zúčastňuje nabízených kurzů. Zbylých 17 % se školení a kurzů neúčastní, při bližším analyzování této odpovědi bylo zjištěno, že tento podíl tvoří převážně pracovníci starší 52 let (přibližně 87 %).



Obr. 17 Důvody setrvání na trhu práce po dovršení důchodového věku
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníků

Kromě vzdělávání a rozvoje je pro pracovníky žádoucí dbát také na své zdraví, fyzickou i duševní kondici. Nehledě na to, že u některých pozic, je vzhledem k jejich náročnosti práce, dobrý zdravotní stav vyžadován. Více než polovina zaměstnanců 27 % uvádí, že je pro ně samozřejmost pečovat o své zdraví a kondici a dalších 57 % se o sebe snaží starat pravidelně. Zbytek respondentů přiznává, že péči o své zdraví a kondici zanedbává, tuto skupinu tvoří většina pracovníků ve věku 44 let, což může být způsobeno tím, že jsou lidé v tomto věku časově vytíženi péčí o rodinu a děti. Bližší porovnání získaných dat ukazuje, že s přibývajícím věkem se snaha respondentů o zlepšování zdraví zvyšuje.

Respondenti také odpovídali na otázku, zda se někdy cítili být diskriminováni věkem. Rozdílný přístup zcela jistě nepocítilo 38 %, dalších 47 % se k tomuto tvrzení přiklání, ale nemůžou to říct s naprostou určitostí. Zbylých 15 % připouští, že s nimi již někdy bylo jednáno diskriminačně vzhledem k věku. Při podrobnějším zanalyzování této konkrétní odpovědi, bylo zjištěno, že tuto zkušenost má zhruba $\frac{3}{4}$ zaměstnanců ve věku 45 – 54 let, zbývající podíl připadá na zaměstnance starší věkové skupiny. Respondenty bylo podotknuto, že se necítí být diskriminováni svým nadřízeným nebo firmou, spíše oni sami někdy nezvládají tempo mladších kolegů ve výrobě.

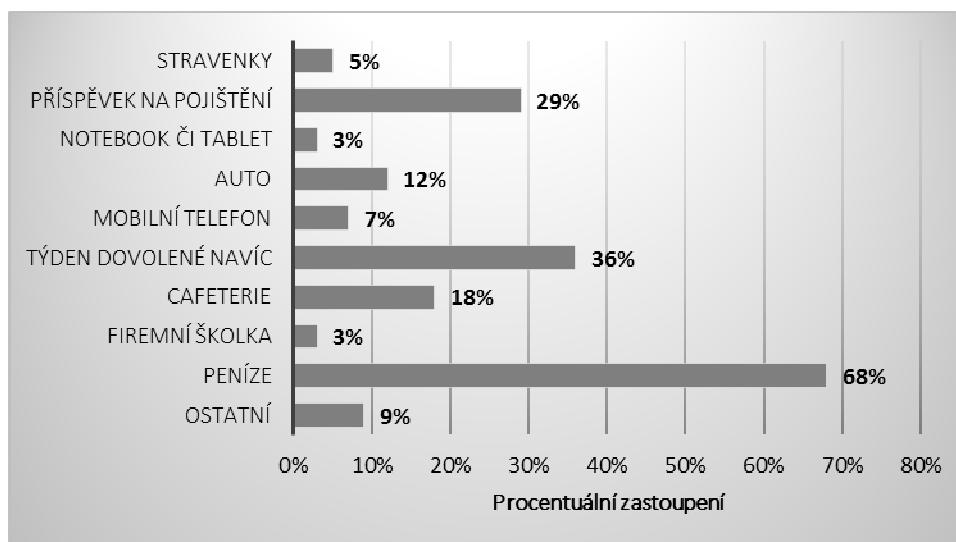
Jedním z problémů firmy je neefektivně fungující interní komunikace. 32 % respondentů vnímá komunikaci jako nevyhovující, většinový podíl 43 % se k fungování komunikace nevyjádřil a zbývajících čtvrtina účastníků má za to, že se k nim všechny potřebné informace dostávají a vše funguje spolehlivě. Respondenti

se k tomuto tématu vyjadřovali i mimo stanovený dotazník. Bylo podotknuto, že ve firemní komunikaci zcela chybí kontakt top managementu s každodenní realitou.

Proces hledání nového zaměstnání může být někdy velmi náročný, u starších uchazečů o práci proces hledání může trvat řádově měsíce nebo roky. Polovina respondentů předpokládá, že by novou práci našli do 3 měsíců, 31 % věří, že by toto zvládli dokonce do 1 měsíce. Z odpovědí vyplývá, že jedinci, kteří dosáhli 50 let, hodnotí šance na úspěšné nalezení nové práce, negativně. Tito jedinci tvoří právě skupinu zbývajících respondentů, která uvedla, že by práci hledali déle než 4 měsíce. Paradoxně právě tyto jedinci mají nejvíce zkušeností, životní nadhled a motivaci si místo udržet. V dotazníku byl také prostor na připomínky a nápady uchazečů. V souvislosti se staršími pracovníky, jeden z respondentů vyjádřil myšlenku, že by firma měla zaměstnávat především starší pracovníky, nejen kvůli jejich zkušenostem ale také kvůli tomu, že lidé v pokročilém věku jsou firmě loajálnější a váží si výhod a benefitů firmy, na rozdíl od mladších lidí, kteří berou při nástupu jako samozřejmost, že o ně bude firma pečovat.

Aby bylo možné zlepšit metody zaškolování těchto nových pracovníků, je potřeba zjistit, zda by zaměstnanci uvítali možnost se na tomto procesu podílet a předávat své zkušenosti nabyté léty praxe. Toto by uvítalo celých 55 % respondentů, přičemž dalších 29 % se k této možnosti přiklání a jeví se jim jako zajímavá. Ostatní respondenti neprojeví zájem se do zaškolování zapojit.

Poslední část dotazníku byla věnována motivaci zaměstnanců. V dotazníku byla uvedena otázka „Co je pro Vás nejlepší forma motivace?“. Respondenti mohli vybrat maximálně dvě formy. Výsledky jsou zachyceny v následujícím grafu.



Obr. 18 Nejlepší formy motivace zaměstnanců

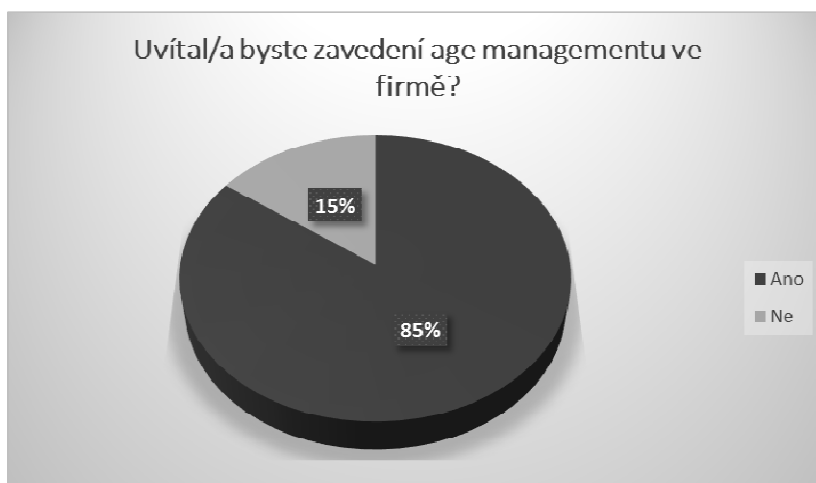
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníků

Formulace této otázky by měla přinést jasnější přehled o tom, čím se sami zaměstnanci firmy cítí být opravdu motivováni. Z grafu je patrné, že pro drtivou většinu respondentů jsou největší motivací peníze. Na druhém místě pak týden dovolené

navíc a dále příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění, tento příspěvek již ve firmě funguje. Respondenti také projevili zájem o cafeterii, což je aplikace, která umožňuje výběr zaměstnaneckých benefitů v rámci stanoveného rozpočtu. To znamená, že si zaměstnanec může vybrat benefit individuálně podle své potřeby. Další formy motivace zahrnovaly převážně hmotné statky.

Účastníkům dotazníkového šetření bylo v odpovědi na otázku motivace umožněno prezentovat vlastní nápad či myšlenku. V několika případech respondenti projevili zájem o to, aby sdíleli úspěchy firmy jako celku, formou firemních akcií, což by bezpochyby mnohé z nich dokázalo motivovat. Dále byl zmíněn kariévní růst, kdy respondenti uvedli, že by bylo vhodné vypracovat plán, na základě kterého by pracovníci postupovali dál či zůstávali na svých místech, v tomto plánu by měl být zhodnocen především jejich výkon a přínos firmě. Posledním motivačním nástrojem, který respondenti uvedli, jsou pochvaly. Respondenti by ocenili být častěji pochváleni a zároveň je velmi motivuje, pokud je s nimi jednáno s respektem a úctou.

V závěru dotazníkového šetření bylo zhodnoceno, zda respondenti mají zájem o zavedení age managementu ve firmě. Dalo se předpokládat, že se někteří zaměstnanci nikdy s tímto termínem nesetkali, proto bylo u otázky vysvětleno, v čem pojem „age management“ spočívá. Odpovědi respondentů hovoří jasně, celých 85 % z nich by aplikaci age managementu uvítalo a pouhých 15 % bylo proti.



Obr. 19 Zájem o zavedení age managementu ve firmě
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníků

5.6.4 Testování hypotézy

Jako dílčí cíl práce byla již v začátcích stanovena hypotéza, která vycházela z výsledků dotazníkového šetření. Konkrétně byla testována nulová hypotéza, která zní, že 75 % zaměstnanců celé firmy nevíta zavedení age managementu oproti alternativní hypotéze, která říká, že více než 75 % zaměstnanců vítá jeho zavedení. Pro účely testování byl použit parametrický test o jedné relativní četnosti (viz kapitola 4.2.3).

Relativní četnost (p) je stanovena podílem respondentů, kteří souhlasili se zavedením age managementu (*příznivý jev*) k celkovému počtu všech zúčastněných (n).

$$p = \frac{\text{příznivý jev}}{n} = \frac{157}{184} = 0,8533 \quad (3)$$

Výsledek relativní četnosti můžeme nyní dosadit do příslušného vzorce pro testovací statistiku (viz metodika) a následně vypočítat hodnotu testového kritéria.

$$U = \frac{0,8533 - 0,75}{\sqrt{\frac{0,75 \times (1 - 0,75)}{184}}} = 3,2360 \quad (1)$$

$$u_{1-\alpha} = u_{0,950} = 1,645$$

$$\omega = < 1,645; \infty)$$

(2)

Hodnota testovacího kritéria spadá do kritického oboru, proto nulovou hypotézu zamítáme. Můžeme tedy tvrdit, že více než 75 % zaměstnanců uvítá zavedení postupů age managementu ve firmě.

5.7 Návrhy uplatnění postupů age managementu

Opatření age managementu obvykle zahrnuje široké spektrum činností. Konkrétní postupy uplatnění age managementu jsou navrženy v následujícím textu a vychází z členění osmi oblastí age managementu, o kterém bylo pojednáno v části literární rešerše.

Zvolené postupy by měly jít „ruku v ruce“ s firemní kulturou a zároveň personální strategií, doplněnou o hodnotu silných stránek vyplývající z věkové diverzity zaměstnanců. Nejdůležitějším předpokladem úspěšného zavedení postupů age managementu je pozitivní přístup ze strany vedení a kultura firmy, která podporuje kooperaci mezi lidmi odlišné generace.

5.7.1 Nábor zaměstnanců

Při zavádění age managementu je doporučeno přijímat zaměstnance s ohledem na jejich věk. V žádném případě by toto nemělo být bráno diskriminačně, ale je žádoucí vytvářet na pracovišti týmy různého věkového složení. V souvislosti s přijímáním starších pracovníků nemá společnost sebemenší problém, naopak zaměstnávání těchto osob hodnotí velmi kladně. Bohužel se firma potýká s nedostatkem manuálních pracovníků, z tohoto důvodu by měla být rozvíjena spolupráce se vzdělávacími organizacemi, za cílem oslovit mladé studenty, kteří by se

potenciálně do budoucna mohli stát zaměstnanci firmy. Firmě se podařilo navázat velmi úzkou spoluprací s vysokou školou Tomáše Bati ve Zlíně. Za cílem navázání stejného vztahu by bylo potřeba oslovit i střední školy a odborná učiliště a přilákat studenty učňovských oborů, kterých postupně ubývá. Právě manuálních pracovníků, kteří dobře rozumí své práci, má firma nedostatek.

V současné době není do strategie řízení lidských zdrojů příliš zahrnuto personální plánování. Konkrétní potřeba počtu pracovníků se stanovuje zhruba jeden rok dopředu, na základě daných rozpočtů. Díky tomu, že je firma považována za stabilní, tyto počty pracovních míst se nijak dramaticky v čase nemění. Přesto by měl být stanovován odhad plánované potřeby pracovníků na více období dopředu. Zkušenosti personálních pracovníků ukazují, že například zaučení duševního pracovníka na jeho novou pozici může trvat i 7 měsíců. Pro firmu je nutné konkretizovat v jakém období a kolik zaměstnanců odejde do penze a také, kdo je na jejich stávající pozici nahradí. Navíc pokud se již dnes podnik potýká s nedostatkem zaměstnanců, kteří by je mohli nahradit, je velmi klíčové přizpůsobit poptávku po pracovní síle. Částečné řešení spočívá v aplikaci age managementu. Za předpokladu, že firma nabídne svým zaměstnancům vhodné pracovní podmínky a adekvátní péči k tomu, může situaci nedostatku pracovníků vyřešit zaměstnáváním pracovníků stávajících v důchodovém věku.

V boji proti nedostatku pracovníků by se firma měla orientovat na pracovní trh, kde je důležité zaměřit se na to, aby v očích uchazečů o práci byla firma atraktivní. V této souvislosti je možné zvážit spoluprací s externí personální agenturou, která by zajišťovala profesionální inzerci a zpracování reakcí, což by personálkám zcela jistě ulehčilo administrativní agendu. Pohovory by dále vedly jako doposud personální pracovnice osobně a probíhaly by v zázemí firmy. Výhoda takového outsourcingu spočívá především v tom, že jsou inzeráty vytvářené kvalifikovanými lidmi, kteří dokáží učinit nabídku pracovního místa atraktivní pro uchazeče práci hledající. Později se k tomuto ještě vrátíme.

Pro vyvolání zájmu veřejnosti a uchazečů o práci by bylo efektivní vytvořit vlastní webové stránky. Firemní stránky jsou zastřešovány matčinou společností Greiner packaging, na které nejsou dohledatelné informace o konkrétní firmě greiner packaging se sídlem ve Slušovicích. V dnešní době je dostupnost firem na internetu velmi důležitá, mnoho firem zjišťuje, že vytvoření a provozování kvalitní webové prezentace, může přispět k prosperitě firmy. Pokud by firma provozovala své firemní stránky, mohla by využít tohoto silného komunikačního nástroje ke sdílení informací nejen o firmě a volných pozicích, ale také k zlepšování své image. Například by zde mohlo být komunikováno, do jakých projektů je firma zapojena, jaké střední školy a vzdělávání podporuje, případně termíny zajímavých akcí jako například pořádané workshopy pro studenty.

Část literární rešerše byla věnována popisu situace na pracovním trhu ve Zlínském kraji. V této oblasti je dostatek lidí ve všech věkových skupinách, kteří hledají práci. V rámci rozvoje diverzity na pracovišti, je pro firmu žádoucí, zaměstnávat i mladší kandidáty, jejichž zastoupení ve firmě je velmi nevyrovnané. Ve firmě je z většiny případů požadováno vzdělání s výučním listem, z hlediska struktury za-

datelů o práci ve Zlínském kraji, je vhodných uchazečů mnoho. Bohužel většina z těchto lidí nesplňuje požadavky na kvalifikaci v oboru. Řešením je zajistit rekvalifikaci uchazečů se základními technickými znalostmi na požadovanou pracovní pozici. Proces rekvalifikace by zajišťovali lektori, ať už externí nebo z řad zaměstnanců.

5.7.2 Zaučování a celoživotní vzdělávání

Další oblastí návrhů na zavedení postupů age managementu se týká učení a celoživotního rozvoje. Firma se již dnes může pyšnit nabídkou různých vzdělávacích kurzů a školení. Podporovány jsou především jazykové kurzy pro všechny zaměstnance, kteří projeví zájem. Vzhledem k age managementu se nabízí zavedení kurzů speciálně pro starší pracovníky. Nejvhodnější způsob, jak pomoci stárnoucím zaměstnancům zvýšit úroveň svého vzdělání je například kurz zaměřený na počítačové technologie a práci s nimi, čímž by se zlepšila počítačová gramotnost starších zaměstnanců, což bylo samotnými členy vedení označeno jako problém.

Od zaměstnanců firmy se všeobecně očekává, že se budou chtít vzdělávat z vlastní iniciativy, v rámci vzdělávání mají sami možnost navrhnout kurz, který by je zajímal. Toto očekávání je naplněno spíše u mladších jednotlivců. Z analýzy otázky v dotazníku, vyšlo najevo, že 87 % pracovníků, kteří formy vzdělávání nevyhledávají, tvoří zaměstnanci nad 52 let. Tito zaměstnanci pravděpodobně na svůj rozvoj již rezignovali a sami se nechávají slyšet, že místo na kurzech „přenechají“ raději mladším kolegům. Výše zmíněný návrh by tedy mohl přijít do rozporu s tím, že firma zaměstnancům nestanovuje povinné kurzy a školení. Východiskem by bylo stanovit tyto kurzy starším zaměstnancům povinně.

V dotazníkovém průzkumu se čtvrtina zaměstnanců vyjádřila, že plánuje zvýšit úroveň svého vzdělání. Zájmem firmy samotné je mít kvalifikované a vzdělané pracovníky, proto by bylo vhodné tyto studenty podpořit, například zavedením 3 dnů placeného volna pro pracovníky, kteří se rozhodli rozšířit si úroveň svého vzdělání. Taková podpora zaměstnavatele by v konečné fázi mohla podnítit více pracovníků ke vzdělávání.

K oblasti vzdělávání bezpochybně patří i přenos znalostí a know-how firmy. Jak již bylo zmíněno proces adaptace nově přicházejícího pracovníka je jasně stanoven a nováčku je přidělen garant zaškolení, právě v tomto bodě je sledován nedostatek. Garant zaškolení zodpovídá za správný průběh, ale není nováčkovi „po ruce“ celou dobu, pokud si tedy nováček není něčím jistý a potřebuje se doptat, je odkázán na své kolegy, kteří nejsou vždy ochotni pomoci. Řešením je vytvořit ve firmě program, kde by byli zařazeni zaměstnanci se zájmem pomáhat svým nově přicházejícím kolegům. Za participaci na tomto programu by jeho členové byli odměňováni finančně, protože se jedná dle dotazníkového šetření o nejefektivnější formu odměny.

Dalším návrhem týkající se zaškolování nově přicházejících pracovníků, je využití starších a zkušených zaměstnanců jako jejich mentorů, správné předávání znalostí a zkušeností je pro firmu velmi důležité a navíc by se tímto ve firmě vytvořily další pozice, kam přeradit zaměstnance – seniora. Tito mentoři by mohli být

ve firmě zaměstnání na dohodu či zkrácený pracovní úvazek, pravděpodobně by totiž jejich služeb nebylo využito každý den. Při zaškolování nováčka by s ním mentor byl první týden po celou směnu a tento intenzivní přenos informací by mohl zajistit přesnější zaškolení a zkrátit současnou dobu zaškolování.

5.7.3 Kariérní rozvoj

Z hlediska age managementu je cílem kariérního rozvoje a přeřazování pracovníků, snížení jejich psychické zátěže a fyzické námahy, což by vedlo k jejich delší zaměstnatelnosti. Bylo zjištěno, že je třetina zaměstnanců na své stávající pracovní pozici spokojena a v žádném případě by ji neměnila, naopak více než třetina zaměstnanců vyjádřila své ambice a okamžitě by přijala pozici na vyšší profesní úrovni. Avšak výzkum ukázal, že pouhých 32 % zaměstnanců vidí svůj kariérní postup ve firmě pozitivně a 55 % si je naopak jisto, že je jakákoliv forma povýšení naprosto nereálnou představou. Vedení firmy greiner by mělo s podřízenými probírat možné profesní cíle a kariérní mobilitu. Jako každý jedinec, pokud má zaměstnanec stanoven cíl a prostředky, jak cíle dosáhne, je motivovaný toto uskutečnit. Východisko tohoto problému by mohlo spočívat ve stanovení plánu kariérního postupu, kdy by byl zaměstnanec po dosažení konkrétních výsledků přeřazen na profesně vyšší pozici. Avšak podobný plán dodržet je velmi těžký úkol. Ve firmě je většina pracovních míst obsazena zaměstnanci, kteří ve firmě působí více než dekádu a mnoho nově vytvořených pracovních pozic firma neobsazuje.

5.7.4 Flexibilní pracovní doba

Možnost flexibilních pracovních forem je důležitým nástrojem pro udržení zaměstnanců. Z praktického hlediska se jedná o dosažení harmonie mezi osobním životem a pracovní dobou. V předchozím textu bylo pojednáváno o možnosti sdílení pracovního místa, kromě toho mohou pracovníci využít dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Ve firmě je nastavena fixní pracovní doba, to ale pro 63 % jedinců není vyhovující. Bylo by vhodné zvážit zohlednění potřeb těchto pracovníků a zavést alespoň částečnou individuální pracovní dobu, kdy je například pracovníkům, kteří mají děti, jednou týdně dovoleno odejít ze zaměstnání dříve. Vzhledem ke struktuře pracovníků, kdy 45 % zaměstnanců rodinu má a dalších 20 % plánuje, by toto opatření mohlo být pracovníky vítané. Vzájemné respektování potřeb může způsobit vyšší spokojenost a motivovanost zaměstnanců.

5.7.5 Péče o zaměstnance, podpora zdraví a vzhled pracovního prostředí

Již v dnešní době společnost svým zaměstnancům poskytuje nadstandartní péči o zaměstnance se spoustou výhod a benefitů. Dalším krokem v zavádění programu age managementu je nastavit benefity zaměstnancům podle jejich potřeb. Zavádění nových plošných benefitů by v tomto případě nebylo příliš vhodné, především protože se snižuje jejich celková efektivita. Mnohem efektivnější je využívání adresných benefitů podporujících aktivní zaměstnance a především skupinu těch starších. Je pochopitelné, že duševní pracovník v kanceláři ocení spíše sportovní aktivi-

ty a starší pracovník ve výrobě bude ve svém volném čase vyhledávat relaxaci a odpočinek.

Zavedení a zpracovávání takového systému používání benefitů je bezesporu časově velmi náročné a v současné době na to personální pracovnice nemají dostatečnou časovou kapacitu. Mnohem účinnějším a vhodnějším východiskem je využití nabídky zprostředkovatele *Benefity Café*. Jedná se o nástroj pro správu zaměstnaneckých benefitů, který nabízí rozsáhlou škálu nejrůznějších aktivit, které jsou přehledně shrnuté do jednoho katalogu. Prakticky to funguje tak, že firma vyhradí částku pro jednotlivého pracovníka, vytvoří seznam zaměstnanců, kteří mají na benefity nárok a to předá společnosti *Benefity Café*. Poté si pracovníci v rámci daného rozpočtu mohou začít objednávat benefity, které jim nejvíce vyhovují.

V dnešní době je na trhu několik zprostředkovatelů takového systému, já jsem vybrala tento z toho důvodu, že je zde velmi široký výběr aktivit z oblasti zdravotní péče pro pracovníky s fyzicky náročnou prací a zároveň by zde našli vyžití pracovníci se zájmem pro sport a aktivní trávení volného času. Klíčové je, aby zaměstnanci pracující ve výrobě začali o své zdraví a kondici pečovat také preventivně. Velké množství manuálních zaměstnanců do penze odchází z důvodu fyzické vyčerpanosti, ne protože by je jejich práce nebavila. Částečným řešením by se mohl stát zmiňovaný systém benefitů, kde by manuální pracovníci mohli využít speciálních masáží, fyzioterapie, akupunktury, sauny či wellness.

Do opatření týkající se age managementu je zahrnuta také restrukturalizace pracovního prostředí. Kancelářské a firemní prostory jsou moderně zařízeny, vybaveny novým nábytkem a dostatečně osvětleny. Rozvržení pracovní plochy je efektivní. Výmalba firmy dokresluje prostředí použitím firemních barev – bílá a červená, přičemž červená působí velmi energicky a vitálně.

Výrobní prostory odpovídají charakteru výroby, jednotlivé stroje a jsou rozmístěny systematicky tak, aby nedocházelo ke zbytečným pohybům. Najdeme zde odpočinkové zóny, kde mohou zaměstnanci trávit své přestávky. Firma podporuje pitný režim zaměstnanců a před nedávnem zavedla klimatizaci, aby podpořila pracovní schopnost zaměstnanců především v horkém počasí. Výrobní haly působí velmi čistě, je zde prováděn pravidelný úklid. Co se týče pracovního prostředí, nebyl zaznamenán žádný nedostatek.

5.7.6 Přeřazování pracovníků a odchod do penze

Tyto dvě důležité dimenze age managementu jsou probrány v následujícím textu. Rotace starších pracovníků na jinou pracovní pozici je velmi složitý úkol. Bohužel se v současné době ve firmě nenachází mnoho takových míst, kam by zaměstnanec-senior mohl být převeden, pokud ztratí dlouhodobě způsobilost vykonávat dosavadní zaměstnání. Za předpokladu, že zaměstnanec dosáhne nároku na penzi, stojí před rozhodnutím, zda v zaměstnání setrvá, nebo alespoň využije některou z flexibilních forem práce. Pokud to kapacita umožňuje, mohou být starší zaměstnanci přeřazeni k výkonu práce na vrátnici, kde práce není fyzicky náročná nebo je jim nabídnuta kompletace firemních výrobků. Samozřejmě počty těchto pracov-

ních míst jsou velmi omezené a nelze je nabídnout každému. Nicméně praxe ukazuje, že většina manuálních pracovníků se po letech strávených ve firmě, fyzicky vyčerpala a při získání nároku na penzi odchází. To je hlavním důvodem, proč by firma měla rozvíjet podporu svých zaměstnanců v péči o jejich zdraví a kondici.

U skupiny duševních pracovníků je situace odlišná, je zde prostor pro návrhy age managementu. Technicko-hospodářští pracovníci převážně jeví zájem o to zůstat i v pokročilém věku zaměstnání u firmy, ale za předpokladu zkráceného pracovního úvazku, přece jen tito lidé chtějí z části užívat zaslouženého odpočinku. Bohužel charakter pracovních míst těchto pracovníků vyžaduje, aby byli k dispozici firmě každý den ve stanovenou pracovní dobu. Východiskem je zavést tzv. „job sharing“, který spočívá v práci dvou či více lidí na jednom pracovním místě. Pracovníci sdílejí náplň práce na jednom místě a poměrně za odpracovanou dobu jim přísluší mzda i nárok na dovolenou. Tento moderní způsob práce není nijak omezen zákonem, záleží na domluvě mezi zaměstnavatelem a zúčastněnými. Kromě toho s sebou přináší i další výhody jako možnost se zastoupit v případě nepřítomnosti, vzájemná podpora tvůrčích činností a rozvržení pracovních činností podle potřeby. Taková flexibilní forma práce, kdy si zúčastnění mohou plánovat svůj časový rozvrh, může přispět ke spokojenosti a výkonnosti starších zaměstnanců. Navíc takové řešení má pro firmu prakticky nulovou nákladovost.

5.7.7 Komplexní přístup

Všechny navržené změny jsou bezesporu náročné na administrativní i psychickou přípravu. Bylo by tedy potřebné, aby firma zvážila přijetí dalšího pracovníka na personálním oddělení. Podle projektu HR Monitor vedené společností Trexima (HR Monitor, 2013) je k zajištění všech personálních procesů v běžné firmě o 250 zaměstnancích potřeba alespoň 3 personální pracovníky. Personální oddělení greineru v současné době čítá 2 pracovnice o 457 zaměstnancích, to značí jejich maximální zaneprázdněnost, což bylo evidentní z realizovaných rozhovorů na personálním oddělení. Nový zaměstnanec by se mohl angažovat ve věcech potřebných pro realizaci postupů age managementu.

V rámci komplexního přístupu bych ráda zmínila i otázku motivace zaměstnanců. Přestože se cítí být většina zaměstnanců motivována, zařadila bych do firmy pravidelné vyhodnocování soutěže „Zaměstnanec roku“ kdy by byli finančně odměněni zaměstnanci dosahující nejlepších výsledků. Hodnotilo by se podle kritérií jako pracovní výkon, počet absencí, zájem o vzdělání a celkový přínos pro firmu.

Co se týče komunikace mezi zaměstnanci, byly zjištěny velké nedostatky, kterých si je ale firma vědoma a snaží se je intenzivně řešit. V současné době zavádí každodenní krátké schůzky, které začínají brzy ráno ve výrobě a pokračují k vedení firmy. Takto informace „potečou“ pravděpodobně nejintenzivněji, navíc bude veškerá komunikace probíhat osobně, což by mělo zajistit řešení tohoto problému.

Zásadním krokem implementace age managementu je jeho uvedení do praxe. To vyžaduje zorganizování společného mítinku, kde by zaměstnanci byli seznáme-

ni s konceptem age managementu a jeho novými pravidly nejen týkajícími se starších zaměstnanců.

5.8 Ekonomické vyčíslení navržených postupů

Při zavádění jakýchkoli změn ve firmě je potřeba vykalkulovat celkové náklady. Zcela jistě není zavádění age managementu levnou záležitostí, avšak je důležité si uvědomit, že je lidský faktor zcela klíčový a nenahraditelný. Pokud by firma neinvestovala do zavedení age managementu, čelí riziku, že v budoucnu ponese daleko závažnější následky spojené s neschopností konkurence a snižováním produktivity práce. V následujícím textu budou zhodnoceny konečné náklady zavedení návrhů nebo předpokládané náklady v časovém intervalu na jeden rok dopředu. Kalkulace byly stanoveny na základě průměrných cen trhu, což znamená, že se skutečně vynaložené náklady mohou lišit.

5.8.1 Spolupráce s personální agenturou

Velkou výhodou spolupráce s personální agenturou je přenechání všech činností souvisejících s náborem pracovníků do zkušených rukou, což bezesporu šetří čas a někdy i peníze. Cena za nalezení a výběr kandidáta je stavena předem smluvně, nebo se odvíjí od jeho výše mzdy. V praxi se častěji setkáváme s druhou možností, za nalezení pracovníka do výroby, či administrativy je výše finanční odměny 1–2 násobek výše nástupní hrubé mzdy. Přínosné je, že klient za tuto službu zaplatí jen v případě, je-li mu agenturou doporučen pracovník, se kterým firma následně uzavře pracovní smlouvu a navíc agentury poskytují „garanci za uchazeče“, která zajišťují přísun nového uchazeče, pokud doporučený uchazeč ukončí pracovní poměr ve zkušební době. Pro účely kalkulace nákladů tohoto návrhu budeme počítat s finanční odměnou pro agenturu 1,5 násobek hrubé mzdy za nalezení vhodného pracovníka. Podle portálu www.platy.cz je průměrný plat operátora výroby 18 189 Kč. Na konci roku 2015 firma zaměstnávala 436 zaměstnanců, ve srovnání s dnešním stavem to vykazuje přírůstek 21 zaměstnanců pouze ve výrobě v průběhu 16 měsíců, to by znamenalo, že každý měsíc firma přijme 1,3 zaměstnance.

Odměna pro agenturu: $(1,5 * 18\ 189) * (1,3 * 12) = 425\ 623$ Kč

5.8.2 Vytvoření webových stránek

Firma by na svých webových stránkách mohla prezentovat zavedené změny jako podporu programu age management a zvýšit tak svoji celkovou reputaci a image. Kromě jiného by firemní webové stránky posloužily jako místo pro inzerování volných pracovních míst a zároveň by se zde komunikovaly nejrůznější novinky a zajímavosti. Co se týče konečné ceny za tuto službu, je velmi těžké náklady zhodnotit, celkové částky firemních webů odpovídají náročnosti a času vynaloženému na tvorbu webu. Podle průzkumu cen na internetu se může jednat o částku v rozmezí

5 000– 10 000 Kč při tvorbě standardního webu. Součástí tvorby webu je i zakoupení domény (.com), která by podle portálu *www.domena.cz* v České republice na rok vyšla 249 Kč. Je nutné také zvážit, kdo by tuto webovou stránku spravoval, vzhledem k tomu, že jsou ve firmě IT pracovníci, kteří mají potřebné zkušenosti, byli by pověřeni i občasnou správou webových stránek, což s sebou přináší odměnu zakomponovanou do pracovníkovy mzdy. Například 500 Kč měsíčně za pravidelnou správu webu.

Tvorba firemního webu: 7 500 Kč

Zakoupení domény na rok: 249 Kč

Roční ohodnocení správce webu: $500 * 12 = 6\,000$ Kč

Celkové náklady: 13 749 Kč

5.8.3 Rekvalifikační kurzy pro uchazeče o práci

Rekvalifikační kurzy pro technické obory jsou velmi finančně nákladné. Pro představu podle portálu *www.prace.cz* kurz pro rekvalifikaci seřizovačů strojů stojí 32 900 Kč. Nabízí se tedy druhá možnost, využít zkušené a kvalifikované pracovníky z řad vlastních zaměstnanců, kteří by absolvovali kurz zaměřený na lektorské dovednosti. Takový kurz se pohybuje v rozmezí 6 000 – 8 000 Kč. Nejprve by bylo vhodné zaškolit 4 lektory, kteří by se věnovali rekvalifikacím 4 pracovních pozic, které jsou v současné době nejsložitější pro obsazení, mezi tyto pozice patří hlavně seřizovači a techničtí pracovníci výrobních strojů. Podle portálu *www.platy.cz* je současná průměrná mzda pracovníků, kteří by později zastávali funkci lektorů, 22 234 Kč. Pro účely kalkulace nákladů se počítá na pozici lektorů se zaměstnanci, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou. Zaměstnanci by nadále vykonávali svou pracovní činnost a mezitím by zaučovali pracovníky, pro které by bylo nezbytné získání nové kvalifikace. S tímto krokem přirozeně souvisí i vyšší platové ohodnocení, podle výše zmíněného portálu náleží lektorům průměrně 25 316 Kč. Kurz by probíhal ve vzdělávacím středisku firmy, Kalkulace nákladů zavedení návrhu je stanovena na jeden rok a je předběžně počítáno s tím, že firma přijme 1 – 2 pracovníky měsíčně.

Kurz pro lektory: $4 * 7\,000 = 28\,000$ Kč

Současná roční mzda vybraných pracovníků: $22\,234 * 12 * 4 = 1\,067\,232$ Kč

Roční mzda pracovníků jako lektorů: $25\,316 * 12 * 4 = 1\,215\,168$ Kč

Celkové náklady na rok: 175 936 Kč

5.8.4 Školení zaměřené na starší pracovníky

Toto školení by bylo určeno pracovníkům starších 50 let se zaměřením na počítačové a technické dovednosti. Účast na školení by zaměstnancům byla stanovena povinně a to především z toho důvodu, že se ve firmě setkáváme s neochotou starších zaměstnanců využívat nabízené formy vzdělávání. V současné době ve firmě pracuje 126 zaměstnanců starších stanoveného věku. Bohužel vzdělávací středisko

zdaleka nedisponuje tak vysokým množstvím počítačů. Je tedy nezbytné zorganizovat externí školení. Nejbližší počítačová škola se nachází v nedalekém městě Zlín a nabízí kurz základů práce na počítači o rozsahu 6 hodin výukového času. Pro účely školení můžeme předpokládat, že učebna dokáže pojmout 21 pracovníků, což by znamenalo 6 dní školení. Cena školení se může lišit díky množstevní slevě za počet zúčastněných, ale pohybuje se zhruba v rozpětí 700 – 1 000 Kč za účastníka. Pro nás výpočet budeme kalkulovat s cenou 850 Kč. Co se týče dopravy na místo školení, bylo by využito firemních autobusů, kterými se zaměstnanci běžně dopravují do práce.

Náklady na školení: $850 * 126 = 107\,100$ Kč

5.8.5 Placené volno pro studující zaměstnance

Jedná se o podporu zaměstnanců, kteří mají v plánu rozšířit své vzdělání nebo v současné době studují. Takoví zaměstnanci by měli ročně nárok na 3 dny placeného volna, které by mohli využít například ke studijním účelům. Pro výpočet průměrných nákladů na den placeného volna jsem pracovala s průměrnou měsíční hrubou mzdou ve Zlínském kraji a koeficientem průměrného měsíčního výdělku. Tento koeficient podle České správy sociálního zabezpečení ukazuje, že je v měsíci průměrně 21,74 pracovních dnů, při 8 hodinové pracovní době. Průměrná mzda za rok 2016 ve Zlínském kraji podle portálu www.prace.cz činí 22 173 Kč. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 8 % pracovníků studuje a 24 % studium plánuje, tento podíl aplikuji na celkový počet pracovníků a stanovím náklady na zavedení tohoto návrhu. Výsledky jsou matematicky zaokrouhleny.

Náklady na 3 dny proplaceného volna: $22\,173 / 21,74 = 3\,060$ Kč

Počet zaměstnanců, kteří studují: 37

Počet zaměstnanců, kteří studium plánují: 110

Celkové náklady: $3\,060 * (110 + 37) = 449\,820$ Kč

5.8.6 Zařazení do programu „Interní mentor“

Program „Interní mentor“ by se zaměřoval na předávání zkušeností kompetentních osob profesně mladším kolegům a především nováčkům. Profesně starší a zkušení pracovníci by byli využiti jako mentoři, je tedy nezbytné, aby absolvovali kurz mentoringu, jehož cena se pohybuje 3 000 – 5 000 Kč. Při zavádění tohoto postupu by se jednalo o 3 starší zaměstnance z různých oddělení, kteří mají krátce před odchodem do důchodu nebo o bývalé zaměstnance, kteří již v důchodu jsou. Pracovníci by byli zaměstnáni jen na poloviční úvazek, předpokládá se, že by nebyli zcela vytíženi zaškolením nových kolegů a zbylý čas by využili pro pomoc s jinými potřebnými činnostmi. Součástí programu „Interní mentor“ by byli i pracovníci, kteří projeví svůj zájem na procesu zaškolení nováčků. Takový pracovník by se v případě naprosté zaneprázdněnosti mentorů věnoval nováčkovi a poskytl mu své zkušenosti. Pokud by jeho služeb bylo využito, byl by za ně v daném

měsíci finančně ohodnocen. Rozdíl mezi takovým pracovníkem a současným garantem zapracování spočívá v tom, že projevuje zájem na účasti zapracování nováčků a není mu „násilně“ přidělen.

Kurz mentoringu: $4\,000 * 4 = 16\,000$ Kč

Odměna mentora: $(22\,234 / 2) * 12 * 4 = 533\,616$ Kč

Celkové roční náklady: 549 616 Kč

5.8.7 Soutěž „Zaměstnanec roku“

Soutěž o vyhodnocení zaměstnance roku je dobrým nástrojem zvýšení motivace, který zároveň zvýší i efektivitu práce. Soutěž by probíhala v každém středisku zvlášť a byl by hodnocen nejlepší pracovní výkon, nejmenší počet absencí, pracovník nejvíce zapojený do oblasti vzdělávání a celkový přínos pro firmu. V rámci nedostatku angažovanosti zaměstnanců je vhodné využít peněžní formu odměny, například 6 000 každému výherci v dané kategorii.

Náklady na vyplacení výher: $(6\,000 * 4) * 2 = 48\,000$ Kč

5.8.8 Přijetí dalšího personálního pracovníka

Jak bylo zmíněno, všechny zavedené změny jsou administrativně velice náročné. Nabízí se tedy zaměstnání dalšího zaměstnance na personálním oddělení. Podle výroční zprávy firmy jsou průměrné mzdové náklady na zaměstnance ve výši 43 626 Kč. Do těchto nákladů je započítáno i sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem. S přijutím nového personalisty jsou spojeny i další náklady, jako například náklady na inzerci pracovního místa. Pokud by bylo využito služeb personální agentury, bude náklad činit 1,5 násobek nástupního platu personalisty. Nový pracovník bude alespoň po dobu zapracovávání sdílet kancelář se stávající personalistkou, která by mu tak předávala své zkušenosti. Další nákladové položky představuje pracovní stůl, kancelářská židle a především osobní počítač.

Roční mzdové náklady personalisty: $43\,626 * 12 = 523\,512$ Kč

Odměna personální agentury: 39 422 Kč

Počítač: 25 000 Kč

Kancelářská židle: 1 000 Kč

Celkové náklady: 380 794 Kč

5.8.9 Sdílení pracovního místa

Pokud upustíme od organizační a časové náročnosti na zavedení job-sharingu, je největší výhodou návrhu prakticky nulová nákladovost. Největší úskalí tohoto návrhu číhá ve špatné komunikaci mezi zaměstnanci, kteří sdílí pracovní místo. Klíčové je, aby si zaměstnanci od začátku vymezili své kompetence a pracovní úkoly. Pokud se tento návrh podaří realizovat, pravděpodobně se zvýší produktivita pracovníků ale také i jejich celková spokojenost.

5.8.10 Dřívější odchod zaměstnanců z práce

Z hlediska struktury zaměstnanců by bylo vhodné nastolit pravidlo, které by umožnilo pracovníkům mající děti odejít jednou týdně ze zaměstnání dříve. Délku doby, o kterou pracovník zaměstnání opustí dříve, by bylo nezbytné si později samozřejmě odpracovat. Přesto se může jednat o částečné řešení, jak sladit osobní život s pracovním a poskytnout tak zaměstnanci prostor, aby si vyřešil své osobní resty či strávil odpoledne s rodinou.

5.8.11 Systém správy benefitů „Benefity Café“

Bohužel nákladovou položku na tento návrh je nereálné vyčíslit. Tento systém předkládá jednotlivým klientům finanční nabídku jeho provozování tzv. „na míru“. Zakoupení a správa tohoto systému závisí na více faktorech, například na počtu zaměstnanců, kterým jsou benefity přes systém poskytnuty i úroveň využívání této aplikace.

5.8.12 Celkové ekonomické náklady navržených postupů

Tab. 3 Ekonomické vyčíslení navržených postupů

Návrh	Náklady zavedení (v Kč)
Spolupráce s personální agenturou	425 623
Vytvoření webových stránek	13 749
Rekvalifikační kurz	175 936
Školení pro starší pracovníky	107 100
Placené volno pro studující zaměstnance	449 820
Program "Interní mentor"	549 616
Soutěž o zaměstnance roku	48 000
Přijetí dalšího personalisty	969 728
Sdílení pracovního místa	0
Dřívější odchod z práce	0
Celkové náklady zavedení postupů	2 739 572

Zdroj: Vlastní zpracování

V této podkapitole bylo stanoveno ekonomické zhodnocení nákladů spojených s řízením pracovníků vzhledem k jejich věku a potenciálu. Tyto náklady činí 2 739 572 Kč, avšak jedná se o předběžně stanovené náklady, jejich skutečná výše se může významně lišit. Proces zavedení age managementu je velmi náročný nejen časově, ale evidentně i finančně. Právě finanční stránka celé věci je jedním z rizikových faktorů jeho implementace. Avšak pokud by firma do zavedení age managementu prostředky neinvestovala, vystavuje se obrovskému riziku ztráty vzdělaných a zkušených pracovníků, čímž by s velkou pravděpodobností poklesla produktivita práce a následně i výnosy a to by mělo negativní dopad na obchodní činnost celé firmy. Pokud má společnost zájem udržet si konkurenceschopnost,

ziskovost a zlepšit řízení starších pracovníků, je tato investice dříve či později nezbytná.

Pro účely kalkulace byly použity průměrné mzdy, které mohly nákladovost návrhů z části zkreslit. Rozdíl mezi předpovídanými a skutečnými náklady spočívá také v konečně zvoleném typu služeb, produktů i pracovníků. Nicméně tato kapitola poskytla alespoň představu o výši nákladů vynaložených k zavedení age managementu ve firmě.

6 Diskuze

V úvodu vlastní práce je podrobně identifikováno a vyhodnoceno reálné prostředí firmy, čehož bylo dosaženo pomocí kvalitativních rozhovorů se zaměstnanci, interních materiálů a dotazníkového šetření mezi pracovníky. Získané informace byly zpracovány v jednotlivých kapitolách práce za cílem navrhnout co nejvhodnější postupy, které by vedly k aplikování age managementu, což by zlepšilo úroveň řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk a potenciál. Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit počet, věkovou i profesní strukturu ale také výkonnost a motivaci. Dříve či později bude každá firma zaměstnávat vyšší podíl starších zaměstnanců a bude chtít i za těchto podmínek naplnit své cíle a udržet produktivitu práce. Zavedení age managementu má tedy přímý vliv na obchodní činnost nejen dnes, ale především v budoucnosti.

Přestože byly navrženy postupy zavedení age managementu, které by odpovídaly konkrétním potřebám i nedostatkům, stále se zde objevují omezení, která by mohla jejich úspěšné zavedení zhatit či potlačit. Pokud tyto faktory zahrneme do plánu implementace age managementu již v začátcích, s velkou pravděpodobností na ně dokážeme správně zareagovat. V následujícím textu budou tedy probrány všechny limity a omezující faktory, které by navržené postupy mohly ovlivnit.

Při zavádění age managementu je ve firmě klíčový pozitivní postoj managementu a zaměstnanců. Z potvrzení stanovené hypotézy vyplynulo, že více než 75 % firmy je nakloněná těmto změnám. Přesto může nastat problém s tzv. pozitivní diskriminací, kdy se nebude všem zaměstnancům dostávat stejných výhod jako ostatním kolegům a začnou to paradoxně brát jako svou diskriminaci. Toto omezení se týká především placeného volna pro studující a dřívějšího odchodu z práce pro zaměstnance – rodiče. V souvislosti s těmito nástrahami, je velmi důležité zorganizovat společný mítink se zaměstnanci, kde by byly správně komunikovány podmínky zavedení age managementu. Také je vhodné demonstrovat na konkrétních příkladech, co se může v budoucnosti stát při nedostatku pracovníků a odborníků ve firmě a jaké by z toho plynuly následky pro obchodní činnost firmy i pro zaměstnance samotné.

Jeden z návrhů spočívá ve větší orientaci na trh práce, konkrétně na poptávku po uchazečích o zaměstnání. Na trhu práce se nachází dostatečné množství uchazečů všech věkových skupin, přesto firma pociťuje nedostatek pracovníků. Dílčím řešením tohoto problému je započít spolupráci s profesionální agenturou práce, která by dokázala nabídku práce učinit pro uchazeče atraktivnější. Toto řešení by se pravděpodobně stalo velmi efektivní, na druhou stranu s sebou nese vynaložení velmi vysokých nákladů, což je bezpochyby omezující. Další omezující faktor výše zmíněného návrhu je fakt, že v mnoha případech nemusí uchazeč o práci vyhovovat potřebám firmy z hlediska technického vzdělání. Řešení spočívá v možnosti absolvování rekvalifikačních kurzů přímo ve firmě.

Ve snaze využít zkušenosti starších zaměstnanců bylo navrženo, aby firma tyto pracovníky zaměstnala jako mentory pro své nováčky. Omezujícím faktorem je možný nezájem ze strany starších pracovníků o tuto pozici nebo jejich nechuť

předávat zkušenosti mladým, k tomu by ale podle výsledků dotazníkového šetření dojít nemělo. A pokud by přece, roli mentorů mohou převzít pracovníci, kteří projeví zájem o účast v programu „Interní mentor“.

Ve snaze zvýšit technickou gramotnost starších pracovníků, byl navržen kurz věnovaný základům práce na počítači. Omezujícím faktorem však může být zvyklost, že firma nechává na rozhodnutí svých zaměstnanců, zda se kurzů zúčastní. U starších zaměstnanců bohužel převládá názor, že pro ně je jakákoli forma vzdělávání již zbytečná. Pro účely eliminace neúčasti ze strany pracovníků, by bylo nezbytné stanovit tento kurz povinně.

Je velmi důležité, aby firma podporovala zdraví a fyzickou kondici svých zaměstnanců. Především lidé pracující ve výrobě často pociťují náročnost své práce a měl by jim být poskytnut prostor pro relaxaci. Navržený systém správy benefitů je vhodnou volbou, avšak skulinou tohoto návrhu je jeho administrativní náročnost. Při současném počtu dvou pracovníků na personálním oddělení, by tento návrh mohl být vzhledem k jeho náročnosti odmítnut dříve, než by se jej firma pokusila zavést. Situaci by vyřešilo přijetí nového pracovníka personálního oddělení, který by se mimo jiné mohl věnovat právě podpoře age managementu.

Ne každý zaměstnanec firmy se cítí být motivován. Ke zvýšení motivace by mohla přispět soutěž, která by ročně vyhodnocovala nejlepší pracovníky v několika kategoriích. Jediné omezení by mohlo plynout z nezájmu zaměstnanců, ale to se zdá být vzhledem k možnosti získání finanční odměny nepravděpodobné.

Předešlý text pojednával o možných omezujících faktorech vybraných návrhů, které se jeví být nejdůležitější vzhledem k dnešní situaci firmy. Ačkoli zavedení age managementu přináší mnoho výhod, jedná se o velmi složitý proces náročný nejen časově, ale především finančně. Právě finanční stránka celé věci je jedním z rizikových faktorů jeho implementace. Avšak pokud má společnost vážný zájem zlepšit řízení starších pracovníků s ohledem na věk, je tato investice dříve či později nezbytná.

Pokud by firma do zavedení age managementu prostředky neinvestovala, vystavuje se obrovskému riziku ztráty vzdělaných a zkušených pracovníků, kteří nebudou mít komu předávat praxí nabyté zkušenosti a schopnosti. V takovém případě by zcela jistě poklesla nejen produktivita práce, konkurenceschopnost ale s jistotou i zisk, což by mělo v důsledku obrovský dopad na obchodní činnost celé firmy.

7 Závěr

Novodobé demografické studie poukazují na skutečnost, že populace České republiky i většiny zemí Evropy postupně stárne, což je způsobeno především nízkou porodností a vysokou nadějí dožití. Předpovídaná změna věkového složení obyvatelstva se vyznačuje především rapidním nárůstem podílu starších lidí, což s sebou přináší zvyšování hranice odchodu do penze. Dnešní padesátníci tak čelí nelehké výzvě v podobě setrvání na pracovním trhu minimálně dalších patnáct let.

Čelit této výzvě by měl pomoci právě koncept age managementu, který je úzce spjat s udržení produktivity pracovníků v pozdějším věku. Opatření age managementu by měly pozitivně ovlivňovat zdraví pracovníků a jejich pracovní schopnost tak, aby dokázali plně využívat svůj potenciál a nesetkali se s věkovou diskriminací.

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout a doporučit aplikaci age managementu a zhodnotit efektivní náklady jeho zavedení a vliv na obchodní činnosti ve vybrané obchodní korporaci. To nejprve vyžadovalo zmapovat teoretickou stránku problematiky age managementu, z čehož postupně vyplynulo složité postavení starších osob na pracovním trhu. Pro položení teoretického základu bylo důležité popsat situaci nezaměstnanosti na českém trhu a poté konkrétně ve Zlínském kraji, kde se daná obchodní korporace nachází.

Literatura také ukázala, že starší zaměstnanci mají své silné a slabé stránky, stejně jako specifika, která je dokáží charakterizovat v různých fázích života. V rámci provádění literární rešerše jsem se setkala s názorem, že age management je ryze operativním řešením při problémech s nedostatkem zaměstnanců, avšak pravda je taková, že postupy age managementu by měly být spíše preventivního charakteru. Firmy by se již dnes měly zaměřit na své mladší pracovníky a poskytnout jim adekvátní péči právě proto, aby v budoucnosti dokázaly předejít problémům spojených se stárnutím. Tato opatření by v důsledku mohla vést k udržení kvalifikovaných zaměstnanců a produktivity práce, což by pozitivně ovlivnilo samotnou obchodní činnost společnosti.

Dále bylo představeno osm oblastí managementu, jejichž provázanost je důležitá při zavádění postupů age managementu a garantuje dosažení nejlepšího možného výsledku. Opatření age managementu obvykle zahrnuje široké spektrum činností, které se týkají přijímání, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Také kariérního rozvoje a pracovní doby. Pouhé rozhodnutí zaměstnávat starší pracovníky zdaleka neznamená, že firma úspěšně podnikla kroky k zavedení age managementu. Je důležité, aby vybrané postupy implementace age managementu „šly ruku v ruce“ s firemní kulturou a zároveň personální strategií, doplněnou o hodnotu silných stránek vyplývajících z věkové diverzity zaměstnanců.

Každý člověk stejně jako zaměstnanec je nahraditelný, otázkou je, jak složité bude v budoucnu zaměstnance nahrazovat. Faktem je, že již dnes se firmy potýkají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Pokud firma tuto hrozbu nezahrne do svých personálních strategií, vystavuje se riziku nedostatku lidského kapitálu, což by mělo obrovský vliv na obchodní činnost. Při nedostatku kvalifikovaných pra-

covníků na klíčových pozicích, je pravděpodobná ztráta konkurenceschopnosti a ziskovosti.

Díky získání všech poznatků lze konstatovat, že nejdůležitější faktory, které ovlivňují pracovní schopnost, jsou dobré fyzické a duševní zdraví, vzdělávání a kariérní rozvoj. Pokud zaměstnanec navíc nalezne harmonii mezi osobním a profesním životem, dá se předpokládat, že jeho pracovní schopnost bude na velmi dobré úrovni.

Pro všechna opatření pro úspěšné zavedení age managementu ve firmě platí jedna zásadní podmínka, jaký postoj k věku a stárnutí zaujímá vedení. Proto bylo zapotřebí v praktické části práce nejprve zmapovat situaci ve firmě. Toho bylo dosaženo pomocí kvalitativního výzkumu, který představoval rozhovory s vedením a personální pracovníci. Z přehledu současné situace firmy vyplynulo, že firma nemá vytvořenou přesnou strategii v oblasti řízení lidských zdrojů, potřebu zaměstnanců plánuje zhruba na rok dopředu, což je při nedostatečném množství pracovníků a situaci na trhu práce ve Zlínském kraji, nepostačující. Z provedeného výzkumu vyplynulo, že se firma pozitivně staví k zaměstnávání starších osob, uvědomuje si jejich přínosy ve formě zkušeností a životního nadhledu. Zároveň také pociťuje i nedostatky těchto zaměstnanců spočívající v časté technické negramotnosti a zhoršeném zdraví.

Firma se potýká s dlouhodobým nedostatkem zaměstnanců, především ve výrobní sféře. I proto při přijímání uchazečů nehraje roli jejich věk. O věkovou diskriminaci se rozhodně nejedná, personální pracovníci posuzují uchazeče individuálně, a pokud má pracovník zájem o práci a vyhovuje požadavkům firmy, v žádném případě mu není zabráněn nástup, a to v žádném věku.

Další část vlastní práce se věnovala dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci, jehož cílem bylo získat zpětnou vazbu přímo od zaměstnanců firmy. Byly zde zahrnuty otázky na osobní a firemní úrovni a především otázky související s age managementem. Právě poslední oblast otázek přinesla zjištění, že je většina zaměstnanců schopna a zároveň ochotna pracovat i po dovršení 65 let. Ve většině případů se pracovníci snaží sebevzdělávat a také využívají možnost vzdělávacích kurzů přímo ve firmě, bohužel takových pracovníků s přibývajícím věkem ubývá. Jsou zde také lidé, kteří aktuálně studují či rozšiřující studium v budoucnu plánují. Podle teorie lidského kapitálu existuje přímá vazba mezi vzděláním pracovníků a produktivitou. Další zvyšování kvalifikace zaměstnanců by tedy pozitivně ovlivnilo obchodní činnost firmy díky vyšší produktivitě a ziskům.

Drtivá většina respondentů projevila zájem o zavedení age managementu ve firmě. Návrhů, jak zavést age management, je mnoho, v práci jsou ale uvedeny především ty, které se jevíly nejefektivněji a přitom řeší problémové oblasti. Zároveň byl kladen důraz na to, aby konkrétní řešení bylo možno, co nejjednodušeji implementovat a nezpůsobit tak výrazné změny ve firmě, které by mohly působit protichůdně, tedy negativně na obchodní činnost firmy.

V poslední praktické části pak nechybí ekonomické zhodnocení nejdůležitějších návrhů. Jak vyplynulo z kalkulace, zavádění age managementu je náročné nejen časově, ale i finančně. Avšak jeho výhody v podobě větší spokojenosti zaměst-

nanců a zvýšení produktivity práce, nelze v peněžní formou vůbec vyčíslit. Nejpodstatnější návrhy jsou:

- Spolupráce s personální agenturou,
- Vytvoření firemních webových stránek,
- Rekvalifikační kurz,
- Školení určené starším pracovníkům,
- Placené volno pro studující zaměstnance,
- Program „Interní mentor“,
- Soutěž o zaměstnance roku,
- Přijetí dalšího personalisty,
- Sdílení pracovních míst,
- Dřívější odchod z práce,
- Správa benefitů „Benefity Café“.

Ekonomické zhodnocení jednotlivých návrhů bylo provedeno na rok, zavedení age managementu ovšem není otázkou jednoho roku a je s tím nutné kalkulovat. Ve výpočtech jsem pracovala s průměrnými cenami na trhu, je tedy pochopitelné, že se skutečné náklady mohou měnit, především záleží na výběru dané služby nebo produktu a na počtu zúčastněných. V případě seriózního zájmu ze strany společnosti, by bylo reálné zpracovat rozsáhlou kalkulaci v návaznosti na tuto práci.

Vzhledem k věkové struktuře firmy, kdy během deseti let začne početně druhá nejsilnější skupina zaměstnanců odcházet do důchodu, je zavedení age managementu doporučeno. Finanční náročnost investice zavádění age managementu je vykompenzována příznivým vlivem na obchodní činnost. Firmy si dříve či později musí připustit fakt, že čím výkonnější a efektivnější zaměstnanci jsou, tím vyššího zisku společnost dosahuje.

Pokud firma do svých strategií nezahrne změny v demografickém vývoji, vystavuje riziku ztráty kvalifikovaných a zkušených pracovníků, kteří navíc nebudou mít komu předávat své léty nabyté zkušenosti. V takovém případě by zcela jistě poklesla nejen produktivita práce, konkurenceschopnost ale s jistotou i zisk, což by mělo v důsledku obrovský dopad na obchodní činnost celé firmy.

8 Literatura

- ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*:10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, LENKA, JIŘÍ FUKAN, BOHUMÍRA LAZAROVÁ, et al. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, LENKA. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.
- DUDA, JIŘÍ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing, 2008. Management (Key Publishing). ISBN 978-80-87071-89-2.
- DUFEK, JAROSLAV A BOHUMIL MINAŘÍK. *Analýza demografického vývoje a hodnocení lidských zdrojů v České republice a jejích regionech*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-568-3.
- DUFEK, JAROSLAV A BOHUMIL MINAŘÍK. *Stárnutí obyvatel České republiky a vývoj zatížení produktivní populace*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-7375-253-8.
- EUROSTAT. *Active ageing and solidarity between generations: A statistical portrait of the European*(Eurostat, 2011, Union 2012. Eurostat Statistical Books [online]. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011, 1-141 [cit. 2017-03-08]. ISSN 1830-7906. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/5740649/KS-EP-11-001-EN.PDF/1f0b25f8-3c86-4f40-9376-c737b54c5fcf>
- KOUBEK, JOSEF. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRETSCHMEROVÁ, T. A M. ŠIMEK. *Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2050*. Demografie. Praha, 2004, 46(2), 91–99. ISSN 0011-8265.
- KURKIN, ROMAN, MICHAELA NĚMEČKOVÁ A TEREZIE ŠTYGLEROVÁ. *Population Development in the Czech Republic in 2015*. Demografie, revue pro výzkum populačního vývoje [online]. Praha: Český statistický úřad, 2016, 4(58), 299-319 [cit. 2017-02-22]. ISSN 1805-2991. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/33199353/Demografie+2016-4.pdf/0c87437a-a8c4-4eae-b7d0-ea49c9dae62c?version=1.0>
- KYZLINKOVÁ, RENATA A MIRIAM KOTRUSOVÁ. *Zaměstnanost starších osob na částečný úvazek: role zdravotního stavu*. FÓRUM sociální politiky [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2011,2011(3), 7-14 [cit. 2017-03-11]. ISSN 1803-7488. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/sites/File/forum_socialni_politiky/Casopis_FSP_3_2011.pdf

- LANGMEIER, JOSEF A DANA KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Psyché (Grada). ISBN 80-247-1284-9.
- MALLYA, THADDEUS. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1911-5.
- NAEGELE, GERHARD AND ALAN WALKER. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006. ISBN 92-897-0934-0.
- NOVOTNÝ, PETR, NINA BOSNIČOVÁ, JANA BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PALÁT, MILAN, JITKA LANGHAMROVÁ A DANA HÜBELOVÁ. *Demografie a rozvoj*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2013. ISBN 978-80-7375-852-3.
- PALÁT, MILAN, JITKA LANGHAMROVÁ A LUKÁŠ NEVĚDĚL. *Socioekonomická demografie: Socioeconomic demography*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014. ISBN 978-80-7509-103-1.
- RAŠTICOVÁ, MARTINA. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích: Effective approaches to leadership of diverse teams in Czech enterprises: teze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2012. ISBN 978-80-214-4486-7.
- ŠTOROVÁ, ILONA A JIŘÍ FUKAN. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.
- TOMŠÍK, PAVEL. *Management lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2013. ISBN 978-80-87839-01-0.
- VELÍŠKOVÁ, HANA. *Víc (různých) hlav víc ví: diversity management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*. Praha: Nový prostor, ©2007. ISBN 978-80-903990-0-6.
- VIDOVIČOVÁ, LUCIE A VERONIKA KHÝROVÁ. *Politika přípravy na stárnutí v České republice 2015*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015. ISBN 978-807-4211-171.
- WALKER, ALAN. *The emergence of age management in Europe*. International Journal of Organisational Behaviour [online]. RMIT Publishing, 2005, 10(1), 685-697 [cit. 2017-03-10]. ISSN 1440-5377. Dostupné z: <http://1url.cz/at3Mn>

Internetové zdroje

- ANDRADE, SAHAR. *6 advantages of Workplace Diversity*. In: Sahar consulting [online]. 2010 [cit. 2017-04-10]. Dostupné z: <http://saharconsulting.wordpress.com/2010/03/26/6-advantages-of-workplace-diversity/>
- BATINI, NICOLETTA, TIM CALLEN A WARWICK J. MCKIBBIN. *The global impact of demographic change: IMF Working paper*. International monetary fund [online].

- Washington: International monetary fund, 2006,06(9), 1-36 [cit. 2017-03-01]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=888154
- BRAIN TOOLS: *7S model*. Brain Tools [online]. Olomouc: Brain Tools Group, ©2014-2017 [cit. 2017-04-04]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/>
- ČSÚ. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji*. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017b [cit. 2017-04-29]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xz/nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-k-31-12-2016>
- ČSÚ. *Postavení českého trhu práce v rámci EU*. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017a [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32912838/czam013017analyza.pdf/077bbf4d-41aa-453e-b5c5-b53d7f5f27de?version=1.0>
- ČSÚ. *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)*. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2013 [cit. 2017-03-08]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>
- ČSÚ. *Vývoj obyvatelstva v roce 2015: Úvod*. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015b [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://1url.cz/xtakR>
- ČSÚ. *Vývoj obyvatelstva České republiky: Porodnost*. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad, 2015a [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://1url.cz/Ataz7>
- EUROPA. *Europe's population is getting older. How will this affect us and what should we do about it?* In: European Commission [online]. Brusel: Press release Brussels, 2005 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: http://europa.eu/rapid/press-release_IP-05-322_en.htm?locale=en
- EUROSTAT. *Employment rate of older workers*. In: The European Commission [online]. Brusel: The European Commission, 2015 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&language=en&pcode=tsdde100&toolbox=type>
- GREINER PACKAGING INTERNATIONAL [online]. Austria: Greiner packaging international, ©2016 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: www.greiner-gpi.com
- GREINER PACKAGING SLUŠOVICE. *Výroční zpráva greiner packaging Slušovice s. r. o.* Slušovice, 2016. Dostupné také z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44559038&subjektId=687229&spis=693400>
- HR MONITOR [online]. Zlín: TREXIMA, 2013 [cit. 2017-04-20]. Dostupné z: <http://www.hr-monitor.cz/>
- ILMARINEN, J., TUOMI, K., KLOCKARS, M., *Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11- year period* [online].

- Scand J Work Environ Health, 1997 [cit. 2017-03-17] Dostupné z: http://www.sjweh.fi/show_abstract.php?abstract_id=212
- LAZAROVÁ, BOHUMÍRA, MILADA RABUŠICOVÁ A PETR NOVOTNÝ. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. In: Personalista: Informace z personalistiky od roku 2003 [online]. Havlíčkův Brod: Just4web, 2011 [cit. 2017-03-27]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/age-management-strategie-rizeni-zohlednujivek-pracovniku.html>
- LIBIGER, MILAN. *Nezaměstnanost ve Zlínském kraji historicky padá, míří ke 4 procentům*. In: Idnes.cz: Zlínský kraj [online]. Praha: MAFRA, 2016 [cit. 2017-04-15]. Dostupné z: http://zlin.idnes.cz/klesajici-nezamestnanost-ve-zlinskem-kraji-fzf-/zlin-zpravy.aspx?c=A160510_2245159_zlin-zpravy_ras
- MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/Podkladova_studie.pdf
- MPSV. *Věc: analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2014*. In: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2015 [cit. 2017-03-10]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2014/anal2014.pdf
- MUENZ, RAINER. *Aging and Demographic Change in European Societies: Main Trends and Alternative Policy Options*. In: The World Bank [online]. Washington: The World Bank, 2007 [cit. 2017-02-27]. Dostupné z: <http://documents.worldbank.org/curated/en/589301468329401986/pdf/391740ECA0DemographicsOSP0070301PUBLIC1.pdf>
- PILLINGER, JANE. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin: Eurelectric, 2008 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>
- REMR, Jiří. *Podpora zaměstnávání starších osob: Souhrnná studie*. In: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí [online]. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007 [cit. 2017-03-09]. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_remr.pdf
- REZLEROVÁ, JAROSLAVA. *Strategie zaměstnávání lidí 50+*. In: <http://logistika.ihned.cz/> [online]. Praha: Economia, ©1996-2017 [cit. 2017-03-12]. Dostupné z: <http://logistika.ihned.cz/c1-38478850-strategie-zamestnavani-lidi-50>
- SOKOLOVSKÝ, TOMÁŠ. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management: Pracovní materiál vytvořený v rámci KA č. 2 projektu „Diverzita pro OZP“, OP LZZ*. In: Diverzita pro OZP [online]. Ostrava: Centrum vizualizace a interaktivní vzdělávání, ©2009 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z:

http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf

SVĚT PRŮMYSLU. *Greiner packaging slušovice s.r.o.: Naší specialitou jsou kombinované obaly*. In: <http://www.svetprumyslu.cz/> [online]. Šumperk: Smart Connections, 2013 [cit. 2017-04-03]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/greiner-packaging-slusovice-sro-nasi-specialitou-jsou-kombinovane-obaly/>

ŠTOROVÁ, ILONA. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svět průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2017-03-17]. ISBN gg. Dostupné z: http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf

ÚŘAD PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY [online]. Praha: Úřad práce České republiky, ©2002-2017 [cit. 2017-04-11]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr>

ZAHRADNÍK, PETR A JAN JEDLIČKA. *Analýza socioekonomického rozvoje Zlínského kraje se specifikací potřeb po roce 2013 z hlediska kohézní politiky*. In: Evropské strukturální a investiční fondy [online]. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2010 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: https://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/88383cac-004f-400a-b49e-88d9cf9ada8c/Analyza-SE-rozvoje-Zlinsky_logg.pdf?ext=.pdf

Přílohy

A Otázky kladené v průběhu rozhovoru

OBECNÉ

1. Jaká je strategie společnosti greiner packaging?
2. Jaká je organizační struktura?
3. Jaká je firemní kultura?
4. Jaké jsou základní hodnoty?
5. Jaký styl vedení převládá?

ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

6. Jakou má společnost strategii v oblasti řízení lidských zdrojů a na co se strategie zaměřuje?
7. Existuje ve společnosti personální plánování, pokud ano - jak firma plánuje potřebu zaměstnanců, na jak dlouho plány stanovuje?
8. Jakou roli a význam pro společnost hrají lidé a lidské zdroje?
9. Jak probíhá interní komunikace mezi zaměstnanci firmy?
10. Jaké stimuly využíváte k lepším pracovním výkonům?
11. Poskytujete zaměstnancům zaměstnanecké výhody a benefity?
12. Má společnost dostatek pracovníků, jaká je fluktuace zaměstnanců?
13. Jaké jsou vztahy na pracovišti? Dochází ke konfliktům?
14. Zacházíte se zaměstnanci s ohledem na jejich věk?
15. Poskytujete zaměstnancům zpětnou vazbu o jejich hodnocení?

AGE MANAGEMENT

16. Máte zkušenosti s age managementem?
17. Jaký je Váš názor na zaměstnávání starších lidí?
18. Máte přehled o věkové struktuře zaměstnanců ve firmě? Pokud ano - vyhovuje Vám? Kdo jsou Vaši klíčoví zaměstnanci a jaký je jejich průměrný věk?
19. Máte přehled o tom, jak se věková struktura firmy pravděpodobně vyvine za několik let?
20. Pociťujete problém stárnutí pracovníků ve Vaší firmě?
21. Snažíte se přilákat studenty, ať už středních nebo vysokých škol?
22. Má věk vliv na přijetí uchazeče o zaměstnání?
23. Vidíte přínosy v zaměstnávání starších pracovníků?

VZDĚLÁVÁNÍ, KARIÉRNÍ ROZVOJ

24. Jaký typ vzdělávání a školení nabízíte svým pracovníkům?
25. Jakým způsobem jsou vzdělávání pracovníci vybíráni pro tato školení?
26. Jak dochází k přenosu znalostí ve společnosti, pokud přichází nový pracovník?
27. Zohledňuje vzdělávání a trénink mezigenerační spolupráci či mezigenerační učení?
28. Nabízíte specifické vzdělávání či školení starším pracovníkům?

ODCHOD DO DŮCHODU

29. Prognózuje firma plánované odchody do důchodu? Víte, kolik zaměstnanců bude v následujících letech odcházet do důchodu?
30. Pokud pracovník dosáhne důchodového věku, existují pracovní pozice, které jsou vhodné pro starší zaměstnance, kam by bylo možné pracovníka přeložit?
31. Jak udržuje a podporuje organizace pracovní schopnost zaměstnanců?
32. Jaké personální procesy a opatření probíhají před odchodem zaměstnance do důchodu?
33. Jaké typy flexibilních forem práce organizace nabízí? A pro koho jsou tyto formy práce určeny?

B Část rozhovoru s personální manažerkou

Moje první otázka je na Vás, jak dlouho pracujete v Greineru?

„Pracuji zde už 10 let.“

Další otázka je na strategii Greineru. Jaká je strategie?

„Strategie vychází z jakéhosi rozpadu naší vize, kterou máme na rok 2020, kde máme čtyři body. Ty čtyři body obsahují finanční ukazatele – jaké máme mít finanční ukazatele v roce 2020. Dále jaký máme mít vztah se zákazníky. Je tam také část týkající se zaměstnanců, chceme být vzdělaní a loajální zaměstnanci. Toto je vlastně naše vize 2020, kterou jsme rozpadali na jednotlivé úseky pomocí nástroje Balanced Scorecard. Balanced Scorecard pracuje se čtyřmi oblastmi, kterými jsou finanční ukazatele, interní procesy, zákazníci a lidé. To znamená, jací musí být zaměstnanci, jaký musíme mít vztah se zákazníky a v té obchodní sféře, jak musíme mít interní procesy. Toto všechno musíme mít upravené právě tak, abychom dosáhli těch finančních ukazatelů. Protože jsme vlastně součástí koncernu a dá se říct, že ty finanční ukazatele dostáváme nalinkované, tam si moc vybírat nemůžeme, ale pak tu cestu, jak toho dosáhneme, tak to už je dá se říct víceméně na nás. A ten proces, který vlastně teď v současné době děláme od října roku 2016, zahrnuje rozpad na určitá oddělení, kde vznikají úkoly pro jednotlivce na úrovni technicko – hospodářských pracovníků, tak aby vlastně bylo dosaženo vize a cílů, které jsme si ve strategii stanovili.“

Dobře. Jaká je tedy organizační struktura firmy?

„To by bylo lepší vidět, protože to není úplně jednoduše popsatelné.“

Jaká je firemní kultura? Cestou k Vám jsem viděla firemní auto s logem „do the innovation“, tak zřejmě to bude mít spojitost.

„Ano, to je vlastně spojeno s naším logem. Tu firemní kulturu tvoří především hodnoty, šest hodnot, které jsme si tady ve Slušovicích v rámci jednoho ze strategických workshopů definovali. Jsou to lidé, lidé na prvním místě. Důvěra, kterou vždycky velmi těžce popisuju, říkám, že nejprve lidem věříme a teprve v případě, že se něco stane, tak nastupují jiné kroky. Dále je to partnerství, chtěli bychom ke každému přistupovat jako k partnerovi: k zaměstnancům, k obchodním partnerům, zákazníkům i obchodním dodavatelům. Další je stabilita, Greiner je tady ve Slušovicích od roku 1992, letos tedy slavíme 25. výročí a holding byl založen v polovině 19. století. To značí, že ta stabilita a dlouhodobost jsou naše charakteristické rysy. V každém vztahu, který navazujeme, chceme zajistit právě dlouhodobost, že to není na krátkou dobu. Věříme, že ta dlouhodobost je to, co přináší tu hodnotu. Další hodnotou je touha vítězit, jsme firma, potřebujeme vydělávat. A poslední hodnotou je flexibilita. Flexibilita je spojena s charakterem výroby. Zabýváme se výrobou potravinářských obalů: obaly na jogurty, másla, apod. A pokud našimi zákazníky jsou například mlékárny, mlékárny pracují s mlékem a mléko krásy produkuje 24 hodin denně, někdy větší množství, někdy men-

ší. Tak my jim na to musíme být schopni reagovat, když má mlékárna v tanku x desítek tisíc litrů jogurtu, tak my jim musíme obaly na jogurty dodat.“

Moje další otázka byla právě na hodnoty firmy, takže to jste mi už stihla zodpovědět. Další věc, která mě zajímá – jaký styl vedení převládá ve firmě?

„Vedení s sebou nese znaky rodinné firmy. Dvacet let nazpět si troufám říci, že byl jednatel ten, který dělal většinu rozhodnutí, to znamená, že to byla firma jednoho muže. On sám jako člověk je spravedlivý, rovný, lidský. To jsou nejčastější charakteristiky, kterými je popisován, když o něm někdo mluví, takhle on působí. Doba se ale mění, přišla nová generace, přišel jeho syn, který je samozřejmě velmi podobný. Ale už se pomalu ten způsob vedení mění, posouvá a rozšiřuje mezi více vedoucích a způsob vedení by měl být v souladu s těmi hodnotami, to znamená partnerství, spolurozhodování, projektové řízení – zapojení většího počtu lidí do rozhodování, do tvoření systémů procesů. Takže ten způsob vedení bych nazvala z jedné části demokratický. Vedení je roztrženo na mladší a starší část. Kdy starší kolegové se spoléhají spíše na vlastní intuici, zkušenosti a spíše preferují direktivní způsob řízení, kdy rozhodnou, a podřízení vykonávají. A v tomto se snažíme vzájemně spolupracovat.“

Jakou má společnost strategii v oblasti řízení lidských zdrojů?

„Chceme se především zaměřit na naše zaměstnance, vytvářet jim takové podmínky, aby ve firmě byli spokojeni, aby byli adekvátně ohodnoceni, odměňováni, abychom věděli, jak se pohybujeme na tom trhu práce, našem regionálním. Chceme zaměstnancům umožnit rozvoj, abychom spravedlivě odměňovali a věděli dva tři kroky dopředu, kde firma potřebuje být z obchodního a výrobního hlediska. Abychom se na to mohli my – spolu se zaměstnanci připravit. Pokud víme, že za 5 let tady potřebujeme mít technologii, kterou nikdo v současné době nemá, tak vyčleníme dva tři zaměstnance, kteří se na to budou připravovat, aby měli ty znalosti a dovednosti, které budou potřebovat za těch pět let.“

Existuje v greineru personální plánování? Jak firma plánuje potřebu pracovníků do budoucna?

„Není to nijak zvlášť dlouhodobé. Máme klasické budgety, rozpočty na každý rok, které se plánují vždy v létě na následující rok. Je zde zahrnut počet zaměstnanců a díky tomu, že jsme poměrně stabilní firma, počty pracovníků se nemění nijak významně, nejsou tam žádné dramatické skoky. Takže to plánování probíhá v rámci budgetu, kdy si musí vedoucí ve spolupráci s jednatelem probrat, kde se vidí za ten rok a na této rovině se poté plánuje na následující rok. Takže se dá říct, že se potřeba pracovníků plánuje vždy na rok dopředu.“

C Dotazníkové šetření

Dotazník

Age management

Vážený respondente,

Jsem studentkou Mendelovy univerzity a ráda bych Vás poprosila o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Dotazník zkoumá možnosti zavedení Age managementu ve společnosti **greiner packaging**. Problematika „age managementu“ se zabývá řízením pracovníků s přihlédnutím na jejich věk, potenciál a schopnosti. Cílem průzkumu je návrh efektivního zavedení age managementu ve Vaší firmě.

Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, zahrnuje 24 otázek a jeho vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut. Vaše odpovědi jsou zcela anonymní a budou sloužit pouze ke studijním účelům. V případě zájmu o výsledky dotazníku, uveďte prosím svou e-mailovou adresu na konci dotazníku. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku.

Velmi děkuji za ochotu a Váš čas.

Tereza Ptáčková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Z následujících možností vyberte jednu.

Muž

Žena

2. Kolik je Vám v současné době let?

Doplňte

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z následujících možností vyberte jednu.

Bez vzdělání

Základní vzdělání včetně neukončeného

Střední vč. vyučení (bez maturity)

Úplné střední (s maturitou)

Nástavbové studium a vyšší odborné

Vysokoškolské

4. Jaká je Vaše rodinná situace?

Z následujících možností vyberte jednu.

Žiji sám/a.

Žiji s rodiči (rodinou).

Žiji s partnerem/partnerkou, potomky v budoucnu plánujeme.

Žiji s partnerem/partnerkou, potomky v budoucnu neplánujeme.

Mám vlastní rodinu a děti.

Mám vlastní rodinu a děti, ale děti již jsou samostatné.

5. Jak dlouho jste zaměstnaný/á u společnosti greiner packaging?

Z následujících možností vyberte jednu.

Méně než 1 rok

1 – 3 roky

3 – 5 let

5 – 8 let

8 – 10 let

Více než 10 let

6. Činnost Vaší práce je z většiny vykonávána:

Z následujících možností vyberte jednu.

Na cestách, v terénu

V kanceláři

V provozu, ve výrobě

7. Jakou variantu pracovní doby byste upřednostnil/a?

Z následujících možností vyberte jednu.

Pevná pracovní doba

Pružná pracovní doba (mění se)

8. Vyžaduje Vaše pracovní zařazení práci přesčas?

Z následujících možností vyberte jednu.

Velice často

Často

Zřídka

Nikdy

9. Je na Vaší současné pracovní pozici možnost kariérního růstu v rámci firmy?

Z následujících možností vyberte jednu.

Určitě ano

Spíše ano

Nevím

Spíše ne

Určitě ne

10. Pokud by Vám bylo nabídnuto změnit pracovní pozici ve firmě, přijal/a byste?

Z následujících možností vyberte jednu.

Ano, chtěl/a bych pozici na vyšší profesní úrovni

Ano, chtěl/a bych pozici na nižší profesní úrovni

Ano, pokud bych zcela změnil/a pracovní pozici

Ne

11. Jak byste zhodnotil/a své finanční ohodnocení?

Z následujících možností vyberte jednu.

Velmi vysoké

Adekvátní k mému pracovnímu zařazení

Nízké

Zcela nedostačující

12. Následující tvrzení ohodnotte čísly 1 – 5, přičemž:

1 = Zcela souhlasím

2 = Spíše souhlasím

3 = Nevím

4 = Spíše nesouhlasím

5 = Zcela nesouhlasím

Moje práce je psychicky náročná.	
Moje práce je fyzicky náročná.	
Moje práce je časově náročná.	
Cítím v práci napětí, stres.	
Cítím se být pracovně doceněný.	
Můj nadřízený mě motivuje.	
Ve firmě mám možnost prohlubovat své vzdělání.	
Komunikace mezi zaměstnanci firmy je dobrá.	

13. Jak dlouho myslíte, že by Vám trvalo najít novou práci? Při zohlednění Vašeho věku, zkušeností a schopností?

Z následujících možností vyberte jednu.

Méně než 1 měsíc

1 – 3 měsíce

4 – 6 měsíců

Déle než 6 měsíců

14. Myslíte, že budete schopni/a vykonávat stejnou práci jako nyní i při dovršení 65 let?

Z následujících možností vyberte jednu.

Ano, bez problémů

Ano, s menšími obtížemi

Ne

15. Pokud Vám to zdravotní stav a okolnosti dovolí, pracoval/a byste i po dovršení 65 let (hranice odchodu do penze)?

Ano

Ne

16. Co by pro Vás bylo důvodem setrvání v zaměstnání i v důchodovém věku?

Z následujících možností vyberte jednu.

Finance (nízký důchod)

Moje práce mě baví, dělám ji rád/a

Nechci ztratit kontakt s lidmi

Jsem rád/a aktivní a užitečný/á, na penzi bych se nudil/a.

Jiné (uved'te):

17. Uvítal/a byste možnost školit profesně mladší kolegy a předávat jim Vaše nabyté zkušenosti?

Z následujících možností vyberte jednu.

Určitě ano
Spíše ano
Spíše ne
Určitě ne

18. Snažíte se prohlubovat své znalosti a sledovat aktuální dění, trendy na trhu?

Z následujících možností vyberte jednu.

Určitě ano
Spíše ano
Spíše ne
Určitě ne

19. Cítil/a jste se někdy diskriminován/a věkem? Respektive měl/a jste někdy pocit, že nevládáte držet krok s mladšími kolegy, že jsou technicky zručnější, mají lepší vědomosti a více vitality?

Z následujících možností vyberte jednu.

Určitě ano
Spíše ano
Spíše ne
Určitě ne

20. Plánujete si zvýšit již dosaženou úroveň Vašeho vzdělání?

Z následujících možností vyberte jednu.

Ano
Momentálně studuji
Ne

21. Využíváte ve firmě možnost vzdělávacích kurzů?

Ano
Ne

22. Dbáte o své zdraví a fyzickou kondici?

Z následujících možností vyberte jednu.

Určitě ano
Spíše ano
Spíše ne
Určitě ne

23. Co je pro Vás nejlepší forma motivace?

Z následujících možností vyberte maximálně dvě.

Stravenky
Peníze
Firemní školka
Cafeterie (zaměstnanci si v rámci stanoveného rozpočtu vybírají sami)
Týden dovolené navíc
Mobilní telefon
Auto
Notebook, tablet
Příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění
Jiné (uveďte):

24. Uvítal/a byste zavedení age managementu ve Vaší firmě?

Age management se zabývá řízením pracovníků s přihlédnutím na jejich věk, potenciál a schopnosti.

Ano

Ne

Vyplňte prosím Vaši e-mailovou adresu (v případě, že máte zájem o výsledky dotazníku).

Pokud máte jakékoliv připomínky či nápady, co byste rádi ve firmě změnili, nyní máte prostor:

Ještě jednou Vám děkuji za vyplnění dotazníku a přeji hezký den.