

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Age management

Barbora Jirásková

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Management neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Chomutově, dne 29. 11. 2017

podpis: _____

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost, rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování mé diplomové práce. Dále děkuji své rodině a přátelům, kteří mě během celého studia podporovali.

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Barbora Jirásková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Age management

Název anglicky

Age management

Cíle práce

Cílem práce v teoretické části je seznámení s poměrně novým prvkem v řízení lidských zdrojů, a sice age managementem. Přiblížení problematiky stárnutí populace a potřeby zachovat plnohodnotnou pracovní schopnost do vysokého věku. Poukázání na nutnost přizpůsobení řízení a rozvoje lidských zdrojů v kontextu věku a v souvislosti s predikcí demografického vývoje.

V praktické části je zhodnocena úroveň řízení lidských zdrojů s ohledem na věk v konkrétní příspěvkové organizaci. Je zanalyzována stávající situace v organizaci v kontextu s jejím okolím ve vztahu k zaměstnancům 50+. Je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí příspěvkové organizace a její strategie v oblasti age managementu. Výzkum je proveden formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaných rozhovorů se členy managementu a pracovníky personálního oddělení.

Cílem je návrh opatření ke zvýšení úrovně age managementu a stanovení plánu pro úspěšnou aplikaci těchto opatření v organizaci.

Metodika

analýza vnějšího prostředí – národní úroveň, místní úroveň

analýza vnitřního prostředí – organizační úroveň

kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory, analýza písemných podkladů

metoda komparace

SWOT analýza

Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

Klíčová slova

age management, andragogika, personální řízení, koncept pracovní schopnosti, stříbrná ekonomika, motivace, demografický vývoj, LEA, WAI, stárnutí, index stáří, kontinuita znalostí

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M., 2007. Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- CIMBÁLNÍKOVÁ A KOL. Age Management. Komparativní analýza přístupů a podmínek využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., aj. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, Metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
- Diverzita a rovné příležitosti. GE Money [online]. [cit. 2016-04-25]. Dostupné z: <https://www.gemoney.cz/kariera/proc-pracovat-pro-ge-money/diverzita>.
- HORALÍKOVÁ, M., 2008. Personální řízení. 5. vyd. Praha: ČZU Provozně ekonomická fakulta. 263 s. ISBN 978-80-213-1585-3.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., 2016. Řízení lidských zdrojů Nové trendy. Praha: Management press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- ILMARINEN, J. Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3.
- KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn. První vydání. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O., 2006. Strategické řízení. Teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samo-statných odborů. ISBN 978-80-87137-35-2.
-

Předběžný termín obhajoby

2017/18 ZS – PEF (únor 2018)

Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 25. 11. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 11. 2017

Název: Age management

Souhrn: Age management je metoda řízení lidských zdrojů zohledňující věk a schopnosti zaměstnanců. Jeho cílem bývají obvykle zaměstnanci nad padesát let věku, což je logickou reakcí zaměstnavatelů na demografický vývoj společnosti. Je ovšem potřeba uvědomit si a zakomponovat do firemních personálních strategií, že předmětem age managementu jsou všechny věkové kategorie. Zaměstnanci každého věku mají svůj potenciál a zároveň potřeby spojené s momentální životní etapou. Moudrý zaměstnavatel zavedením age managementu pro všechny věkové kategorie posílí svou zaměstnaneckou základnu a také svou pozici na trhu. Uvědomění si hodnoty personálního kapitálu je již dnes pro každého zaměstnavatele stěžejní a přináší mu konkurenční výhodu. V budoucnu bude kvalitní péče o personální substrát doslova nezbytná.

Cílem této práce je v teoretické části seznámení s pojmem age management, přiblížení problematiky stárnutí populace, potřeby zachovat plnohodnotnou pracovní schopnost do vysokého věku, poukázání na nutnost přizpůsobení personálního řízení demografickému vývoji.

V praktické části je zkoumána konkrétní příspěvková organizace územního samosprávného celku v kontextu uplatňování age managementu. Zhodnocení cílů a strategií personálního řízení a návrh opatření pro zkvalitnění úrovně age managementu, vč. stanovení plánu pro implementaci opatření do strategického plánu organizace.

Analýza interních dokumentů, personálního složení, názorů vedení, personalistů/tek a zaměstnanců/kyň odhalila, že organizace si je vědoma potřeby zaměření personálního řízení na rizikové skupiny zaměstnanců a chce zakomponovat navržená řešení do svých interních postupů.

Klíčová slova: Age management, andragogika, personální řízení, koncept pracovní schopnosti, stříbrná ekonomika, motivace, demografický vývoj, LEA, WAI, stárnutí, index stáří, kontinuita znalostí

Title: Age management

Summary: Age management is a human resource management method that takes into account the employees age and abilities of. Employees over the age of fifty are its aim that is the logical response of employers to the company's demographic development.

However, it is necessary to realize and incorporate into company personal strategies that all age categories are the subject of the age management. The employees of all ages have their potential and needs associated with the current life period. The skilled employer strengthens their employment team by introducing age management for all ages and its own market position. Awareness of the human resource value of the capital is crucial for each employer and gives him/her a competitive advantage. The quality care for the human basement is essential in the future.

The aim of the work is to meet the conception of age management, problems of population aging, needs to keep a full-time working ability to a high age, pointing the necessity of adaptation of personal management to demographic development.

The practical part examines the specific contribution organization of the territorial self-governing unit in the context of age management. Evaluating aims and strategies of the personal management and designing of measures to improve the standard of the age management, including a plan establishment for the implementation of measures into the organization's strategic plan. The analysis of internal documents, personal staff, opinions on a leadership, staffing and employees revealed that the organization is aware of the needs to focus personnel management on risky employee's groups and wants to incorporate proposed solutions into their internal processes.

Key words: Age management, andragogy, personal management, concept of work ability, silver economy, motivation, demographic development, LEA, WAI, aging, index of the age, continuity of knowledge

Obsah

Obsah	10
1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická hlediska	15
3.1 Terminologie	15
3.1.1 Age management	15
3.1.2 Ageismus	15
3.1.3 Andragogika.....	16
3.1.4 Diverzita.....	16
3.1.5 Demografická diverzita.....	16
3.1.6 Diverzity management.....	17
3.1.7 Diskriminace	17
3.1.8 Gender.....	18
3.1.9 LEA.....	18
3.1.10 Lidské zdroje.....	18
3.1.11 Pracovní schopnost	19
3.1.12 Strategie diverzity	19
3.1.13 Trh práce	20
3.1.14 Věk.....	20
3.1.15 WAI™	21
3.1.16 Znalostní pracovník	21
3.2 Koncept age managementu	22
3.2.1 Vznik a vývoj.....	22
3.2.2 Běh života na pracovišti.....	23
3.2.3 Základní AM informace pro manažery	23
3.2.4 Koncept životního pracovního konta.....	24
3.3 Klíčové úrovně age managementu	24
3.3.1 Veřejná (nadnárodní, národní, regionální) úroveň	25
3.3.2 Organizační úroveň.....	25
3.3.3 Individuální úroveň.....	26
3.3.4 Kolektivní úroveň	27
3.4 Osm pilířů age managementu.....	28
3.5 Koncept pracovní schopnosti	30
3.5.1 Model „Domu pracovní schopnosti“	31
3.5.2 Aktivity pro podporu pracovní schopnosti	32
3.6 Způsob zavádění opatření age managementu na pracovišti.....	33
3.6.1 Nezbytné předpoklady:	33
3.6.2 Plán pro úspěšnou aplikaci opatření:	34
3.7 Koncept AM a sociálně zodpovědný rozvoj lidských zdrojů.....	35
3.8 Legislativní rámec pro age management v ČR	37
3.8.1 Zákony upravující zaměstnávání	37
3.8.2 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013-2017	38
3.9 Legislativní úprava pro age management v EU	39
3.9.1 Bílá kniha o důchodech.....	39

3.9.2	Evropský rok aktivního stárnutí 2012.....	40
3.9.3	Evropské inovační partnerství pro aktivní stárnutí.....	40
3.9.4	Strategie Evropa 2020.....	41
3.10	Shrnutí teoretických východisek.....	41
4	Praktická část.....	43
4.1	Seznámení se zkoumanou organizací.....	43
4.2	Analýza vnějšího prostředí.....	44
4.2.1	Demografie.....	44
4.2.2	Legislativa.....	50
4.3	Analýza vnitřního prostředí.....	52
4.3.1	Písemné zdroje.....	52
4.3.2	Osm pilířů age managementu – polostrukturovaný rozhovor.....	55
5	Vlastní návrhy řešení.....	62
5.1	Age management.....	62
5.2	Benefity.....	62
5.3	Flexibilita pracovních pozic.....	62
5.4	Vzdělávání.....	63
5.5	Výběr a přijímání pracovních sil, propouštění a odchod zaměstnaných.....	63
5.6	Struktura pracovních sil.....	63
5.7	Management mateřské a rodičovské dovolené.....	63
5.8	Firemní kultura.....	63
6	Závěr.....	64
7	Seznam použitých zdrojů.....	65
8	Seznam obrázků.....	68
9	Seznam tabulek.....	68

1 Úvod

Vyspělé země světa čelí již delší dobu novému trendu, a sice snižování natality na straně jedné a prodlužování délky života na straně druhé. Tyto demografické změny se projevují v celé řadě oblastí života společnosti, tato práce se zaměří na trh práce a stárnutí pracovní síly.

Postupně přibývá osob v důchodovém věku, které opouští trh práce a ubývá mladých, kteří na trh práce vstupují. Společnost na tuto situaci musí reagovat, a proto vznikl nový nástroj personálního řízení age management.

Tato metoda je nástrojem, který má udržet zaměstnance na pracovním trhu co nejdelší dobu, přizpůsobit pracovní podmínky stárnoucí pracovní síle, rodičům s malými dětmi, hendikepovaným, absolventům, získat do práce mladé lidi. Bylo by chybou považovat age management pouze za nástroj personálního řízení zaměstnanců 50+. Každá pracovní síla začíná okamžikem vstupu na pracoviště stárnout, ať je jí např. 25, nebo 47 let. Porozumění základním aspektům stárnutí je důležitou kompetencí manažerů.

Snižováním množství osob na trhu práce dochází ke zvyšování jeho diverzity. Personalisté začínají využívat dříve opomíjených, nebo málo využívaných zdrojů, a sice zdravotně postižených, cizinců, rodičů s malými dětmi, mladých bez praxe, osob v předdůchodovém věku, osob po výkonu trestu apod. Organizace se budou muset naučit zacházet se vzniklou diverzitou, vyvinout metody zvládnání odlišností, oprostit se od věkových a jiných stereotypů, řídit různorodost a pomocí těchto metod zvýšit svou efektivitu a upevnit vlastní pozici na trhu práce.

Z hlediska age managementu jsou v současnosti jako nejohroženější skupiny zaměstnanců považováni čerství absolventi, rodiče s malými dětmi a lidé 50+. Celá řada organizací si tuto problematiku již uvědomila a začala se jí zabývat. Postupně budou na nutnost kvalitní péče o pracovní sílu přicházet všichni zaměstnavatelé. Ti, kteří zareagují dřív a nastaví si kvalitní vnitřní mechanismy získají konkurenční výhodu a bude se jim dařit získávat a udržet si kvalitní a spokojené zaměstnance.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je v teoretické části seznámení s metodou personálního řízení age managementem.

V praktické pak zhodnocení úrovně řízení lidských zdrojů s ohledem na age management v konkrétní organizaci. Návrh opatření ke zvýšení úrovně age managementu a stanovení plánu pro úspěšnou implementaci navržených opatření do strategického plánu organizace.

Díličními cíli jsou charakteristika a představení organizace, zjištění aktuální strategie a cíle age managementu, analýza personálního řízení v souvislosti s age managementem, zjištění pohledu personální základny.

2.2 Metodika

Práce obsahuje teoretická východiska a analytickou část.

Teoretická část nás uvede do problematiky, vymezí základní pojmy, seznámí nás s historií, poukáže na související disciplíny, přiblíží legislativní rámce a aktuální metody. Představí age management jako moderní metodu personálního řízení, která má oprávněnou ambici výrazně vylepšit pozici zaměstnavatelů na trhu práce negativně ovlivněném demografickým vývojem. Zdrojem teoretických východisek jsou statistiky a rešerše prací publikovaných v odborné a vědecké literatuře, tištěných člancích a elektronických zdrojích.

V praktické části jsou použity analýzy:

- vnějšího prostředí (národního) organizace
- vnitřního prostředí organizace
- polostrukturované rozhovory se členy managementu organizace a pracovníky personálního oddělení a vybranými zaměstnanci
- analýza písemných podkladů (interní směrnice, organizační schéma, personální statistiky, výroční zprávy)

Při kvalitativním výzkumu bylo použito metod analýzy, syntézy, dedukce, komparace.

Výzkum byl proveden v příspěvkové organizaci územního samosprávného celku, kterou nebudeme konkrétně jmenovat.

První skupinu informací tvoří výroční zprávy, webové stránky, účetní závěrky z obchodního rejstříku, interní směrnice, organizační schéma organizace, data ze mzdového software organizace (počty zaměstnanců, pracovní zařazení, věk, vzdělání, doba zaměstnání v organizaci, přehled nemocností.)

Druhou skupinou informačních zdrojů byly strukturované rozhovory. Rozhovorů proběhlo šest a jejich průměrná délka byla 45 minut. První část rozhovorů proběhla na ekonomickém oddělení s personalistkou a v obecné rovině. Další rozhovory probíhaly s jednotlivými manažery, kteří jsou zároveň vedoucími jednotlivých oddělení organizace, jednotlivě a byly zaměřeny na konkrétní oddělení.

3 Teoretická hlediska

3.1 Terminologie

3.1.1 Age management

Zjednodušeně můžeme age management definovat jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti, zohledňuje tedy generaci absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníky generace, která poskytuje formální i neformální péči dalším členům rodiny a samozřejmě i stárnoucí pracovníky. (Štorová, 2016, s. 8)

Age management je element personálního řízení, přesněji řízení diverzity. (Czarniewski, 2015)

Hlavním cílem myšlenky age managementu je zvýšit podporu komplexního přístupu k řešení demografické situace a s tím spojených demografických změn na pracovišti. Správná aplikace age managementu vede nejen ke zlepšení pracovních podmínek i kvality života starších zaměstnanců, ale zvyšuje šance společnosti ve využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin. (AIVD, 2017)

Age management je metodou vytvoření podmínek, jež zohledňují věk na úrovni politické, organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického i sociálního prostředí. (Cimbálníková et al., 2012)

Jinak vymezuje age management evropská organizace ESF-Age Network: „Age management je vše o boji s věkovou diskriminací a nezaměstnaností, podporující lepší management lidských zdrojů, poskytující vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci i k celoživotnímu učení. Opatření pro zlepšení schopnosti pracovat a zaměstnatelnosti poskytující výhody pro všechny věkové skupiny, muže a ženy a všechny zaměstnané i práci hledající.“ (Baseline Study 2017, s. 34)

3.1.2 Ageismus

Věková diskriminace, nebo diskriminace na základě věku. Je ideologií založenou na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského života. Projevuje se v procesu systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku anebo na základě jejich příslušnosti k určité generaci. Je jednou z forem sociálního útlaku. Zdrojem ageismu je věková

segregace, prevencí je naopak věková diverzita. Výzkumy je potvrzeno, že lidé, kteří se stýkají se staršími lidmi, posouvají chronologický začátek stáří do vyššího věku (což lze interpretovat také jako potencionálně větší porozumění této fázi života), vystupují proti segregaci věkových skupin ve společnosti a méně akceptují existenci věkových hranic a bariér ve všech strukturách společnosti. (Maříková a kol., 2015, s. 10)

3.1.3 Andragogika

Andragogika je vědou systematizující poznatky o udržování a rozvoji profesní kvalifikace dospělých, o vzdělávání dospělých v zájmové oblasti a v oblasti volného času a také o pomoci dospělým při řešení těžkých životních situací. (Mužík, 2000, s. 9)

Andragogický slovník uvádí tuto definici: „vědecká disciplína zabývající se veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých.“ (Průcha, Veteška, 2012, s. 33)

3.1.4 Diverzita

Diverzita, tj. různost nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria. Anglický výraz diversity se překládá také jako rozdílnost nebo odlišnost. Diverzita představuje každou významnou diferenci, která odlišuje jednoho jedince od druhého, což zahrnuje širokou škálu zjevných i skrytých kvalit Vymezuje se obvykle jako rozmanitost hodnot, postojů, kulturních perspektiv, vyznání, etnického dědictví, sexuální orientace, dovedností, vědomostí, životních zkušeností i životního stylu jednotlivců, kteří tvoří určitou skupinu lidí. Diverzita nicméně chápe odlišnost individualit jako spojující prvek, kdy prvotním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat, pojmenovat a respektovat je. Diverzita pracovní nebo také diverzita na pracovišti Termín označuje různorodost, rozmanitost ve firmě nebo organizaci na straně zaměstnanců a zaměstnankyň a klientů a klientek, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity, jazyka nebo vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, životního stylu, chování apod. (Maříková a kol., 2015, s. 20)

3.1.5 Demografická diverzita

Představuje diverzitu na základě jednoho, případně i více demografických ukazatelů (znaků). Řadí se sem například diverzita genderová, věková, národnostní (v některých kulturách také etnická nebo rasová), patří k ní také diverzita z hlediska zdravotního stavu apod. (Maříková a kol., 2015, s. 6)

3.1.6 Diverzity management

Představuje proces řízení diverzity a její zavádění do praxe v rámci zaměstnavatelské organizace. Jedná se o aktivní, vědomý, do budoucnosti a na hodnoty orientovaný, strategický, komunikativní a manažerský proces přijetí a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciálu rozvoje dané organizace, vytvářející tím její přidanou hodnotu. Proces přijetí a využití rozdílů ale i podobností, je orientovaný na potenciál organizace a strategie využívání osobních rozmanitostí. Zaobírá se řízením, které si zakládá na integraci a diverzitě. Diskutuje postup při přechodu k plnému využití různorodosti. Mění pohled firmy zevnitř.

Pojem byl dříve brán velice skepticky, v dnešní době však prožívá přeměnu na jev vítaný. V oblasti ekonomiky poukazuje na odlišnost jedinců, kteří pracují v jedné skupině, případně firmě. Výhody diverzity spočívají převážně v rozdílných myšlenkových pochodech různých společenských skupin, které ústí ve více možností a nápadů. (Maříková a kol., 2015, s. 20)

3.1.7 Diskriminace

Diskriminace v obecném smyslu představuje znevýhodňující zacházení s jinou osobou či osobami. Diskriminace je přímá a nepřímá. Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Za diskriminaci se považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. Nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého ze zákonem stanovených důvodů osoba znevýhodněna oproti ostatním. Právní řád České republiky obsahuje příslušnou právní úpravu, aby nedocházelo k diskriminaci ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání. (zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů - obecná právní úprava zákazu diskriminace) (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů - oblast zaměstnanosti) (Slovník sociálního zabezpečení, 2017)

3.1.8 Gender

Pojem, který odkazuje na sociální rozdíly (v protikladu k biologickým rozdílům) mezi muži a ženami, jež jsou kulturně a sociálně podmíněné, konstruované, tj. mohou se v čase měnit a různí se jak v rámci jedné kultury, tak mezi kulturami. Jsou obsahem socializace. Závaznost těchto rozdílů tedy není přirozeným, neměnným stavem, ale dočasným stupněm vývoje sociálních vztahů mezi muži a ženami. (Maříková a kol., 2015, s. 11)

3.1.9 LEA

Nová metoda k měření základních procesů rozvoje lidských zdrojů v oblasti age managementu. Slouží k vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti. Nástroj LEA byl vytvořen ve spolupráci s CSR Europe a českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost. Hlavním cílem využití této metody je vytvoření srovnání měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi dlouhodobě pracují a rozvíjejí jejich potenciál. (-leh-, 2015)

3.1.10 Lidské zdroje

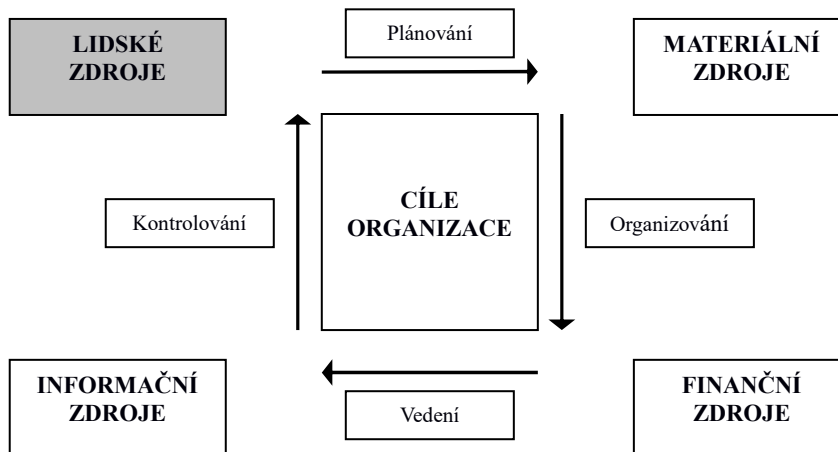
Lidské zdroje představují lidé v pracovním procesu. Tito lidé jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí. Lidské zdroje představují nejcennější a obvykle také nejdražší zdroj v organizaci, který rozhoduje o konkurenceschopnosti podniku. Z tohoto důvodu se musejí stát jádrem řízení podniku. (Vodák a Kucharčíková, 2007)

Lidské zdroje jsou nejvýznamnějšími ze zdrojů zajišťující fungování organizace. Definovány jsou čtyři zdroje: materiální, finanční, informační a lidské. Doplněny schématem tzv. imaginárního koně, ze kterého je patrné, že lidské zdroje a informační zdroje rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání materiálních a finančních zdrojů. Schéma řadí lidské zdroje do kontextu řídicích činností organizace. Ukazuje také jejich význam pro organizaci a klíčový význam jejich řízení a hospodaření s nimi.

Schéma umožňuje lépe pochopit fungování organizace. Představíme-li si pod tímto schématem koně, jeho levá přední noha je silnější a důležitější než nohy zbývající. Kůň vykračuje přední levou nohou a vždy souběžně s levou zadní nohou. Teprve poté následují obě pravé nohy. Lidské zdroje spolu s informačními zdroji rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání zbylých dvou zdrojů. Cíle organizace jsou jakýmsi sedlem, uzdou je dosahování cílů (plánování). Kůň má třmeny s ostruhami (organizování a

kontrolování) i bič, který povzbuzuje koně, aby dosáhl cíle nejrychleji a nejefektivněji (vedení). (Koubek, 2006)

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení



Zdroj: KOUBEK, J., 2001

3.1.11 Pracovní schopnost

Je to soulad mezi individuálními zdroji člověka a nároky vykonávané práce. Jedná se o základní stavební prvek age managementu. Nástrojem pro měření pracovní schopnosti je Work Ability Index (WAI). (Štorová, 2016, s. 9)

3.1.12 Strategie diverzity

Cílené zaměření aktivit firmy či organizace na uvážlivé a efektivní využívání různorodosti pracovní síly a organizačního prostředí. Jejím cílem je vytvoření strukturálních a sociálních podmínek, ve kterých mohou všichni zaměstnanci a zaměstnankyně rozvíjet své schopnosti a dosáhnout optimálního výkonu k užitku všech zainteresovaných stran i ke zvýšení úspěchu organizace. Strategie diverzity představuje dlouhodobou organizační změnu, která je postavena na detailním plánu a důkladné analýze potřeb a cílů organizace. Vytýčuje prioritní cíle, prvořadě zásahy a sled aktivit, zdrojů a odpovědnosti. Bere přitom v úvahu rozložení sil a kulturu organizace. Měla by obsahovat jasné přihlášení se ke konceptu řízení diverzity, základní nastavená pravidla, odvození realizovatelných cílů a ukazatelů z celkové strategie společnosti, popis uplatňování diverzity v jednotlivých organizačních/firemních postupech a také návod, jak

se bránit diskriminačním projevům chování a prosazování předsudků na pracovišti. (Maříková a kol., 2015, s. 7)

3.1.13 Trh práce

Pojem označující pomyslný prostor, kde dochází ke střetu nabídky pracovních sil, tedy lidí, jejich schopností, předpokladů, dovedností a kvalifikace a poptávky ze strany zaměstnavatelů.

Na trhu práce se fakticky vyskytujeme my všichni, neboť každý člověk má určité dovednosti, kvalifikaci, předpoklady k vykonávání určité práce (pro určitou pracovní pozici) a z druhé strany existuje poptávka organizací a firem, kteří potřebují pro svůj chod pracovníky s odpovídajícími schopnostmi, dovednostmi a kvalifikací. Používaný výraz situace na trhu práce znamená, jaká je aktuální poptávka a nabídka na trhu, zdali je dostatek pracovních míst a příležitostí, nebo ne.

3.1.14 Věk

Kategorie mající řadu sociálních významů na úrovni jedince i společnosti. Vyjadřuje stáří jedince a je zdrojem jeho či její identity i společenského statusu. Představuje základní charakteristiku pro stereotypizaci a stratifikaci ve společnosti. Věk je ale také považován za základní znak populace, a tedy dimenzi demografické struktury.

Chronologický věk vyjadřuje v případě lidského života, kolik času uplynulo od narození člověka. Vypovídá o tom, kolik je člověku let, jaké je „kalendářní“ stáří jedince, proto se v této souvislosti používá také označení kalendářní věk. Ten je formálně, úředně stanoveným ukazatelem. Chronologický věk na rozdíl od biologického nevyjadřuje to, jak se člověk cítí a jaké aktivity je schopen zvládat. Chronologický věk, obdobně jako pohlaví, resp. gender nebo etnicita, je jednou z charakteristik stereotypizace a stratifikace společnosti.

Sociální věk se vztahuje k sociálním významům věku, je součástí sociálních a kulturních norem. Vymezuje žádoucí a legitimní chování jedince vzhledem k jeho či jejímu stáří/věku, důležité životní události a mezníky ve vztahu k věku, stejně jako vymezuje jejich opak. Věk může být vztahován k sociálnímu postavení, ke kariérní dráze, stupni prestiže, k sociální identitě apod. V současné společnosti se věkové normy výrazně rozvolňují, a to jak v oblasti soukromého života, tak například v oblasti vzdělávání a placené práce.

Sociální věk souvisí s realizací určité životní etapy, je jedním ze zdrojů sociální identity jedince. Důchodový věk Také věk odchodu do důchodu – představuje úředně

stanovenou hranici odchodu do důchodu, která vymezuje nárok jedince na pobírání důchodové peněžní dávky spolu s některými dalšími podmínkami (viz zpravidla potřebnou dobu pojištění na důchod). Věk odchodu do důchodu je v členských státech EU stále věcí národních právních úprav a v rámci EU není harmonizován. Důchodový věk je zde tedy rozdílný, aktuálně se nejčastěji pohybuje v rozmezí od 60 do 65 let. (Maříková a kol., 2015, s. 9, 10)

3.1.15 WAI™

Index pracovní schopnosti (Work Ability Index) – nová epistemologická metoda pro měření pracovní schopnosti. Tento nástroj představuje subjektivní dotazník skládající se ze sedmi oblastí. Od klasických dotazníkových nástrojů se liší různorodou konstrukcí dotazníkových oblastí. Ty charakterizují jak pracovníka, tak i jeho zdravotní, fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí pracovních nároků. Lze jej použít jako pro skupinová, tak i pro individuální hodnocení pracovních schopností. Je ovšem nutné zpracovávat jej ve spolupráci s lékařem a za podmínek přísné ochrany osobních údajů měřených osob. (Štorová, 2016, s. 12, 29)

3.1.16 Znalostní pracovník

Pracovníci, které by bylo možné nazvat znalostními, existovali ve společnosti vždy a v praxi se nacházejí ve všech odvětvích ekonomiky. V posledních 50 letech ve vyspělých ekonomikách došlo k prudkému nárůstu jejich podílu na celkovém počtu pracovníků a jsou to právě oni, kdo zajišťují růst a prosperitu organizací. (Mládková, 2007)

Znalostní pracovníci jsou jedinci se specifickou znalostí, nebo souborem znalostí důležitými pro organizaci. Pro ostatní zaměstnance může být obtížné tyto znalosti získat (časové, finanční důvody), případně nemožné (nedostatek znalostí či dovedností podmiňujících tvorbu znalosti), či využívat (vazba na certifikát, vysokoškolský diplom, výuční list). Znalostní pracovník je často jediný, který tuto specifickou znalost v organizaci má. (Mládková, 2004)

Organizace, které chtějí obstát musí motivovat zaměstnance ke sdílení, předávání znalostí, aby nedocházelo k jejich snižování, případně úplným ztrátám. Nelze to učinit pouhou změnou technologie, nebo nařízením, musí se změnit přístupy k řízení lidských zdrojů, zavádět moderní metody personální práce. Hlavním nástrojem jsou semináře, školení, jmenování znalostních expertů, zakládání znalostních středisek, zavádění nástrojů odměňování pracovníků za sdílení znalostí a vytváření komunit uživatelů sdílejících podobné problémy. (Urbancová, 2011)

3.2 Koncept age managementu

Při snaze o dosažení souladu mezi potřebami firmy a potřebami jejích zaměstnanců je potřeba hledat, najít, zavést a udržovat jisté modely a postupy, při kterých by došlo k harmonizaci potřeb s ohledem na individuální potřeby pracovníků s ohledem na jejich věk. Age management v tomto nabízí nejen komplexní řešení na všech úrovních, ale jeho správné zavedení a fungování ve firmách přináší nové možnosti do řešení demografických změn na pracovišti. Prosazování metod a principů age managementu by mělo probíhat v souladu se zavedenou firemní kulturou. Tu chápeme jako vnímání a přístup manažerů k zaměstnancům a jejich potřebám. Tato většinou odráží vize a cíle dané organizace (Ilmarinen, 2008, s. 233-236).

3.2.1 Vznik a vývoj

Age management vznikl jako nástroj personálního řízení ve Finsku 80. let 20. století. Důvodem, proč se Finsko začalo výzkumem zabývat, byl místní demografický vývoj v souvislosti se silnou poválečnou generací. Včas predikovali, že začátkem tohoto století opustí pracovní trh velké množství pracovní síly, kterou bude velmi obtížné nahradit. (Ilmarinen, 2008). Základem pro řešení této problematiky se stal široce koncipovaný výzkum v oblasti stárnutí, uplatnění nových metod a spolupráce klíčových aktérů na různých úrovních. (Štorová, 2016)

Jedním z nejdůležitějších výsledků tohoto výzkumu je identifikace faktorů ovlivňujících schopnost člověka pracovat a sestavení konceptu pracovní schopnosti, který zohledňuje mimo základní předpoklad – zdraví, i důležité faktory, mezi které patří kompetence, hodnoty, postoje a motivace pracovníka, ale i důležité faktory, související s podmínkami na pracovišti. Následně byla sestavena nová epistemologická metoda pro změření pracovní schopnosti – index pracovní schopnosti (Work Ability Index - WAITM). (Štorová, 2016)

Metoda byla testována v dlouhodobé studii měření pracovní schopnosti u 6,5 tis. zaměstnanců státní správy ve věku nad 45 let. Cílem studie byl výzkum změn v oblasti zdraví, funkční kapacity, vlivů pracovního prostředí a stresu. Výsledky studie byly vyhodnoceny po jedenácti letech a ukazovaly zajímavá zjištění (Cimbálníková, 2012):

- u 60 % měřených zaměstnanců zůstaly hodnoty pracovní schopnosti na dobré úrovni
- u cca 10 % měřených zaměstnanců došlo dokonce ke zlepšení
- ale u téměř 30 % zaměstnanců se hodnoty velmi výrazně zhoršily.

Tato studie vytvořila empirický základ pro přípravu programů pro stárnoucí pracovníky a následně je ověřit v praxi. Finský příklad inspiroval mnoho zemí, nejen evropských, k následování. Největší úspěch a rozvoj zaznamenala metoda WAI. V současnosti je přeložena do 29 jazyků a její velkou devizou je možnost mezinárodního srovnávání dosahovaných hodnot indexu pracovní schopnosti u konkrétních profesí. (Štorová, 2016)

3.2.2 Běh života na pracovišti

Porozumění základním aspektů problematiky stárnutí se stává důležitou kompetencí manažerů na různých úrovních. Manažeři mají moc ovlivňovat prostředí pracoviště, jak v oblasti fyzických podmínek, tak i v oblasti psychosociálních rizik a také v rámci prevence stresu a tím mají velký vliv na spokojenost a motivaci pracovníků.

Faktory důležité pro udržení pracovníků v práci (Štorová, 2016):

- kompetence manažerů
- pocit pohody při práci
- podpora a ocenění nadřízeného
- pracovní prostředí
- firemní kultura
- psychosociální prostředí pracoviště
- vytvoření atmosféry vzájemné spolupráce
- nastavení způsobu komunikace

Fáze pracovního života z pohledu zaměstnance:

- absolvent
- povýšení
- sladování rodinného a pracovního života
- změny zdravotního stavu
- „sendvičová“ generace
- odchod do důchodu

3.2.3 Základní AM informace pro manažery

Základní informace o problematice stárnutí pro manažery by měly obsahovat následující oblasti (Ilmarinen, 2008):

- různé podoby stárnutí – žádní dva lidé nestárnou stejným způsobem, s věkem se však rozdílují mezi jednotlivými pracovníky prohlubují, různé druhy věku

- pracovní síla stárne, demografický vývoj, věkové složení pracovní síly aktuální a výhled do budoucna
- metody udržování pracovní schopnosti – zdraví a funkční kapacitu je potřeba podporovat ve všech fázích životního běhu a pro všechny věkové skupiny na pracovišti
- ekonomické aspekty stárnutí
- stárnutí a zdraví – co se s člověkem děje v průběhu stárnutí
- funkční kapacita a stárnutí
- vzdělávání – podpora vzdělávání, možnosti vzdělávání dospělých
- hodnoty a postoje – základní hodnoty, věk a hodnoty, význam hodnot v pracovním životě
- vliv legislativy

3.2.4 Koncept životního pracovního konta

V poslední době se často hovoří o rovnoměrnějším rozdělení práce v průběhu celého života. Patří sem i možnost odpovědnějšího, svobodnějšího a mnohem flexibilnějšího plánování práce v průběhu celého života, aby rodina, vzdělávání, zvyšování kvalifikace, ale i např. společensky prospěšná činnost měly své místo. V podstatě se jedná o koncept množství pracovní činnosti během života a každý by se měl naučit s tímto „pracovním kontem“ v průběhu svého života samostatně a odpovědně hospodařit (Vaupel, Kistowski, 2009).

3.3 Klíčové úrovně age managementu

Na problematiku age managementu lze v teorii i praxi nahlížet z několika úrovní, od národní, případně nadnárodní až po individuální úroveň. Stárnutí obyvatelstva je otázkou všech a na všechny také bude mít vliv. Age management však obecně představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.

Soustředit se na age management musí zaměstnavatelé i stát. S jistotou lze tvrdit, že budou zaměstnávat více starších lidí a budou chtít udržet produktivitu a kvalitu práce. Každá klíčová úroveň age managementu v sobě zahrnuje určitá opatření, která je možné na dané úrovni aplikovat. Obecně se však opatření age managementu v praxi týkají oblastí jako péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě, cyklům spánku a bdělosti),

ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků), řízení směn podle podnětů zaměstnance, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu či podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (Novotný, 2011, s. 9).

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

3.3.1 Veřejná (nadmárodní, národní, regionální) úroveň

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

Konkrétním opatřením pro tuto úroveň age managementu sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje, tzn. stárnutí populace, v oblasti zdraví, produktivity práce a podobně. Řízení stárnoucí pracovní síly pak vyžaduje veřejnou intervenci především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je tedy vyjadřován v tzv. věkové politice (Cimbálníková, 2012, s. 35).

Zájem o age management na této úrovni spojen s maximalizací příspěvku pracovníků všech generací, a to především starších pracovníků, k ekonomickému a společenskému životu. Svůj zájem na řešení otázek vyjadřuje stát a také mezinárodní a nadnárodní instituce (Novotný, 2014, s. 60)

3.3.2 Organizační úroveň

Představuje především zajištění takových individuálních pracovních podmínek a pracovního prostředí, aby se všichni zaměstnanci bez ohledu na věk cítili dostatečně schopní dosáhnout svých vlastních cílů a cílů podniku (Ilmarinen, 2012, s. 2).

Tato úroveň Age managementu je spojena se zaměstnavatelskými organizacemi jako celky. Na této úrovni je cílem konceptu udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu,

trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám firmy a zvyšovat produktivitu práce. Klíčovou roli přitom hrají personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů, neboť zavádění opatření pro dosažení těchto cílů se odrážejí v personálních činnostech.

3.3.2.1 Osm cílů organizace

- lepší informovanost o stárnutí
- spravedlivý postoj ke stárnutí
- age management jako hlavní úloha a povinnost manažerů a vedoucích pracovníků,
- age management jako součást politiky řízení lidských zdrojů
- podpora pracovní schopnosti a výkonnosti
- celoživotní vzdělávání
- pracovní podmínky odpovídající věku
- bezpečný a důstojný odchod do penze

(Ilmarinen, 2012)

Zájem o age management na organizační úrovni je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce (Cimbálníková, 2012, s. 35).

3.3.3 Individuální úroveň

Tato úroveň je především o udržení a obnově zaměstnatelnosti starších pracovníků, jejich funkční kapacitě, zdraví, odbornosti, motivaci k práci, pracovní schopnosti či jejich pracovní únavě. Mezi opatření v rámci individuální úrovně spadá posílení mentálních, fyzických a sociálních možností zaměstnanců, podpora zdraví, rozvoj znalostí a dovedností či řízený odchod do penze (Ilmarinen, 2005, s. 18).

Tato rovina je vztažena k jednotlivci. Age management se na této úrovni zabývá jedincem v pracovním procesu a klade důraz na jeho postoje a zájmy s ohledem na vlastní pracovní život. Dále se snaží o to, aby jedinec přijal realitu dlouhé pracovní dráhy dříve, než se projeví důsledky stárnutí, tedy aby pracovní schopnost jedince byla i ve vyšším věku vysoká. Toho chce dosáhnout změnou přístupu jedince k plánování vlastní budoucnosti, k rozvoji pracovních kompetencí, celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví.

Individuálním zájmem každého jedince je dosažení spokojenosti dané přiměřenou kvalitou profesního i osobního života. Tento předpoklad však od pracovníka vyžaduje

změnu postojů, jelikož nebylo ve zvyku počítat s dlouhou pracovní dráhou a se zajištěním individuální pracovní schopnosti i ve vyšším věku. Tyto zájmy jsou nejen komplexní a vzájemně provázané, ale do jisté míry také rozporné. V zájmu zaměstnance je udržet si pracovní místo a zároveň nutnost podporovat vlastní zaměstnatelnost. Změna zaměstnání je však pro starší jedince největší výzvou. Vše se odvíjí především od již zmiňovaných postojů a přístupu jedince (Novotný, 2011, s. 9, 2014, s. 69).

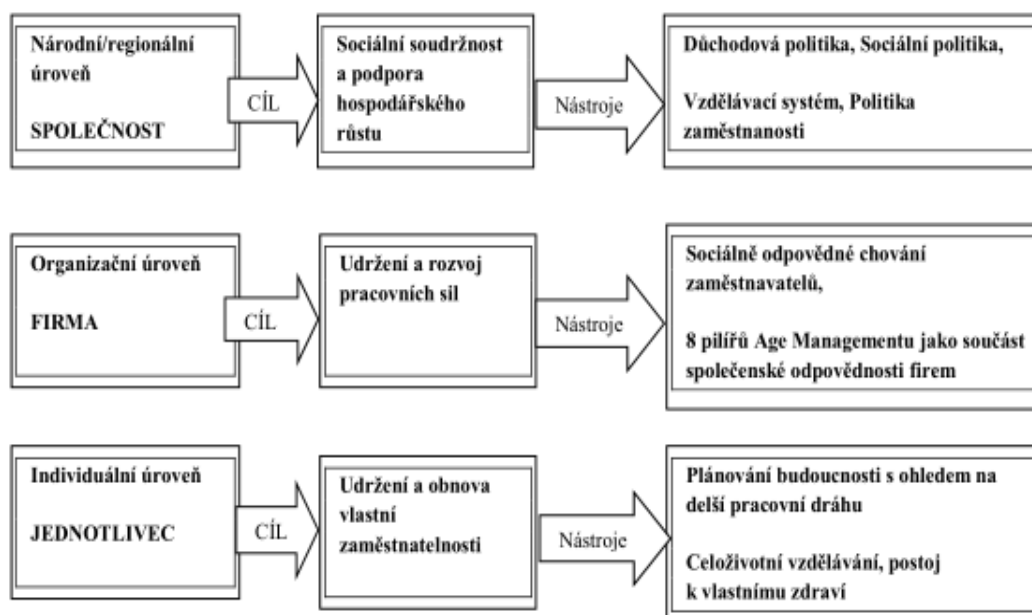
Age management také podporuje jednotlivé pracovníky ve všech věkových kategoriích s tím, že každá skupina zaměstnanců je svým vlastním způsobem specifická. U starších zaměstnanců můžeme najít přednosti, jako jsou jejich zkušenosti, nadhled či odstup, schopnost posoudit řešitelnost nových situací a pracovních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

3.3.4 Kolektivní úroveň

Strategie vytvářená kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory a zaměstnavateli, definovaná Pillingerem. Další autoři se o problematice kolektivního vyjednávání zmiňují jen okrajově, a to v rámci definování role zaměstnavatele v age managementu. Tato úroveň odpovídá jedné z definic age managementu dle sítě ESF Age Network (Pillinger, 2008, s. 7).

Kocianová (2012) definuje kolektivní úroveň jako soubor strategií vytvářený kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory na jedné straně a zaměstnavateli na straně druhé.

Obrázek 2 Úrovně age managementu



Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L., aj., 2012, s. 34

3.4 Osm pilířů age managementu

Jsou součástí organizační úrovně a byly definovány experty Finského institutu pracovního zdraví FIOH (Finnish Institute of Occupational Health, www.ttl.fi) se sídlem v Helsinkách, pod vedením prof. Juhani Ilmarinena.

- znalost problematiky věku
- vstřícné postoje ke stárnutí
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
- kvalitní a funkční opatření age managementu
- zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace
- vysoká úroveň kompetencí
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí
- spokojený život

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

1) Firma si je vědoma problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků (Štorová, Fukan 2012). Dále by měla znát věkové rozložení pracovníků jednotlivých oddělení, aby mohla do budoucna zhodnotit, jak staré zaměstnance bude potřebovat, a jak staří zaměstnanci jí budou k dispozici (Ilmarinen, 2008).

2) Management podniku i vedoucí pracovníci mají kladný postoj ke stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem a umí je využít (Štorová, Fukan, 2012). Přístup vedení firmy je kladný a např. jejich znalosti jsou ve firmách prostředí uznávány a využívány, a jakékoli formy diskriminace se snažíme odstranit (Cimbálníková, 2012, s. 39-43).

3) Odpovědností je přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií (Štorová, Fukan, 2012). Se stárnutím se objevují i různé psychologické potřeby, a tak úkolem managementu je dodat pocit jistoty a bezpečí. Navíc individualita a rozdílnost pracovníků se dobře využívá k utváření věkové různorodých týmů, kdy se v rámci mezigenerační spolupráce obohacují znalostmi navzájem (Pillinger, 2008).

4) Součástí politiky společnosti je věková strategie, kdy nabývá na významu rovnoprávnost, celoživotní vzdělávání a spolupráce s různě starými lidmi (Štorová, Fukan, 2012). Ze zavedení plynou i obchodní výhody, jako konkurenceschopnost, snižování nákladů a zlepšování image firmy (Pillinger, 2008).

5) Stárnoucí zaměstnanci by rádi ve společnosti pracovali až do odchodu do důchodu, díky zvýšení pracovní schopnosti, motivaci a vůli pokračovat ve spolupráci (Štorová, Fukan 2012). Věková strategie vzroste a pracovníci mají zájem pracovat pro firmu až do důchodu, protože se podnik zajímá o zdraví svých zaměstnanců, podporuje ho, zajímá se o důvody předčasných odchodů do důchodu a nabízí individuální pracovní podmínky, jako například částečný úvazek (Ilmarinen, 2008).

6) Předávání zkušeností starších pracovníků mladším zaměstnancům je základem konceptu sdílených kompetencí a učení se (Štorová, Fukan, 2012). V průběhu celé kariéry přistupovat k jednotlivci flexibilně, zaměřit se na jeho celoživotní učení, a najít řešení k udržení aktivní pozice na trhu práce. Z dlouhodobého horizontu z takto nabytých znalostí a zkušeností může společnost čerpat a vytěžit mnoho (Pillinger, 2008).

7) Po fyzické i sociální stránce odpovídající potřeby zaměstnanců různého věku (Štorová, Fukan, 2012). Práce i prostředí je přizpůsobeno lidem dle věku v ohledu na zdravotní a funkční kapacity (Cimbálníková, 2012, s. 39-43).

8) Starší zaměstnanci se dočkají uznání a odcházejí do důchodu v důstojnosti (Štorová, Fukan, 2012). Dosáhneme toho splněním všech předchozích pilířů. S těmito bývalými zaměstnanci firma udržuje kontakt pro případné konzultace (Ilmarinen, 2008). (Kučerová, 2017)

3.5 Koncept pracovní schopnosti

V posledních desetiletích se vnímání pracovní schopnosti změnilo a posunulo se k univerzálnějšímu pojetí této definice. Hledisko založené pouze na zdravotních předpokladech se propojilo s dalšími integrovanými modely, v kterých pracovní schopnost vytváří a posiluje více faktorů. Definice pracovní schopnosti pak představuje **rovnováhu mezi individuálními zdroji pracovníka a požadavky práce, které jsou na něho kladeny.**

Základem pro pracovní schopnost jsou zdraví a funkční kapacita, ale pracovní schopnost je rovněž určena odbornými znalostmi a způsobilostí (dovednostmi), hodnotami, postoji a motivací a prací samotnou (Ilmarinen, 2008).

K měření pracovní schopnosti se využívá **index pracovní schopnosti** (Work Ability Index – **WAI™**).

Smyslem WAI je podpora pracovníka. Již v počáteční fázi problému index napomáhá vybrat správná opatření k udržení pracovní schopnosti zaměstnance. WAI slouží také k vytipování pracovníků, kteří mohou v budoucnosti trpět zdravotními problémy spojenými s výkonem práce. Na tomto základě mohou být přijatá opatření zabraňující poklesu zaměstnancovy pracovní schopnosti.

WAI je nástroj oblasti pracovního zdraví. Jeho použití je jednoduché a rychlé s okamžitými výsledky. Umožňuje opakovatelná měření a bývá využíván ke sledování změn u pracovníka či pracovní skupiny v průběhu času. Získaná data jsou považována za důvěrná a jsou využívána jen pro účely pracovního zdraví.

WAI slouží jako základ pro další měření a postupy. Pokud je potřeba, pracovní lékař může individuálně ve spolupráci se zaměstnancem navrhnout další kroky napomáhající k udržení pracovní schopnosti. Nicméně, spolupráce odborného pracovníka (či pracovního lékaře) a managementu firmy je žádoucí, pokud jde o snížení rizikových faktorů

pracovního prostředí. Podpora zaměstnavatele je nutná ve smyslu finančním i motivačním. Z aktivit podporující pracovní schopnost získává prospěch zaměstnanec i zaměstnavatel (Štorová, 2016, s. 81).

3.5.1 Model „Domu pracovní schopnosti“

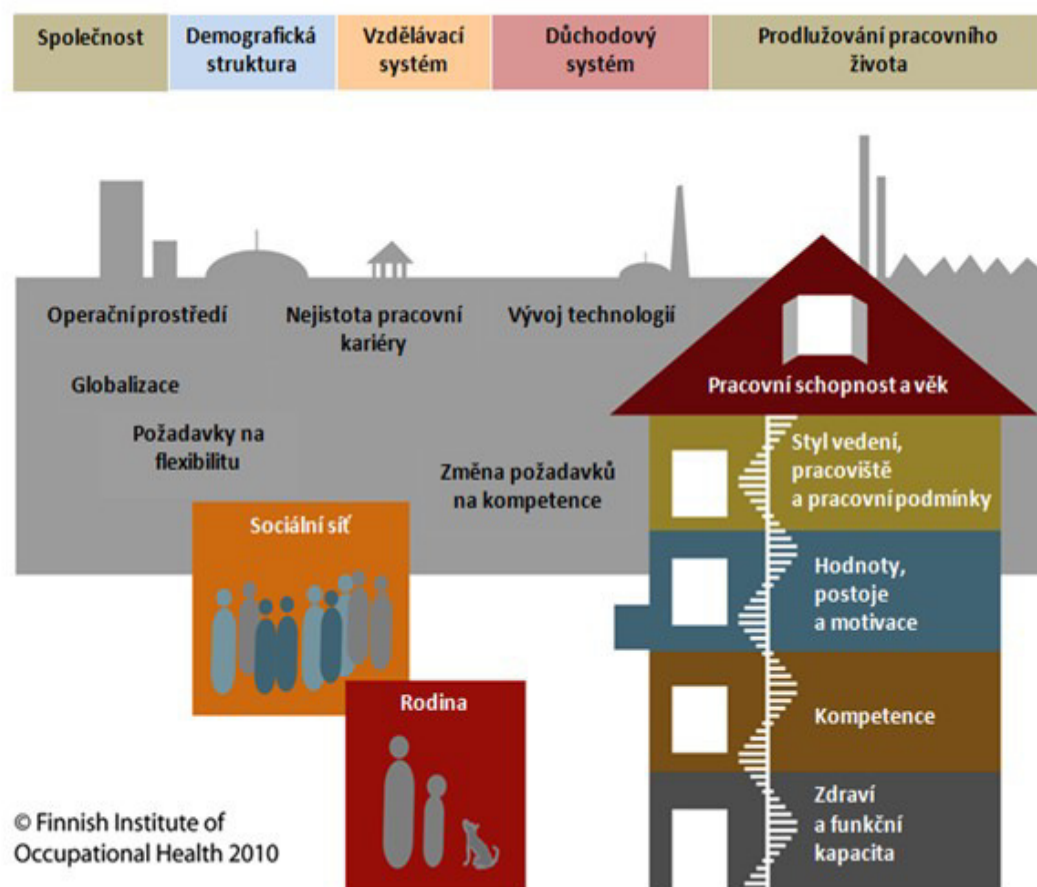
Tento model byl vytvořen v institutu FIOH a jsou v něm zakomponovány jednotlivé faktory ovlivňující pracovní zdraví.

V tomto domě jsou všechna patra propojena schodištěm, změny v jakémkoliv patře mohou mít vliv na další patra a tím mohou ovlivňovat celkovou zdravotní schopnost. Výraznou roli představuje propojení na třetí patro, a to nejenom na úrovni pracoviště, ale také v interakci s nejbližším okolím v oblasti sladování rodinného a pracovního života. V subjektivním hodnocení spokojenosti na úrovni tohoto poschodí jsou důležitými pozitivními ukazateli, např. zda je pracovník respektován, jakou má důvěru vůči zaměstnavateli, jaká je podpora a zpětná vazba ze strany nadřízených, ale roli hraje i spravedlivé zacházení a angažovanost v práci (Ilmarinen, 2012). Z hlediska vlivu rodinného života pak o spokojenosti rozhoduje zejména možnost flexibilních forem práce, které umožňují zvládat situace, které jsou spojeny s dalšími nároky na pracovníka (např. péče o děti anebo stárnoucí rodiče).

Všechna poschodí můžeme zařadit do širšího rámce ovlivňovaného rodinnou situací pracovníka, jeho sociální sítě, ale také vnějším operačním prostředím a sociálně politickými vlivy, jako je např. nastavením legislativních podmínek a také demografickým vývojem, stanoveným věkem pro odchod do důchodu, politikou zaměstnanosti, vzdělávacím systémem apod. (Ilmarinen, Tuomi, 2004).

Pracovní schopnost je dynamický systém, v každé fázi života zaměstnance se totiž jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění, např. i v důsledku technického pokroku či restrukturalizace firmy, vysoce pravděpodobné jsou však změny způsobené právě procesem stárnutí (Ilmarinen, Tuomi, 2004).

Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti



Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L., aj., 2012

3.5.2 Aktivity pro podporu pracovní schopnosti

1. patro: cílem aktivit je podpora zdraví a funkční kapacity, jako základního předpokladu pracovní schopnosti

- zdravý životní styl
- zdravotní balíčky, pravidelné měření tlaku krve, cukru, BMI, vakcinace
- rehabilitační a rekondiční programy
- zákaz kouření na pracovišti, program na odvykání kouření

2. patro: cílem aktivit je posilování kompetencí pro zvládání zvyšujících se nároků na vykonávanou práci, při zvládání nových technologií a požadavků globalizace. Důležitou roli představuje koncept celoživotního učení jako nezbytná podmínka pro úspěšné začlenění se na trh práce, ale i pro zvládání nároků práce samotné.

- plány vzdělávání

- školení prezenční i e-learningovou formou
- mezigenerační spolupráce, mentoring
- trainee program
- řízení kariéry a knowledge management

3. patro: cílem aktivit je nejenom podpora sdílených hodnot, postojů a nastavení motivace dle různých věkových skupin na pracovišti, ale zejména vytvoření předpokladů pro tzv. pocit pohody při práci, který bere do úvahy i pracovní kolektiv, kvalitu pracovního života a podmínky pro sladování rodinného a pracovního života

- program na podporu zaměstnanců (např. při přílišném stresu)
- problematika sladování rodinného a pracovního života
- pomoc handicapovaným
- plány pro zaměstnance, kteří se po delší době vrací do práce, firemní školy
- pravidelná hodnocení zaměstnanců se svými nadřízenými
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody (teambuildingy, workshopy, pravidelný průzkum)

4. patro: cílem aktivit je vytvoření souladu mezi pracovištěm splňující všechny předpoklady na bezpečnost práce, ale také mezi tzv. měkkými faktory, tj. firemní kulturou přátelskou k různým generacím, uplatňovaným stylem vedení, atmosférou na pracovišti

- nastavení firemní kultury, stylu vedení
- ergonomie práce, workshopy s fyzioterapeuty (správné sezení, rozložení stolů, cvičení, cvičení při práci atd.)
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti)
- pracovní prostředí s relaxačními zónami

(Štorová, 2016)

3.6 Způsob zavádění opatření age managementu na pracovišti

3.6.1 Nezbytné předpoklady:

- rozhodnutí a podpora vrcholového managementu
- firemní kultura akceptovatelná pro všechny věkové skupiny
- vytvoření atmosféry vzájemné spolupráce jako základní hodnoty firmy
- nastavení způsobu komunikace všech zainteresovaných stran
- zohlednění názorů stárnoucích pracovníků a využití jejich znalostí

3.6.2 Plán pro úspěšnou aplikaci opatření:

krok č. 1: získání relevantních informací

- pomocníkem je vstupní AM audit zohledňující jednotlivé pilíře age managementu

krok č. 2: realizace vzdělávacích aktivit

- vzdělávání manažerů
- vzdělávání zaměstnanců zohledňující podporu jednotlivých aspektů pracovní schopnosti
- školení zaměřené na zvolení vhodné strategie odchodu do důchodu

krok č. 3: získání informací o stavu pracovní schopnosti zaměstnanců

- získané informace využít k vytvoření komplexního systému podpory pracovní schopnosti na pracovišti: oblast zdraví
 - oblast udržení a rozvoje kompetencí
 - oblast subjektivní spokojenosti
 - oblast prostoru pracoviště

krok č. 4: konkrétní aplikace návrhu na opatření age managementu

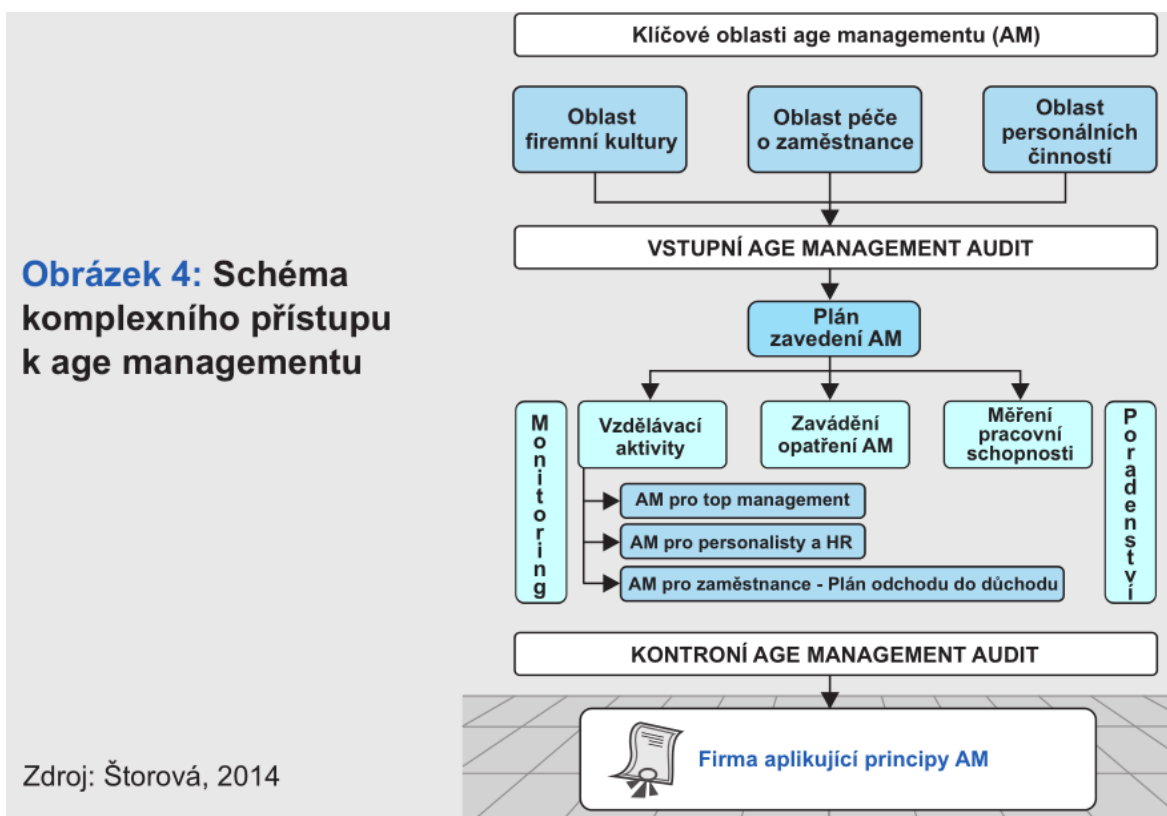
- vychází ze zjištění prvních tří kroků
- je důležitá podpora ve firemní strategii v oblasti věkové různorodosti a zvyšování povědomí o přínosech pracovníků různého věku

krok č. 5: pravidelný monitoring

- zavádění jednotlivých opatření je dlouhodobý proces, jehož efektivitu lze následně vyhodnotit kontrolním auditem a novým měřením WAI

-

Obrázek 4 Schéma komplexního přístupu k age managementu



Zdroj: Štorová, 2014

3.7 Koncept AM a sociálně zodpovědný rozvoj lidských zdrojů

Pro posouzení role uplatnění age managementu v organizacích se lze opřít o diskusi o úrovních sociálně uvědomělého rozvoje lidských zdrojů (dále jen RLZ), čímž lze doložit význam age managementu pro všechny generace.

Bierema a D'Abundo (2004) nabízí přehled čtyř úrovní sociálně uvědomělého RLZ, které je postaveno na následujících prvcích:

- společenská zodpovědnost
- etická orientace
- rozšíření sociálního uvědomění na individuální, týmové, organizační a komunitní úrovni atd.

Tabulka 1 Příklad personálních činností v AM

Příklady personálních činností a možností uplatňování opatření age managementu	
Personální činnost	Možnosti opatření
Personální plánování	Analýza věkové struktury
	Odhad potřeb pracovníků (vyhodnocení dle věkových skupin - máme zajištěn dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí osoby odcházející do předčasných nebo řádných důchodů?)
Nábor pracovníků	Opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, podpora věkové diverzity
	Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků
	Umožnění stáží, brigád nebo praxí
Začleňování nových pracovníků	Nastavení mezigenerační spolupráce
	Přidělení mentorů (zaučení od starších zkušenějších kolegů)
	Zabezpečení přenosu tacitních (skrytých) znalostí
	Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích
Vzdělávání a rozvoj	Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život (právo všech věkových skupin účastnit se vzdělávání)
	Pohovory na téma profesního rozvoje
	Kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií
	Vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů
	Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu (plán odchodu do důchodu)
Pracovní vztahy	Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku
	Oceňování silných stránek různých věkových skupin
	Přínosy věkově diverzifikovaných týmů
Péče o pracovníky	Úprava pracovní doby (flexibilní formy pracovních úvazků – pružná pracovní doba, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.)
	Nástroje sladování osobního a pracovního života (Work Life Balance) - poskytování podpory pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné (sendvičová generace)
	Bezpečnost práce a ochrana zdraví, zohlednění schopností a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti (opatření v oblasti ergonomie, na podporu zdraví a funkční kapacity)

zdroj: Štorová, 2013

3.8 Legislativní rámec pro age management v ČR

3.8.1 Zákony upravující zaměstnávání

Legislativa České republiky v žádném zákoně speciálně neupravuje zaměstnávání osob nad 50 let věku. Zákony upravující zaměstnávání a související problematiku:

- zákon č.262/2006 Sb., zákoník práce
- zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti
- zákon č. 309/2006 Sb., zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání
- zákon č. 100/1988 Sb., o sociálním zabezpečení,
- zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiky zaměstnanosti,
- zákon č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře,
- zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách,
- zákon č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- zákon č. 373/2011, o specifických zdravotních službách

Zákon o zaměstnanosti se zabývá i skupinou 50+ v oblasti státní politiky zaměstnanosti, kde této skupině přisuzuje zvýšenou péči jako jedné z ohroženějších skupin na trhu práce. Uchazeč o zaměstnání má nárok na delší podpůrnou dobu, tedy dobu, kdy je mu vyplácena podpora v nezaměstnanosti:

- nezaměstnaný 50 – 54,99 let: 8 měsíců
- nezaměstnaný nad 55 let: 11 měsíců

Zákon přispívá v rámci aktivní politiky zaměstnanosti k rozvoji aktivních i preventivních opatření pro nezaměstnané, např. poradenství, rekvalifikace, individuální akční plány.

3.8.2 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013-2017

Oblastí národních programů se zabývá strategický dokument Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013–2017. Na úrovni poradního orgánu vlády je zřízená Rada vlády pro seniory, která usiluje o vytvoření podmínek pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí a stáří v České republice a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje společnosti v kontextu demografického vývoje.

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR) se také finančně spolupodílí na realizaci projektů z Evropského sociálního fondu, zaměřených na lepší uplatnění uchazečů nad 50 let na trhu práce.

Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013–2017 (dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP_2013-2017_070114.pdf) je hlavním výstupem evropského roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, který byl v roce 2012 vyhlášen Evropským parlamentem a Radou EU na návrh Evropské komise.

Navazuje na předchozí plány:

- Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008–2012
- Národní program přípravy na stárnutí na období let 2003–2007

Dokument byl vytvořen ve spolupráci neziskových organizací, podnikatelských subjektů, místních a krajských samospráv, dalších ministerstev, sociálních partnerů i odborníků z akademické sféry a stanovil několik **klíčových priorit pro další období**:

- zajištění a ochrana lidských práv starších osob
- celoživotní učení
- zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění
- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce
- kvalitní prostředí pro život seniorů
- zdravé stárnutí
- péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností
- zajištění a ochrana lidských práv starších osob

Stárnutí populace bude přinášet změny rozložení sil na trhu práce, proto bude zvýšená míra zaměstnanosti osob starších 50+ základním předpokladem pro životaschopnost systému. K většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života je třeba vytvořit jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích. Opatření

pro zvýšení zaměstnanosti starších pracovníků jsou v souladu se strategickými prioritami MPSV – **klíčové strategické cíle:**

- změna postojů ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli i zaměstnanci;
- propojení opatření age managementu s důchodovou reformou tak, aby došlo ke změně přístupů k aktivnímu stárnutí na trhu práce
- zajištění publicity konceptu age managementu a jeho využití jako nedílné součásti personálního řízení a společenské a sociální odpovědnosti firem
- zajištění kvalitní informovanost veřejnosti o důchodové reformě a možnostech pracovní činnosti v kombinaci s dávkou v důchodovém systému
- prodloužení pracovní kariéry pracovníků, jejich motivace k odkladu odchodu do důchodu

3.9 Legislativní úprava pro age management v EU

Evropská unie nemá legislativní pravomoci na ovlivňování důchodové a sociální politiky v jednotlivých členských zemích. Proto se soustředí na zvyšování povědomí o problematice aktivního stárnutí, vydávání doporučení a podporu zavádění opatření pomocí dotačních titulů a sociálních programů, zejména Evropský sociální fond. (Janošová, 2014, s. 30)

3.9.1 Bílá kniha o důchodech

(White Paper: An Agenda for Adequate, Safe and Sustainable Pensions, 2013)

Evropská komise zde specifikuje opatření k zajištění přiměřených důchodů udržitelným způsobem. Členské státy by měly svázat věk pro odchod do důchodu s očekávanou střední délkou života, omezit předčasné důchody a další cesty z trhu práce, podpořit delší pracovní kariéru seniorů zabezpečením lepšího přístupu k celoživotnímu vzdělávání, upravit pracovní prostředí pro pracovníky různého věku, rozvíjet pracovní příležitosti pro starší osoby a podporovat aktivní a zdravé stárnutí, sjednotit věk pro odchod do důchodu u mužů a žen, podpořit rozvoj doplňkového důchodového spoření a tím podpořit důchodové příjmy. Navrhuje také nástroje na evropské úrovni, pomocí kterých by zmíněných cílů mělo být dosaženo. (Janošová, 2014, s. 31)

3.9.2 Evropský rok aktivního stárnutí 2012

Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (dostupné z: <http://europa.eu/ey2012/>) měl zvýšit povědomí o přínosu, který starší lidé pro společnost mají. Cílem bylo podpořit tvůrce politik a příslušné zúčastněné strany na všech úrovních, aby přijali opatření pro vytvoření lepších příležitostí pro aktivní stárnutí a posílili solidaritu mezi generacemi. Aktivní stárnutí znamená stárnout v dobrém zdravotním stavu a jako plnoprávný člen společnosti, co nejvíce nezávislý v každodenním životě pracovním i občanském. Výzvou je využít, co nejvíce z lidského potenciálu i v pozdějším věku.

Evropský rok 2012 podporuje aktivní stárnutí ve třech oblastech:

- zaměstnanost – zkvalitnění příležitostí uplatnění starších osob na trhu práce
- účast ve společnosti – podpora většího uznání přínosu seniorů pro společnost a vytváření podpůrných podmínek pro jejich uplatnění např. jako dobrovolníků
- nezávislý život – změnou poměrů ve společnosti umožnit seniorům co největší samostatnost do co nejvyššího věku

(MPSV, Evropský rok aktivního stárnutí v ČR, 2015)

3.9.3 Evropské inovační partnerství pro aktivní stárnutí

Evropská komise určila aktivní a zdravé stárnutí jako hlavní společenskou výzvu společnou pro všechny evropské země. Toto inovační partnerství v oblasti aktivního a zdravého stárnutí má za cíl umožnit občanům EU vést zdravý, aktivní a nezávislý život v průběhu stárnutí; zlepšit udržitelnost a účinnost sociálních i zdravotních systémů; posílit a zlepšit konkurenceschopnost trhů pro inovativní výrobky a služby, reagovat na stárnutí populace na úrovni EU i na celosvětové úrovni a vytvořit tak nové příležitosti pro podniky.

Pro dosažení těchto cílů je nepostradatelná spolupráce všech zainteresovaných stran – koncoví uživatelé, orgány veřejné správy, podniky a všichni další účastníci inovačního cyklu. Partnerství poskytuje těmto subjektům společnou vizi, která si váží starších lidí a jejich přínosu pro společnost, identifikuje a překonává případné překážky inovací. Partnerství se zaměřuje na zlepšení rámcových podmínek pro využívání inovací, využití financování a investic do inovací, zlepšení koordinace a soudržnost mezi financováním výzkumu a inovací na evropské, národní a regionální úrovni v Evropě. (dostupné z: http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?section=active-healthy-ageing) (Janošová, 2014, s. 26 – 31)

3.9.4 Strategie Evropa 2020

V roce 2010 byla nahrazena neúspěšná strategie Lisabon 200 novou celounijní strategií zaměstnanosti, tzv. Agendou EUROPE 2020. Strategie Evropa 2020 představuje nyní hlavní program Unie a zaměřuje se na **6 hlavních cílů**:

- dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75% u věkové skupiny 20-64 let
- dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65%
- dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55%
- snížení míry nezaměstnanosti osob ve věku 15-24 let o třetinu oproti roku 2010
- snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010
- zvýšení produktivity práce o 20% oproti roku 2010

Každá z členských zemí si mohla vypracovat **vlastní národní cíle**:

- dosažení celkové míry zaměstnanosti ve výši 75%
- dosažení míry zaměstnanosti žen ve výši 65%
- dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků ve výši 55%
- snížení míry nezaměstnanosti osob ve věku 15-24 let o třetinu oproti roku 2010
- snížení míry nezaměstnanosti osob s nízkou kvalifikací o čtvrtinu oproti roku 2010
- zvýšení produktivity práce o 20% oproti roku 2010

(Novotný a kol., 2016, s. 35)

3.10 Shrnutí teoretických východisek

Age management je metodou personálního řízení zohledňující věk pracovníků. Vzhledem k momentální demografické predikci je metodou, jejíž principy musí vzít organizace na vědomí a uvědomit si, že jejich včasným uplatněním posílí vlastní konkurenceschopnost. S úbytkem pracovních sil na trhu práce bude nutné mít nástroje pro udržení kvalifikovaných zaměstnanců s jejich znalostmi, vč. metod udržení klíčových znalostí v organizaci.

Samotní zaměstnanci musí začít velmi kvalitně pečovat o vlastní zdraví, uvědomit si nutnost udržení své pracovní schopnosti v co nejlepší kondici do co nejvyššího věku a v neposlední řadě vnímat potřebu celoživotního vzdělávání.

V rovině společnosti (významná role státu) je očekáváno vytváření rovnoprávných podmínek, legislativní podpora bránící diskriminaci, zkvalitňování systému důchodového zabezpečení a sociálního systému.

V současné době vykazuje Česká republika nejnižší míru nezaměstnanosti v Evropské unii. Tento nový fenomen přinesl nedostatek kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Organizace se rychle obracejí k novým metodám personálního řízení a lze tedy oprávněně očekávat, že dojde k širšímu zavádění metod age managementu i v zaměstnavatelském prostředí České republiky.

4 Praktická část

Analýza se zabývá současnou úrovní řízení lidských zdrojů s ohledem na principy age managementu ve firemní strategii. Je zhodnocen vliv vnějšího a vnitřního prostředí organizace, provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a realizovány polostrukturované rozhovory se členy managementu a personalistkou. Tato šetření jsou vedena v souladu s metodikou řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života „Diverzita v praxi,“ (MAŘÍKOVÁ, H. a kol., 2015, s. 83 – 93) (dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/23610/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf)

Zjištěné poznatky slouží k sestavení SWOT analýzy a následnému navržení řešení a doporučení pro zlepšení úrovně age managementu v organizaci. Závěr shrnuje výsledek analýz.

4.1 Seznámení se zkoumanou organizací

Průzkum byl prováděn v příspěvkové organizaci územního samosprávného celku, po dohodě nejmenovaná a dále označovaná „Alfa p. o. Zřizovatel je statutárním městem s 50 tis. obyvateli a ročním rozpočtem 1,1 mld. Kč.

Alfa p. o. působí v oblasti poskytování služeb obyvatelstvu. Portfolio služeb je široké. Provozuje tři areály přístupné veřejnosti, organizuje mimoškolní, volnočasové, vzdělávací, kulturní a sportovní akce pro děti i dospělé, poskytuje ubytovací služby.

Svou činnost vyvíjí již 42 let, v průběhu kterých se dvakrát změnil název a jednou právní forma. Činnosti se postupně rozšiřovaly, neubyla žádná. Oblast vlivu její činnosti je místní, regionální, nadregionální, celostátní, přeshraniční. Stabilně láká návštěvníky z celé ČR, ale i ze sousedního přeshraničního regionu a také dalších zemí, např. Slovensko, Polsko, Německo, Rakousko, Belgie, Švédsko, Francie, Nizozemsko, Švýcarsko, Dánsko, Rusko. Sama organizace je z titulu své hlavní činnosti zapojena do mezinárodních i celosvětových programů a profesních organizací.

Z pohledu zaměstnávání prodělala Alfa p. o. největší změnu v roce 2016, kdy byla její činnost rozšířena o celé velké středisko služeb a jednorázově se zvýšil počet zaměstnanců o 90 osob (tj. dvojnásobek), ovšem pouze na letní sezonu duben – září a z pohledu age managementu s akcentem na absolventy. S tímto novým fenoménem se musel management organizace rychle vypořádat a stále ještě řadu otázek řeší.

4.2 Analýza vnějšího prostředí

Analyzovány budou demografické a legislativní faktory. Ty ovlivňují zkoumanou otázku v organizaci největší měrou.

Dotčená klíčová úroveň age managementu: **společenská** (veřejná, nadnárodní, národní, regionální.)

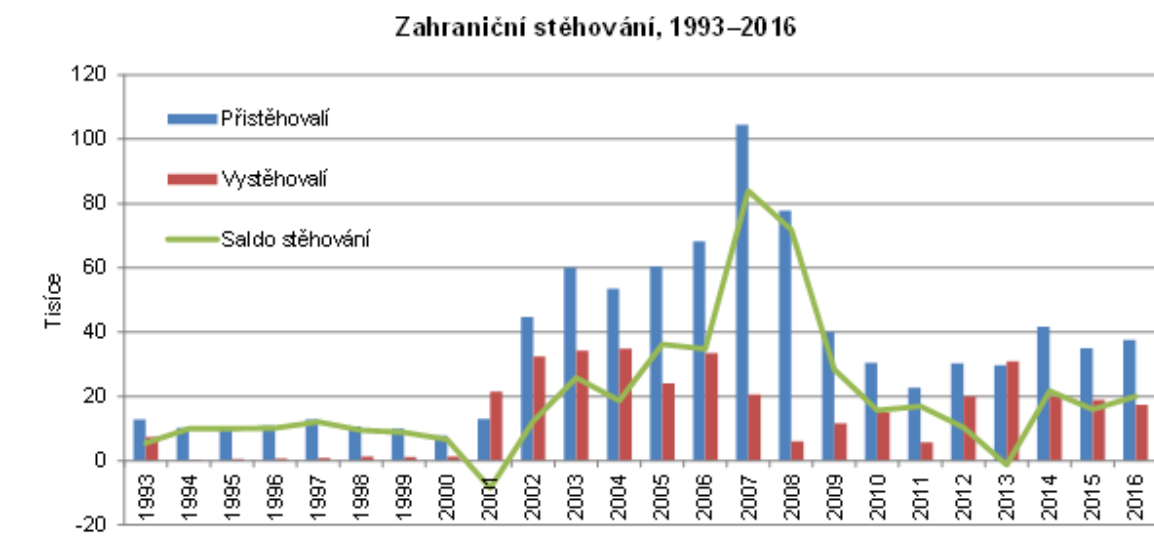
4.2.1 Demografie

Populace České republiky dlouhodobě roste. Od roku 2003 byl růst populace přerušen pouze jednou, v roce 2013. V roce 2016 obyvatel ČR přibylo jak přirozenou měnou (počet živě narozených dětí byl o 4,9 tisíce vyšší než počet zemřelých), tak zahraničním stěhováním (saldo 20,1 tisíce). Počet obyvatel České republiky se tak zvýšil celkem o 25,0 tisíce a na konci roku 2016 činil podle bilance ČSÚ celkem 10 578,8 tisíce. Od počátku roku 2011, kdy byl stav obyvatel prvně vázán na výsledky sčítání lidu 2011, vzrostl v úhrnu o 92,1 tisíce.

Přestože Česká republika získává obyvatele převážně zahraniční migrací (kde převažují osoby ve věku 20–34 let), nejvyšší přírůstky v počtu obyvatel se v posledních letech koncentrují ve věkové skupině 65 a více let. V roce 2016 seniorů tohoto věku přibylo 56,5 tisíce na 1,99 milionu (k 31. 12.). Zvýšil se, po deváté v řadě, i počet dětí do 15 let věku, v roce 2016 o 23,6 tisíce na 1,65 milionu. V rámci dětské složky populace je aktuálně nejpočetnější věková skupina 5–9 let. Obyvatel ve věku 15–64 let od roku 2009 ubývá. Do produktivního věku totiž vstupovaly početně slabé ročníky narozených na konci 20. a na počátku 21. století, a naopak silné ročníky narozených z konce první poloviny 20. století se přesouvaly do věku nad 65 let. V průběhu roku 2016 poklesl počet osob produktivního věku o 55,1 tisíce na 6,94 milionu.

Na konci roku 2016 populaci České republiky tvořily z 15,6 % děti do 15 let, 18,8 % obyvatel bylo ve věku 65 a více let a 65,6 % naplňovaly 15–64leté osoby. Populace ČR stárne, a to již od konce 80. let 20. století, v posledních letech se stárnutí zrychlilo. Významně vzrostl počet obyvatel ve věku nad 80 let. Průměrný věk obyvatele ČR se v roce 2016 zvýšil o dvě desetiny roku na 42,0 roku (muži 40,6 let a ženy 43,4 let). (dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>)

Obrázek 5 Vývoj zahraničního stěhování



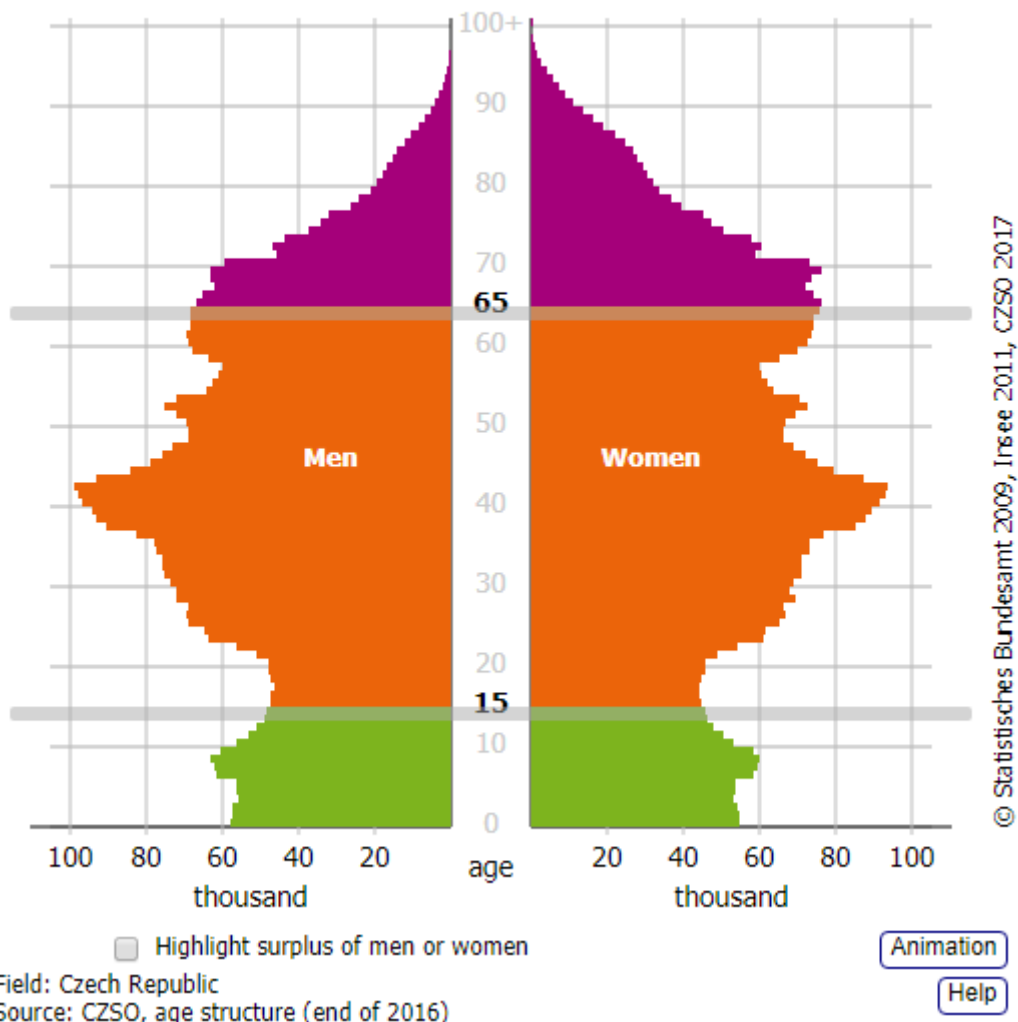
Pozn.: Do roku 2000 statistika zahrnovala pouze osoby s trvalým pobytem.

Zdroj: CZSO, demografická statistika

Aktuální demografická situace v České republice je přiblížena řadou přehledných grafů. Jednoznačně je z nich patrný fakt stárnutí obyvatelstva. Věkové pyramidy 2016 a 2101 toto ukazují naprosto zřetelně.

Obrázek 6 Věková pyramida ČR k 31. 12. 2016

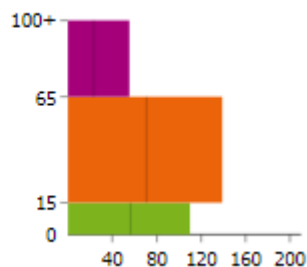
Age structure on December 31st, 2016 Czech Republic



Age-groups (2016)

age	Mill.	%	% women
65+	1.99	18.8	58.3
15-64	6.94	65.6	49.2
<15	1.65	15.6	48.7
Total	10.58	100	50.8

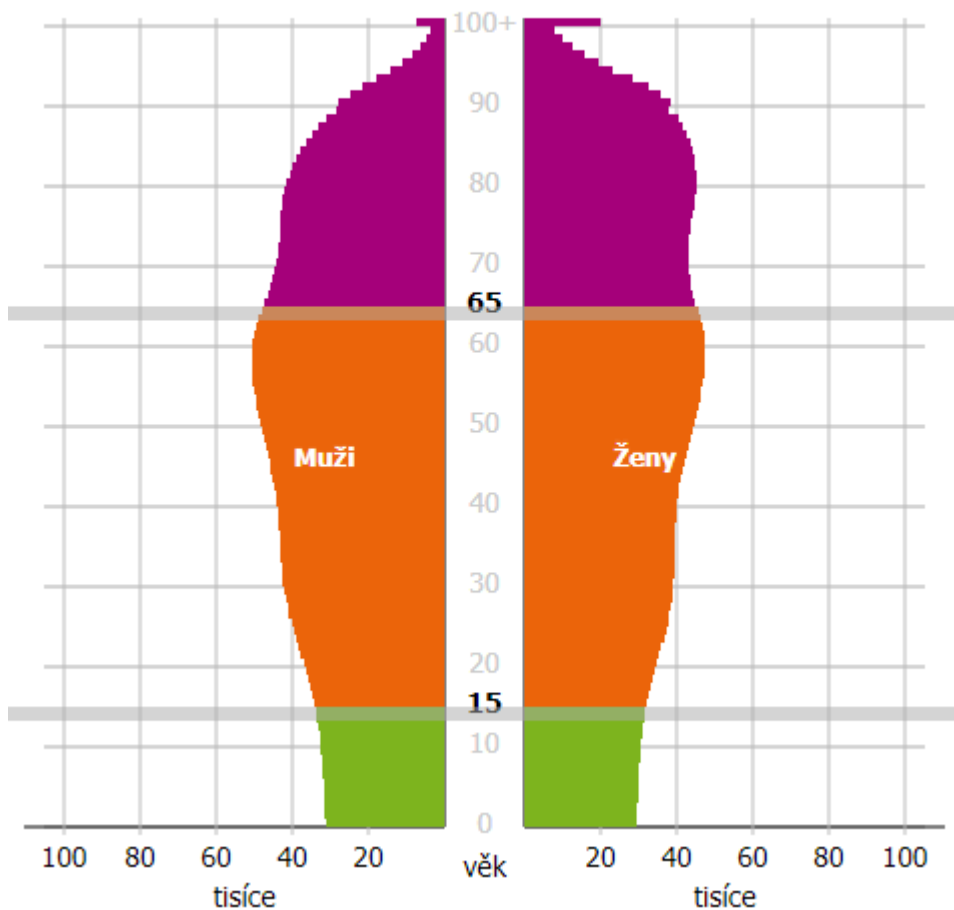
Change Age-Groups



Zdroj: CZSO, demografická statistika

Obrázek 7 Projekce obyvatelstva ČR k 1. 1. 2101

Projekce obyvatelstva k 1. 1. 2101 Česká republika

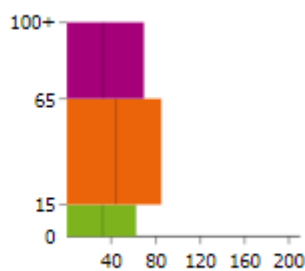


© Statistisches Bundesamt 2009, Insee 2011, CZSO 2013

Věkové skupiny (2101)

věk	celkem	%	% žen
65+	2498583	32,5	53,3
15–64	4248249	55,3	48,1
<15	936820	12,2	48,5
Celkem	7683652	100	49,8

Změnit věkové skupiny



Zdroj: CZSO, demografická statistika

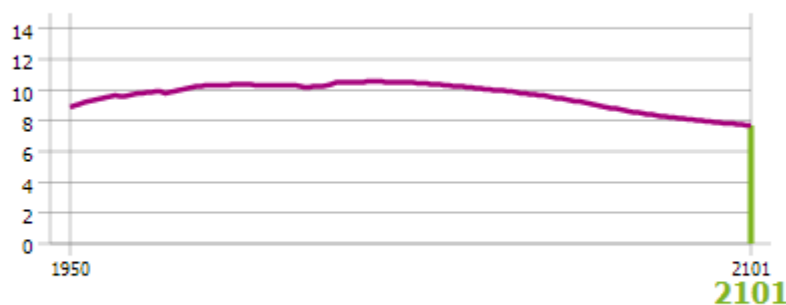
Z grafy predikovaného vývoje počtu obyvatel do roku 2101 je zřejmý výrazný pokles obyvatelstva a ve spodním vidíme celkem strmý pokles ve skupině 15-64 let věku, tedy ve skupině ekonomicky aktivních osob, zaměstnanců.

Pokud se organizace seznámí s těmito fakty, okamžitě uvidí koncept age managementu v jiném světle a snáze pochopí nutnost zapojit jej do své firemní strategie.

Obrázek 8 Bilance obyvatel k 1. 1. 2101

Bilance obyvatel

Projekce obyvatelstva k 1. 1. (miliony)



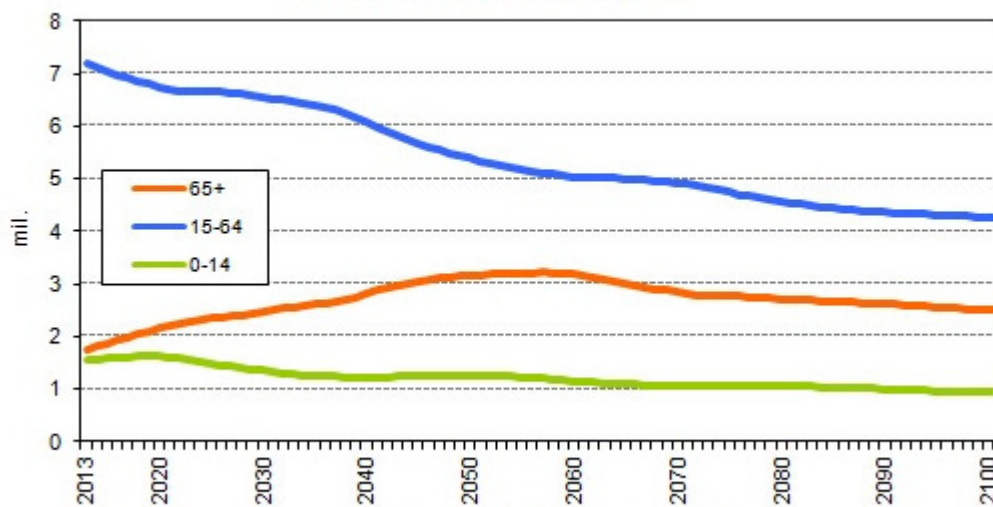
Stav k 1.1.1950 není přepočten podle výsledků sčítání lidu z roku 1950 a odpovídá stavu k 31.12.1949.

Stav k 1.1.1970 není přepočten podle výsledků sčítání lidu z roku 1970 a odpovídá stavu k 31.12.1969.

Zdroj: CZSO, demografická statistika

Obrázek 9 Predikce počtu obyvatel do roku 2101

Očekávaný vývoj počtu obyvatel podle hlavních věkových skupin do roku 2101 (střední varianta projekce; k 1.1.)



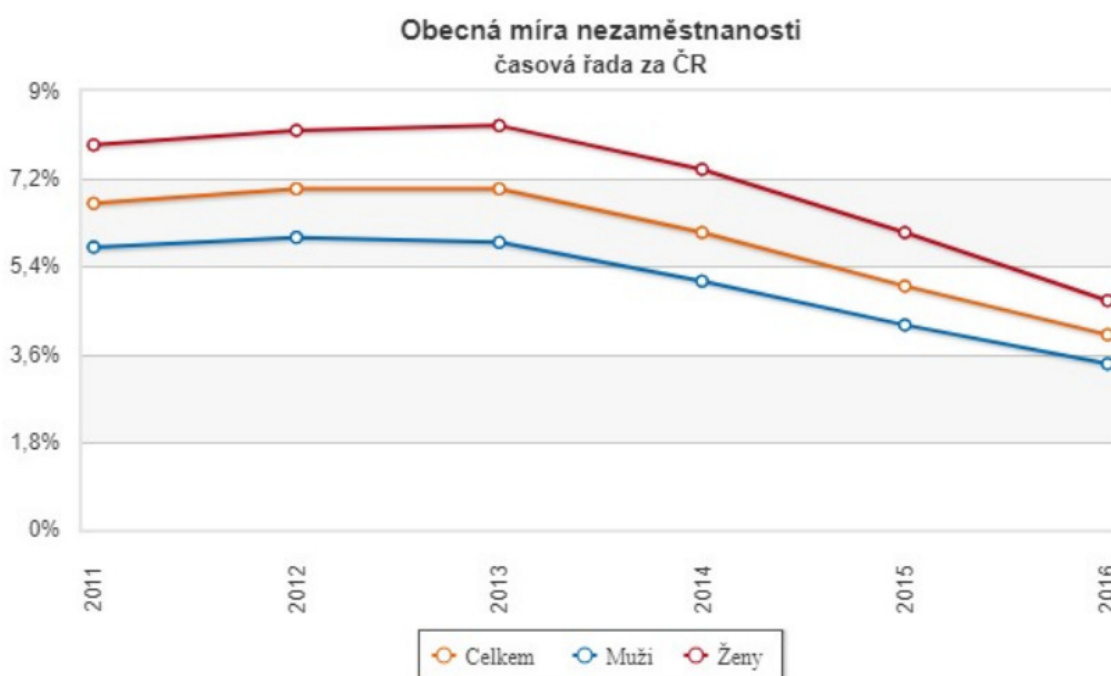
Pramen: Projekce obyvatelstva ČR do roku 2100, Český statistický úřad, červenec 2013

Zdroj: CZSO, projekce obyvatelstva

Česká republika má v listopadu 2017 nejnižší úroveň nezaměstnanosti ze zemí Evropské unie. Je to samozřejmě chápáno pozitivně, ale přináší to i negativní jevy. Pro běžnou každodenní firemní praxi je to zejména nedostatek kvalifikované pracovní síly. Personalisté začínají hledat zaměstnance i v dříve opomíjených skupinách – cizinci, zdravotně hendikepovanými, rodiči s malými dětmi, absolventy bez praxe apod.

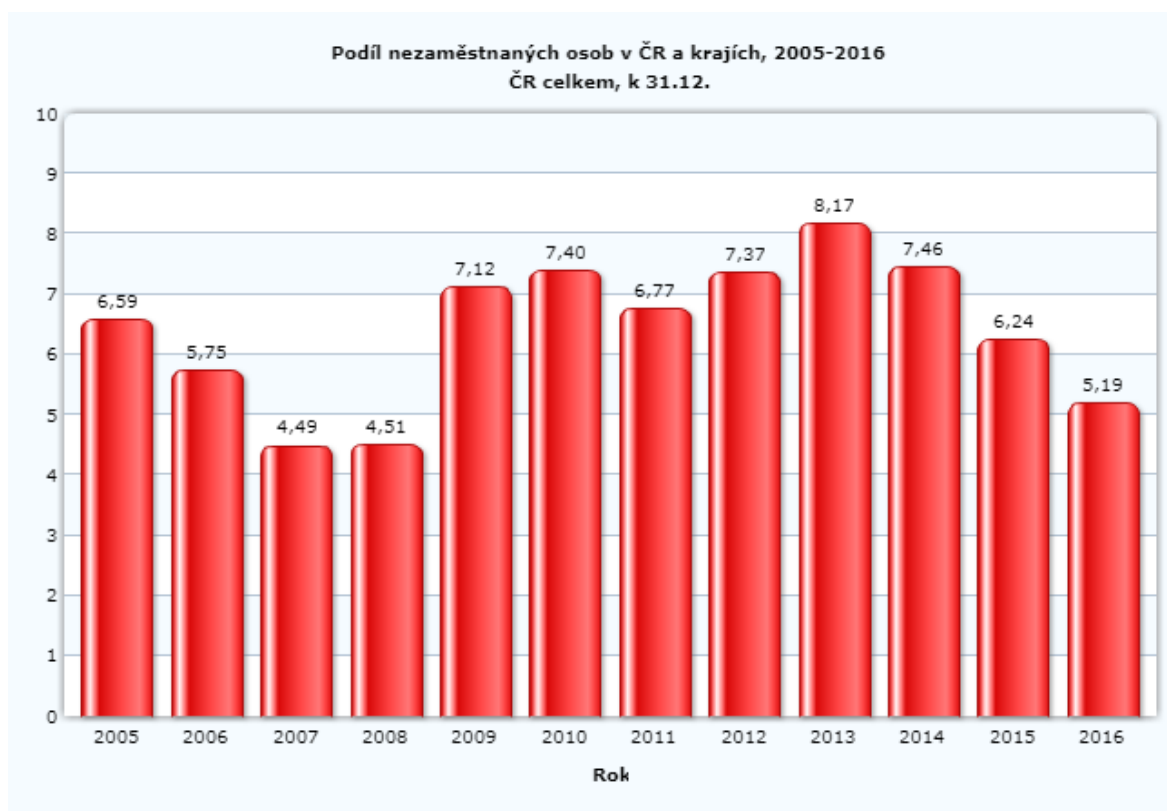
Trh práce se začal proměňovat, zaměstnavatelé mění své strategie pro získávání pracovníků. Začali si uvědomovat hodnotu kvalifikovaných a znalostních zaměstnanců. Logickým následným krokem tedy bude zavádění prvků a metod, vedoucích k udržení si zaměstnanců a jejich znalostí.

Obrázek 10 Obecná míra nezaměstnanosti



Zdroj: CZSO

Obrázek 11 Vývoj počtu nezaměstnaných 2005 - 2016



Zdroj: CZSO dle dat MPSV

4.2.2 Legislativa

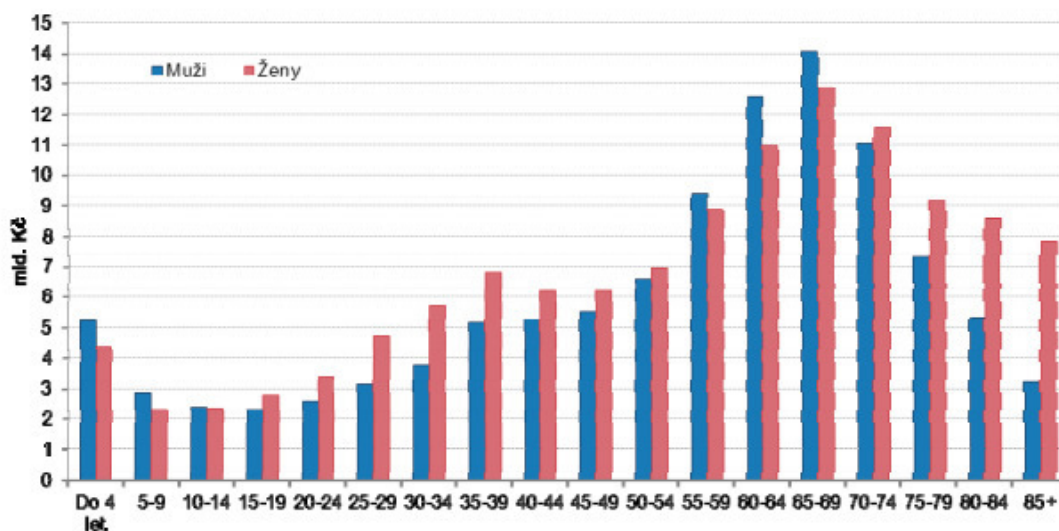
Příspěvková organizace je vázána platnou legislativou stejně jako všechny ostatní subjekty. Z pohledu zavádění opatření age managementu je oproti podnikatelským subjektům limitována přísnějšími pravidly pro některé zaměstnanecké bonusy.

Příklady oblastí ovlivňující organizaci v oblastech age managementu:

- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí 2013-2017
- Státní důchodová politika – stanovení hranic pro odchod do důchodu, podmínky výpočtů starobních penzí
- Sociální politika – programy pro začlenění starších osob do společnosti, zdroje na finanční podporu těchto aktivit
- Zdravotní politika – podpora aktivní péče o zdraví a udržování dobré kondice a aktivního životního stylu

Obrázek 12 Výdaje ZP podle věku a pohlaví

Graf č. 3.1.6 Výdaje zdravotních pojišťoven na zdravotní péči v ČR podle věku a pohlaví v roce 2014 (v mil. Kč)

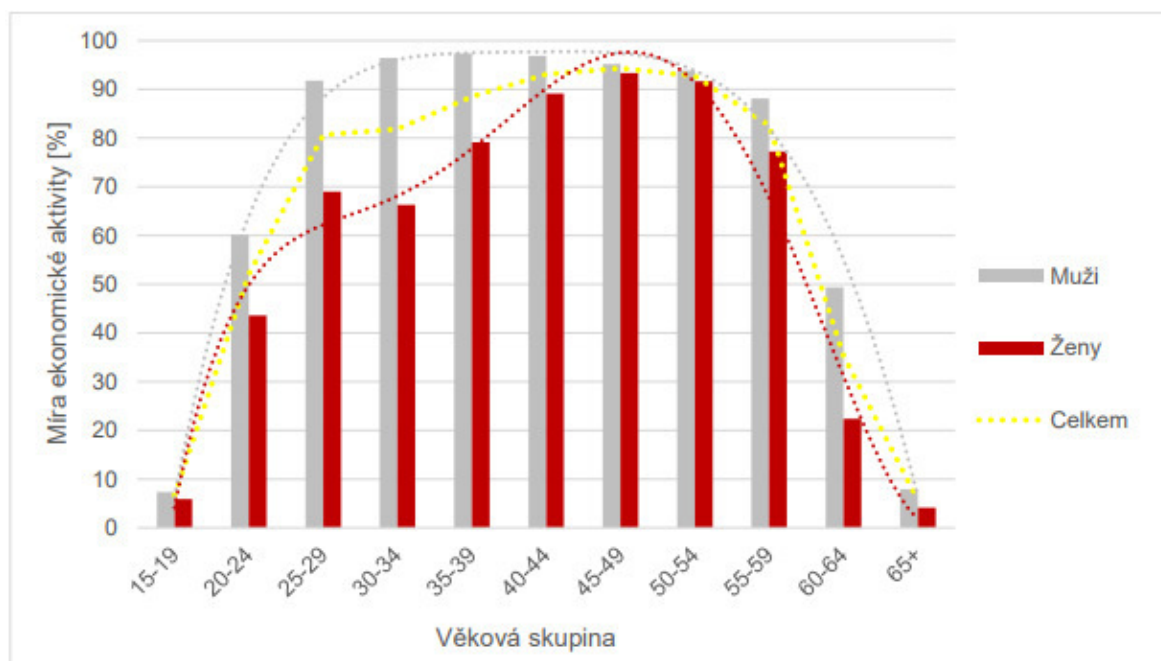


Zdroj: ČSÚ 2016, Zdravotnické účty ČR 2010 - 2014

Zdroj: CZSO, Zdravotnické účty

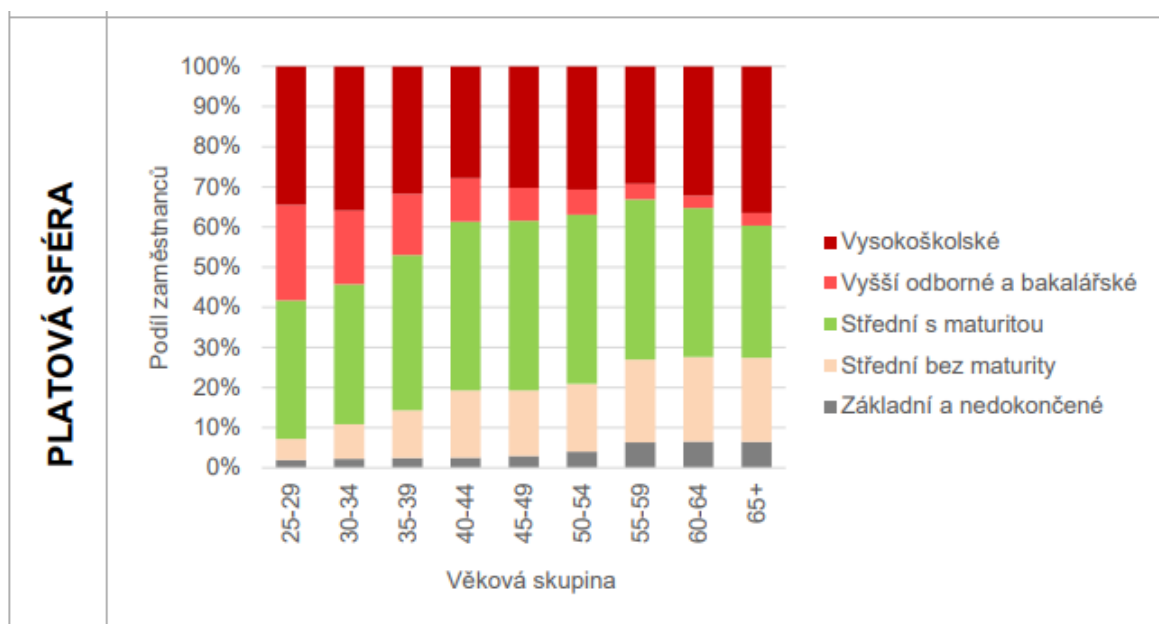
- Politika zaměstnanosti – antidiskriminační zákon, zákaz diskriminace je zakotven i v Zákoníku práce
- Celoživotní vzdělávání – formální, neformální, informální; podmínka pro udržení mentálního zdraví jedince a kvality vlastní pracovní schopnosti

Obrázek 13 Míra ekonomické aktivity podle věku a pohlaví v roce 2015



Zdroj: Duspivová, Trexima

Obrázek 14 Struktura zaměstnanců podle věku a dosaženého vzdělání k 28. 9. 2016



Zdroj: Duspivová, Trexima

4.3 Analýza vnitřního prostředí

Dotčené klíčové úrovně age managementu: **organizační a individuální**. Tři zdroje informací:

- písemné podklady (výroční zprávy, web, účetní závěrky, směrnice, organizační řády, data ze mzdového SW – počty zaměstnanců, pracovní zařazení, věk, vzdělání, doba zaměstnání, přehled nemocností)
- strukturované rozhovory se členy vrcholového managementu a s personalistkou
- dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na 50 let věku

4.3.1 Písemné zdroje

Alfa p. o. má zpracovanou celou řadu směrnic, konkrétně personální činnosti a oblasti zaměstnávání se týkají tyto dokumenty:

- organizační řád vč. organizačního schématu,
- pracovní řád,
- směrnice o odměňování,
- o poskytování příplatku za vedení,
- o závodním stravování, o FKSP
- o příspěvku na penzijní připojištění

- o poskytování dovolené
- o poskytování osobních ochranných prostředků
- o stanovení pracovní doby

Žádný strategický dokument, ve kterém by organizace zakotvila své nosné myšlenky a ideje neexistuje. Zatím nikdo necítil potřebu jej vytvořit. Organizace se sama už ze své veřejné podstaty chová společensky a sociálně odpovědně. Je v místě svého působení oblíbeným a osvědčeným zaměstnavatelem i obchodním partnerem.

S ohledem na skutečnost, že se jedná o příspěvkovou organizaci, která standardně hospodář s vyrovnaným rozpočtem, nejsou v této práci komentovány klasické uzávěrkové položky náklady, výnosy, zisk, ale je porovnána vlastní finanční soběstačnost organizace – kolik si umí vydělat vlastní činností, nebo také, jak drahá je pro svého zřizovatele. Tento ukazatel vykazuje klesající tendenci. V posledních dvou letech je výrazně ovlivněn situací na trhu práce, a sice poklesem osob evidovaných na Úřadech práce. Nastal stav, kdy již v evidenci nejsou vhodní kandidáti na volné pracovní pozice a hodnota vlastní soběstačnosti je ovlivněna výpadkem prostředků z dotační politiky státního rozpočtu ČR, nebo ESF a zvýšila se tak finanční spoluúčast zřizovatele.

Tabulka 2 Porovnání soběstačnosti

Porovnání soběstačnosti v letech 2010 - 2016

Ukazatel		2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Náklady celkem	tis. Kč	51 776	41 429	42 100	37 360	34 849	35 813	35 131
Vlastní výnosy	tis. Kč	21 545	16 706	20 310	16 719	16 433	17 031	15 711
Soběstačnost	%	41,61	40,32	48,24	44,75	47,16	47,55	44,74
Krytí nákladů zřizovatelem	%	51,55	48,52	42,75	49,50	46,62	43,95	44,72
Krytí nákladů z jiných zdrojů	%	6,84	11,16	9,01	5,75	6,22	8,50	10,47

zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv

Organizace vykazuje setrvalý růst počtu zaměstnanců. Je to ovlivněno jednak rozšiřováním portfolia poskytovaných služeb, ale také se zde projevuje vliv důsledného dodržování zákonných podmínek, konkrétně pravidla pro přesčasové hodiny, maximální délku pracovního týdne, povinný odpočinek mezi směnami, a to tak, že jsou vytvářena nová pracovní místa a přerozdělován objem pracovní náplně mezi víc zaměstnanců. Z organizačního řádu je zřejmé, že se od roku 2013 zvýšil počet rozpočtovaných pracovních pozic o 20.

Tabulka 3 Vývoj nákladů na platy a počtu zaměstnanců

Vývoj nákladů na platy a počtu zaměstnanců v letech 2011 - 2016

Ukazatel		2016	2015	2014	2013	2012	2011
náklady na mzdy	tis. Kč	19 834	16 102	15 120	13 550	12 695	12 518
průměrný přepočtený stav zaměstnanců	osoba	75,65	72,96	67,26	64,27	57,82	56,2

zdroj: vlastní zpracování dat z výročních zpráv a personálního útvaru

Tabulka 4 Vertikální struktura

Vertikální struktura pracovních sil

Úroveň v hierarchii	celkem	ženy		muži	
předseda dozorčí rady	1			1	100%
členové dozorčí rady	2			2	100%
ředitelka	1	1	100%		
management	5	2	40%	3	60%
úsekoví vedoucí	4	1	25%	3	75%
řadoví zaměstnaní	70	42	60%	28	40%
CELKEM ZAMĚSTNANÝCH	83	46	55%	37	45%

zdroj: údaje personálního útvaru, 2017

Tabulka 5 Horizontální struktura

Horizontální struktura pracovních sil

Úroveň v hierarchii	celkem	ženy		muži	
vedení	6	2	33%	4	100%
THP	14	11	79%	3	100%
úsek 1	9	1	11%	8	89%
úsek 2	21	9	43%	12	57%
úsek 3	3	2	67%	1	33%
úsek 4	30	21	70%	9	30%
CELKEM ZAMĚSTNANÝCH	83	46	55%	37	45%

zdroj: údaje personálního útvaru, 2017

Z hlediska jednotlivých pater podnikové hierarchie můžeme organizační strukturu organizace považovat za pozitivní příklad. Celkově v ČR převažují organizace a firmy s mužským vedením. Alfa p.o. má na úrovni řadových zaměstnanců mírnou převahu žen, na úrovni vedení převažují muži, ale ještě v roce 2013 převažovaly s 75 % ženy.

Ředitelkou a hlavní ekonomkou jsou ženy. Vertikální struktura je důkazem, že v organizaci neexistuje tzv. skleněný strop a ženy dosáhnou i na nejvyšší pozice.

4.3.2 Osm pilířů age managementu – polostrukturovaný rozhovor

S ohledem na skutečnost, že organizace je ve fázi zavádění koncepce age managementu, byly použity pro strukturovaný rozhovor se členy vedení a personalistkou kontrolní otázky k osmi pilířům age managementu dle Štorové, 2014.

Tato metoda se osvědčila, všichni manažeři ji ocenili, protože posloužila k celkem důkladnému pochopení základních principů konceptu. Bylo realizováno sedm rozhovorů, každý trval zhruba 35 minut, probíhaly v sídle společnosti, buď v zasedací místnosti, nebo v kancelářích vedoucích zaměstnanců.

1. Znalost problematiky věku

Alfa s.r.o. sleduje složení zaměstnanecké základny nejen s ohledem na věk, ale také na gender. Organizace je v tomto ohledu velice korektní a jednoznačně příkladem dobré praxe.

Fluktuace je také jedním ze sledovaných faktorů, protože organizace realizuje ve velkém měřítku sezónní aktivity v období duben až září. Na toto období se počet zaměstnanců zdvojnásobuje. Organizace tedy disponuje dvěma údaji o fluktuaci, celková činí 63 % (vč. sezónních zaměstnanců) a tzv. kmenová (tj. stálé pracovní poměry) vykazuje údaj 7 %. Průměrná délka trvání pracovního poměru je při současném počtu 83 zaměstnanců 7 let. Což je hodnota vypovídající o stálosti pracovního kolektivu.

Tabulka 6 Věkové rozpětí

věkové rozpětí						
	18 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55+	celkem
Ženy	3	8	14	15	6	46
muži	3	4	6	12	12	37
celkem	6	12	20	27	18	83

zdroj: údaje personálního útvaru, 2017

Tabulka 7 Průměrný věk v organizaci 2017 vs. 2013

**průměrný věk žen a mužů v organiza
ci**

	ženy	muži	celkem	ženy	muži	celkem
průměrný věk	42,39	45,53	43,96	41,03	41,54	41,32
počet osob	46	37	83	37	29	66
	2017			2013		

zdroj: údaje personálního útvaru, 2017

Údaje v této tabulce dokládají skutečnost, že společnost a zaměstnanecká základna bude stárnout a tato prokazatelně za čtyři roky o 2,5 roku. Ideálním stavem je organizace, jejíž věková struktura odpovídá věkovému složení obyvatel ČR. Dle <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/csu-prumerny-vek-se-zvysuje-prumernemu-obyvateli-cr-je-42-let/1481977> je průměrný věk české ženy 43 let a muže 40 let. Údaj byl zveřejněn v květnu 2017.

Alfa p.o. dlouhodobě spolupracuje se středními školami ve svém okolí, jednou vysokou školou v regionu a jednou vysokou školou na národní úrovni. Umožňuje studentům absolvování praxí, pořádá pro studenty dny otevřených dveří, přednášky a nabízí možnost teambuildingových akcí. Takto se organizaci celkem úspěšně daří získávat do pracovního poměru absolventy s kvalifikací využitelnou ve firemní praxi.

Organizace také dlouhodobě úzce spolupracuje s úřadem práce a personálními agenturami. Ze zájemců o práci, které nemůže přijmout vytváří, s jejich souhlasem, databázi, kterou používá v případě uvolnění pracovní pozice přednostně.

Jisté rezervy si organizace uvědomuje ve znalostním managementu, kdy (dle odhadu vedoucích zaměstnanců) momentálně reálně hrozí, že případným náhlým odchodem tří dlouholetých zaměstnanců s nimi odejde i jejich know how. Jedná se o tři muže ve věku nad 60 let.

Zaučování nových zaměstnanců probíhá individuálně, organizace nemá vypracován žádný systém uvádění do praxe. Proces probíhá přirozeně dle potřeb a při zachování principu zdravého selského rozumu. V případě, že se jedná o pracovní pozici vyšší, vyžadující důkladně a dlouhodobější zaučení, je na to pamatováno předem, a pak dochází k tzv. stínování a po nutnou dobu je pracovní pozice obsazena oběma zaměstnanci. S ohledem na omezené finanční prostředky se tak neděje příliš často.

2. Vstřícné postoje ke stárnutí

Organizace přistupuje ke všem skupinám zaměstnanců stejně, žádná za skupin není diskriminovaná ani zvýhodňovaná. Praktikuje politiku rovných příležitostí. Na pracovišti nejsou zaznamenány špatné vztahy kvůli věku, nikdo ze zaměstnanců na problém v podobné souvislosti neupozornil ani při rozhovorech, popř. v dotazníku.

Aktuálně v organizaci pracují tři důchodci. Zaměstnancům vznikl nárok na starobní důchod a oni neprojevili zájem ukončit pracovní poměr. Pokračují tedy standardně v práci, aniž by toto bylo jakkoliv řešeno. Co dělat v případě, že by práci přestali zvládat, organizace předem připraveno nemá. Na druhou stranu ani nedělá nic pro jakoukoliv prevenci, nebo podporu zachování pracovní kondice.

Během následujících dvou let vznikne nárok na starobní důchod dalším sedmi zaměstnancům. Personalistka každého individuálně, v době zahájení předběžného řízení Okresní správou sociálního zabezpečení, seznámí se všemi okolnostmi, aby se mohli sami rozhodnout, pro svou vlastní variantu. Na pracovišti vládne atmosféra důvěry.

Přístup organizace je korektní a zároveň neutrální. Neexistuje žádná oficiální firemní politika, která by uplatňování oblast age managementu řešila.

3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Organizace nemá oficiálně nastavena pravidla formou interního předpisu, nebo směrnice. Dobrá praxe, která je fakticky realizována, záleží v podstatě na dobré vůli zúčastněných jedinců. Principy věkové – generační – strategie je vhodné a potřebné formalizovat vytvořením její písemné podoby.

Firma zvládá různorodost a diverzitu přirozeným způsobem, aniž by k tomu tištěnou normu potřebovala. Neupřednostňuje jedny před druhými, zaměstnává cizince, zdravotně postižené, rodiče s malými dětmi, lidi po výkonu trestu, aktivně zde pracují i lidé 60+ a vedle nich absolventi s pár dny praxe. Po dobu mateřské a rodičovské dovolené je se zaměstnanci stále v kontaktu, jsou zváni na firemní akce, na setkání zaměstnanců. V této oblasti vykazuje organizace 100% návratnost z rodičovských dovolených.

Vedení organizace si musí uvědomit svou odpovědnost za zachování a nejlépe ještě rozšíření stávající dobré praxe a zapracovat ji do písemného materiálu.

4. Kvalitní a funkční opatření age managementu

Alfa p.o. je příspěvkovou organizací, a proto se v oblasti stanovování platů musí pohybovat v intencích Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Tzv. platové tabulky zohledňují věk zaměstnanců, čím starší, tím vyšší plat.

Všichni vedoucí by uvítali přidělení objemu finančních prostředků navíc, aby mohli lépe motivovat a odměňovat zaměstnance.

Jiná opatření s ohledem na věk zaměstnanců organizace zpracovány, ale ani pojmenovány zatím nemá. Vedoucí pracovníci si uvědomují nutnost a význam zavedení těchto opatření. Je potřeba opustit teoretickou rovinu a začít strategii zpracovávat skutečně.

5. Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace

V organizaci je dlouhodobě vykazována nízká nemocnost, v průměru je to jeden den na zaměstnance a rok. K výraznému snížení tohoto průměru došlo až po legislativní změně účinné od 1. 1. 2008 o neproplácení prvních tří dnů nemocenské. Před touto změnou byl průměr nemocnosti 5 dní.

Všem vedoucím pracovníkům jsou známy faktory pracovní schopnosti. Organizace má velmi kvalitně nastaven systém vstupních, periodických i výstupních lékařských prohlídek, zaměstnanci jsou vzhledem k charakteru své práce pravidelně očkovaní, každý nově nastupující zaměstnanec projde podrobným školením BOZP dřív, než zahájí jakoukoliv činnost, probíhají pravidelná školení BOZP a PO, vč. revizí a následný kontrol, všechna pracoviště jsou schválena hygienou práce, zaměstnancům jsou přidělovány pracovní a ochranné pomůcky a pracovní oděvy dle specifikace pro každou profesi, vč. letních a zimních variant, každé pracoviště je vybaveno lékárníčkou a knihou úrazů. Organizace přispívá na penzijní připojištění (za předpokladu, že si zaměstnanec sám spoří alespoň stejnou částku), dále je poskytován příspěvek na oběd, ze zákona mají příspěvkové organizace 5 týdnů dovolené. Zaměstnanci dostávají služební průkazku na své jméno a mohou na ni vstoupit zdarma s max. třemi rodinnými příslušníky do profesně podobných zařízení v rámci celé Evropy. Všichni zaměstnanci a max. tři jejich rodinní příslušníci se mohou zdarma zúčastnit všech akcí pro veřejnost pořádaných zaměstnavatelem. Za své děti hradí zaměstnanci pouze režijní cenu na všech volnočasových aktivitách pořádaných zaměstnavatelem.

Zaměstnanci mají možnost využívat permanentní vstupenka do sousedícího sportovního zařízení (bazén). Organizace již tradičně pořádá letní a zimní setkání zaměstnanců. Letní je spojené se sportovními hrami v přírodním areálu, zimní s tancem.

Ostatní benefity, zejména spojené s finančním ohodnocováním jsou problematické s ohledem na nedostatek finančních prostředků a nutnost schválení výplaty mimořádných odměn zřizovatelem.

Organizace neprovádí pravidelné hodnocení zaměstnanců. Personalistka, ani žádný z vedoucích, si neuvědomují případ pracovního vyčerpání. V organizaci je uplatňován princip kolování zaměstnanců mezi pracovišti a ten slouží jako prevence vyčerpání či jiného zdravotního poškození a tzv. provozní slepoty. Pracovní vyčerpání neprojevují ani stárnoucí zaměstnanci, ti mají naopak zájem v pracovním procesu setrvat i v důchodovém věku.

Organizace disponuje směrnicí, která stanovuje péči o odborný růst zaměstnanců a zaměstnankyň, a která se zmiňuje o tom, že zaměstnavatel podporuje prohlubování, zvyšování a vhodné rozšiřování odborných znalostí a profesní kvalifikace svých zaměstnanců. Směrnice též uvádí, že zaměstnavatel může se zaměstnancem uzavřít dohodu, kterou se zaměstnavatel zavazuje umožnit zaměstnanci zvýšení kvalifikace v souladu s ustanoveními zákoníku práce.

Další školení jsou poskytována dle aktuálních potřeb konkrétním profesím, např. účetnictví, školení řidičů, BOZP, PO, elektro vyhláška, obsluha motorové pily a křovinořezů, hlavní vedoucí tábora, plavčík, mistr plavčí apod.

Organizace vysílá zaměstnance na profesní certifikace a kvalifikace dle konkrétní odbornosti a pracovní náplně.

Neexistuje koncept zachování tacitních znalostí v organizaci, přenos znalostí za starších zaměstnanců na mladé se odehrává intuitivně.

Stárnoucí zaměstnanci nejsou do školení a vzdělávání zahrnováni samostatně, nebo specificky. Mají rovné příležitosti s ostatními zaměstnanci.

S ohledem na vzdělávání je nutné ocenit, že organizace v rámci spolupráce se školami umožňuje studentům vykonání odborných praxí a stáží, ve kterých mají studenti možnost nasbírat pracovní zkušenosti. V případě, že se spolupráce osvědčí a organizace má volné pracovní místo, je možné uzavřít pracovní poměr.

6. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Organizace má zahrnuty všechny podmínky týkající se pracovní docházky, a tedy i pracovních režimů ve směrnici. Uplatňovány jsou tyto druhy režimů:

- pružné čtyřtýdenní období
- rovnoměrně rozvržená pracovní doba
- nerovnoměrně rozvržená pracovní doba

V organizaci jsou dvě pracoviště, na kterých ale pracuje nadpoloviční většina zaměstnanců, na kterých je z provozních důvodů bezpodmínečně dodržovat pevně stanovenou pracovní dobu. Zaměstnanci toto chápou a nepožadují změnu.

Ze strany stárnoucích zaměstnanců, důchodců a rodičů na rodičovské dovolené přichází požadavek na zavedení zkrácených a flexibilních pracovních úvazků.

Organizace se těmito požadavkům nebrání, ale má velmi malou škálu pracovních pozic, na kterých je možné tento režim realizovat. Je na místě zareagovat a změnit organizaci práce tak, aby vyhovovala potřebám ohrožených skupin zaměstnanců.

7. Spokojený život

Organizace nemá program podporující zaměstnance během posledních let pracovního života, nenabízí ani žádné školení pro přípravu na odchod do důchodu.

Je zažitou praxí, že pokud mají zaměstnanci zájem, zůstávají v pracovním poměru i po vzniku nároku na starobní důchod. Organizace se jich nikterak nesnaží zbavit a nechává je pracovat i nadále.

Směrnice o FKSP stanoví, že zaměstnanec dostane z tohoto fondu příspěvek 5 tis. Kč při prvním realizované odchodu do důchodu.

Všichni důchodci jsou zváni na firemní akce a pokud je potřeba jsou kontaktováni na krátkodobou výpomoc.

Obrázek 15 Otázky k osmi pilířům AM

Kontrolní otázky k zamyšlení aneb jsou v naší firmě aplikována opatření podporující řízení s ohledem na věk zaměstnanců?

Pilíř 1	Znalost problematiky věku	<ul style="list-style-type: none"> • Jaká je v současnosti věková struktura ve vaší firmě a jejich odděleních? • Jak vysoká je fluktuace? • Jakým způsobem zajistíte nábor nových pracovníků v následujících letech? • Jak dlouho trvá zaučení nových pracovníků na pozice, které budou opouštět zaměstnanci, kteří odchází do důchodu?
Pilíř 2	Vstřícné postoje ke stárnutí	<ul style="list-style-type: none"> • Jaký přístup má management a vedoucí pracovníci ke stárnoucím zaměstnancům? • Jak se zaměstnanci chovají vůči mladším a stárnoucím pracovníkům? • Zohledňuje firemní kultura všechny generace na pracovišti?
Pilíř 3	Dobry management, který rozumí individualitě a rozdílnosti	<ul style="list-style-type: none"> • Jakým způsobem zohledňují manažeři individuální potřeby zaměstnanců? • Jakým způsobem bere management do úvahy různorodost generací? • Je firma schopna zvládat různorodost zaměstnanců v kontextu globalizace, věkové i genderové diverzity?
Pilíř 4	Kvalitní a funkční opatření age managementu	<ul style="list-style-type: none"> • Jsou si vedoucí pracovníci vědomi smyslu strategie s ohledem na věk zaměstnanců? • Jaké jsou cíle strategie a opatření k jejímu naplnění? • Je k lidem různého věku přistupováno ve firmě rovnocenně?
Pilíř 5	Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace	<ul style="list-style-type: none"> • Znají manažeři jednotlivé faktory pracovní schopnosti? • Jaká je pracovní schopnost vašich zaměstnanců v různých věkových skupinách? • Jakými aktivitami podporuje firma udržení pracovní schopnosti? • Po jaké době dochází u zaměstnanců k pracovnímu vyčerpání?
Pilíř 6	Vysoká úroveň kompetencí	<ul style="list-style-type: none"> • Zná firma význam konceptu celoživotního učení? • Mají starší zaměstnanci rovnocenný přístup ke vzdělávání? • Jsou v rámci školení zohledněny potřeby starších zaměstnanců?
Pilíř 7	Dobrá organizace práce a pracovního prostředí	<ul style="list-style-type: none"> • Byly při organizaci práce brány v úvahu předpoklady a potřeby zaměstnanců různého věku? • Jak mohou být zlepšeny možnosti starších zaměstnanců ovlivnit a regulovat vlastní práci? • Jakým způsobem bere firma do úvahy zdravotní a funkční kapacitu osob při organizaci práce starších pracovníků?
Pilíř 8	Spokojený život	<ul style="list-style-type: none"> • Má společnost program podporující zaměstnance během posledních let jejich pracovního života? • Nabízí firma pracovní místa, která zohledňují možnosti starších pracovníků? • Je starším zaměstnancům nabídnuto školení s cílem přípravy na přechod z pracovního života do penze?

Zdroj: Štorová, 2014

5 Vlastní návrhy řešení

5.1 Age management

Proces vědomého a odpovědného zavádění age managementu do firemní praxe musí začít rozhodnutím vedení organizace. Tento proces je klíčový a rozhodnutí začít jej realizovat zásadní a ovlivňující celou organizaci. Všechna oddělení, všechny činnosti a jeho vliv má velký přesah do budoucnosti.

Doporučuji organizaci vyhotovit strategický plán, ve kterém deklaruje své rozhodnutí implementovat koncept age managementu do firemní praxe.

Organizace má již radu dílčích opatření vztahujících se k age managementu zakotvenu samostatně v jednotlivých směrnících. Další řadu opatření tohoto konceptu provádí automaticky, intuitivně bez písemného zakotvení v interním předpisu. Doporučuji proto tuto firemní praxi institucionalizovat.

Prvním krokem implementace age managementu do strategického plánu je analýza řízení lidských zdrojů, při které dojde ke stanovení systému konceptu v organizaci. Ke stanovení plánu, kontroly a vyhodnocování realizovaných etap.

Hlavní počáteční aktivitou musí být školení a vzdělávání managementu i řadových pracovníků, aby pochopili důležitost, význam a přínosu zaváděných opatření.

Ačkoliv organizace aktuálně nemá finanční prostředky na úpravy pracovních podmínek starších zaměstnanců, měl by možná řešení (zkrácené úvazky, stlačené pracovní týdny, flexibilní úvazky apod.) pojmenovat, naplánovat a snažit se je realizovat.

5.2 Benefity

S ohledem na nejednotnost povědomí zaměstnanců o poskytovaných benefitech, doporučuji vytvořit dokument, který by sjednotil všechny benefity na jednom místě a sjednotil tak informovanost o benefitech mezi zaměstnanci.

Výhodou takového dokumentu je, že shromažďuje všechny poskytované benefity na jednom místě a zároveň zaměstnancům jasně sděluje pravidla jejich používání.

5.3 Flexibilita pracovních pozic

Doporučuji na začátek vytvořit matici pracovních pozic, které částečné úvazky umožňují a tuto informaci komunikovat se zaměstnanými tak, aby bylo zřejmé, na kterých pozicích je tento režim možný.

5.4 Vzdělávání

Doporučuji do směrnic zpracovat stěžejní procesy a aktivity, které se týkají oblasti vzdělávání (tj. stanovit celkovou nabídku vzdělávání, kdo má na takový rozvojový program nárok, jak o něj může zažádat, kdo žádost schvaluje, jak dlouho dopředu se musí žádat atd.) Cílem je zajistit ověřitelnost a dohledatelnost stávající praxe v oblasti vzdělávání. Navrhovaným opatřením se zamezí případným spekulacím o netransparentnosti v oblasti poskytování vzdělávání. Jedná se o standardní praxi a organizace tak jednoznačně deklaruje své závazky a povinnosti.

5.5 Výběr a přijímání pracovních sil, propouštění a odchod zaměstnaných

Doporučuji zavést směrnici řešící výběr, příjem, odchod a propouštění zaměstnaných. Taková směrnice by omezila náhodnost procesu přijímání, tím omezila možnosti subjektivních chyb při rozhodování a celý proces se tak může stát transparentnějším i pro samotné uchazeče a uchazečky. Tak možnosti případných posunů, nebo služebního postupu se tím stanou transparentními.

5.6 Struktura pracovních sil

Doporučuji zvážit zveřejňování krátkých článků o příkladech vlastní dobré praxe, o zaměstnaných ženách, mužích, zejména těch, kteří pracují na pozicích narušujících stereotypy.

5.7 Management mateřské a rodičovské dovolené

Doporučuji vypracovat dokument, který by mapoval procesy týkající se managementu MD/RD, jelikož organizace má množství velmi dobře fungujících procesů a aktivit a obecně je taková praxe ceněna. Byla by proto škoda, aby se tato dobrá praxe neformalizovala a zůstala tak neviditelnou.

5.8 Firemní kultura

Doporučuji do nově vytvářené firemní strategie zakomponovat také formulace, které budou v souladu se zákoníkem práce deklarovat zajišťování principů age managementu, rovných příležitostí a zákazů diskriminace.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo seznámení s metodou personálního řízení age managementem a zhodnocením úrovně řízení lidských zdrojů s ohledem na age management v příspěvkové organizaci územního samosprávného celku. Stanovení návrhu opatření ke zvýšení úrovně age managementu a stanovení plánu pro úspěšnou implementaci navržených opatření do strategického plánu organizace.

Z provedených analýz vyplynulo, že organizace celou řadu opatření provádí automaticky, bez zakotvení v interním předpisu, naopak některé směrnice pro změnu zas nemají právě aktuální znění a nepostihují již dnešní potřebu organizace a jejích zaměstnanců/kyň.

Byla definována doporučení k úpravám firemní legislativy, seznámeno vrcholové vedení s konceptem age managementu a s jeho jednoznačným profitem pro organizaci. Stanovené cíle byly splněny a výsledný efekt lze měřit s časovým odstupem 12 měsíců od zavedení navržených opatření do firemní praxe.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

CIMBÁLNÍKOVÁ A KOL. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2012, ISBN 978-80-904531-5-9

ŠTOROVÁ A KOL. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Metodická příručka. Praha: AIVD ČR, 2016, ISBN 978-80-904531-7-3

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 294 s. ISBN 978-802-4739-601

ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*, Bratislava: Príroda, 2018. ISBN 978-80-07-01658-3

ILMARINEN, J., TUOMI, K. *Past and Future of Work Ability*. In People and Work – Research Report 65. Helsinky: Finnish Institute of Occupation Health, 2004.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem*, Praha: Grada Publishing, 2002. 151 s. ISBN 80-247-0403-X.

RAŠTICOVÁ, Martina, *Efektivní přístupy k vedení diverzních týmů v českých podnicích*. 1. vydání. Brno: CERM, 2012. 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-51-7

MAŘÍKOVÁ, Hana a Čermáková, Marie, *Diverzita*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v. v. i. 2015. 10 s. ISBN: 978-80-7330-278-8

MAŘÍKOVÁ, Hana. Formánková, Lenka. Křižíková, Alena. Čermáková, Marie., *Diverzita v praxi*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v. v. i. 2015. 20 s. ISBN: 978-80-7330-266-5

Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2001.

Kucharčíková, A.; Vodák, J. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada Publishing, 2007.

VAUPEL, J, W., KISTOWSKI, K.G. *Plasticita průměrné délky života a její důsledky*. In. Gruss, P. (ed.). *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, ISBN 978-80-7367-605-6

Elektronické zdroje:

1. RALPH J., *Progress stalls on closing gender pay gap* [online] 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.managers.org.uk/about-us/media-centre/cmi-press-releases/men-forty-percent-more-likely-than-women-to-be-promoted-in-management-roles>>
2. SZYMANSKA D., *Diversity management jako konkurenční výhoda*, 22.9.2016 [online] 2017 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>>
3. CZSO. [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz>>
4. WESTLY E., *Socializing with Youth Improves the Elderly's Health, Life Span*, 1.8.2008 [online] 2016 [cit. 2016-11-15]. Dostupné z WWW: <<https://www.scientificamerican.com/article/talk-to-teens-live-longer>>
5. ŠANDOVÁ, M., *Diverzita přináší benefity – manuál pro zaměstnavatele*. [online] 2017 [cit. 2017-01-10]. Dostupné z WWW: <http://www.amsp.cz/uploads/dokumenty_2017/projekty/TUNED_UP_Diverzita_p_rinasi_benefit_manual_pro_zamestnavatele.pdf>
6. BECHERVAISE CH., *5 Best Tips On Managing Age-Diversity In The Workplace*. 2.7.2015 [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <<https://takeitpersonally.com/2015/07/02/5-best-tips-on-managing-age-diversity-in-the-workplace/>>
7. Úřad pro rovné příležitosti, USA, Statistiky [online] 2016 [cit. 2017-02-10]. Dostupné z WWW: <https://www.eeoc.gov/eeoc/statistics/nofear/upload/nofear_fy16.pdf>
8. Aktuality z trhu práce [cit. 2017-03-10], Dostupné z WWW: <http://www.prace.cz/poradna/aktuality/detail/article/petina-lidi-zvazuje-stehovani-za-praci/>

DUSPIVOVÁ, K., *Zaměstnávání osob v předdůchodovém věku*, Trexima, 2016 [online] 2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: https://ipodpora.odbory.info/soubory/dms/wysiwyg_uploads/013c67c033b59c8c/uploads/STUDIE_PREDDUCHODOVY_VEK_ASO_201.pdf

AIVD: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o.s. *O Age Managementu* [online]. 2017 [cit. 2017-11-15]. Dostupné z WWW: <<http://www.aivd.cz/agemanagement-Info>>

Baseline Study [online]. Nizozemí : EIPA- Expert, 2017 [cit. 2017-11-17]. Dostupné z WWW:

<http://www.taen.org.uk/assets/ESFAgeNetwork/02/pdfs/Baseline_Study_April20.pdf>

MPSV, Slovník sociálního zabezpečení [online]. 2017 [cit. 2017-11-27]. Dostupné z WWW: <<http://slovník.mpsv.cz/diskriminace-na-trhu-prace.html>>

MPSV [online]. 2017 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z WWW: <http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/zakladni_slovník_pojmu_web_0.pdf>

www.SocialniDialog.cz [online]. 2017 [cit. 2017-11-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.socialnidialog.cz/zpravodajstvi/ostatni/2773-lea-predstavuje-novou-metodu-k-mereni-zakladnich-procesu-rozvoje-lidskych-zdroju-v-oblasti-age-managementu>>

CZSO [online]. 2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>>

CZSO [online]. 2017 [cit. 2017-11-29]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/xc/mapa-podil-kraje>>

Jiné zdroje:

1. SOKOLOVSKÝ, Tomáš. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management* [online] 2017 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z WWW: <http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf>
2. ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. 2015. 48 s.
3. URBANCOVÁ, Hana. *Dizertační práce Kontinuita znalostí v organizacích*. Praha. 2011. 183 s.
4. KUČEROVÁ, Kateřina. *Age Management*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.
5. GRÜNSPANOVÁ, Aneta. *Age management ve firmě*. Olomouc: Univerzita Palackého 2015. Magisterská diplomová práce.
6. JANOŠOVÁ, Lenka. *Analýza age managementu pro práci s lidmi 50+ ve vybraném norském podniku*. Brno: Masarykova univerzita 2014. Diplomová práce.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1 Zdroje organizace a proces řízení	19
Obrázek 2 Úrovně age managementu.....	28
Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti.....	32
Obrázek 4 Schéma komplexního přístupu k age managementu	35
Obrázek 5 Vývoj zahraničního stěhování	45
Obrázek 6 Věková pyramida ČR k 31. 12. 2016.....	46
Obrázek 7 Projekce obyvatelstva ČR k 1. 1. 2101	47
Obrázek 8 Bilance obyvatel k 1. 1. 2101.....	48
Obrázek 9 Predikce počtu obyvatel do roku 2101	48
Obrázek 10 Obecná míra nezaměstnanosti.....	49
Obrázek 11 Vývoj počtu nezaměstnaných 2005 - 2016	50
Obrázek 12 Výdaje ZP podle věku a pohlaví	51
Obrázek 13 Míra ekonomické aktivity podle věku a pohlaví v roce 2015	51
Obrázek 14 Struktura zaměstnanců podle věku a dosaženého vzdělání k 28. 9. 2016.....	52
Obrázek 15 Otázky k osmi pilířům AM	61

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Příklad personálních činností v AM	36
Tabulka 2 Porovnání soběstačnosti.....	53
Tabulka 3 Vývoj nákladů na platy a počtu zaměstnanců.....	54