

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Age Management a jeho analýza v podnikovém prostředí

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lukáš Bláha

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Olomouc 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen zdroje v seznamu literatury a použitých zdrojů.

Tištěná verze textu práce je shodná s textem práce na CD nosiči.

V Tisé dne 27. 3. 2018

Lukáš Bláha

PODĚKOVÁNÍ

Děkuji personální ředitelce Mgr. Lence Štíbrové, MBA za odborné konzultace a poskytnuté materiály a RNDr. Ing. Miroslavu Rösslerovi, CSc., MBA za odborné vedení práce a věcné připomínky.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Úvod do problematiky Age managementu	9
1.1 Úrovně zájmu Age managementu	10
1.1.1 Úroveň národní.....	10
1.1.2 Úroveň organizační	10
1.1.3 Úroveň individuální	11
1.2 Sociální pilíř Age managementu	11
2 Demografické údaje o ČR.....	12
2.1 Současné statistiky pracovního trhu.....	14
2.1.1 Nezaměstnanost podle věku	16
2.1.2 Počet narození/úmrť	16
2.1.3 Předčasné odchody do důchodu	17
3 Práce personálních oddělení.....	19
3.1 Výhody a nevýhody aplikace Age managementu v organizacích.....	19
3.2 Nástroje Age managementu	20
3.2.1 Měření pracovní schopnosti	21
3.2.2 Diverzita pracovních týmů	22
3.2.3 Mentoring.....	23
3.2.4 Změny pracovních pozic a přizpůsobení se situaci.....	23
3.2.5 Odchody ze zaměstnání – ulehčení následné pozice na pracovním trhu.....	23
4 Metodika	24
4.1 Kvalitativní výzkum.....	24
4.1.1 Typy kvalitativního výzkumu	25
4.1.2 Výhody a nevýhody kvalitativního výzkumu	25
4.2 Kroky výzkumu.....	26
4.2.1 Příprava a určení výzkumného problému.....	26
4.2.2 Plán výzkumu.....	26
4.2.3 Provedení studie	26
4.2.4 Zpráva o výsledcích výzkumu.....	26
4.3 Výzkumné otázky	27
5 Plán výzkumu.....	28
5.1 Technika sběru dat	28
5.1.1 Nepravděpodobnostní výběr dat	28
5.1.2 Analýza obsahu	29
5.1.3 Syntéza výsledků.....	30
5.1.4 Interpretace dat.....	30

5.2 Zdroje informací	30
6 Severočeské vodovody a kanalizace	31
6.1 O společnosti.....	31
6.2 Společenská odpovědnost firmy	31
6.3 Vývoj Age managementu ve společnosti	31
6.4 Analýza věkové struktury	32
6.5 Rizika neřešení situace.....	35
6.6 Hlavní úkoly pro organizaci.....	35
6.7 Desetibodový plán pro úspěšný Age management	36
6.7.1 Upravené znění desetibodového plánu.....	36
6.8 Veolia Senior Academy	39
6.8.1 Veolia Mentoring Club	39
6.8.2 Trainee program	40
6.9 Exit management.....	40
6.10 Další aktivity	41
6.10.1 Zdraví a ergonomie	41
6.10.2 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců.....	42
6.10.3 Dotační programy.....	43
6.11 Budoucí rozvoj Age managementu	44
Závěrečné zhodnocení.....	45
PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	47
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	50
SEZNAM GRAFŮ	51
SEZNAM TABULEK.....	52
ANOTACE	53

Úvod

Čím dál více organizací se již potýká s problémem stárnutí svých zaměstnanců a úbytkem potenciálních pracovních sil na trhu práce. Sledování demografických trendů a výhledové odhady statistických úřadů potvrzují stárnutí společnosti nejen v České republice. Úkolem velkých ale i malých firem bude přizpůsobení se tomuto vývoji a nalezení cest, jak mu dále čelit. To, jak úspěšně se s tím jednotlivé společnosti dříve nebo později vyrovnají, bude rozhodující pro zachování jejich konkurenceschopnosti. Kritickou skupinou pracovníků jsou zejména zaměstnanci od 50 let do důchodového věku a jejich zaměstnatelnost. Aktuálnost problematiky dokládá také aktivita státního aparátu a Evropské unie, jenž stejně jako firmy mají značný ekonomický zájem na hledání řešení nastalé situace. Ve firmách proto vznikají nové způsoby práce s lidskými zdroji a jejich řízení s ohledem na věk až na strategické úrovni. Souhrnné označení těchto aktivit se nazývá Age management.

V prvních kapitolách této práce je tedy cílem z dostupných teoretických zdrojů vysvětlit a rozčlenit pojem Age management, interpretovat statistické údaje o vývoji pracovního trhu v České republice a pojmenovat rizika, která z těchto dat vycházejí. Dalším cílem této teoretické části je pak podrobně popsat specifika pracovníků nad 50 let a definovat klíčové faktory jejich zaměstnatelnosti. Následně uvést možnosti, které personální oddělení při aplikaci Age managementu mají.

Hlavním účelem zpracování této práce je vytvoření komplexního náhledu na Age management v konkrétní organizaci, tj. společnosti Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. Cílem pro empirickou část je tedy provést analýzu obsahu interních dokumentů organizace a veřejně dostupných zdrojů a pomocí následné syntézy získaných dat zdůvodnit potřebu strategie Age managementu v této společnosti, popsat jeho vývoj, současný stav a další směřování a v rámci realizace této práce na základě zjištěných teoretických poznatků navrhnout další vhodná konkrétní opatření, která by byla pro společnost přínosem, a která korespondují s potřebami této konkrétní společnosti.

1 Úvod do problematiky Age managementu

Pojmem Age management (dále jen AM) se souhrnně označuje řízení a rozvoj lidských zdrojů z pohledu věku. Jeho smyslem je plnohodnotné uplatnění zaměstnanců všech věkových kategorií, a ačkoliv se zaměřuje zejména na starší pracovníky, nejedná se o jejich upřednostňování před ostatními skupinami. Naopak jde o celkovou snahu odstranit na pracovištích diskriminaci a upírání rovných příležitostí zaměstnanců z důvodu jejich věku (tzv. ageismus). Předpoklady, typicky se vztahující k jednotlivým věkovým kategoriím blíže specifikuje tabulka č. 1¹. Ten je stejnou biologickou informací o člověku, jakou je pohlaví či rasa, ale z hlediska přístupu států a organizací k problematice, je ageismus upozaděn a v tomto ohledu stále ve společnosti přetrvávají hluboce zakořeněné stereotypy. Ty nemusí být pouze negativního charakteru, ale existují také ve formě pozitivních očekávání vzhledem k určité věkové skupině.²

Tabulka 1: Negativní a pozitivní věkové předsudky vůči věkovým kategoriím

Kategorie zaměstnanců	Negativní předsudky	Pozitivní předsudky
Mladí pracovníci	Nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost.	Energičnost a nadšení pro věc.
Pracovníci 30-40 let	K této skupině se váží většinou jen pozitivní předsudky.	Zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti.
Starší pracovníci 50+	Únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových/mzdových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc.	Zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajalita k zaměstnavateli.

V poslední době je však této oblasti práce personálních oddělení věnována zvýšená pozornost. Důvody jsou sociální i ekonomické a aktuální demografický vývoj společnosti naznačuje důležitost implementace principů AM do personální politiky pro udržení celkové firemní

¹ URBANCOVÁ, Hana, *Age management v organizacích*, s. 157.

² Srov. ŠPATÉNKOVÁ, Naděžda a SMÉKALOVÁ, Lucie, *Edukace seniorů*, s. 14.

konkurenceschopnosti. Stárnutí populace není samozřejmě problémem jen v České republice, ale jedná se o globální trend. Očekávaná expanze ekonomicky aktivních osob starších 50 let na trhu práce a efektivní využití jejich potenciálu ku prospěchu a zkvalitnění procesů znalostního managementu v organizacích bude v následujících dekadách jedním z prioritních témat na společenské i organizační úrovni.³

1.1 Úrovně zájmu Age managementu

Obecně rozlišujeme tři úrovně zájmu na zavedení AM. Těmi jsou⁴:

- úroveň národní,
- úroveň organizační,
- úroveň individuální.

1.1.1 Úroveň národní

Je reprezentována zejména státem, ale v jisté míře také mezinárodními a nadnárodními institucemi. Na této úrovni jsou hlavními zájmy snížení nákladů na zdravotní péči, důchody, nezaměstnanost a hospodářský růst. Z pohledu sociální politiky je také důležité snižování diskriminace kvůli věku. To je jen jednou z překážek, se kterými se musí složka státu vypořádat. Dalšími jsou například nezpůsobilost k práci, ať už z důvodu zdraví nebo nedostatečné kvalifikace a negativní postoj k práci. Nástroje na národní úrovni jsou zejména úprava pracovní legislativy, rozvoj důchodového systému a vytváření podpůrných mechanismů pro implementaci AM v organizacích.⁵

1.1.2 Úroveň organizační

Cíle firem jsou konkurenceschopnost, zvýšení produktivity práce, zajištění kontinuity předávání znalostí (tzv. znalostní management) a neustálé přizpůsobování pracovníků firemním potřebám. I z tohoto pohledu je AM, pokud je správně nastaven a přizpůsoben potřebám firmy, důležitým prvkem k naplnění těchto cílů. Problémy a bariérami jsou zde zejména přetrvávající ageismus na různých úrovních organizační struktury, ale také neochota vlastních zaměstnanců přizpůsobit se změnám. Za účinné nastavení a zavedení AM jsou ve firmách zodpovědní personalisté a další pracovníci, kterých se týká řízení lidských zdrojů a jež k tomu mají prostředky. Mezi ty patří například zavádění věkově diverzifikovaných pracovních týmů, propracovaný

³ Srov. BLÁHA, Jiří aj., *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*, s. 190-191.

⁴ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, aj., *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 33.

⁵ Srov. tamtéž, s. 34.

system mentoringu, přizpůsobení tréninku a pracovní náplně individuálním potřebám zaměstnance, flexibilní pracovní doba, práce na částečný úvazek, ergonomické přizpůsobení pracovišť a další. Nutno dodat, že ve výsledku tato opatření mají vliv také na spokojenost zaměstnanců a zlepšení obrazu firmy, jako odpovědného zaměstnavatele.⁶

1.1.3 Úroveň individuální

Z pohledu jedince lze pojmenovat zájmy jako udržení vlastní zaměstnanosti a v případě potřeby také další zaměstnatelnosti, udržení či zlepšování kvality života a v neposlední řadě udržování dobrého fyzického i psychického zdraví. Velký vliv na naplnění těchto hodnot má ovšem vlastní postoj a přístup jedince již dříve, než se projeví stárnutí, během celého pracovního života a vzhledem ke starším pracovníkům je také důležité uvědomění, že plánování budoucnosti je stále platné i po dovršení padesáti let.⁷

1.2 Sociální pilíř Age managementu

Společenská odpovědnost firem či v anglickém znění Corporate Social Responsibility (CSR) je pojem, označující přístup společnosti k zaměstnancům a její podporu komunitě ve svém okolí. Mezi CSR spadá právě i zavádění opatření AM. Tento proces řízení pracovních procesů a přizpůsobení organizační struktury s ohledem na věk vytváří příznivé pracovní podmínky zohledňující fyzický i sociální stav zaměstnance.⁸

Organizace samotné již reagují na demografický vývoj společnosti a řeší otázku přístupu k pracovníkům nad 50 let ve své organizační struktuře. Jedním ze způsobů, jak lze uplatnit zkušenosti a expertní znalosti starších zaměstnanců a zároveň naplnit principy společenské odpovědnosti, je kupříkladu jejich angažovanost v neziskovém sektoru. Díky tomu by mohly firmy snížit jejich úvazek, ale zároveň je stále udržovat pro své potřeby a využít je třeba v projektových týmech jako expertní hlas, případně jako mentory a školitele mladším kolegům. Stát by pak finančně kompenzoval náklady vzniklé za ušlý čas, kdy se zaměstnanec věnoval činností v neziskových organizacích a ty by tak získaly zkušené odborníky a pracovníky. Podobný princip by se dal uplatnit i pro pracovníky již v důchodovém věku. Finanční podpora by v tomto případě šla na systematické přípravné programy a školení těchto pracovníků v organizacích, ze kterých vzešli.⁹

⁶ Srov. ČELEDVÁ, Libuše aj. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*, s. 185-187.

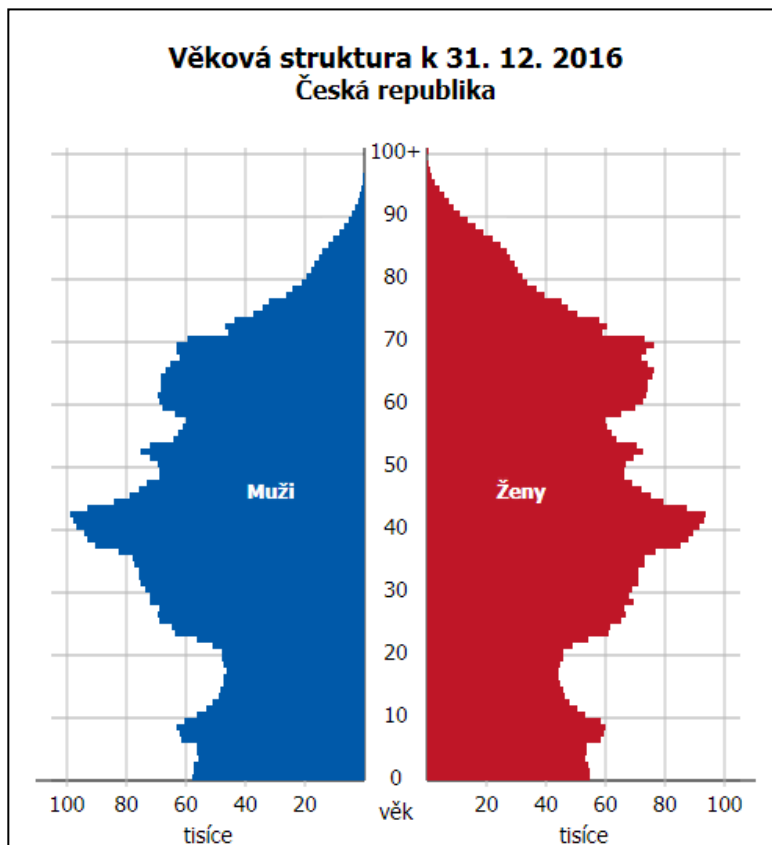
⁷ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, aj., *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 35.

⁸ Srov. KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální řízení: Východiska a vývoj*, s. 102-103.

⁹ Srov. NOVOTNÝ, Petr, aj., *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat*, s. 61.

2 Demografické údaje o ČR

Jak již bylo zmíněno, pro zpracování AM do podnikových struktur hovoří statistická data nejen v České republice, ale i v mnoha dalších zemích a z jejich interpretace se dá odvodit nezbytnost takových opatření. Rozvržení věkové struktury napříč obyvatelstvem ČR je vidět na obrázku č. 1¹⁰. Ten znázorňuje silný podíl složky osob nad 50 let, kteří představují velkou ekonomickou sílu v zemi.



Obrázek 1: Věková struktura k 31. 12. 2016, ČR

Porovnáním dat postupného vývoje v tabulce č. 2¹¹ od roku 2006 pro aktuální počet obyvatel v jednotlivých věkových vrstvách zjistíme, že ačkoliv měl podíl dětské složky populace vzestupnou tendenci v každém roce časového intervalu, zdaleka nedosáhl nárůstu složky seniorní. Od roku 2008 lze tím pádem sledovat klesající tendenci počtu obyvatel v produktivním věku, tedy mezi 15. a 64. rokem. Tyto údaje ve většině případů odpovídají situaci v jednotlivých regionech. Za povšimnutí však stojí změny v počtech seniorů v hlavním městě. Zde došlo

¹⁰ Český statistický úřad. *Věková struktura k 31. 12. 2016, ČR*, [cit. 2017-11-22], <<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz>>.

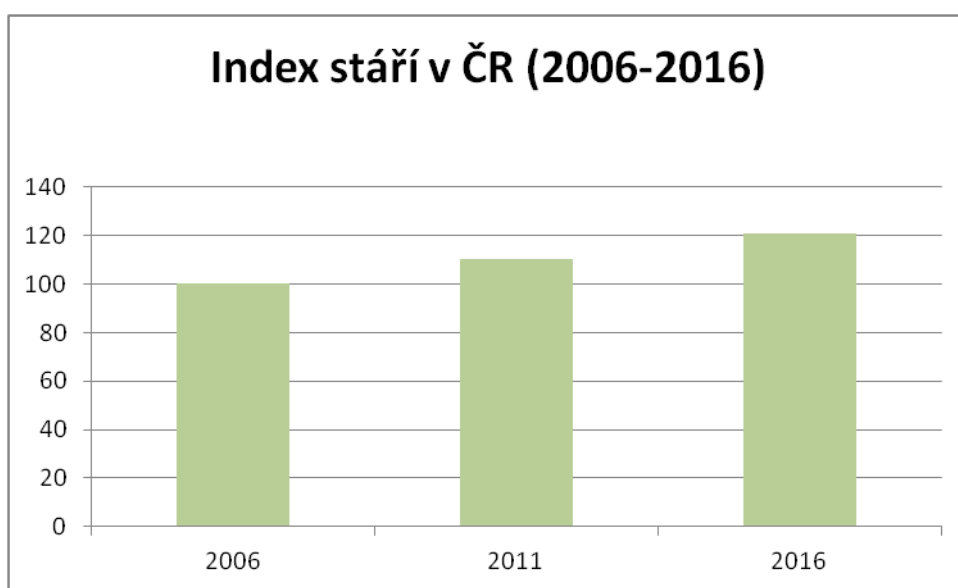
¹¹ Vlastní zpracování, dle *Vývoj obyvatelstva ČR v roce 2016*, [cit. 2017-11-16], <<https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf>>.

k nárůstu o pouhých 2,9 % a krajem s největším počtem seniorů se stal kraj Královehradecký, ve kterém se za sledovaných 10 let navýšil počet o 5,1 %.

Tabulka 2: Populační vývoj v krajích ČR (v procentech)

Věk	0-14 let		15-64 let		64+ let	
	2006	2016	2006	2016	2006	2016
Období						
ČR	14,4	15,6	71,2	65,6	14,4	18,8
Hl. město Praha	12,2	15,2	72,2	66,1	15,7	18,6
Středočeský	14,8	17,3	71,0	65,2	14,1	17,5
Jihočeský	14,6	15,5	71,1	65,4	14,3	19,1
Plzeňský	14,1	15,2	71,0	65,7	14,9	19,2
Karlovarský	14,9	15,0	72,0	66,1	13,2	18,9
Ústecký	15,5	15,9	71,7	65,8	12,8	18,3
Liberecký	15,0	16,0	71,7	65,1	13,3	18,9
Královehradecký	14,5	15,3	70,4	64,5	15,1	20,2
Pardubický	15,0	15,5	70,3	65,4	14,7	19,0
Vysočina	15,0	15,2	70,3	65,6	14,6	19,2
Jihomoravský	14,1	15,5	70,8	65,5	15,0	19,0
Olomoucký	14,4	15,3	71,1	65,5	14,5	19,3
Zlínský	14,3	14,8	70,8	65,8	14,9	19,4
Moravskoslezský	14,7	15,0	71,6	66,4	13,7	18,7

Ukazatelem postupné proměny věkové struktury obyvatelstva je tzv. index stáří vyobrazený na grafu č. 1¹². Ten vyjadřuje poměr mezi počtem obyvatel ve věku nad 65 let k počtu dětské složky populace ve věku 0-14 let. Zlomovým bodem vývoje indexu stáří byl rok 2006, kde je patrný počátek nastávajícího trendu převisu seniorské složky populace nad dětskou.



Graf 1: Index stáří v ČR (2006-2016)

¹² Vlastní zpracování, dle *Vývoj obyvatelstva ČR v roce 2016*, [cit. 2017-11-16], <<https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf>>.

Zatímco v roce 2006 byly počty vyrovnané a poměr odpovídal jedna ku jedné, 100 seniorů na 100 dětí, v roce 2016 to bylo již 121 seniorů na 100 dětí. Počet seniorních obyvatel vzrostl během těchto deseti let z 1 482,4 tisíc na 1 988,9 tisíc, zatímco u dětí byl tento nárůst mnohem mírnější, z 1 479,5 tisíc na 1 647,3 tisíc.¹³

V České republice působí mnoho organizací, jejichž úkolem je pomoci se vyrovnat s dynamickými proměnami, které se ve věkovém složení obyvatel ČR postupně projevují. Mezi takové, již od roku 1990, patří Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, která se od počátku svého vzniku zapojuje do oblasti vzdělávání dospělých, vytváří koncepci pro další rozvoj a také spolupracuje se státními orgány a dalšími subjekty, se kterými se podílí na přípravě legislativních opatření. Asociace také aktivně spolupracuje s firmami, pořádá kurzy a vytváří vzdělávací programy, publikuje odborné články a pořádá akce, na kterých zájemce seznamuje s problematikou. Od roku 2010, mezi jinými, koordinovala projekt Strategie Age managementu v České republice, jehož cílem bylo zmapování současného stavu pracovní uplatnitelnosti postupně stárnoucí populace a navržení inovativních postupů, které vytvoří vhodné podmínky pro pracovní zařaditelnost osob nad 50 let.¹⁴

2.1 Současné statistiky pracovního trhu

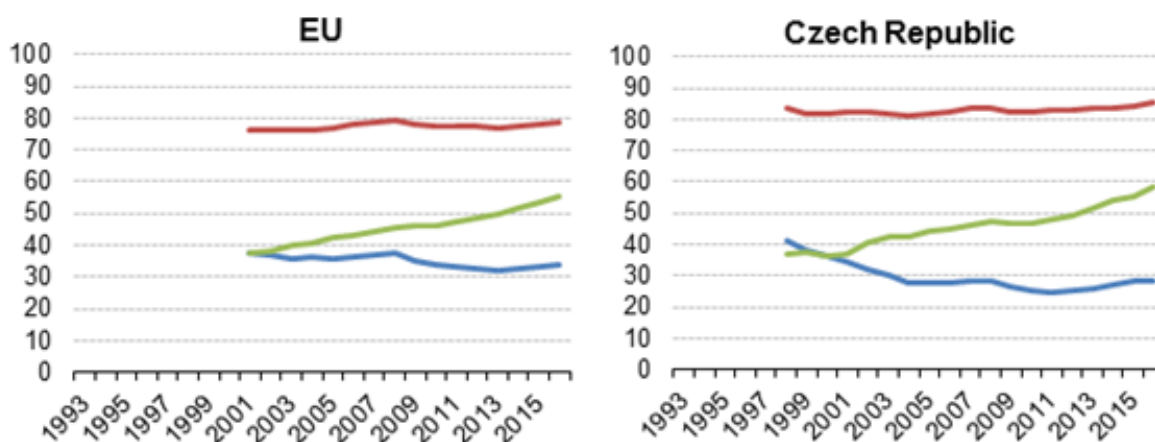
Český statistický úřad uvádí, že v roce 2040 bude celých 47 % pracovníků starších 50 let. V roce 2016 tvořil podíl pracujících přes 50 let 26,3 %, což oproti stavu z roku 2014 představuje 3,1% navýšení.¹⁵

¹³ Vývoj obyvatelstva ČR v roce 2016, [cit. 2017-11-16], <<https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf>>.

¹⁴ Srov. Strategie Age Managementu v České republice, [cit. 2017-11-06], <<http://www.aivd.cz/cz/o-projektu-1386/>>.

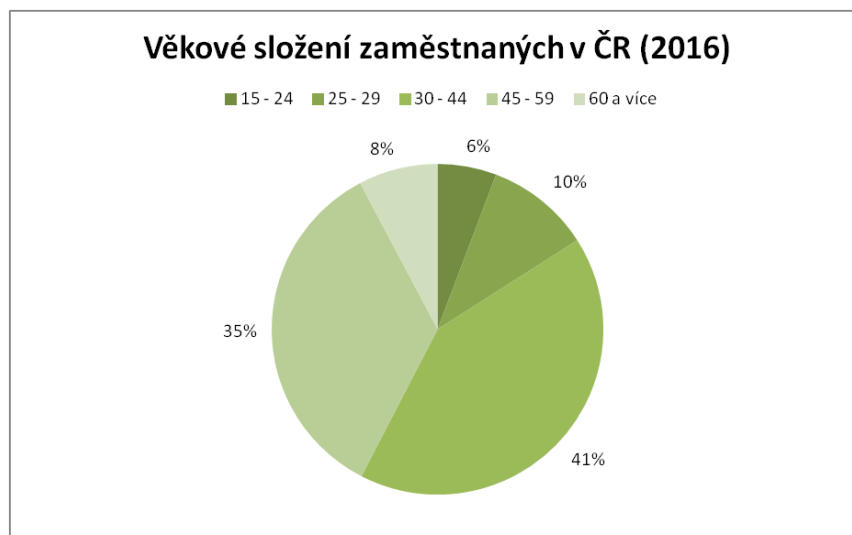
¹⁵ Srov. Podíl pracujících lidí starších 50 let roste, [cit. 2017-11-06], <<https://www.novinky.cz/kariera/431861-podil-pracujicich-lidi-starsich-50-let-roste.html>>.

Na základě dat z Eurostatu můžeme na grafu č. 2¹⁶ sledovat velmi podobný průběh vývoje zaměstnanosti části populace starší 50 let ve všech zemích EU.



Graf 2: Porovnání vývoje pracovníků podle věku v Evropské Unii a ČR

Míra ekonomické aktivity se nejen u starších lidí odvíjí od mnoha faktorů. Patří mezi ně statutární věk pro odchod do důchodu, výše penze, ale také nabízené možnosti pracovního uplatnění, a to, zda odpovídají nárokům seniorních zaměstnanců a obecně má velký vliv životní úroveň v daném období. Z těchto důvodů, dochází k zapojení starších lidí do pracovního procesu v rozdílné míře nejen na úrovni jednotlivých států, ale také regionů. Vývoj věkového složení zaměstnaných zobrazuje graf 3¹⁷.



Graf 3: Věkové složení zaměstnaných v ČR (2016)

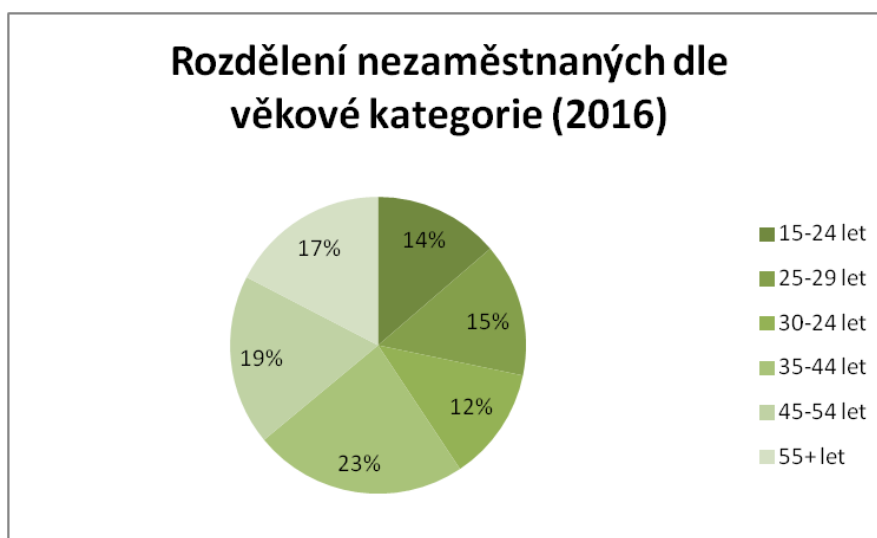
¹⁶ *Employment rate by age group 1993-2016*, [cit. 2017-11-22], <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/f/fb/Employment_rate_by_age_group%2C_1993-2016_%28%25%29.png>.

¹⁷ Vlastní zpracování, dle *Zaměstnanost v NH podle věku*, [cit. 2017-11-18], <<https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321716.pdf>>.

2.1.1 Nezaměstnanost podle věku

V roce 2016 byl roční průměr obecné míry nezaměstnanosti 4 %, což představuje 211,4 tisíc osob z celkové populace.¹⁸

Nezaměstnaní v předdůchodovém věku mají často horší pozici při hledání nového zaměstnání, v porovnání s osobami mladšími. Jak vyobrazuje graf 4¹⁹, podíl nezaměstnaných osob starších 55 let v roce 2016 tvořil celých 17 % a tvoří tak 3. nejpočetnější skupinu. Bohužel, tyto údaje nepomohou odhalit skutečný podíl těchto osob, neboť ve velké míře dochází k jejich odchodu z pracovního trhu.



Graf 4: Počet nezaměstnaných dle věku (2016)

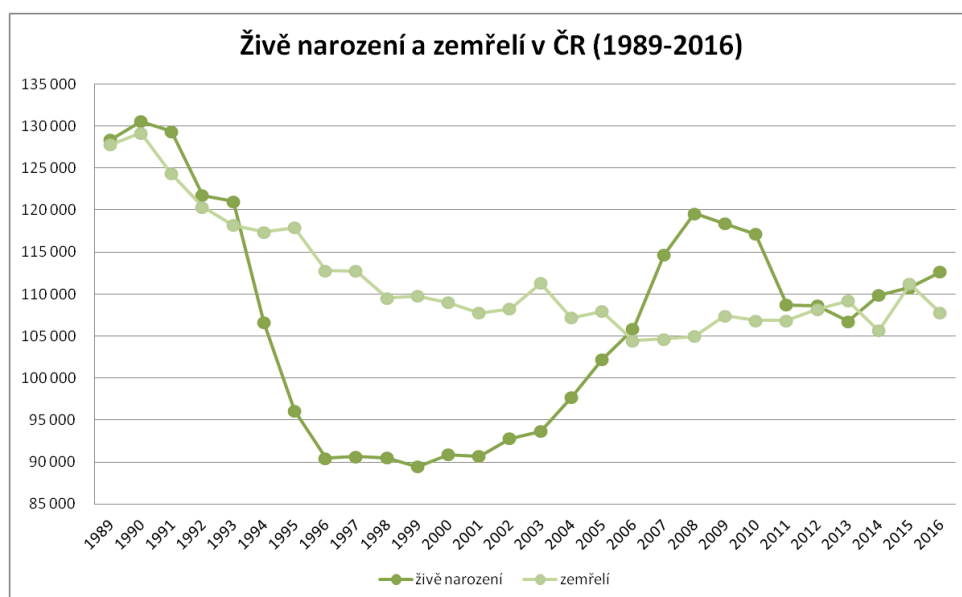
2.1.2 Počet narození/úmrť

Mezi dva hlavní demografické jevy, ovlivňující proces stárnutí české populace, patří míra porodnosti a úmrtnosti.

¹⁸ Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let, [cit. 2017-16-11], <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TABULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413_VUZEMI__97__19#w=>>.

¹⁹ Vlastní zpracování, dle *Nezaměstnanost podle úrovně vzdělání a věku*, [cit. 2017-11-21], <<https://www.czso.cz/documents/10180/34624843/25012816q138.pdf>>.

Graf č. 5²⁰ ilustruje dramatické snižování přirozeného přírůstku obyvatel od roku 1990. Společně s nižší intenzitou úmrtnosti tak dochází ke zvyšování střední délky života. Zatímco naděje dožití byla v roce 1989 u mužů 68,1 let, v roce 2016 se tato hodnota zvýšila na 76,2 let.



Graf 5: Živě narození a zemřelí v České republice

Tento stav v budoucích letech zapříčiní výrazný posun věkové struktury obyvatelstva a znamenáme navýšení podílu seniorů v populaci, jakožto přímý dopad nižší porodnosti a zároveň příznivého socio-ekonomického vývoje.

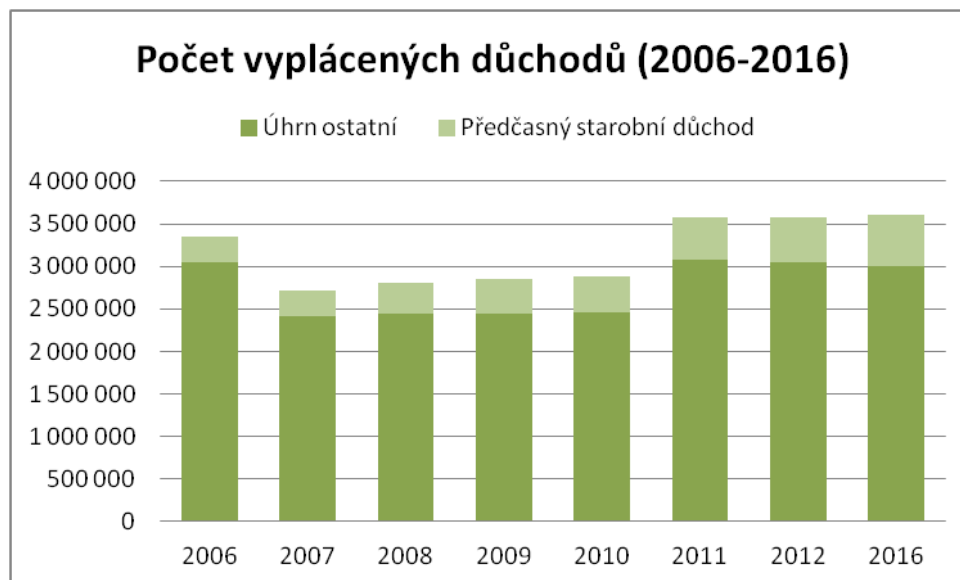
2.1.3 Předčasné odchody do důchodu

Podíl předčasných starobních důchodů byl v roce 2016 vůči celkovému úhrnu 16,75 %, což odpovídá 603 tisícům osob. Oproti roku 2006 tato hodnota představuje 7,75% navýšení. Hlavním důvodem, proč se lidé pro odchod do předčasného důchodu rozhodnou, je ztráta zaměstnání těsně před věkovou hranicí pro odchod do starobního důchodu a nepřekonatelné bariéry v hledání nového pracovního místa.²¹

²⁰ Vlastní zpracování, dle *Živě narození a zemřelí v České republice*, <https://www.czso.cz/csu/czso/2-cr_od_roku_1989_obyv>.

²¹ Srov. *Analýza stávajícího nastavení systému odchodu do důchodu*, [cit. 2017-09-16], <https://www.mpsv.cz/files/clanky/23618/3_Duchodova_analyza.pdf>.

Na základě dat vyobrazených v grafu č. 6²², lze pozorovat, že mezi roky 2007 až 2011 měl celkový počet vyplácených důchodů vzestupnou tendenci. Mezi roky 2010 a 2011 došlo ke 24% zvýšení sledovaného počtu. Toto výrazné zvýšení bylo způsobeno zvýšeným počtem starobních důchodců.



Graf 6: Počet vyplácených důchodů 2006-2016

Naopak mezi lety 2011 až 2016 můžeme sledovat mírný pokles. V roce 2011 vešel v platnost zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění, známý také jako tzv. malá důchodová reforma. Ta představovala novelu zákona o důchodovém pojištění, jehož součástí bylo mimo jiné i zvýšení věkové hranice pro odchod do důchodu a zároveň zavedení progresivního zvyšování této hranice na základě zvyšující se střední délky života, také přestala zohledňovat počet dětí u žen.²³

²² Vlastní zpracování, dle *Statistická ročenka z oblasti důchodového pojištění*, [cit. 2017-09-16], <http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/077B80C4-B744-4C47-A3A8-0E44867E1B4B/0/WEB_SR201620170815.pdf>.

²³ Srov. ČEVELA, Rostislav, aj., *Sociální gerontologie*, s. 150.

3 Práce personálních oddělení

Zaměstnání či udržení ve firmě a účinné využití starších zaměstnanců může být pro společnosti přínosné až klíčové. Odpovědnost za tato rozhodnutí leží na personálním útvaru a na středním a vyšším managementu každého podniku. Hlavním předpokladem pro fungující AM je úplná znalost věkové struktury zaměstnanců a důkladné vyhodnocení potřeb jednotlivých oddělení.

Obecně lze definovat 8 základních pilířů AM:²⁴

1. znalost věkové struktury zaměstnanců,
2. rovný postoj ke všem věkovým skupinám zaměstnanců,
3. podpora managementu a řídicích pracovníků,
4. správně formulovaná a funkční strategie,
5. vůle, motivace a pracovní schopnost zaměstnanců,
6. vysoká úroveň znalostí a kontinuita vzdělávání,
7. dobré pracovní prostředí a znalost charakteru práce, její složitosti a zda je či není možnost jejího reorganizování,
8. péče o zdraví a pracovní život zaměstnanců po celou dobu jejich kariéry.

3.1 Výhody a nevýhody aplikace Age managementu v organizacích

Podle výzkumu Urbancové²⁵ organizace aplikující AM nejčastěji uváděly jako přínos udržení si klíčových zaměstnanců. Další často uváděné výhody byly, že dokázali zvýšit výkonnost celé organizace, zlepšit motivaci a výkonnost stávajících zaměstnanců a zlepšit organizační klima firmy, tj. atmosféru na pracovišti.

SWOT analýza, vyobrazená na straně 19 v tabulce č. 4²⁶, definuje silné a slabé stránky, stejně jako příležitosti a hrozby u starších zaměstnanců.

Jako nevýhody, které se projevily při realizaci AM, uvedly organizace náročnost řízení věkově rozmanitého pracoviště pro manažery firmy, vyšší nároky na komunikaci, časovou náročnost na řízení a celkovou finanční náročnost. Problematika zaměstnanců starších 50 let

Hlavními bariérami pro zaměstnanost pracovníků nad padesát let jsou nejčastěji uváděny pokles produktivity, častější absence, menší přizpůsobivost a tolerance změn. Naopak

²⁴ ILMARINEN, Juhani, cit. podle URBANCOVÁ, Hana, *Age management v organizacích*, s. 68.

²⁵ Srov. URBANCOVÁ, Hana, *Age management v organizacích*, s. 60.

²⁶ Vlastní zpracování, dle srov. SVOBODOVÁ, Lenka, cit. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 131.

přednosti, kterými tito pracovníci disponují, jsou často letitá praxe v oboru, expertní znalosti a zkušenosti a rozvážný či systematický přístup k výkonu profese.

Tabulka 3: SWOT analýza pracovníků starších 50 let

Silné stránky	Slabé stránky
zkušenost, praxe, odbornost, dobré znalosti a profesní vyzrálость, konzervativnost, spolehlivost, odpovědnost, pečlivost, rozvážnost, trpělivost, vztah k vykonávané práci, loajalita k zaměstnavateli, nízká fluktuace, kontakty, jasné priority, vyřešené osobní problémy, časová flexibilita, asertivita, jisté vystupování	zhoršující se psychofyzické schopnosti a smyslové vnímání, ztráta sebevědomí a motivace, flegmatickosti, nižší ochota profesně se vzdělávat, nižší operativnost, horší fyzický stav a výkon, únava, více zdravotních problémů, nedůvěra k novým věcem a technologiím, horší počítačová gramotnost a ovládání nových technologií, snížená tolerance k mladším kolegům
Příležitosti	Hrozby
flexibilní formy práce, zkrácené úvazky, sdílená pracovní místa, vytvoření systému kombinované práce s veřejným sektorem, využití odborných a životních zkušeností v oblastech, kde je to výhodou (poradenství, soudnictví apod.), předávání zkušeností a tacitních znalostí, zapracovávání nových zaměstnanců, rekvalifikační kurzy, programy celoživotního vzdělávání, využití nových technologií pro snížení fyzické námahy, možnosti a role státu pro podporu starších osob na trhu práce	méně pracovních příležitostí, ohrožení zaměstnání mladších osob při prodlužování důchodového věku, ageismus, zvýšená míra nemocnosti a pracovní úrazovosti a s tím související vyšší náklady, postoje zaměstnavatele ke starším zaměstnancům, neochota nebo neschopnost využít jejich potenciálu, chybějící systém práce se staršími pracovníky, jejich snížená schopnost či ochota prosadit se mezi mladšími kolegy, mezigenerační napětí v případě mladého managementu

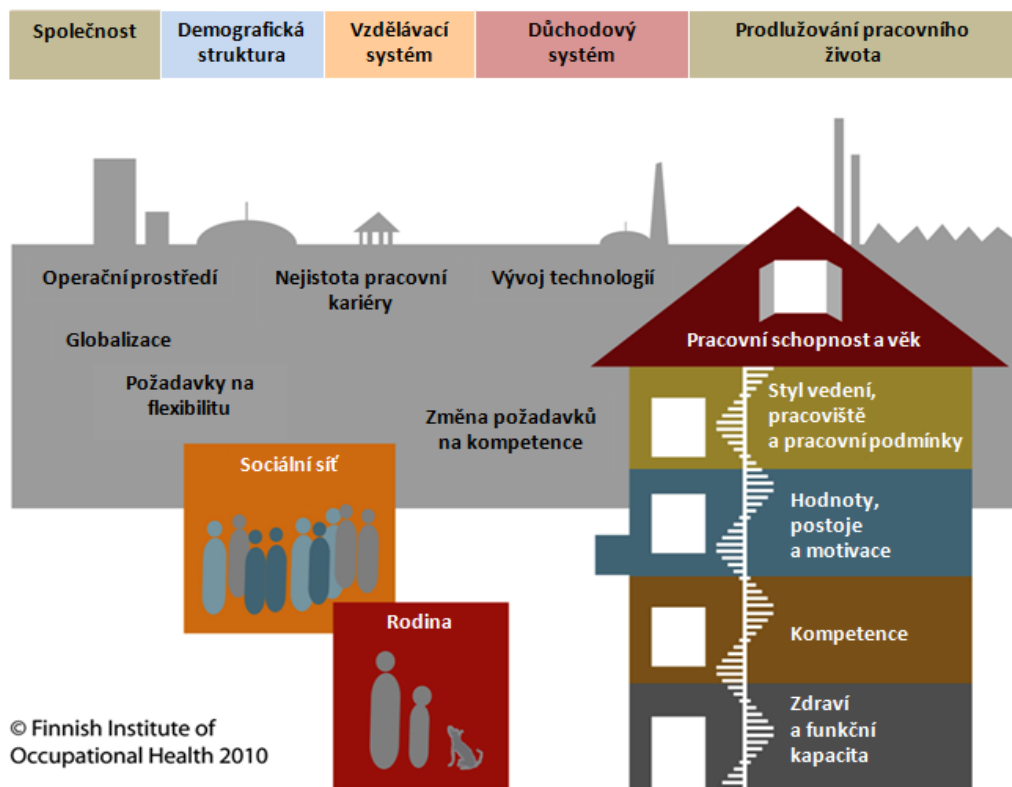
3.2 Nástroje Age managementu

Pokud jde o konkrétní nástroje AM, v jisté míře se týkají všech aktivit spojených s prací s lidskými zdroji. Při náboru zaměstnanců nebo vytvářením pracovních týmů, je možno brát v potaz věk jako jeden z faktorů a vytvářet tak diverzifikované pracovní prostředí, v něm pak klást důraz na spolupráci všech zaměstnanců, zejména mezigenerační spolupráci. K tomu se

dají využít mentorské programy, kdy starší pracovníci fungují jako mentoři mladším a předávají tak své znalosti. Mezi další nástroje patří například restrukturalizace pracovních pozic dle potřeb zaměstnanců či zaměstnavatele, ohled na ergonomii práce, vzdělávání a školení zaměstnanců přizpůsobené jejich věkovou kategorii a nástroje spojené s formou organizace práce, jako jsou částečné úvazky, sdílená pracovní místa, flexibilní pracovní doba a další.²⁷

3.2.1 Měření pracovní schopnosti

Pro přesné a účinné rozhodnutí o způsobu a formě aplikování AM v organizaci, je potřebné umět změřit pracovní schopnost zaměstnanců. K tomu se využívá například hodnotící nástroj WAI© (Work Ability Index). Ten je sestaven na základě modelu domu pracovní schopnosti, vyobrazením na obrázku č. 2²⁸. Ten byl sestaven finským institutem pracovního zdraví a jsou na něm promítnuty faktory ovlivňující pracovní schopnost do jednotlivých pater podle závažnosti ohrožení, které pro ni představují.²⁹



Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti

²⁷ Srov. SVOBODOVÁ, Lenka, cit. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 105-108.

²⁸ Srov. ŠTOROVÁ, Ilona, *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, s. 19-23, [cit. 2017-10-22], <<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>>.

²⁹ Srov. Tamtéž.

První patro představuje zdraví pracovníka a jeho fyzickou a psychickou funkční kapacitu. Toto patro je zatíženo všemi patry nad ním a jedná se o nejzásadnější faktory podle pracovního domu. Jejich změny se na pracovní schopnosti projevují nejvíce.³⁰

Druhé patro představuje odborné znalosti a dovednosti. Mění se požadavky na kompetence způsobují, že neustálý rozvoj odborných dovedností se stává pro pracovní schopnost ještě důležitějším předpokladem. Typickým příkladem jsou změny v oblasti informačních technologií.³¹

Třetí patro je tvořeno z hodnot, postojů a motivace. Celé toto poschodí představuje rovnováhu mezi prací a osobními zdroji a vztah mezi prací a osobním životem. Hodnoty a postoje jsou v průběhu života vystaveny různým vlivům, ale také reagují i například na změny ve společnosti nebo v legislativě (např. penzijní reforma). Toto poschodí má také balkon, z kterého mohou pracovníci vidět prostředí, které je nejbližší jejich pracovišti – rodina a blízké okolí. Tyto faktory také každodenně ovlivňují pracovní schopnost. Typickým příkladem je problematika sladění rodinného a pracovního života u rodičů malých dětí.³²

Čtvrté patro představuje práci, pracoviště a organizaci práce. Jedná se o nejtěžší poschodí domu pracovní schopnosti a celá jeho hmotnost zatěžuje všechna nižší poschodí. Odpovědnost za čtvrté patro má management neboli vedoucí pracovníci, kteří mají pravomoc v případě potřeby toto poschodí organizovat a měnit.³³

3.2.2 Diverzita pracovních týmů

Již bylo zmíněno, že každá věková skupina má své možnosti a přínosy, které mohou být využity například při zapracování diverzity do pracovišť a pracovních týmů. Diverzitou se zde myslí různorodost skupin nejen věkových, ale například i genderových a dalších. Nejedná se však o nápravu nerovných příležitostí, ta bývá často podnícena například legislativně, ale o záměrné vytvoření různých úhlů pohledu a využití potenciálu více skupin pro dosažení firemních cílů. Dále se tak vytvoří pracovní prostředí, které je otevřené tréninku mladých talentů a jejich zapracování do pracovního procesu, ve kterém se učí přímo při praxi od zkušenějších kolegů a zlepšují tak své pracovní dovednosti.³⁴

³⁰ Srov. ŠTOROVÁ, Ilona, *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, s. 20, [cit. 2017-10-22], <<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>>.

³¹ Srov. Tamtéž, s. 21.

³² Srov. Tamtéž, s. 22.

³³ Srov. Tamtéž, s. 23.

³⁴ Srov. KALOUSOVÁ, Pavlína, aj., *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*, s. 17.

3.2.3 Mentoring

K podobnému účelu slouží také mentoring. Je to způsob, jak mohou firmy využít svých starších a zkušených zaměstnanců, kteří se pak věnují rozvoji svých mladších kolegů. Zejména pak kupříkladu u technických oborů, ale i dalších, kde je potřeba expertní znalost pracovních postupů a dané problematiky. Mladí absolventi přicházející do firmy mají dobré a aktuální znalosti, ale praktická zkušenost je nedostačující. Proto tento druh spolupráce se zkušenějšími pracovníky, kteří ale naopak bývají mnohdy zastánci starších ověřených postupů, může vést ke zkvalitnění a inovacím, které jsou pro podnik prospěšné.³⁵

3.2.4 Změny pracovních pozic a přizpůsobení se situaci

Dalším způsobem uplatnění starších pracovníků při respektování jejich dispozic, je jistá reorganizace pracovních pozic a jejich vyšší flexibilita. To je samozřejmě uplatnitelné jen na pozicích, které takovou reorganizaci dovolují a jejich identifikace je záležitostí personálních oddělení daných firem. Nejrozšířenějším příkladem je práce s pružnou pracovní dobou. Dále pak částečné pracovní úvazky, případně v České republice mnohem méně využívané sdílené pracovní úvazky. Zde se o pracovní místo dělí nejčastěji dva lidé a náplň jejich práce bývá v poměru 50:50, ale i jiném dle potřeby. Dalším uplatnitelným příkladem jsou takzvané Home office, neboli práce z domova. Tyto a jiné úvazky v prostředí, které to dovoluje, jsou vhodnou cestou AM k harmonizaci pracovního a osobního života zaměstnanců.³⁶

3.2.5 Odchody ze zaměstnání – ulehčení následné pozice na pracovním trhu

Pokud již není pro zaměstnance v organizaci místo a je tedy nutný jeho odchod ze zaměstnání, AM považuje za vhodné mu tento odchod co nejvíce ulehčit a podpořit je při hledání nového pracovního místa. Například formou školení na používání moderních technologií, osobních počítačů a dalších základních dovedností pro zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Firma je tyto aktivity často schopná pokrýt z vlastních zdrojů a prostředků, takže nemusí jít nutně cestou výrazně zvýšených nákladů a ve výsledku si tím zlepšuje vlastní interní i externí obraz, že jedná se svými zaměstnanci jako dobrý a odpovědný zaměstnavatel.³⁷

³⁵ Srov. ŠTOROVÁ, Ilona, *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, s. 18, [cit. 2017-10-22], <<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>>.

³⁶ Srov. NOVOTNÝ, Petr, aj., *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat*, s. 64.

³⁷ Srov. ŠTOROVÁ, Ilona, *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, s. 125-126, [cit. 2017-10-22], <<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>>.

4 Metodika

Schopnost reagovat na sociální a ekonomické změny ve společnosti, je klíčovým atributem pro zachování konkurenceschopnosti a dalšího ekonomického růstu podniku. Dopady, jež jsou výsledkem dlouhodobého stárnutí populace, představují pro společnost výzvu. Struktura zaměstnanců se postupně proměňuje a s tím se mění i požadavky pro výkon jejich profese.

Takový stav vyžaduje prosazování řízení, které je vykonáváno s ohledem na věk zaměstnanců. Pro úspěšné zavedení AM do strategie podniku je nejprve nutno, aby takové rozhodnutí přijmul nejvyšší management a prosadil jeho zabudování pevně do firemní kultury jako celku.

Téma Age managementu lze posuzovat z mnoha hledisek a lze užít množství metod, s nimiž je možné dojít k validním závěrům. Postupy, vybrané pro samotný výzkum a návazné řešení nastalých otázek, jsou do značné míry také ovlivněny osobností autora, jeho názory a uznávanými hodnotami. Roli také hrají předem definované cíle výzkumu, které mohou být do určité míry limitující a samozřejmě také externí vlivy, jež mohou výzkum přímo ovlivnit.³⁸

Vzhledem k cíli této práce bylo zvoleno kvalitativního výzkumného šetření, které umožňuje detailní zkoumání na základě předem definovaných kritérií.

4.1 Kvalitativní výzkum

Tato technika se zaměřuje na zkoumání problému v jeho přirozeném prostředí, přičemž se týká individuálních osob nebo velmi malých skupin. Tento výzkum je vytvářen na ve značné míře subjektivní úrovni a témata, kterým se věnuje, jsou tvořena prostředím, jehož se dotýká. Podstatnou podmínkou správně zvládnutého kvalitativního výzkumu je schopnost strukturalizovat získané informace a jakýsi odstup autora od řešených otázek.³⁹

V průběhu procesu vystávají různorodé sociální kontexty, které jsou výsledkem podstaty vyvěrající ze samotné praxe v přirozených podmínkách. Díky těmto podmínkám je kvalitativní výzkum považován za pružný, neboť dochází k jeho řízení na základě nově nabitých informací i v jeho průběhu. Mezi techniky kvalitativního přístupu řadíme interview, pozorování a analýzu dokumentů a fyzických dat, či audio a videozáznamů.⁴⁰

³⁸ Srov. HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, s. 32.

³⁹ Srov. Tamtéž, s. 46.

⁴⁰ Srov. Tamtéž.

4.1.1 Typy kvalitativního výzkumu

Kvalitativní výzkum je charakteristický svou dynamičností, neboť vzniká jako výsledek interakce mezi autorem a předmětem výzkumu a je tak v jeho průběhu tvarován.

Mezi základní typy kvalitativního výzkumu řadíme:

1) Případová studie

Případová studie umožňuje zanalyzovat do hloubky všechna dostupná fakta týkající se jednoho konkrétního případu a zasadit je do obecnějšího rámce.⁴¹

2) Analýza dokumentů

Analýzu dokumentů řadíme mezi tzv. nereaktivní techniky sběru dat. Výhodou tohoto přístupu je neměnnost obsahu dokumentů v čase. Autor tedy může ovlivnit, jaké dokumenty do výzkumu zařadí, ale už nikoliv co je jejich obsahem. Díky tomu nedochází ke zkreslování zpracovaných dat.⁴²

3) Terénní výzkum

Tento druh výzkumu představuje zkoumání předmětu výzkumu v jeho přirozeném prostředí. Typická je pro tento druh výzkumu nižší úroveň strukturovanosti, neboť výzkum vzniká právě na základě postupného poznávání.⁴³

4) Kvalitativní experiment

I v tomto případě se jedná o pozorování v přirozeném prostředí, avšak vytváříme do něj zásah, na jehož základě očekáváme reakci. Vliv, který zásah vyvolal, zaznamenáváme a následně analyzujeme.⁴⁴

4.1.2 Výhody a nevýhody kvalitativního výzkumu

Mezi přednosti kvalitativního výzkumu řadíme detailní porozumění informacím, které nejsou ovlivněny nepřirozeným prostředím. Tento přístup umožňuje studovat procesy a pružně reagovat na nastalé změny. Díky tomuto postupu lze navrhnout teorie a přitom zohledňovat lokální působení rozličných podmínek.⁴⁵

Mezi nevýhody, jež z tohoto přístupu plynou, lze zařadit především subjektivnost, která se do výzkumu promítá. Vzhledem k tomu, že dovede reagovat na nastalé změny a není striktně strukturalizovaný, je obtížné jej replikovat a také není snadné jej zobecnit, neboť pracuje

⁴¹ Srov. HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, s. 102.

⁴² Srov. Tamtéž, s. 134.

⁴³ Srov. Tamtéž, s. 118.

⁴⁴ Srov. Tamtéž, s. 88.

⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 49.

s jedinci, nebo malou skupinou osob. Také bývá, oproti kvantitativnímu přístupu, časově náročnější, díky zdlouhavému sběru dat a jejich analýze.⁴⁶

4.2 Kroky výzkumu

4.2.1 Příprava a určení výzkumného problému

V tomto kroku volíme výzkumné téma a také metodologii, s níž k němu budeme přistupovat. Určíme oblast, které se budeme věnovat a vymezíme rozsah, se kterým se chceme problému věnovat. Dále si ujasníme cíl, za kterým výzkum tvoříme a základní výzkumné otázky, na které chceme najít odpověď.⁴⁷

4.2.2 Plán výzkumu

V této fázi se věnujeme rozplánování celého výzkumu na detailní úrovni. Vyhodnotíme, jakým způsobem celý výzkum provedeme a ujasníme si, zda je potřeba spolupráce s někým dalším. Zvolíme, jakým způsobem budeme získávat data a určíme předběžný časový harmonogram.⁴⁸

4.2.3 Provedení studie

Cílem tohoto kroku je shromáždění relevantních dat a jejich následná analýza. Na základě vytvořeného výzkumného plánu se snažíme dojít k zodpovězení výzkumných otázek. V případě nutnosti je upravujeme a zkoumáme souvislosti, mezi získanými daty, které interpretujeme.⁴⁹

4.2.4 Zpráva o výsledcích výzkumu

Finální fází, shrnující veškeré předchozí kroky v jeden celek, je zpráva o výsledcích výzkumu. Východiska, která v práci předkládáme, je nutné předat ve formě, jež odpovídá naší cílové skupině. Závěry představujeme tak, aby logicky navazovaly a byly přehledné, využijeme také grafické zobrazení dat.⁵⁰

⁴⁶ Srov. HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, s. 48-49.

⁴⁷ Srov. Tamtéž, s. 38.

⁴⁸ Srov. Tamtéž.

⁴⁹ Srov. Tamtéž, s. 38-39.

⁵⁰ Srov. Tamtéž, s. 39.

4.3 Výzkumné otázky

Jednotlivé výzkumné okruhy byly nejprve vymezeny tak, aby korespondovaly s vymezeným cílem a bylo možné zhodnotit míru naplnění podstaty AM dle jeho osmi pilířů, popsaných v teoretické části.

Výzkumné otázky byly sestaveny takto:

1) O jaký druh firmy se jedná a jaká jsou specifika konkrétního podnikatelského prostředí?

Popsat charakteristiku vybrané firmy a tím si vytvořit přehled o specifikaci prostředí, na kterém bude dále probíhat výzkum.

2) Skutečně se zkoumaný problém týká dané firmy?

Analyzovat věkovou strukturu společnosti a vytvořit predikci jejího budoucího vývoje, na základě kterého je možné určit míru, s jakou se problematika AM společnosti dotýká.

3) Jaké je uvědomění firmy v dané oblasti a jak k této problematice přistupuje?

Analyzovat přístup společnosti k řízení věkové struktury zaměstnanců a zhodnotit uvědomění si rizik, která plynou z neaktivního přístupu vůči AM.

4) Jaké konkrétní kroky firma již podnikla?

Analyzovat kroky, které společnost dosud podnikla na podporu starších zaměstnanců a zjistit jejich konkrétní přínos.

5) Je něco, co by mohlo firmě pomoci k dalšímu rozvoji v oblasti AM?

Na základě porovnání zjištěných praktických poznatků a teoretické přípravy posoudit, zda je možné najít další postupy, či zlepšení stávajících a navrhnout pro společnost směry dalšího rozvoje AM.

5 Plán výzkumu

Na základě analýzy problému byly vyčleněny dílčí části, které bylo možné uchopit samostatně a vytvořit si komplexní přehled o současném stavu aplikace konceptu AM ve společnosti. Z tohoto důvodu bylo nutné dopředu zajistit spolupráci se zaměstnancem společnosti, který by byl ochotný potřebné informace sdílet a zprostředkovat interní materiály společnosti, vztahující se k výzkumu.

Obecnou metodou, zpracovávající dostupné informace, které později vedou k lepšímu poznání problematiky, je analýza. Ta dovoluje velký celek rozdělit na menší díly, mezi kterými zkoumáme závislosti a objevujeme jejich fungování, jakožto samostatných jednotek. Systematická analýza dat, získaných na základě odpovídající metodologie, představuje základní stavební kámen pro empirický výzkum.⁵¹

5.1 Technika sběru dat

Dalším krokem v procesu výzkumu je shromáždění dokumentů, které chceme dále zkoumat. Následně je možné přikročit k analýze dokumentu jako celku, nebo vybrat pouze některé jeho části, které nejvíce odpovídají našemu výzkumnému cíli.

Proces, který je zkoumán v jeho přirozeném prostředí, lze evaluovat na základě množství různorodých dat. K jejich získání je možné dospět několika metodami sběru dat. V rámci kvalitativního výzkumu mezi takové řadíme například pozorování, rozhovory nebo analýzu dokumentů. Kombinace těchto přístupů je možné zvýšit porozumění problematiky ze strany autora a zároveň zvýšit relevanci a kvalitu výzkumu. Různorodost dokumentů a zároveň autentičnost jejich obsahu, dávají vzniknout výzkumu, jenž není ovlivněn zkreslením, a jehož rozmanitost zaručuje dostatečnou šíři pokrytí tématu.⁵²

5.1.1 Nepravděpodobnostní výběr dat

V rámci výzkumu je potřeba vybrat reprezentativní vzorek, na základě kterého je možné usoudit obecnější stav reality. Tento výběr lze rozdělit na výběr pravděpodobnostní, využívaný v rámci kvantitativního výzkumu a výběr nepravděpodobností, typický pro výzkum kvalitativní.⁵³

⁵¹ Srov. HENDL, Jan, *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*, s. 32-33.

⁵² Srov. Tamtéž, s. 49-50.

⁵³ Srov. OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ Kateřina, *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*, s. 13-14.

Nepravděpodobnostní výběr dále dělíme na⁵⁴:

- účelový – je vybrán na základě potřeb výzkumníka, prakticky znemožňuje zobecnění závěrů výzkumné práce,
- snowball – vzorek obohacuje o další osoby na základě odkazování tzv. informátory,
- redukce negativním samovýběrem – původní vzorek je redukován, na základě odmítnutí některých jedinců spolupracovat na výzkumu.

5.1.2 Analýza obsahu

Analýza obsahu nebo také rešerše literatury představuje metodu, která získává relevantní informace z dokumentů. Na rozdíl od obsahové analýzy, jež je metodou kvantitativní, se jedná o techniku kvalitativního výzkumu, s níž analyzujeme textové materiály, jež vznikly například jako výstup pozorování nebo rozhovorů.

Informace získáváme na základě analýzy významu. Je však nutné kalkulovat s určitou mírou zkreslení, kterému mohly být zpracovávané materiály vystaveny, v případě, že pracujeme se sekundárními daty.⁵⁵

Termín rešerše je odvozený z francouzského „recherche“, znamenající hledání, bádání. Představuje metodu pro vyhledávání dostupných informací, jejich sběr a také zpracování v kompaktní souhrn teoretických východisek ke zvolenému tématu. Tyto poznatky jsou zachyceny na základě vhodně zvolené strategie, mezi ty řadíme⁵⁶:

- strategie stavebních kamenů,
- strategie rostoucí perly,
- strategie sněhové koule,
- strategie osekávání,
- strategie vyhledávání nejdříve podle nejužší fasety,
- strategie vyhledávání nejdříve podle největší četnosti výskytu.

Díky vhodně zvolené strategii přístupu k vyhledávání vybraného výrazu odpovídajícímu potřebám výzkumné práce, lze získat potřebné zdroje informací. Správně definovaným tématem, odpovídajícímu nastavením šíře záběru práce a omezením vyhledávání dle data publikace,

⁵⁴ Srov. OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ Kateřina, *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*, s. 14-15.

⁵⁵ Tamtéž, s. 39.

⁵⁶ Srov. BROKLOVÁ, Zdeňka, *Úvod do rešeršní a výzkumné činnosti*, [cit. 2018-01-20], <http://kdf.mff.cuni.cz/~koupilova/vyuka/seminar/08_UvodDoResersniCinnosti.ppt>.

jazyka vydání nebo jiného z dalších parametrů, dospějeme k vytvoření relevantního seznamu literatury pro psaní práce, který odpovídá konkrétním nárokům tématu.

Pravděpodobně neznámější strategií je tzv. strategie stavebních kamenů. Ta je někdy také nazývaná strategií klíčových slov a spočívá v definování vhodných klíčových slov ke zvolenému tématu, kterými co nejpřesněji popíšeme oblast našeho bádání.

Výsledné zdroje je následně možné doplnit o další, návazné, technikou zvanou metoda sněhové koule. Ta postupně obohacuje vybranou literaturu o další zdroje, jež se blíže vážou ke klíčové oblasti autorova zájmu. Tato technika poskytuje široký rozhled v problematice, díky postupnému doplňování výchozí množiny zdrojů. Vhodně tak doplňuje oblasti, které například nebyly dostatečně pokryty v původně vybraných dokumentech.

5.1.3 Syntéza výsledků

Syntéza představuje, na rozdíl od analýzy, složení těchto menších článků v jeden celek, shrnující dostupné poznatky. Tyto informace předkládá obohacené o vlastní východiska a případně je jejím výstupem také návrh dalšího vhodného směru výzkumu.

5.1.4 Interpretace dat

S interpretací dat je často spjata tzv. hermeneutická analýza. Ta umožňuje hluboké porozumění významu textu a jeho interpretaci na principu hermeneutického kruhu. Ten představuje kruhový pohyb výkladu, jež začíná odhadem textu jako celku, který později přechází v detailnější analýzu jednotlivých částí ve vztahu k celku. Průběh je přitom založen na pokládání dotazů výzkumníkem a vyhledávání odpovědí.

5.2 Zdroje informací

Mezi hlavní zdroje informací využité k realizaci této práce patřily veřejně dostupné informace o aktivitách SČVK, webové stránky společnosti, výroční zprávy, firemní zaměstnanecký časopis, interní směrnice a interní projektová dokumentace.

Všechny tyto dokumenty byly nejprve posouzeny na základě relevantnosti k danému tématu, jejich významnosti, autora a také data publikování. Hlavním úkolem bylo tedy na samém počátku práce vyhledat vhodné dokumenty v dostatečném množství a vytvořit si velmi dobrý přehled o dané oblasti a procesech, jež jsou ve firmě aktivně uplatňovány a také o projektech, které se zvažují do budoucna.

6 Severočeské vodovody a kanalizace

6.1 O společnosti

Společnost Severočeské vodovody a kanalizace, a.s. (dále jen SčVK) vznikla současně se Severočeskou vodárenskou společností a.s. (dále jen SVS) v roce 1993. Ke vzniku došlo rozdělením tehdejšího státního podniku Severočeské vodovody a kanalizace Teplice na základě tzv. francouzského modelu. Zatímco SčVK dále fungovala jako provozní společnost, jako její vlastnická společnost byla založena SVS. V současné chvíli je většinovým vlastníkem SčVK společnost Veolia, jež vlastní 50,1 % akcií firmy, dále SVS s 49,1 % podílem a 0,8 % akcií firmy drží ostatní drobní akcionáři.

SčVK je společností zaměřující se na servis v oblasti výroby a dodávky pitné vody, ale také správy kanalizace a čištění odpadních vod na území kraje Libereckého, Ústeckého a v okrese Sokolov. V současné chvíli má 1715 zaměstnanců a provozuje 69 úpraven pitné vody a 222 čistíren odpadních vod. Dle délky provozovaných sítí se jedná o největší vodárenskou společnost v republice a pitnou vodu zásobuje 1,1 milionu obyvatel.

6.2 Společenská odpovědnost firmy

V roce 2001 Evropská komise specifikovala termín společenská odpovědnost firem, zkráceně CSR, takto - „Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“. Tyto metody postupem doby firmy implementovaly do svých struktur a maximalizace výhod plynoucích z těchto vytvořených hodnot se stala jednou z priorit, a to i mezi malými a středními podniky. Velkou podporu ze strany Evropské unie dokazuje rozhodnutí k obnovení strategie pro společenskou odpovědnost podniků z roku 2011.

Aplikace CSR se stala ukazatelem silného a konkurenceschopného podniku, který je navíc atraktivní pro zaměstnance a dokáže pozitivně působit na veřejnost. SčVK a.s. v roce 2015 obdržela Cenu Rady kvality ČR za aplikaci Age managementu. Tato cena je udělována společností, jež se podílí na aktivním uplatňování principů AM a přispívá tak k rozšíření povědomí o problematice řízení s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců.

6.3 Vývoj Age managementu ve společnosti

SčVK se problematice AM začala věnovat od roku 2011, kdy navázala spolupráci se společností RYCON consulting s.r.o a vysílala své zástupce na jejich semináře firemní kultury. V březnu 2015, byl pak jmenován specializovaný projektový tým. Ten měl za úkol vytvořit

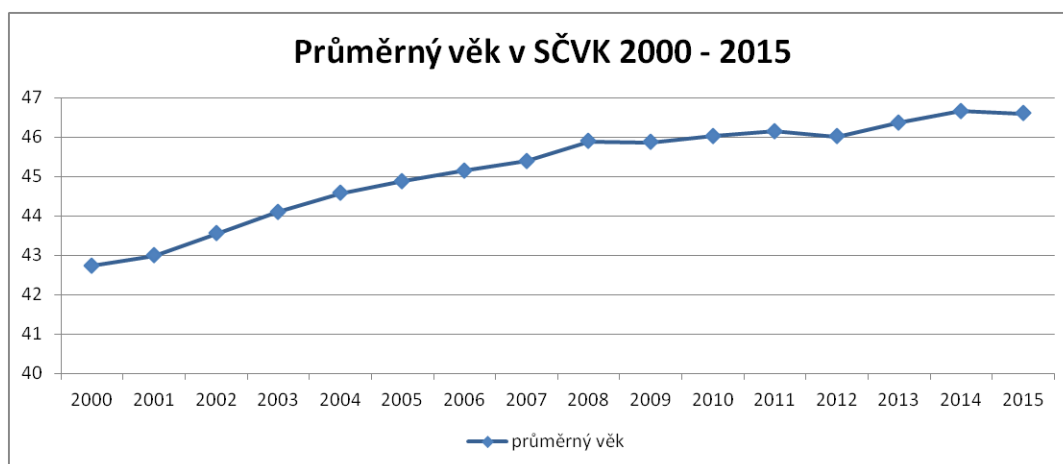
koncepti personálního řízení, která by především podpořila uchování know-how firmy a zároveň jednala na základě principů Veolia Senior Academy (VESNA), projektu, jenž sleduje rizika spojená s věkovou strukturou zaměstnanců, uvedeného v roce 2014.

V rozmezí několika posledních let je viditelný posun zájmu personální strategie společnosti. Zatímco např. v roce 2009 se zaměřovala především na rozvojové plány, identifikaci mladých nadaných zaměstnanců a jejich přípravu na vedoucí klíčové role. Postupně se tento směr obrátil k zaměstnancům starším, kteří dokázali společnosti zachovat jejich know-how, udržet kvalifikaci a podpořit výkonnost.

Tato postupná změna směru samozřejmě neznamenala odklonění od nastavených strategií, ale pouze jejich obohacení. Nadále tak společnost pracuje na vzdělávání svých mladých pracovníků, například zprostředkováním kombinovaného vysokoškolského studia, pozornost však věnuje i zaměstnancům starším, pro které vytváří vhodné podmínky.

6.4 Analýza věkové struktury

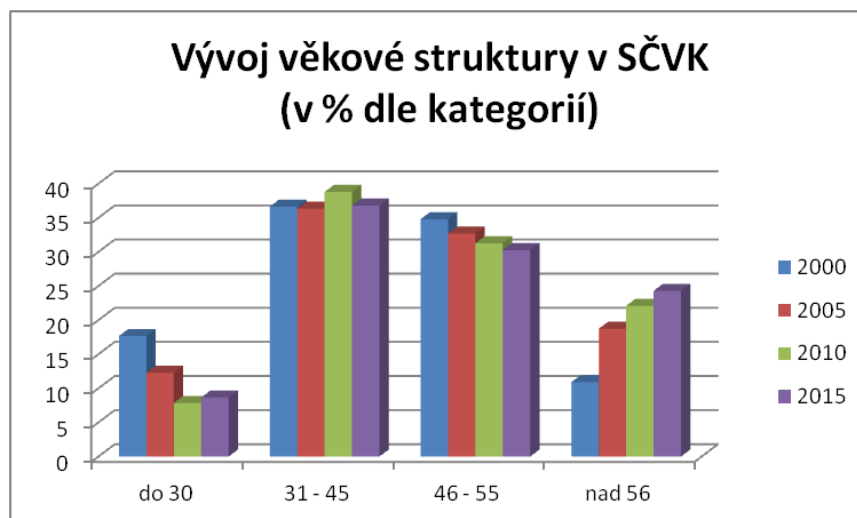
Podle prvního pilíře AM je velmi důležitá komplexní znalost věkové struktury zaměstnanců. SČVK tento údaj pravidelně monitoruje a vyhodnocuje. Na následujících grafech je zřejmé, že celorepubliková geografická data se výrazně promítají také do struktur společnosti. Graf č. 7⁵⁷ zobrazuje vývoj průměrného věku zaměstnanců společnosti do r. 2015.



Graf 7: Průměrný věk zaměstnanců v SČVK za období 2000-2015

⁵⁷ Interní data společnosti SČVK, vlastní zpracování

Na grafu 8⁵⁸, zobrazujícím vývoj věkové struktury v SČVK, je zřetelně k vidění, že dramaticky přibývá podílu nejstarší věkové kategorie nad 56 let.

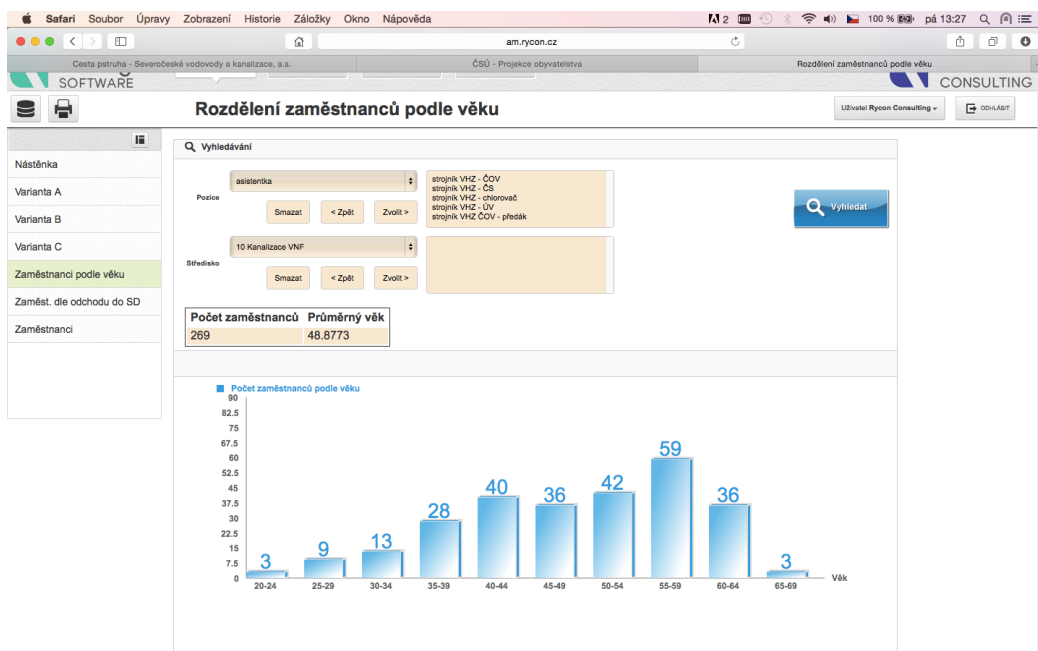


Graf 8: Vývoj věkové struktury v SČVK v procentech dle věkových kategorií (2000-2015)

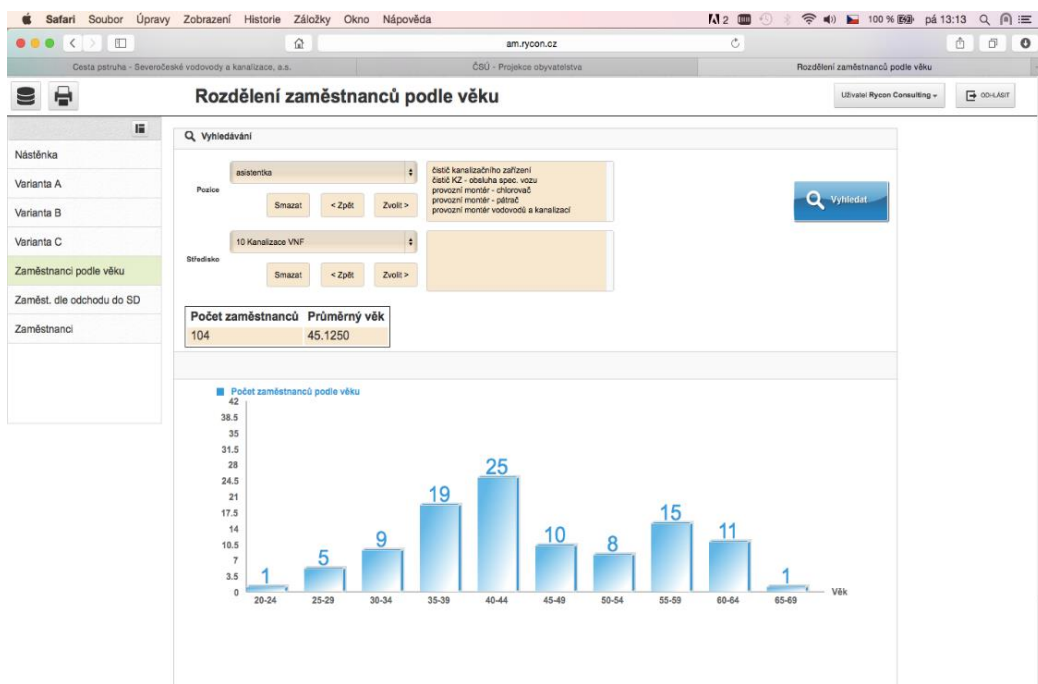
Zatímco v roce 2000 byla ve společnosti tato kategorie v zastoupení cca 10 %, v roce 2015 je to již 24 %. U zástupců nejmladší kategorie do 30 let věku, můžeme pozorovat na stejné časové ose úbytek na přibližně poloviční podíl ku stavu v roce 2000. Z toho vyplývá, že se společnost bude v brzké době potýkat s odchodem do důchodu značného podílu svých zaměstnanců a narušením kontinuity pracovních pozic. Zejména pak na kvalifikovaných pozicích bude problémem najít zaměstnance s odpovídajícími znalostmi a zkušenostmi.

⁵⁸ Interní data společnosti SČVK, a.s.

Obrázky 3 a 4⁵⁹ ukazují příklady věkové struktury na pozicích strojníka vodohospodářských zařízení a provozního montéra kanalizací.



Obrázek 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku, pozice - Strojník VHZ



Obrázek 4: Rozdělení zaměstnanců podle věku, pozice - Provozní montér

Hledání zaměstnanců na tyto dvě pozice je problematické zejména z důvodu nedostatku kvalifikace uchazečů, fyzických dispozic či zručnosti pro danou pozici. Současně je potřeba

⁵⁹ Interní data společnosti SČVK, a.s., software ProAge, Rycon Consulting

zaškolení přijatých zaměstnanců, jelikož požadavky na nového zaměstnance jsou odlišné od toho, co trh práce nabízí. Tento problém vzniká již na středních a vysokých školách, kde je nedostatek potřebných studijních oborů. Délka zaškolení na tyto pozice se tedy pohybuje od 6 do 12 měsíců a není možné vytvářet nová pracovní místa pro případné nástupce. Každý takový nový zaměstnanec je také dražší než ti současní. Do jeho ceny se promítnou náklady na výběrové řízení, zaškolení a také zvyšující se mzdové nároky pro udržení konkurenceschopnosti v regionu.

6.5 Rizika neřešení situace

Společností byla pojmenována hlavní rizika a možné dopady, jenž hrozí při případném neřešení situace. Jedná se zejména o narušení kontinuity produktivity práce, kvůli nedostatečnému času na předání zkušeností u končících zaměstnanců a také nedostatek času na zapracování nových pracovníků. Možný dopad tohoto rizika je nezanedbatelná ztráta klíčových znalostí. Dále pak propad výkonnosti celého podniku a z toho vyplývající ekonomické ztráty a snížení tržní hodnoty. Vzhledem k úbytku kvalifikovaných zaměstnanců na trhu práce je tu také hrozba cenové války a neúměrného zvýšení nákladů na tato pracovní místa. V neposlední řadě pak hrozí ztráta kontaktu se zákazníkem, jelikož jeho průměrný věk se také zvyšuje a je třeba, aby společnost dokázala rozumět a vyhovět jeho požadavkům a potřebám.

6.6 Hlavní úkoly pro organizaci

Po pojmenování rizik si společnost prostřednictvím personálního vedení zadala úkoly, které budou v následujících letech klíčové. Jsou jimi:

- příprava na generační výměnu klíčových zaměstnanců a vytvoření nástupnických plánů,
- optimalizace nákladů na zaškolení nových pracovníků,
- zajištění trvalé výkonnosti firmy ve vazbě na délku zapracování nových pracovníků,
- management znalostí a mezigenerační sdílení znalostí,
- zvýšení povědomí o nutnosti věkové různorodosti a práce s věkem zaměstnanců,
- zajištění věkové různorodosti,
- odhalení potenciálních problémů z důvodu podcenění věkové různorodosti zaměstnanců.

6.7 Desetibodový plán pro úspěšný Age management

Společností již byl také vytvořen plán skládající se z deseti bodů, které jsou pro společnost rozhodující a jeho naplnění hraje zásadní roli pro posouzení úspěšnosti komplexního zavedení AM do firemní praxe. Dále je každý bod plánu rozložen na několik specifických prvků, důležitých pro splnění a doplnění jednotlivých hlavních bodů. Tento plán vychází z obdobného desetibodového plánu, jak byl sestaven v metodické příručce pro personalisty⁶⁰ a je upraven tak, aby odpovídal potřebám a možnostem SČVK.

6.7.1 Upravené znění desetibodového plánu

- 1) Naplánovat systematický, integrovaný a detailní přístup k Age managementu.
 - Ve spolupráci s Institutem enviromentálních služeb, a.s. (dále jen IES) vytvořit strategický plán AM jako centrální část integrovaného plánu řízení lidských zdrojů a celofiremních strategií.
 - Zajistit, aby plán byl integrovaný a detailní a věnoval se všem částem životního cyklu zaměstnanců.
 - Již při vývoji tohoto plánu považuje společnost za důležité provádět konzultace se staršími pracovníky, které by měly pomoci identifikovat stávající věkové bariéry a prozkoumat různé přístupy k propagaci věkové různorodosti.
 - Zavést akční plán a mechanismus kontroly a vyhodnocování pokroku na pravidelné bázi.
 - Ve spolupráci s IES uspořádat pilotní projekty, které lze následně vyhodnotit z hlediska jejich použitelnosti napříč celou organizací jako způsob, jak vyzkoušet nové strategie a koncepce.

- 2) Propagovat povědomí o věku skrze vzdělávání manažerů a pracovníků.
 - Organizovat školící semináře zaměřené na zvyšování povědomí o AM na všech úrovních organizace pro vyšší manažery, pracovníky a vedoucí oddělení HR, lini-ové manažery, ostatní pracovníky a odbory.
 - Prostřednictvím e-learningových školení zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích pracovníků nad 50 let včetně bariér v postojích a organizaci, benefitu věkové různorodosti, antidiskriminační legislativě, změnách v organizaci a pracovní době, které lze zavést, metodách zlepšování pracovních podmínek

⁶⁰ Srov. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, aj., *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 117-120

a přispění starších pracovníků, vývoji organizačních strategií AM které využívají detailní přístup k celé pracovní síle jako celku a metodách managementu znalostí a mezigeneračního sdílení znalostí.

- Vytvořit systém dalších školení, které budou pomáhat pracovníkům přizpůsobit se různým situacím a událostem v rámci životního cyklu, nebo školení zaměřená na sociální partnery, která by měla napomoci odhalit oblasti pro spolupráci a partnerství při vývoji strategií AM.

3) Zviditelnit závazek vyššího managementu vůči Age managementu a změně.

- Zohlednit závazek vyššího managementu prosazovat věkovou různorodost ve firemních strategiích, výročních zprávách, vnitropodnikových oběžnících a časopisech, na firemních nástěnkách a jiných zdrojích informací určených pracovníkům a odborům.
- Získání mediálního pokrytí může být dalším způsobem, jak šířit informace o AM v organizaci.
- Zajistit, aby ve společnosti byli „šampióni Age managementu“, kteří mohou pomoci propagovat přínosy AM. Starší vyšší manažeři mohou poskytnout hodnotné modely chování.

4) Zaujmout preventivní postoj napříč životním cyklem se zaměřením na všechny pracovníky.

- Přístup na základě životního cyklu by měl tvořit základ strategií a koncepcí AM.
- Prevence jako klíč k zajištění toho, aby pracovníci byli zdraví, vybaveni dovednostmi a schopní si poradit se změnou.

5) Zlepšit pracovní podmínky starších pracovníků.

- Využít možných způsobů na zlepšení pracovních podmínek starších pracovníků a udržet tak cenné starší pracovníky a zabránit jejich nedobrovolnému předčasnému odchodu do důchodu.
- Vytvořit pro tyto zaměstnance prostředí, ve kterém budou moci a budou ochotni využít flexibilní pracovní doby či pracovní rotace, které zlepší jejich profesní rozvoj, vzdělání a schopnosti práci ve zdravém prostředí.
- Nezapomínat na důležitost konzultací se staršími pracovníky a odbory pro odhalení nejlepších způsobů, jak pracovní podmínky zlepšit.

6) Zapojit starší pracovníky do plánování strategií a iniciativ Age managementu.

- Starší pracovníci mají cenné zkušenosti, vzdělání a znalosti, které mohou vnést do diskuze o strategiích AM.
 - Dále by se pak konzultace se staršími pracovníky měla stát startovním bodem každé nové strategie či koncepce. To by mělo napomoci odhalit nejlepší praktické přístupy a eliminovat ty, co v praxi nejsou funkční.
- 7) Spojit věkovou různost s firemními strategiemi rovnosti a různosti.
- Vytvoření různorodé pracovní síly je důležitým základem úspěšné, na zákazníky zaměřené firmy. Proto je důležité rozpoznat a vážít si různosti, přičemž je potřeba uznat, že různosti lze dosáhnout pomocí firemních strategií, praktik a postupů.
 - Na věkovou různost lze též nahlížet jako na část celkové firemní strategie rovnosti a různorodosti. Věková variabilita se překrývá s dalšími oblastmi, jako například pohlaví, zdravotní znevýhodnění, etnický původ.
- 8) Rozvíjet strategie, postupy a koncepty Age managementu skrze sociální dialog a skrze spolupráci mezi odbory a zaměstnavatelem.
- Sociální dialog je nejlepší cestou, jak lze rozvíjet firemní strategie a koncepty. Odbory a zaměstnavatelé do sociálního dialogu vnášejí rozdílné pohledy, a to může být pro vytváření nových přístupů a příležitostí AM velmi hodnotné.
 - Odbory a zaměstnavatelé jako sociální partneři potřebují mít dobré informace a být si dobře vědomi problému a výzev spojených s věkovou růzností.
- 9) Komunikovat a poskytovat informace o Age managementu napříč firmou.
- Komunikace a podávání informací jsou pro úspěch a implementaci firemních strategií a koncepcí týkajících se AM stěžejní.
 - Pravidelná komunikace může pracovníkům též pomoci přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám, vybudovat důvěru v proces změny a pocit sounáležitosti s procesem změny.
- 10) Monitorovat a vyhodnocovat efektivitu strategií Age managementu.
- Je důležité provádět pravidelný monitoring a vyhodnocování strategií, postupů a praktik AM. Toto vyhodnocení bude průběžné, tj. formativní, a stejně tak bude prováděno na konci konkrétních projektů či aktivit, aby se zhodnotily jejich výsledky, tj. sumární.

- Důležitým elementem monitoringu a vyhodnocování je dostatek dat o věkové struktuře organizace a o školeních a ostatních potřebách pracovníků v různých stádiích jejich životního cyklu, což může být využito pro porovnávání výsledků.
- Monitoring a hodnocení se budou vyjadřovat k procesu implementace strategií, účinnosti určitých aktivit a k výsledkům s ohledem na starší lidi a širší společenské souvislosti.
- Provádění průběžného hodnocení pomůže neustále revidovat strategie a koncepce a vyvinout nové iniciativy.

6.8 Veolia Senior Academy

V současnosti již byla vytvořena řada opatření a projektů pro aplikaci postupů AM do firmní struktury. Již zmíněný systematický a komplexní projekt Veolia Senior Academy, neboli VESNA pojednává o konkrétních krocích a postupech pro zavádění strategií AM do praxe. Jeho hlavním cílem je vytvoření detailní strategie a pomocí série vzdělávacích aktivit postupně seznámit s principy AM všechny úrovně managementu podniku od vrcholového až po nižší a tím vytvořit prostředí pro úspěšnou implementaci následných systémových opatření.

Navazujícím krokem je pak série školení pro cílovou skupinu zaměstnanců nad 50 let zaměřených na aktuální otázky zdraví a zdravého životního stylu, sladění rodinného a pracovního života, možnosti uplatnění v konzultačních pozicích, motivace k práci, využití moderních technologií atd. Konkrétnímu a detailnímu plánu těchto školení bude předcházet vytvoření týmu poradců pro implementaci, kteří provedou analýzu požadavků a potřeb těchto cílových zaměstnanců.

6.8.1 Veolia Mentoring Club

Součástí projektu VESNA je i vytvoření, systematická příprava a využívání mentorského sboru SčVK, resp. společnosti Veolia – Veolia Mentoring Club (VEMEC). Ten dává prostor pro uplatnění těch starších a zkušených zaměstnanců, kteří jsou důležitými nositeli znalostí pro podnik a umožňuje jejich další všestranné využití v systému managementu znalostí. Tito mentoři poté působí soustavněji například jako poradní hlas pro řídicí pracovníky zejména pak z technických oborů, usnadňují zapracování nových zaměstnanců společnosti, nebo mohou najít uplatnění jako lektori pro vzdělávací a školicí akce.

6.8.2 Trainee program

Na druhém pólu AM, v rámci systematické péče o mladé a vzdělané zaměstnance společnost zavedla tzv. Trainee program. Je určen čerstvým absolventům vysokých škol, maximálně do dvou let od ukončení studia a v jeho rámci jsou vytipováni uchazeči s vysokým potenciálem, kteří postupně získají vysokou odbornost v oboru podnikání společnosti. Každý trainee má svého mentora, odborného ředitele, který spolu s personálním ředitelem stanoví roční program formou stáží, kde každá má trvání 2-3 měsíce, na vybraných pracovištích společnosti s přihlédnutím ke kvalifikaci absolventa a také se zúčastňuje vybraných vzdělávacích aktivit. Tento program je upraven roční pracovní smlouvou na HPP se zkušební dobou 3 měsíce.

6.9 Exit management

Neoddělitelným aspektem AM je také jeho sociálně odpovědná oblast, v tomto případě zaměřená na starší zaměstnance, které firma už dále nechce či nemůže zaměstnávat, případně na ty, kteří se rozhodnou odejít z vlastních důvodů nebo do důchodu. SčVK počítá se zavedením několika služeb, které by právě tomuto druhu zaměstnanců mohla nabídnout a tím jim ulehčit starosti spojené s nastávající životní změnou. Jedná se o nabídku služeb jako:

- přípravné kurzy, které pomohou získat starším zaměstnancům širší škálu možností,
- poradenství pro zaměstnance, kteří zvolili dřívější odchod do důchodu, byli propuštěni nebo odchází do starobní penze,
- pořádání společenských akcí společností, které zaměstnancům v důchodu pomohou zůstat v kontaktu s bývalými kolegy,
- poskytování rad týkajících se možností práce po odchodu do důchodu, včetně práce na poloviční úvazek či dobrovolnické práce.

Dalším směřováním společnosti v tomto ohledu je tedy přímo vyvinout další příležitosti pro starší zaměstnance flexibilně odejít do důchodu, když opouštějí pracovní trh. Kupříkladu s vytvořením dříve zmíněného mentoring clubu se otevrou možnosti pro určité zaměstnance k setrvání v pracovním životě až do řádného důchodu a zároveň postupnému zkracování pracovní doby. Pro jiné se zase ve společnosti nabízí využití vzdělávacích kapacit a lektorů mentorského programu právě k oněm přípravným kurzům, zájmovým vzdělávacím seminářům a odbornému poradenství.

Pokud se podíváme na konkrétní příklady, jak by takové vzdělávací semináře k ulehčení odchodu do penze vypadaly, dostaneme se k návrhům položek jako „co očekávat od penze“, kde by se probírala legislativa v oblasti důchodů, postavení seniora na trhu práce, možnosti

a potřeby zdravotní péče či komunikace s Českou správou sociálního zabezpečení. Další takový seminář by se zabýval využitím moderních technologií, internetu, platebních karet, online nakupování atd. Vzorovým příkladem je i seminář k ekonomické gramotnosti seniorů, zaměřený na prevenci předlužení seniorů a případné řešení jeho následků, kriminality v oblasti slevových akcí a podvodných nabídek nebo spotřebitelská práva a smlouvy. Některé z těchto seminářů jsou dnes již ve společnosti úspěšně realizovány.

Kromě již zmíněných aktivit v rámci exit managementu je další možností jistá časová flexibilita pracovního místa. Ta je v současnosti ve firmě umožněna jen v určitých případech, a každý takový požadavek je nejprve přezkoumán personálním oddělením z hlediska situace zaměstnance a zda jej jeho pracovní pozice umožňuje. Případná restrukturalizace pracovních míst a systemizace vytipování pracovníků, kterým bude flexibilní pracovní úvazek nabídnut, se zde nabízí jako cesta ke snížení volby předčasného odchodu do důchodu mezi zaměstnanci nad 50 let.

6.10 Další aktivity

6.10.1 Zdraví a ergonomie

Prvky AM můžeme nalézt v mnoha dalších oblastech personální politiky SČVK, kupříkladu v kolektivní smlouvě, uzavřené mezi odborovými organizacemi a společností, firma garantuje rovný přístup a nediskriminaci kromě jiných i výslovně z hlediska věku.

Pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky firma také poskytuje možnost rekreace ve vlastních či smluvních rekreačních zařízeních za zvýhodněných cenových podmínek. Na výběr jsou nejen víceúčelová RZ, ale například také lázeňské pobyty. Pro řešení náhlých zdravotních komplikací je zaměstnancům umožněno čerpat tři dny placeného zdravotního volna. Této možnosti v roce 2016 využilo 1597 zaměstnanců.

V roce 2015 se společnost SČVK v rámci dlouholeté spolupráce s VZP zapojila do projektu „Zdravá firma – zaměstnanecký program“. Zaměstnanci obdrželi přípravky sloužící ke snížení nemocnosti, prevenci před nachlazením a posílení imunity. Mimo to byly na některých pracovištích zorganizovány „Dny zdraví s VZP“, na kterých byli zaměstnanci seznámeni s benefity VZP pro rok 2015. V závěru roku 2016 se pak společnost zapojila do projektu „Primární prevence nadváhy a obezity“, který byl realizován v rámci dotačního programu Ústeckého kraje. S pomocí odborné firmy byl vytvořen e-learningový kurz „Racionální strava“, jeho hlavním cílem bylo inspirovat alespoň k malým změnám životního stylu zaměstnanců, které mohou navodit velké pozitivní změny v kvalitě života. Každoročně jsou také v letních měsících pořádány

sportovní hry společnosti, kde se zaměstnanci mohou zapojit do různých sportů a společně soutěží proti ostatním oblastním závodům.

Značná pozornost je věnována také oblasti ergonomie pracovišť, ve spolupráci se zástupci odborů pro bezpečnost a zdraví probíhá soustavná analýza jejich designu a funkcí pracovních pozic a posuzují se při ní počítačové terminály, návrhy kanceláří, osvětlení či sezení. U dělnických pozic pak například vhodnost nástrojů a pracovních postupů a možnosti předcházení vzniku pracovních úrazů a zdravotních následků z výkonu profese. Ergonomická vylepšení jsou považována za klíčová pro zdraví a kvalitu života v práci.

6.10.2 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zvýšením kvalifikace se rozumí její získání nebo rozšíření, a to především absolvováním těchto forem:

- středoškolské studium při zaměstnání,
- studium na vyšší odborné škole při zaměstnání,
- vysokoškolské studium při zaměstnání,
- další formy vyššího studia (BBA, MBA, MSc. apod.),
- získání profesní kvalifikace, osvědčení profesní zkoušky (jednooborová maturita) v rámci NSK a NSP.

Vzdělávání svých zaměstnanců je pro principy AM v SčVK klíčové, nicméně vyvstává zde otázka, do jaké míry jsou investice do vzdělávacích akcí efektivní. Z analýzy věkové struktury v kapitole 6.4 vyplývá, že problém stárnutí se týká více dělnických profesí, nežli například kancelářských pracovních pozic a náklady vynaložené do případného zvyšování kvalifikace těchto pracovníků tak paradoxně mohou být kontraproduktivní. V takovém a dalších případech jsou neefektivněji vynaložené prostředky spíše ty vložené do prohloubení stávající kvalifikace. Ale v případě, že zaměstnanec projeví zájem o další rozvoj své kvalifikace a ten mu bude společností umlčen, hrozí ztráta motivace pracovníka a jeho následný odchod ze zaměstnání. Proto je v zájmu organizace, aby měla vytvořené vyrovnané systémy vzdělávání zaměřené zejména na praktické zkušenosti a nové návyky, ale také byla schopna vyhovět ambiciózním a motivovaným zaměstnancům a dokázala jejich rozvoj efektivně směřovat dle vlastních potřeb a požadavků. Nástroji, které to umožňují, jsou tzv. nástupnické plány, které pomáhají řídit lidské zdroje s ohledem na tři generace pracovníků v pracovním procesu, či dříve zmíněné interní systémy vzdělávání typu VEMEC a Trainee program, jenž zajišťují předávání požadovaných znalostí na expertní úrovni a zároveň snižují vynaložené náklady.

Vzhledem k charakteru dalšího vzdělávání v oblasti osobního rozvoje nebo zvyšování úrovně osobnostních dovedností, jsou v SČVK pro zařazení zaměstnance do dalšího vzdělávání rozhodující jeho dosavadní pracovní výkony, zájem společnosti na rozvíjení připravenosti daného zaměstnance pro výkon jiné funkce, případně realizace závěrů hodnocení zaměstnance. Východiskem je Plán vzdělávání pro daný rok. V odůvodněných případech může zaměstnanec absolvovat rozvojový program i mimo tento plán, vždy v závislosti na možnostech rozpočtu na vzdělávání. Účast konkrétních zaměstnanců navrhuje přímý nadřízený se souhlasem příslušného odborného ředitele.

Plán vzdělávání je zpracováván vždy na celý rok na základě požadavků vznesených manažery jednotlivých útvarů či provozů, na základě nabídky vzdělávacích akcí IES, na základě požadavků akcionáře, příp. v důsledku změn vzniklých mimo společnost (např. změna legislativy, implementace pokynů Evropské unie apod.). Vychází rovněž z výsledků hodnocení zaměstnanců a z potřebnosti vzdělávání u jednotlivých zaměstnanců podle informací, které jsou k dispozici v personálním informačním systému. Zpracovává jej personální ředitel na základě podkladů personálního referenta a schvaluje jej generální ředitel.

6.10.3 Dotační programy

V rámci opatření, jež zavedla Evropská Unie jako odpověď na demografické stárnutí, vzniklo několik programů, které podporují zaměstnavatele a jejich snahu o udržení starších pracovníků. Tyto programy se týkají různých oblastí a věnují se vytváření strategií v oblasti společenské odpovědnosti firem.

Mezi projekty, jež podporují záměr zavedení AM v oblasti řízení lidských zdrojů v organizacích, je například tzv. výzva č. 079 *Age management-chytrá změna v řízení, příležitost k růstu*. Tato výzva vznikla v roce 2017 v rámci operačního programu Zaměstnanost, zaštiťovaným Evropským sociálním fondem s alokovanou částkou ve výši 300 milionů korun rozdělované z fondů EU. Řídícím orgánem operačního programu je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jehož cílem je na základě konceptu AM podpořit adaptabilitu starších zaměstnanců a zvýšit úroveň kvalifikace pracovní síly.

V rámci operačního programu Zaměstnanost vznikl na počátku roku 2017 projekt Vzdělávání zaměstnanců SČVK a.s. a partnerů, jenž si kladl za cíl zvýšení odborné úrovně zaměstnanců a partnerů společnosti. Rozpočet činil přes 6 miliónů korun, přičemž příspěvek ze strany EU přesahoval 5 miliónů. Projektu se účastnilo celkem 456 osob v rozsahu 40 hodin, z nichž je 120 starších 54 let.

6.11 Budoucí rozvoj Age managementu

Nutno dodat, že ač je soupis aktivit spojených s aplikací AM obsáhlý, je možné stále najít prostor ke zlepšení současné strategie. Jedním z hlavních nedostatků je úbytek veřejné prezentace podniku v této oblasti. Zatímco v roce 2015 byl AM součástí zveřejněné výroční zprávy, v dalších letech už komplexní zmínky o této oblasti personální práce, snad kromě současné věkové struktury podniku, nenajdeme. Některé údaje jsou k nalezení na webových stránkách, ale ani tam už několik let nebyl publikován například článek o dalším vývoji AM. Také doposud nenalezneme aktualizaci plánů a vyhodnocení jejich dosavadní účinnosti, přestože podnik mnoho těchto plánovaných činností dle kapitoly 6.10 již aplikuje. Obecně se tedy pozorovateli může zdát, že nastolené tempo zpomaluje, ač to nemusí být přesným obrazem skutečnosti.

Pro dlouhodobě udržitelný AM by bylo prospěšné zejména zrevidovat systémy zpětné vazby a hodnocení úspěšnosti jeho aplikace. A ačkoliv je pravdou, že ekonomické přínosy značné části aktivit, zejména pak těch pro podporu zdraví zaměstnanců, se projeví až s odstupem několika, možná i desítek let, lze je vyhodnocovat alespoň z hlediska spokojenosti zaměstnanců a jejich návrhy a zpětná vazba mohou napomoci k lepšímu rozvoji a přizpůsobení těchto aktivit. Další možností je i vznik určité pracovní skupiny zaměřené na generační různorodost, jako existuje ve společnosti IBM.⁶¹ Její hlavní činností by pak bylo vyhodnocování potřeb zaměstnanců, zda je jejich pracovní zařazení úměrné věku a zdravotnímu stavu a dalo by to možnost zaměření se a konkretizaci přístupů až na úroveň jednotlivců, namísto věkových skupin. Zlepšenou veřejnou prezentací dosažených výsledků a cílů svého odpovědného podnikání zaměřeného na vlastní zaměstnance, pak může firma získat konkurenční výhodu například při získávání talentů na trhu práce a udržení stávajících pracovníků. Podle průzkumů zaměřených na tzv. mileniály je společenská odpovědnost firem faktorem, kterého si jsou vědomi a ovlivňuje jejich rozhodování.⁶²

Do budoucna je také důležité dále monitorovat a případně využívat dotačních programů zaměřených na AM, jejichž další vznik na úrovni státu a EU se dá předpokládat. Vzhledem k náročnosti a nedokonalému probádání dané problematiky se dá také očekávat zvýšení spolupráce mezi firmami v této oblasti. SČVK má výhodu v tomto ohledu ve spojení mnoha vodárenských podniků skrze skupinu Veolia, a tak se ona spolupráce těchto firem v předávání zkušeností a vyhodnocování úspěšnosti jednotlivých strategií velmi nabízí.

⁶¹ CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, aj., *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*, s. 129.

⁶² *Mileniálové požadují odpovědný přístup*, [cit. 2018-01-14], <<http://byznysprospolecnost.cz/milenialove-požaduji-odpovedny-pristup/>>.

Závěrečné zhodnocení

Vývoj demografických dat společnosti v České Republice, ale i v dalších zemích EU a věkového rozložení lidských zdrojů na trhu práce ukazuje jasný trend směrem k obecnému stárnutí skupiny ekonomicky aktivních obyvatel. Přibývá také odchodů do předčasného důchodu, a to z části pro nedostatek pracovních příležitostí, či pro nemožnost dále pracovat ze zdravotních důvodů. Zachycení tohoto trendu a schopnost na něj zareagovat přizpůsobením firemních struktur a postupů v personální politice je a nadále bude důležitým prvkem pro udržení konkurenceschopnosti organizací. Zájem na vyřešení situace je mimo jedince a organizace také na úrovni států, kde schopnost firem zaměstnat a udržet tyto pracovníky do pozdního věku přispívá k ekonomické síle celého státu. Účinný Age management je komplexním řešením tohoto problému a nabízí náhled na řízení společnosti s ohledem na věk a budoucí vývoj zaměstnanců, náborovou politiku, kontinuitu předávání znalostí a zkušeností mezi staršími a mladšími zaměstnanci a v neposlední řadě také sociální odpovědnost.

Různé věkové skupiny zaměstnanců přináší podniku jisté benefity, ale samozřejmě s sebou nesou také určité nevýhody. Umět je pojmenovat, využít výhod a pokud možno co nejvíce eliminovat nevýhody, to je hlavním úkolem personálních oddělení v těchto podnicích, zejména pak na strategické úrovni, tj. u nejvyššího managementu. Úspěšnost Age managementu závisí velkou měrou právě dobré znalosti věkové struktury podniku a na schopnosti práce se všemi věkovými skupinami. Dále je velmi důležité neustálé sledování a vyhodnocování účinnosti personálních strategií a jejich další přizpůsobování k zjištěným výsledkům. Příklady nástrojů k prosazování praktik Age managementu uvedené v této práci jsou vyhodnocování pracovní schopnosti pomocí WAI©, úprava pracovních pozic a závazků k vyšší flexibilitě, diverzita pracovních týmu, systémy mentoringu určené k předávání znalostí, nebo také odpovědný exit management.

Pro analýzu Age managementu v konkrétní organizaci byla pro účely této práce vybrána společnost SČVK, a.s. Informace byly čerpány převážně z veřejných zdrojů, jako jsou webové stránky společnosti, její výroční zprávy a pak také z interních zdrojů, mezi kterými se vyskytovaly podnikové směrnice, projektové dokumentace, prezentace manažerů nebo například firemní zaměstnanecký časopis. Z vnitropodnikové analýzy věkové struktury jasně vyplývá, že problém stárnoucích zaměstnanců se společností SČVK nevyhnul, naopak čelí tomu, že současný průměrný věk zaměstnance se pohybuje na hranici 50 let a reálně jí hrozí ztráta důležitých znalostí spojená s odchodem klíčových pracovníků do důchodu. Problém se objevuje i u dělnických profesí, kde je velký nedostatek mladých pracovníků na trhu práce a v budoucnu hrozí

cenová válka o takové zaměstnance. Z analýzy dokumentů však vyplývá, že společnost si je tohoto problému vědoma a již podniká kroky k eliminaci nebo alespoň ke zmírnění budoucích dopadů. Má zpracované analýzy věku a rizik, zadané konkrétní úkoly a vytvořené plány k jejich naplnění. Mezi hlavní aktivity, které firma již podniká patří projekt VESNA, který se zaměřuje na pracovníky nad 50 let a předávání vědomostí podniku formou mentoringu. Společensky odpovědný exit management je další oblastí, kam podnik v rámci Age managementu směřuje svou pozornost a zejména se soustředí na předdůchodovou fázi a na ulehčení následného života seniorů po odchodu z trhu práce. V neposlední řadě pak byla zavedena do praxe řada konkrétních akcí zaměřených na zdravý životní styl zaměstnanců. Klíčovou úlohu sehrává také systém zvyšování a prohlubování kvalifikace zaměstnanců. V současné době jsou tendence zejména směřovat rozvoj tohoto systému k zaměření na praktické znalosti a vzdělávání pracovníků s důrazem na konkrétní budoucí personální potřeby organizace.

Z analýzy však také vyplynulo, že ne všechny plánované kroky Age managementu se daří naplňovat, a proto mezi doporučeními danými touto prací bylo i zrevidování systémů vyhodnocování, zpětné vazby a veřejné i vnitropodnikové prezentace ohledně daných cílů a dosažených výsledků. Jako velmi pravděpodobný směr dalšího rozvoje pak bude využívání státních či evropských dotačních programů a systémů mezipodnikové spolupráce pro zkvalitnění strategií personálního řízení.

PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. BLÁHA, Jiří, aj. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. 432 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
2. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, aj. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. 162 s. ISBN 978-80-904531-5-9.
3. ČELEDOVÁ, Libuše, aj. *Sociální gerontologie: Východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 238 s. ISBN 978-80-247-4544-2.
4. ČVELA, Rostislav, aj. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3901-4.
5. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání. Praha: Portál, 2016. 440 s. ISBN 978-80-262-0982-9.
6. KALOUSOVÁ, Pavlína, aj. *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.
7. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
8. NOVOTNÝ, Petr, aj. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2015. 142 s. ISBN 978-80-904531-7-3.
9. OLECKÁ, Ivana a IVANOVÁ Kateřina. *Metodologie vědecko-výzkumné činnosti*. 1. vyd. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, 2010. 44 s. ISBN 978-80-87240-33-5.
10. ŠPATÉNKOVÁ, Naděžda a SMÉKALOVÁ, Lucie. *Edukace seniorů: Geragogika a gerontodidaktika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 232 s. ISBN 978-80-247-5446-8.
11. URBANCOVÁ, Hana. *Age management v organizacích*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

1. *Age management - chytrá změna v řízení, příležitost k růstu* [online]. Evropský sociální fond ČR. 30. 10. 2017 [cit. 2017-12-02]. Dostupné na WWW: <<https://www.esfcr.cz/vyzva-079-opz>>.
2. *Analýza stávajícího nastavení systému odchodu do důchodu* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 2015. [cit. 2017-09-16]. Dostupné na WWW: <https://www.mpsv.cz/files/clanky/23618/3_Duchodova_analyza.pdf>.
3. BROKLOVÁ, Zdeňka. *Úvod do rešeršní a výzkumné činnosti* [online]. [cit. 2018-01-20]. Dostupné na WWW: <http://kdf.mff.cuni.cz/~koupilova/vyuka/seminar/08_UvodDoResersniCinnosti.ppt>.
4. Český statistický úřad. *Věková struktura k 31. 12. 2016, ČR* [online]. [cit. 2017-11-22]. Dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz>>.
5. *Employment rate by age group 1993-2016* [online]. Eurostat. [cit. 2017-11-22]. Dostupné na WWW: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/images/f/fb/Employment_rate_by_age_group%2C_1993-2016_%28%25%29.png>.
6. *Mileniálové požadují odpovědný přístup* [online]. Byznys pro společnost. [cit. 2018-01-14]. Dostupné na WWW: <<http://byznysprospolecnost.cz/milenialove-pozaduji-odpovedny-pristup/>>.
7. *Nezaměstnanost podle úrovně vzdělání a věku* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2017-11-21]. Dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/34624843/25012816q138.pdf>>.
8. *Podíl pracujících lidí starších 50 let roste* [online]. Novinky.cz. 13. 3. 2017. [cit. 2017-11-06]. Dostupné na WWW: <<https://www.novinky.cz/kariera/431861-podil-pracujicich-lidi-starsich-50-let-roste.html>>.
9. *Statistická ročenka z oblasti důchodového pojištění* [online]. Praha: Česká správa sociálního zabezpečení, 2017. ISBN 978-80-87039-50-2. [cit. 2017-09-16]. Dostupné na WWW: <http://www.cssz.cz/NR/rdonlyres/077B80C4-B744-4C47-A3A8-0E44867E1B4B/0/WEB_SR201620170815.pdf>.
10. *Strategie Age Managementu v České republice*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. [cit. 2017-11-06]. Dostupné na WWW: <<http://www.aivd.cz/cz/o-projektu-1386/>>.
11. ŠTOROVÁ, Ilona. *Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy, 2015. [cit. 2017-10-22]. Dostupné na WWW: <<http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>>.

12. *Vývoj obyvatelstva České republiky v roce 2016* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2017. Zprávy a rozborů. ISBN 978-80-250-2785-1. [cit. 2017-11-16]. Dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/45964328/13006917.pdf>>.
13. *Zaměstnanost v NH podle věku* [online]. Český statistický úřad, 2017. [cit. 2017-11-18]. Dostupné na WWW: <<https://www.czso.cz/documents/10180/46239573/2501321716.pdf>>.
14. *Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2017-16-11]. Dostupné na WWW: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&z=T&f=TA-BULKA&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-C&pvo=ZAM01-C&u=v413__VUZEMI__97__19#w=>>.
15. *Živě narození a zemřelí v České republice* [online]. Český statistický úřad. [cit. 2017-11-21]. Dostupné na WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/2-cr_od_roku_1989_obyv>.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Věková struktura k 21. 12. 2016, ČR.....	12
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti.....	21
Obrázek 3: Rozdělení zaměstnanců podle věku, pozice - Strojník VHZ	34
Obrázek 4: Rozdělení zaměstnanců podle věku, pozice - Provozní montér.....	34

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Index stáří v ČR (2006-2016).....	13
Graf 2: Porovnání vývoje pracovníků podle věku v Evropské Unii a ČR.....	15
Graf 3: Věkové složení zaměstnaných v ČR (2016).....	15
Graf 4: Počet nezaměstnaných dle věku (2016)	16
Graf 5: Živě narození a zemřelí v České republice	17
Graf 6: Počet vyplácených důchodů 2006-2016.....	18
Graf 7: Průměrný věk zaměstnanců v SčVK za období 2000-2015	32
Graf 8: Vývoj věkové struktury v SčVK v procentech dle věkových kategorií (2000-2015) ..	33

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Negativní a pozitivní věkové předsudky vůči věkovým kategoriím	9
Tabulka 2: Populační vývoj v krajích ČR (v procentech)	13
Tabulka 3: SWOT analýza pracovníků starších 50 let	20

ANOTACE

Bibliografický údaj: Bláha, Lukáš. *Age Management a jeho analýza v podnikovém prostředí*. Olomouc 2018. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc. Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA.

Název práce: Age Management a jeho analýza v podnikovém prostředí

Autor: Lukáš Bláha

Ústav: Ústav managementu a marketingu

Vedoucí práce: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstrakt: Bakalářská práce předkládá koncept Age managementu v jeho teoretické i praktické rovině. Vymezuje základní pojmy, jež se k problematice váží, a ilustruje současnou demografickou situaci v České republice. Blíže se zaměřuje na fenomén demografického stárnutí a zabývá se z toho plynoucími nároky na řízení pracovníků zohledňující jejich věk. Práce popisuje specifické potřeby starších zaměstnanců a ukazuje jejich vliv na společnost a v konečném důsledku také její konkurenceschopnost. Dále také poukazuje na výhody, plynoucí z aplikace Age managementu ve společnosti a představuje jednotlivé kroky pro její úspěšnou adaptaci. V praktické části práce zkoumá současný stav zavedení AM ve společnosti Severočeské vodovody a kanalizace a.s. v jejímž úvodu ve stručnosti představuje její historii a oblast působení. Dále se zabývá věkovou strukturou zaměstnanců a analyzuje způsob vedení společnosti ve vztahu ke svým starším zaměstnancům. Zde se soustředí na změny, které společnost již aplikovala a které odpovídají zásadám AM a zároveň prozkoumává její dlouhodobé plány. Na základě analýzy dále definuje kroky, jež mohou napomoci k dalšímu rozvoji. Ty spočívají v zavedení systematického přístupu, jenž bude dále podporovat vzdělávání, vytvářet diverzitu na základě věku, zlepšovat komunikaci uvnitř i vně firmy a také monitorovat a vyhodnocovat výsledky nasazené strategie.

Klíčová slova: Age management, Severočeské vodovody a kanalizace, demografické stárnutí, zaměstnanost, věková struktura, konkurenceschopnost, lidské zdroje

Title: Analysis of Age Management in Company Setting

Author: Lukáš Bláha

Department: Department of Management and Marketing

Supervisor: RNDr. Ing. Miroslav Rössler, CSc., MBA

Abstract: This bachelor thesis is focused on the concept of Age management from theoretical as well as practical perspective. Firstly, it defines basic terms and then it continues to demonstrate current demographic situation in Czech republic along with the transitions, which happened throughout time. With this base knowledge, it then closely examines the phenomenon of demographic aging and describes characteristics specific for elderly employees. These changes directly affect how management should conceptualize their strategies when dealing with these new demographic trends. Part of the thesis is also analysis of AM implementation and its impact on company Severočeské vodovody a kanalizace a.s. The main goal there is to analyze the age structure of employees and identify problematic areas in keeping and managing elder employees. The result is systematic approach, a guideline, which is defined by these findings and is sustainable in the long-term.

Keywords: Age management, Severočeské vodovody a kanalizace, demographic aging, employment, age structure, competitiveness, human resources