

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Age management

Lenka Hladišová

© 2016 ČZU v Praze

Age management

Souhrn

Pojem age management neboli řízení s ohledem na věk zaměstnanců je z důvodu probíhajících demografických změn stále aktuálnějším tématem. Proto je nezbytné, aby se organizace tomuto řízení začaly věnovat a obstály tak v konkurenčním boji a nepřišly o zkušené, kvalifikované a loajální zaměstnance. Age management se dostává do popředí z důvodu odkladu založení rodin, stárnutí populace, a tím nedostatku pracovních sil. Mezi základní rizikové skupiny age managementu jsou zahrnuti především pracovníci 50+, dále absolventi a v neposlední řadě matky s malými dětmi. Všechny tyto skupiny pracovníků vyžadují pozornost a age management každé organizace by se jim měl věnovat.

Cílem této práce je identifikovat pilíře a zhodnotit oblast age managementu jako součást personálního řízení ve vybrané organizaci včetně zhodnocení jejich cílů a používaných strategií v rámci dané oblasti. Z kvalitativního šetření, konkrétně strukturovaných rozhovorů s pracovníci personálního oddělení a následně se všemi manažery podniku lze konstatovat, že si je podnik vědom rizik spojených se zaměstnáváním absolventů i pracovníků 50+ a součástí personálního řízení je zaměření se na rizikové skupiny zaměstnanců. Podnik si je vědom kvalit svých zaměstnanců a snaží se jejich udržení využívat znalostí, které lidský kapitál přináší, a dosahovat tak konkurenční výhody.

Klíčová slova: age management, stárnutí populace, personální činnosti, zaměstnanci 50+, znalosti

Cíl práce

Cílem této práce je identifikovat pilíře a zhodnotit oblast age managementu jako součást personálního řízení ve vybrané organizaci včetně zhodnocení jejích cílů a používaných strategií v rámci dané oblasti.

Dílčími cíli práce jsou:

- zpracovat teoretická východiska a komparovat názory na danou problematiku
- definovat pojem age management a zdůraznit jeho aktuálnost
- charakterizovat vybranou organizaci, představit její historii a současnou situaci, ekonomickou situaci
- identifikovat současný přístup k problematice age managementu
- nalézt a popsat souvislosti age managementu a personálního řízení ve vybraném podniku (získávání a výběr zaměstnanců, adaptace, motivace, vzdělávání)

Na základě těchto dílčích cílů zhodnotit využívání age managementu v podniku a navrhnout možná zlepšení přístupu k age managementu jako součásti personálních činností.

Metodika práce

Práce je dělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část (teoretická východiska) byla zpracována rozбором sekundárních zdrojů. V teoretické části práce je taky vymezen pojem age management, uvedení do problematiky, důvody aktuálnosti age managementu jako odpovědi na demografické změny. Teoretická východiska byla zpracována sběrem a komparací sekundárních zdrojů z odborné literatury a odborných článků.

Praktická část práce byla zpracována pomocí kvalitativního výzkumu, hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení podniku a zvláště s personálním oddělením. V rámci výzkumu bylo využito i metod indukce, dedukce a abdukce. Praktická část byla zpracována ve společnosti Teknia Uherský Brod, a. s., která se zabývá vývojem a výrobou přesných technických výlisků vyráběných vstřikováním. Společnost byla vybrána na základě osobní preference, zkušenosti z brigády.

Praktická část vznikla použitím několika zdrojů informací. Základní údaje podniku byly získány z výročních zpráv v letech 2010-2014, dále také z webových stránek společnosti. První část praktické části práce je rozdělena na popis historie, současnosti a ekonomické stránky vybraného podniku. V historii je popsán vznik podniku, jeho vývoj a změny, které proběhly jak v názvu, tak pokud jde o právní formu. Následuje popis současné situace podniku. Zachycuje věkovou strukturu zaměstnanců doplněnou o graf. Tato věková struktura byla získána od personalistky z programu Target2100. Graf byl na základě těchto údajů vygenerován v programu Microsoft Excel. Z grafu je patrné, jaké pohlaví a v jaké věkové skupině má největší, popřípadě nejmenší zastoupení. A tedy jaký smysl má v tomto podniku uplatňování age managementu. Pro část práce o ekonomické situaci podniku byla získána data z výročních zpráv v letech 2010-2014, údaje o počtech zaměstnanců k 31. 12. V letech 2010-2015 byly získány od personalistky. V programu Microsoft Excel byly zpracovány i ostatní grafy týkající se hospodářského výsledku, celkových aktiv a vlastního kapitálu podniku. Všechna data byla získána z výročních zpráv za roky 2010-2014.

Další část byla vytvořena na základě strukturovaných rozhovorů. Byl proveden rozhovor s pracovníci personálního oddělení – personální manažerkou a personalistkou. Struktura rozhovoru je v příloze této práce. Rozhovor byl rozdělen do několika částí, podle personálních činností. Jednalo se o personální činnosti, jako je získávání a výběr zaměstnanců, adaptace zaměstnanců, jejich motivace a vzdělávání. V závěru bylo několik doplňujících otázek a dotazování se na využívání potenciálu pracovníků 50+. Rozhovor vycházel z teoretických východisek práce. Rozhovor probíhal v kanceláři personální manažerky a personalistky. Rozhovoru se zúčastnily obě jmenované a odpovídaly na otázky dohromady. Rozhovor byl zaznamenáván psaním do počítače, do programu Microsoft Word, kde byly zároveň připraveny otázky. Strukturovaný rozhovor trval přibližně 180 minut, v polovině byla krátká 20timinutová přestávka. V úvodu schůzky byl představen tazatel a účel, za jakým byla schůzka sjednána.

Další strukturované rozhovory proběhly se všemi manažery společnosti, včetně generálního manažera; proběhlo tudíž celkem 8 rozhovorů, každý v délce průměrně 60 minut. Struktura rozhovorů je opět v příloze této práce. Na rozdíl od dotazů na personální pracovníce byly otázky na manažery více specifické. Ti odpovídaly jménem svého oddělení, nikoliv celé společnosti. Rozhovory proběhly

vždy v zasedací místnosti společnosti, na začátku byl opět představen tazatel a vysvětlen účel schůzky a celého rozhovoru. Rozhovory byly opět zaznamenávány do programu Microsoft Word, ve kterém byly připraveny otázky na manažery.

Prostřednictvím všech provedených rozhovorů bylo možné identifikovat pilíře a zhodnotit cíle a strategie age managementu ve vybraném podniku a vyvodit patřičné závěry. Tato diplomová práce přináší pohled na problematiku age managementu z pohledu věkové struktury zaměstnanců v komparaci se strategií a cíli vybrané společnosti. Výsledkem je posouzení, zda tento aspekt odpovídá strategii a cílům, a v případě nesouhlasu navrhuje řešení pro vylepšení této situace.

Vyhodnocení kvalitativního výzkumu

Ze základních údajů o počtech a věkové struktuře zaměstnanců lze konstatovat, že nejvíce pracovníků je ve věkové kategorii 41-50 let, a to celých 31 %. Zaměstnanců ve věku 50+ má podnik 20 %. Nejvíce pracovníků ve věku 50+ je soustředěno do výrobního oddělení, toto oddělení má taky nejvíce zaměstnanců vůbec.

Strukturovaný rozhovor – personální oddělení

Na základě rozhovoru s pracovníky personálního oddělení byly zkoumány hlavní personální činnosti a jejich souvislosti s age managementem. V žádné ze zkoumaných personálních činností nebylo pozorováno zvýhodňování nebo naopak znevýhodňování jakékoliv věkové kategorie. Personální oddělení vždy dbá na konkrétní požadavky pracovního místa a taky na individualitu každého zaměstnance.

Získávání a výběr zaměstnanců nastává na základě odchodů do důchodu nebo požadavku vedoucího oddělení. Se zaměstnanci se před odchodem do důchodu provádějí rozhovory, kde se zjišťuje jejich zájem setrvat v práci nebo odejít do starobního důchodu. Ani adaptace zaměstnanců se nerozlišuje podle věku zaměstnance, ale záleží na specifické pracovní pozici a individualitě každého z nich. Motivace zaměstnanců se může lišit s věkem, mladí pracovníci často upřednostňují mzdu, starší pracovníci stabilitu pracovního místa. Motivační program je platný pro všechny věkové kategorie podniku, neexistuje zvýhodňování některé skupiny

pracovníků. Všichni mají stejné možnosti. Ke vzdělávání a rozvoji má přístup každý ze zaměstnanců. Při sestavování pracovních týmů se v rámci možností oddělení snaží dávat mladší pracovníky ke starším, protože z takové spolupráce mohou obě skupiny profitovat. Personální oddělení si je vědomo výhod a nevýhod zaměstnávání různých skupin zaměstnanců, jako jsou absolventi, matky s malými dětmi a pracovníci 50+, a snaží se všem těmto kategoriím vyjít vstříc.

Strukturované rozhovory – vedoucí pracovníci

Každý z vedoucích pracovníků označil podobné výhody a nevýhody zaměstnávání absolventů a osob starších 50 let. Nespornou výhodou zaměstnávání absolventů je jejich motivace a chuť do práce, naopak nevýhodou jsou pouze teoretické znalosti, a tedy nutná delší doba na adaptaci do pracovního procesu. Zaměstnanci 50+ jsou bezpochyby zdrojem znalostí a zkušeností, jsou vůči firmě loajální, naproti tomu mají občas problém s novými pracovními postupy, změnou technologií, bývají také častěji nemocní.

V každém oddělení, pokud je to možné, se vedoucí pracovník snaží vytvářet tým ze zaměstnanců z různých věkových skupin. Vedoucí pracovníci řeší motivaci individuálně s každým podřízeným, s výjimkou stanovené finanční motivace. U THP pracovníků jsou možné flexibilní formy práce, převážně se jedná o částečný home office v případě potřeby, nebo pružnou pracovní dobu. U dělnických pozic je to obtížnější, tam je možnost pouze si přesunout konkrétní směnu, nebo přejít z osmihodinové pracovní doby na dvanáctihodinovou a naopak.

Na některých odděleních se již uskutečnil přechod z fyzicky náročné na méně náročnou pozici ve vyšším věku zaměstnance. V odděleních, kde to bylo žádoucí, proběhly rozhovory o odchodech do důchodu nebo setrvání v práci.

Návrhy a doporučení

Na základě všech dostupných zdrojů lze konstatovat, že si je podnik vědom rizik i předností zaměstnávání pracovníků 50+, absolventů a matek s malými dětmi, tedy zaměstnávání osob patřících do nejrizikovějších kategorií zaměstnanců co se věku týče, a je připraven čelit i vyššímu počtu těchto pracovníků v budoucnosti. Nyní je věkový průměr zaměstnanců přibližně stejný jako věkový průměr v České republice, trend stárnutí se tedy organizace prozatím významně nedotýká.

Protože v podniku není mnoho zaměstnanců 50+, nemá podnik prozatím strategii age managementu zahrnutou ve své podnikové strategii. Přesto již některé prvky age managementu spojeného s personálními činnostmi uplatňuje. Jedná se například o prodlužování pracovního života zaměstnanců 50+ pomocí dohod o provedení práce nebo pracovní činnosti, a tím nepřichází o cenné znalosti a zkušenosti. Pokud se i nadále bude dařit si tyto zaměstnance udržet, nebude podnik nucen řešit náhlé personální změny a případné výpadky pracovní síly.

Doporučením do budoucna by mohlo být zlepšení ergonomických podmínek práce, a to pro všechny věkové kategorie pracovníků především dělnických profesí. Neboť už nyní se objevují zdravotní problémy zaměstnanců, kteří jsou ve firmě 10 let a více, hlavně se zády, klouby a podobně. Pomoci by mohlo častější střídání pracovních míst a postupů, kdy u některých lisů se musí stát, u některých se dá sedět, někde je potřeba více chodit, jindy stojí obsluha celou směnu na jednom místě. O zdraví však musí dbát nejen firma, ale i zaměstnanec sám. Pomoci by mohl benefit ve formě poukazů na sportovní aktivity, masáže a sauny. Ten by ale vyšel podnik na více peněz. Například v minulosti měli zaměstnanci nárok každý rok na 500 Kč jako příspěvek do Centra pohybových aktivit Delfin v Uherském Brodě, který mohli využít buď jako vstup do sauny, bazénu, posilovny, nebo si zahrát squash. Při současném počtu zaměstnanců by to obnášelo investici ve výši 137.500 Kč.

Podnik taky pracuje s absolventy škol, a to jednak v rámci projektu Firemní žáci, jednak prostřednictvím různých veletrhů při školách. Žáci mají možnost stáže v podniku, čímž si společnost připravuje potenciální budoucí zaměstnance. Pokud se absolvent dostane do podniku, dostává přiděleného lektora, který se mu věnuje, dokud zaměstnanec nezíská jistotu, popřípadě jsou tvořeny týmy skládající se z různých věkových skupin zaměstnanců.

V rámci osvěty zdravého životního stylu zaměstnanců by si společnost mohla určit jednoho pracovníka, který by v pravidelných intervalech, například jednou za půl roku, udělal přednášku pro všechny zaměstnance k tématu age management, respektive péče o sebe sama. Ta by obnášela informace o tom, jak zdravě jíst, zdravěji žít, více se hýbat a nestresovat se. Nicméně nejvíce by pravděpodobně zaměstnanci slyšeli na nějakou hmatatelnou podporu třeba ve formě poukazů na sport, jídlo a podobně.

S přihlédnutím k základním údajům o společnosti, jež se týkají věkové struktury, a k uskutečněným strukturovaným rozhovorům jak s personálními

pracovníci, tak s manažery společnosti lze konstatovat, že v rámci možností dané pracovní pozice se společnost stará o všechny rizikové skupiny zaměstnanců. V současné době nejsou potřebná žádná specifická opatření v oblasti age managementu. Společnost monitoruje odchody do důchodu a komunikuje o nich se zaměstnanci, propojuje pracovní činnosti více věkových skupin dohromady.

Seznam vybraných použitých zdrojů

ARLTOVÁ, M. a J. LANGHAMROVÁ, 2010. *Migration and ageing of the population of the Czech Republic and the EU countries*. Prague Economic Papers. Vol. 19, No. 1.

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEJTKOVSKÝ, J., 2012. *Age Management and Its Position in the Czech and Slovak Organizations*. In: *Innovation And Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development To World Economies*. Istanbul: 18th IBIMA Conference on Innovation and Sustainable Competitive Advantage: From Regional Development. 2020 s. ISBN 978-0-9821489-7-6.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol., 2012. *Age Management*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.

CZARNIEWSKI, S., 2015. *Age management in the context of demographic changes in the economy*. International journal of Economics, Commerce and Management. Vol. III, Issue 2. ISSN 2348 0386.

MORSCHHÄUSER, M. a R. SOCHERT, 2006. *Healthy Work in an Ageing Europe: Strategies and Instruments for Prolonging Working Life*. Essen: Federal Association of Company Health Insurance Funds.

URBANCOVÁ, H. 2013. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat klíčové znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. ADART, pp. 168. ISBN 978-80-87829-01-1.

URBANCOVÁ, H. a T. HLAVSA, 2014. *Age Management Principles in Czech Agrarian Sector: AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*. Prague: Faculty of Economics and Management, Czech University of Life Sciences Prague, 6(3). ISSN 1804-1930.