

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



Diplomová práce

**Age management**

**Lenka Hladišová**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lenka Hladišová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Age management**

Název anglicky

**Age Management**

---

### Cíle práce

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

### Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část bude zpracována na základě analýzy sekundárních zdrojů. Praktická část bude zpracována na základě výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu.

Harmonogram:

Syntéza výchozí znalostní báze: 11/2014 – 08/2015

Kvantitativní/kvalitativní výzkum: 09/2015 – 11/2015

Agregace poznatků: 12/2015 – 02/2016

Odevzdání práce na katedru: 03/2016

## **Doporučený rozsah práce**

60 – 80 stran

## **Klíčová slova**

Age management, stárnutí populace, vzdělávání dospělých, aktivní věk, nezaměstnanost, znalosti

---

## **Doporučené zdroje informací**

BEJTKOVSKÝ, Jiří. 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 2012. 2212-2020 s. ISBN: 978-0-9821489-7-6.

Cimbálníková, L., Fukan, J., Jokešová, R., Lazarová, B., Novotný, P., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmonová, M., Řeháková, L. (2012): Age Management. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR; Praha; ISBN 978-80-904531-5-9.

SMRČKA, L., ARLTOVÁ, M. Ekonomické aspekty stárnutí populace ve vyspělých zemích. Politická ekonomie. VŠE, 2012, roč. 1, s. 113-132. ISSN 0032-3233.

URBANCOVÁ, Hana a Tomáš HLAVSA. 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, 2014, 6(3), s. 93-102. ISSN: 1804-1930.

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

---

## **Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

## **Vedoucí práce**

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

## **Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 10. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

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

V Praze dne datum odevzdání

\_\_\_\_\_

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za vedení diplomové práce, cenné rady, připomínky a trpělivost. Dále bych chtěla poděkovat manažerům a personálnímu oddělení společnosti Teknia Uhersky Brod, a. s., za jejich pomoc při tvorbě praktické části diplomové práce.

# 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

# Age management

## Summary

The concept of age management as a management with regard to the age of employees is due to demographic changes increasingly important topic. Therefore it is necessary the organizations should take care about age management to get by competitive fight and to avoid losing experienced, qualified and loyal employees. Age management is gaining prominence due to delay founding families, an aging population and the lack of labor force. The basic threatened groups of age management are mainly workers 50+, graduates and ultimately mothers with small children. All these groups of workers require attention and the management of each organization should take care about them.

The aim of this work is to identify the pillars of the field of age management as part of human resources management in an organization, including evaluation of their objectives, strategies used within a given area. From a qualitative survey, namely structured interviews with human resources employees and after that with all managers can say that the organization is aware of the risks associated with the employment of graduates and workers 50+ and part of human resources management is to focus on risky groups of employees. The organization is aware of the qualities of its employees and is trying to use their retention of knowledge that human capital brings to achieve competitive advantage.

**Keywords:** age management, ageing of the population, HR activities, employees age 50+, knowledge

## Obsah

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika.....	10
2.1 Cíl práce .....	10
2.2 Metodika práce .....	11
3 Teoretická východiska práce.....	13
3.1 Demografická východiska .....	13
3.2 Age management.....	14
3.2.1 Definice age managementu .....	15
3.2.2 Vymezení age managementu.....	15
3.2.3 Přínos age managementu .....	18
3.3 Age managementu v praxi.....	21
3.3.1 Atributy pracovníků 50+ .....	21
3.3.2 Zdraví a kvalita života .....	22
3.4 Personální činnosti a age management.....	23
3.4.1 Získávání pracovníků .....	25
3.4.2 Adaptace zaměstnanců .....	26
3.4.3 Motivace zaměstnanců .....	26
3.4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	29
3.4.5 Flexibilní formy práce .....	29
3.4.6 Politika odchodu ze zaměstnání a do důchodu.....	31
3.5 Age management v České republice .....	31
3.6 Shrnutí teoretických východisek .....	33
4 Praktická část .....	35
4.1 Profil vybraného podniku.....	35
4.1.1 Historie .....	35
4.1.2 Současnost .....	38
4.1.3 Ekonomická stránka podniku .....	38
4.2 Kvalitativní průzkum.....	41
4.2.1 Organizační a řídicí struktura podniku Teknia.....	42



4.2.2	Strukturované rozhovory .....	44
4.3	Vyhodnocení kvalitativního výzkumu .....	51
5	Návrhy a doporučení .....	54
6	Závěr .....	59
7	Seznam použitých zdrojů .....	59
8	Seznam obrázků a grafů .....	57
9	Příloha .....	64

# 1 Úvod

Demografické změny projevující se ve vyspělých zemích, kdy se na jedné straně rodí méně dětí a na straně druhé se lidé dožívají vyššího věku, tedy populace stárne, pozměnily trh práce. Paradox, který se projevuje nedostatkem pracovních sil a zároveň množstvím osob ve věku nad 50 let bez zaměstnání, je stále aktuálnější. Také proto se nyní častěji než dříve setkáváme s pojmem age management, jemuž se tato práce věnuje.

V zájmu snahy udržet pracovníky v zaměstnání přistupují politici k nepříjemnému kroku, a sice k prodlužování let strávených v zaměstnání. Zatímco naše babičky odcházely do důchodu kolem šedesáti let, nyní se pracovní život našich rodičů prodloužil přibližně do 65 let a například současní dvacetiletí by měli jít do důchodu v neuvěřitelných sedmdesáti letech. Tomu je nutné přizpůsobit pracovní prostředí, podmínky i přístup ke stárnoucím pracovníkům. Problémem dnešní doby je fakt, že se nemalé procento firem dívá na pracovníka ve věku 50+ jako na „odepsaného“ a raději přijme někoho mladšího, přizpůsobivějšího. Firmy by si ale měly uvědomit, jak cenný by pro ně tento zkušený a loajální pracovník byl. Pokud tomu tak není dosud, tak zajisté v nejbližší době budou profitovat především organizace, které si tuto skutečnost uvědomí a nebudou se bát přijímat pracovníky ve věku 50+. Jinak hrozí na pracovním trhu nedostatek pracovních sil, který se už v některých organizacích a především odvětvích začal projevovat.

Proti tomu jde chování současných studentů, kdy jim dnešní doba a především rodiče dovolí studovat do vyššího věku, studovat více škol, cestovat a užívat si studentského života. Někteří si užívají studentského života natolik, že si nejsou schopni osvojit pracovní návyky a v prvním zaměstnání mohou mít vážné problémy. O absolventech vysokých škol je taky známo, že mívají přehnané nároky na nástupní mzdu. Na druhé straně existují studenti, kteří si jsou vědomi faktu, že bez praxe nenajdou uplatnění a samotné vystudování vysoké školy jim práci nezajistí. I to může být důvodem, proč mladí lidé odkládají založení rodin a proč se průměrný věk matky prvorodičky v České republice přibližuje k hranici 30ti let. Ať tak či tak, obě tyto skupiny studentů se chovají jinak, než jak tomu bylo v minulosti, a tím se mění trh práce, nastává nedostatek pracovních sil.

Další z ohrožených skupin jsou matky (rodiče) s malými dětmi. Zaměstnavatelé se obávají, že budou s dětmi často doma z důvodu nemoci, že budou potřebovat zkrácený

úvazek, aby se mohly více věnovat rodině. Tyto ženy ale mohou být pro organizaci velmi cenným aktivem, neboť jsou si vědomy svého „handicapu“, a sice toho, jak na ně ostatní organizace pohlížejí, a práce si váží, jsou loajální.

Ať se to organizacím líbí nebo ne, musí si zvyknout zaměstnávat i osoby ve věku 50+. Je proto nezbytné jim připravit dobré pracovní podmínky, protože jak již bylo zmíněno výše, budou muset setrvat v zaměstnání o několik let déle, než tomu bylo v minulosti. Většinou je to individuální, ale s některými staršími pracovníky může být obtížnější pracovat, především pokud jde o moderní technologie, změny zavedených pracovních postupů a vůbec novinky uváděné do praxe. Proto bude na organizacích, aby se na tuto skutečnost připravily a byly trpělivé při zaučování, protože se jim to loajalitou a jinými dobrými vlastnostmi starších pracovníků vrátí. Na jedné straně by se měl o tyto pracovníky částečně starat stát, na druhé organizace a v neposlední řadě taky jedinec sám. Každý pracovník by si měl uvědomovat, že o sebe musí pečovat, žít zdravě a snažit se být do co nejvyššího věku aktivní.

Kvůli všem těmto důvodům vznikl age management jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který má připravit jak firmy, tak zaměstnance na skutečnost, že s demografickými změnami přicházejí i změny na trhu práce. Age management by se měl věnovat všem kategoriím zaměstnanců, z nichž nejohroženější jsou v současné době pracovníci 50+, čerství absolventi a rodiče s malými dětmi. Age managementem by se dříve či později měly začít zabývat všechny organizace, neboť bez něj nebude možné obstát v konkurenčním boji a dosahovat optimální zaměstnanosti.

## 2 Cíl práce a metodika

V této části práce je stanoven cíl práce a metodika, prostřednictvím které je cíle dosaženo. Práce má jeden hlavní cíl a několik cílů dílčích, které dohromady utvářejí komplexní přístup k dané problematice. Aby bylo dosaženo hlavního cíle, musí být nejdříve naplněny cíle dílčí.

Metodika práce určuje postup, jakým byla práce zpracována, v jakém podniku a na základě jakých výzkumů.

### 2.1 Cíl práce

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.

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 součástí personálních činností.

## 2.2 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 (analytická) 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 pracovníky 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 20minutová 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 pracovnice 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.

### **3 Teoretická východiska práce**

Tato část se zabývá teoretickými východisky práce, je členěna do čtyř podkapitol – Demografická východiska, Age management, Age management v praxi a Age management u nás. Tato teoretická východiska slouží jako podklad pro praktickou část práce.

#### **3.1 Demografická východiska**

Tato kapitola se věnuje demografickým východiskům, na jejichž základě je stavěn age management. Bez jejich vymezení by byl koncept age managementu jen velmi těžko chápán. Vyspělé ekonomiky se potýkají se stárnutím populace, které bude rozebráno podrobněji právě v této kapitole.

Demografické stárnutí obyvatelstva způsobené prodlužováním lidského života je nevyhnutelný a nezvratný proces (Czarniewski, 2015). Stárnutí populace je z pohledu současných vědomostí hlavním problémem světové ekonomiky našeho století, nikoliv z důvodu poklesu obyvatel, nýbrž proto, že dojde k zásadní generační změně obyvatelstva, jejíž dopady na ekonomiku budou extrémně rozsáhlé (Arltová, Smrčka, 2012). Podle Stama (2009) přináší stárnutí populace organizacím dvě rizika: jedním z nich je podzaměstnanost, druhým předávání znalostí.

Burcin, Kučera (2010) tvrdí, že po roce 1990 podpořila nízká porodnost a zlepšující se úmrtnostní poměry proces demografického stárnutí, růst průměrného věku obyvatelstva a růst poměru seniorů v populaci. Se stárnutím populace souhlasí Stam (2009) a dodává, že stárnutí světové populace je výsledkem dvou trendů – klesající úrovně porodnosti a růstem průměrné délky života. Tím se zvyšuje podíl starších osob na ekonomicky aktivním obyvatelstvu. Morschhäuser a Sochert (2006) potvrzují, že počet mladých lidí klesá, počet starších lidí roste.

Podle Evropské komise (2005) mají na tento vývoj vliv tyto tři trendy: zvyšování věku dožití Evropanů v souvislosti se zlepšováním zdraví a kvality života, růst počtu osob věku 65+ až do roku 2030 a nízká porodnost. Evropské země se nikdy předtím nemusely zabývat problémy spojenými s demografickým stárnutím obyvatel tak intenzivně jako v současnosti (Arltová, Langhamrová, 2010). Fiala, Langhamrová (2009) uvádějí,

že stárnutí obyvatelstva, tj. zvyšování podílu starších osob v populaci, je proces, který demografové pozorují již řadu desetiletí. Už od počátku 70. let minulého století se snižuje ve vyspělých zemích úmrtnost a prodlužuje se délka života osob vyššího i vysokého věku.

Fiala, Langhamrová (2010) se ve svém článku zabývají změnou demografického vývoje v České republice od roku 1989, která nastala v důsledku politických, společenských i ekonomických změn. Uvádějí, že v období 1969-1989 vzrostla střední délka života u mužů pouze o 1,5 roku, od roku 1989 do 2010 je tento nárůst o 6,66 roku, v průměru každoročně o 4 měsíce. U žen tento nárůst není tak výrazný. Hned v prvních letech po roce 1989 došlo k výraznému poklesu porodnosti, především z důvodu realizace odložené plodnosti žen, což je typické pro západní, severní i jižní země. V České republice byl v roce 2007 poprvé počet osob mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více (Urbancová, 2013).

Pillinger (2008) uvádí, že stárnutí populace do roku 2030 bude mít za následek nedostatek pracovních sil. Cimbálníková et al. (2012) na základě prognózy ČSÚ (2009) uvádí, že podíl obyvatel ve věku do 19 let bude mírně klesat, podíl osob 20-54 let bude výrazně klesat, ovšem podíl osob ve věku 50-64 bude v období 2020-2037 narůstat. Podíl seniorské populace 65+ bude permanentně růst, do roku 2050 se zvýší z 15 % na 31 % v porovnání s rokem 2012.

Podle Ilmarinen (2001) začnou významné změny ve věkové struktuře pracovníků v EU mezi lety 2005-2015, kdy v roce 2015 bude mít Evropská unie nejstarší pracovní sílu ve své historii. Podle Stam (2009) přináší stárnutí populace organizacím dvě rizika: jedním z nich je podzaměstnanost starších zaměstnanců a druhým ztráta znalostí. V České republice byl v roce 2007 poprvé počet osob mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více (Urbancová, 2013).

### **3.2 Age management**

Podkapitola Age management se dále dělí na tři části – Definice age managementu, Vymezení age managementu a Přínos age managementu.



### **3.2.1 Definice age managementu**

Age management by se jako součást personálního řízení měl primárně zabývat skupinami zaměstnanců, kteří se z pohledu věku mohou jevit jako riziková. Jsou to čerství absolventi středních i vysokých škol, matky s malými dětmi a osoby ve věku 50+ (Štorová, 2013). Age management, jenž je vymezován jako řízení zohledňující věk zaměstnanců, má za cíl podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Koncept age managementu nemusí být nutně chápán jen v souvislosti se stárnoucí populací. Mělo by se jednat o koncept týkající se každého věku (Cimbálníková et al., 2012).

Czarniewski (2015) definuje age management jako element personálního řízení, přesněji element řízení diverzity. Skládá se z implementace různých aktivit přispívajících k racionálnějšímu a efektivnějšímu využívání lidských zdrojů v podniku s přihlédnutím k potřebám a schopnostem zaměstnanců různých věkových kategorií. Pillinger (2008) upravuje definici age managementu jako termín užívaný pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti.

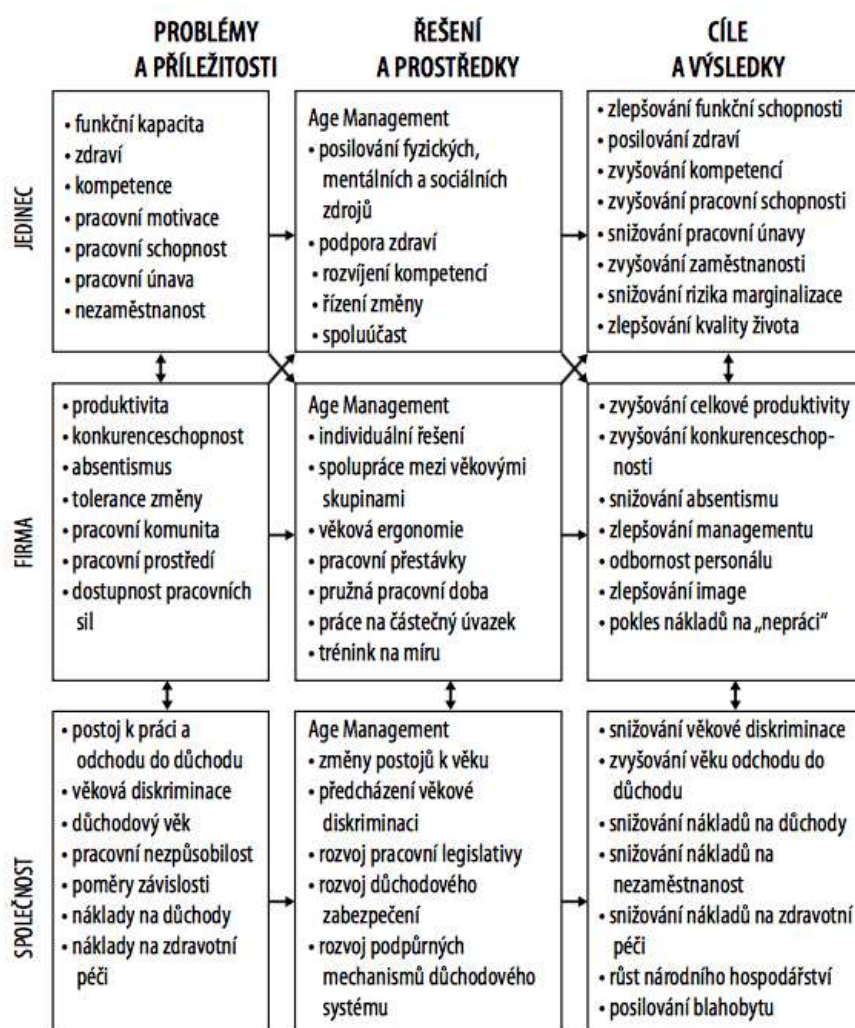
Štorová, Fukan (2012) rozšiřují definici age managementu – age management bere v úvahu věkové faktory mající vliv na zaměstnance “bílých i modrých límečků” v procesech každodenních činností, plánování a organizace práce, jakožto i v pracovním prostředí takovým způsobem, že se zaměstnanec cítí podporován v dosažení osobních i pracovních cílů. Použití age managementu zahrnuje všechny věkové skupiny pracovníků od absolventů až po pracovníky v důchodovém věku. Age management v praxi je definován jako opatření, která bojují s věkovými bariérami a podporují diverzitu (Walker, 1999 in Pillinger, 2008).

### **3.2.2 Vymezení age managementu**

Podle Ilmarinen (2008) má age management tři klíčové úrovně, na kterých hlavní aktéři, zainteresovaní na programech age managementu, vyjadřují a realizují své zájmy: jedinec, organizace a společnost, jak uvádí Obrázek 1 níže. Vertikální úroveň odlišuje jednotlivé subjekty a zdůrazňuje, že zodpovědnost za udržování stárnoucích pracovníků v pracovním životě může být sdílená těmito skupinami. Na horizontální úrovni jsou

problémy, řešení a cíle, které mohou být zohledněny z pohledu jednotlivce, organizace nebo společnosti.

Obrázek 1: Klíčové úrovně age managementu



Zdroj: Štorová, Fukan, 2012, zpracováno podle Ilmarinen (2008)

Veřejný zájem na age managementu je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Age management je důležitým prvkem z hlediska zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvážením stárnutí populace, produktivity práce a podobně (Cimbálníková et al., 2012).

Cimbálníková et al. (2012) uvádí, že na organizační úrovni je dán zájem o age management potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Pillinger (2008) zde dále uvádí předávání znalostí, změny v organizaci práce a pracovní době.

Strategie jedince podle Pillinger (2008) se týká pracovních schopností, zdraví a kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků firmám. V zájmu jedince je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti. S tím souvisí změna postojů – je nutné počítat s dlouhou pracovní dráhou do vyššího věku, plánovat budoucnost, celoživotně se vzdělávat, dbát na své zdraví (Cimbálníková et al., 2012). Pillinger (2008) k těmto třem skupinám přidává ještě jednu – kolektiv, jehož strategie jsou vytvářeny kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory a zaměstnavateli.

Ilmarinen (2008) identifikoval osm pilířů age managementu, které respektují tři výše zmiňované úrovně (jedinec, firma, veřejnost).

Jedná se o tyto pilíře a jejich hodnocení:

- 1) Znalost problematiky věku (budoucnost pracovní síly – stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu, nedostatek mladých pracovníků)
- 2) Vstřícný postoj vůči věku (kladný postoj ke stárnoucím pracovníkům a jejich znalostem, jejich využití)
- 3) Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti (individuální přístup k pracovníkům všech věkových kategorií)
- 4) Kvalitní a funkční věková strategie (rovnoprávnost, spolupráce mezi pracovníky různého věku, celoživotní vzdělávání, věková strategie jako součást politiky firmy)
- 5) Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle ve spolupráci (ochota starších pracovníků setrvat v organizaci až do odchodu do důchodu)
- 6) Vysoká úroveň kompetencí (sdílené kompetence a učení se, zkušenosti starších pracovníků mají být předávány mladším zaměstnancům)
- 7) Dobrá organizace práce a pracovního prostředí (organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí odpovídají po fyzické i sociální stránce potřebám zaměstnanců různého věku)

- 8) Spokojený život (uznání, pracovní pohoda a kvalita starších zaměstnanců se zlepšily)

### 3.2.3 Přínos age managementu

Tato kapitola nastiňuje, jaké podmínky jsou nutné pro zavedení age managementu v organizaci, a výhody plynoucí z jeho implementace. Může pomoci manažerům organizací v rozhodování, zda se age managementu věnovat či nikoliv.

Stárnutí pracovní síly nemusí pro organizaci znamenat problém, naopak změna ve věkové struktuře může být příležitostí pro pozitivní vývoj firmy. Toho lze dosáhnout, pokud práce v organizaci vyžaduje kvalifikaci a rozmanitost, ale zároveň když nejsou zaměstnanci přetížení, jsou motivovaní a mají vysokou úroveň kvalifikace. V takovém případě lze přepokládat, že odborné znalosti takových pracovníků, současně s jejich pozdějším odchodem do důchodu, tvoří pevný základ pro produktivitu i inovace (Morschhäuser, Sochert, 2006).

Podle manažerů společností age management přispívá k produktivitě práce a poklesu nákladů na řízení lidských zdrojů, přispívá taky ke zvýšení zisků firmy a vyšší konkurenceschopnosti firmy. Age management by měl tedy být součástí standardní podnikové praxe (Czarniewski, 2015). Pillinger (2008) rozpracoval šest obchodních přínosů aktivního age managementu: konkurenceschopnost => dosažení nejlepších dovedností do budoucna => vysoce kvalitní pracovní síla => spokojenost zaměstnanců => zlepšení image firmy => snížení nákladů.

Výhody, které přinese organizacím implementace age managementu, lze podle Pillingera (2008) shrnout takto:

- Zvýší konkurenceschopnost organizace (aktivní přístup k age managementu zvýší konkurenceschopnost na světovém trhu, produktivitu, sníží náklady, ale také zvýší motivaci, inovaci a kreativitu zaměstnanců)
- Sníží náklady (náklady na odstupné díky nižší fluktuaci zaměstnanců)
- Zvýší kvalitu pracovní síly (výsledek přilákání nejlepších pracovníků všech věkových skupin povede k vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly)

- Zlepší image organizace (organizace, která nediskriminuje uchazeče ani zaměstnance)
- Zlepší vztah zaměstnanec – zaměstnavatel (lepší pracovní podmínky povedou k lojalitě pracovníka, k nižší absenci a fluktuaci zaměstnanců)

Nezanedbatelnou výhodou pro státy po implementaci age managementu je nižší nezaměstnanost starších pracovníků. Výsledky různých studií ukazují, že vyšší účasti na trhu práce a vyšší míry zaměstnanosti starších pracovníků lze dosáhnout, pokud jsou vytvořeny vhodné podmínky a realizovány vhodné strategie. Delšího pracovního života zaměstnanců lze dosáhnout nikoliv posunem odchodu do důchodu, nýbrž vytvořením zvláštních podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví, organizace práce a učení ve společnosti. (Morschhäuser, Sochert, 2006).

Naegele, Walker (2006) popisují zkušenosti jednotlivých společností při spolupráci se staršími pracovníky a z nich plynoucí výhody: přijímáním starších pracovníků získává organizace další zkušenosti a dovednosti, organizace omezí náklady spojené s investicemi do dovedností a podpory zdraví pro stárnoucí zaměstnance, udržení si starších zaměstnanců brání ztrátě dovedností a může zvýšit podíl na trhu, věková rozmanitost přispívá k mezigenerační solidaritě a pracovní motivaci.

Naegele, Walker (2006) uvádějí pět klíčových důvodů, proč organizace přecházejí na uplatňování age managementu, přičemž v soukromém sektoru všech pět odráží obchodní potřeby. Ve většině případů je age management implementován v organizaci v důsledku kombinace dvou nebo více těchto důvodů:

1. Zachování základních dovedností
2. Z nouze ctnost
3. Redukce nákladů spojených s věkovou politikou
4. Reakce na změny podmínek trhu práce
5. Řešení překážek na trhu práce

Organizace potřebují uchovat základní dovednosti. Mohou buď přijmout nové zaměstnance, nebo investovat do vzdělávání starších pracovníků, protože profesní a sociální dovednosti, které starší zaměstnanci získají během kariéry, představují speciální aktivum. Výzkumy i praktické zkušenosti prokazují, že pokud jsou starší zaměstnanci správně rozmístěni podle svých individuálních schopností, jsou vysoce produktivní. Tím

se potvrzuje, že udržení starších zaměstnanců může být vhodným nástrojem pro mezigenerační předávání znalostí (Naegele, Walker, 2006).

Předávání znalostí je podmíněno dobrým organizačním klimatem a vhodnou kulturou, která vede k motivaci sdílet znalosti uvnitř organizace (Urbancová 2012). Je nutné zabezpečit kontinuitu znalostí u pracovníků, kteří jsou nositeli kritických znalostí a jejichž věkovou strukturu může sledovat age management tak, aby tyto znalosti zůstaly v organizaci i při jejich odchodu a aby tak organizace neztratila svoji konkurenční výhodu Urbancová (2013).

K druhému bodu patří nutnost restrukturalizace nebo rozvoje. Tato potřeba může pramenit z nedostatku mladé pracovní síly s potřebnými schopnostmi, nebo kolektivními smlouvami, kdy zaměstnavatel nemá žádnou jinou alternativu. V některých oblastech se zaměstnávání starších osob ukazuje jako výhodné, například ve zdravotnictví nebo maloobchodu, kdy mohou zaměstnanci lépe reagovat na očekávání spotřebitelů (Naegele, Walker, 2006).

Mohlo by se zdát, že při zaměstnávání starších pracovníků rostou organizaci náklady s tím spojené, například v důsledku častější nemocnosti. Řešením by mohlo být propouštění takových pracovníků nebo jejich předčasný odchod do důchodu. Nicméně cílená opatření na podporu zdraví, dovedností nebo motivace starších zaměstnanců mohou být úspornější. Náklady na investice do starších zaměstnanců tak mohou vyvážit náklady na přijímání a školení nových zaměstnanců (Naegele, Walker, 2006).

Mohou nastat legislativní nebo regulační změny – ve věku odchodu do důchodu, ve změnách penzijních zákonů či různých propagačních programů na podporu zaměstnanosti pro starší pracovníky. Ze zkušeností však vyplývá, že bez konkrétních pobídek pro firmy, jako jsou ekonomické výhody, osvětové kampaně příliš nefungují (Naegele, Walker, 2006).

Age management dokáže řešit problémy překážek na trhu práce. Především v nových členských zemích EU se projevuje migrace mladých kvalifikovaných pracovníků za lepšími příležitostmi a ti pak nejsou k dispozici na národním trhu práce. Age management může překonat tento nedostatek pracovních sil přijímáním a investováním do starších pracovníků, neboť jejich hodnota se brzy prokáže například ve formě motivace (Naegele, Walker, 2006). K základním cílům age managementu podle Czarniewski (2015)

patří zvýšení efektivity podniku využíváním potenciálu lidských zdrojů a zajištění řádných pracovních podmínek přizpůsobených věku a schopnostem zaměstnanců.

### **3.3 Age managementu v praxi**

Přestože se age management nesoustředí jen na pracovníky 50+, ale na všechny problémově zaměstnatelné skupiny osob, zaměřuje se tato kapitola na vlastnosti starších pracovníků, dále se věnuje různým formám age managementu v praxi, sladěním personálních činností podle zásad age managementu, tedy čím se v organizaci projevuje implementace age managementu. Může být návodem, jak ve společnosti zavést age management a začít využívat všech jeho výhod.

Opatření, která již byla vyzkoušena v různých organizacích v praxi, jsou označována jako “modely osvědčených postupů”. Mohou být základem pro organizace, které stojí na počátku zkoumání age managementu. Každá organizace si ale musí vytvořit vlastní koncepci specifickou pro danou společnost, a tím se vyrovnat s procesy stárnutí (Morschhäuser, Sochert, 2006).

#### **3.3.1 Atributy pracovníků 50+**

Se stárnutím se začnou projevovat určité změny zdravotního stavu, některé u všech osob, některé jsou pouze pravděpodobnostního charakteru. Významnou roli v ovlivňování těchto změn hraje prostředí a životní styl, resp. výživa člověka. Největší změny vlivem stárnutí jsou charakterizovány úbytkem senzorických a motorických funkcí. Obecně se uvádí, že přibližně po 40. roce věku dochází k úbytku svalové hmoty, k přibývání nemocí pohybového ústrojí a oběhového systému a častější jsou i poruchy spánku. Obzvláště fyzicky náročnější profese mohou tyto skutečnosti zřetelně ovlivnit (Cimbálníková et al., 2012).

Stem (2006) se věnoval studii, ve které zjišťoval, jaké pozitivní a negativní atributy jsou přisuzovány pracovníkům vyššího věku. Mezi pozitivními vlastnostmi byly: zkušenost, zodpovědnost, spolehlivost, píle, profesionalita, důvěryhodnost, klid a podobně. Mezi negativní charakteristiky patří: nevýkonnost, slabost, zkosnatělost, neperspektivnost, nízká flexibilita a podobně. Pracovní výkonnost a vůbec práceschopnost starších

pracovníků je nejen v jejich rukou, ale taky v rukou manažerů, personalistů a lidí z okolí pracovníka.

Podle Ilmarinen (2001) je práceschopnost dynamický proces, který se během života pracovníka z několika důvodů mění. Jedním z hlavních důvodů je stárnutí a jeho vliv na lidské zdroje. Druhým důvodem je implementace nových technologií, která může způsobit staršímu pracovníkovi více problémů než pozitiv. To může způsobovat odliv pracovníků ve věku 55 let a více z trhu práce.

### **3.3.2 Zdraví a kvalita života**

Podle údajů Eurostatu až 17 % z pracovníků ve věku 55-64 let v Evropské unii uvádí nemoc jako hlavní důvod pro ukončení působení na trhu práce. Jedná se o třetí nejčastější důvod po “normálním” odchodu do důchodu a předčasném odchodu do důchodu. Toto se projevuje obzvláště u fyzicky náročných profesí (Morschhäuser, Sochert, 2006).

Zdraví a kvalita života na pracovišti jsou základem pro realizaci potenciálu pracovníků, pro snižování nákladů na nemocenskou. Pomáhají taky snižovat počet předčasných odchodů do důchodu kvůli zdravotnímu stavu, a jsou základem pro podporu produktivity. Zdravé a aktivní stárnutí v práci se stává stále důležitějším pro firmy, které si chtějí starší zaměstnance udržet, a tím získat tržní výhodu. Studie ukázaly, že jedním z hlavních důvodů, proč starší lidé odcházejí do penze, je zdraví nebo stresující pracovní prostředí (Pillinger, 2008).

Na zdraví a kvalitě života se velkou měrou podepisuje jedinec sám. Novotný et al. (2013) popisuje koncept vitality. Obvykle se hovoří o tom, že podmínkou stárnutí je v životě člověka nejen délka života, ale situace plného zdraví. Vitalita znamená životní sílu, životaschopnost, znamená schopnost jedince žít v měnících se podmínkách prostředí. Jedinec by se měl snažit být aktivní, nebýt otrávený, negativistický a podobně.



### 3.4 Personální činnosti a age management

V této části práce je age management propojován se základními personálními činnostmi v organizaci, jako je získávání pracovníků, jejich adaptace, následně motivace a vzdělávání, taky politika odchodu ze zaměstnání do důchodu. Jsou zde popsány různé nástroje uplatňování age managementu v organizaci.

Age management bezesporu patří do personálních činností organizace. Příležitost uplatňovat způsoby řízení age managementu s ohledem na věk má podle Jílková, Prokopová (2014) organizace ve všech běžných personálních činnostech:

- nábor pracovníků
- vzdělávání a rozvoj dovedností
- sladování rodinného a pracovního života
- flexibilní zaměstnávání
- pozitivní věková politika ve firmě (spolupráce generací)

Mezi nástroje age managementu Pillinger (2008) zahrnuje:

- nábor a udržení starších zaměstnanců
- zdraví a kvalita života
- flexibilní pracovní doba
- politika odchodu ze zaměstnání a do důchodu

Naegele, Walker, (2006) doplňují tyto nástroje o další klíčové rozměry age managementu:

- celoživotní vzdělávání, kurzy
- plánování a profesní rozvoj
- rekvalifikace

Novotný et al., (2013) doplňují tyto rozměry o další opatření:

- rozvoj mezigenerační spolupráce a mezigeneračního učení
- zapojení starších pracovníků do plánování aktivit age managementu
- monitorování a evaluace aktivit age managementu

Novotný et al., (2013) uvádí příklady personálních činností a možností uplatňování age managementu v organizaci: personální plánování, nábor pracovníků, začleňování nových pracovníků, vzdělávání a rozvoj, pracovní vztahy a péče o pracovníky. Vše je podrobně popsáno na obrázku č. 2 a koresponduje s klíčovými rozměry, které popsali jak Pillinger (2008), tak Naegele, Walker (2006).

Obrázek 2: Personální činnosti a opatření v souladu s age managementem

Personální činnost	Možnosti opatření
<b>Personální plánování</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza věkové struktury zaměstnanců</li> <li>• Odhad potřeb pracovníků (vyhodnocení dle věkových skupin – máme zajištěn dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí osoby odcházející do předčasných nebo řádných důchodů?)</li> </ul>
<b>Nábor pracovníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, podpora věkové diverzity</li> <li>• Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků</li> <li>• Umožnění stáží, brigád nebo praxí</li> </ul>
<b>Začleňování nových pracovníků</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavení mezigenerační spolupráce</li> <li>• Přidělení mentorů (zaučení od starších zkušenějších kolegů)</li> <li>• Zabezpečení přenosu tacitních (skrytých) znalostí</li> <li>• Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje a při instruktážích</li> </ul>
<b>Vzdělávání a rozvoj</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život (právo všech věkových skupin účastnit se vzdělávání)</li> <li>• Pohovory na téma profesního rozvoje</li> <li>• Kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií</li> <li>• Vzdělávací programy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti a výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů</li> <li>• Kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu (plán odchodu do důchodu)</li> </ul>
<b>Pracovní vztahy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku</li> <li>• Oceňování silných stránek různých věkových skupin</li> <li>• Přínosy věkově diverzifikovaných týmů</li> </ul>
<b>Péče o pracovníky</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Úprava pracovní doby (flexibilní formy pracovních úvazků – pružná pracovní doba, částečné úvazky, sdílené pracovní místo, práce z domova apod.)</li> <li>• Nástroje sladění osobního a pracovního života (Work Life Balance) - poskytování podpory pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné (sendvičová generace)</li> <li>• Bezpečnost práce a ochrana zdraví, zohlednění schopnosti a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti (opatření v oblasti ergonomie, na podporu zdraví a funkční kapacity)</li> </ul>

Zdroj: Novotný et al., 2013

Jílková, Prokopová (2014) uvádí mezi obvyklá opatření age managementu v organizacích restrukturalizaci pracovních míst, zlepšení ergonomie práce, rozvoj mezigenerační spolupráce, řízení směn podle podnětů pracovníků, podporu a propagaci rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, přizpůsobení pracovní doby, kombinaci práce na pracovišti a z domova, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu, podporu uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

### **3.4.1 Získávání pracovníků**

Získávání a navazující výběr pracovníků jsou klíčovými personálními činnostmi, které zajišťují kvalitu lidí vstupujících do organizace. Základním východiskem pro získávání pracovníků jsou nároky na obsazovanou pozici. Existují prakticky dvě možnosti, jak získat pracovníka na konkrétní pracovní pozici a to buď z interních, nebo externích zdrojů (Kocianová, 2010).

Podle Armstrong (2015) by mělo být cílem získávání a výběru pracovníků získat s co nejnižšími náklady takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tuto činnost dále dělí na tři části – definování požadavků, přilákání uchazečů a vybírání uchazečů.

Je nutné, aby organizace zohledňovaly věkovou diverzitu a uznávaly hodnotu starších zaměstnanců. Diverzita využívá různorodosti v pracovním prostředí. Tím pracovní tým získá více úhlů pohledů, nápadů, názorů a zkušeností, zvýší se konkurenceschopnost, produktivita a dynamika, celek bude stabilní,lepší se vztahy na pracovišti, organizace získá lepší image (Jílková, Prokopová, 2014). Při inzerci pracovních míst by organizace neměla uvádět věkové omezení kandidátů. Vhodné je v inzerátu naopak uvést například možnost flexibilní pracovní doby, která by přilákala starší pracovníky (Pillinger, 2008). Umožnění stáží, praxí nebo brigád může také přilákat starší pracovníky (Novotný et al., 2013).

### **3.4.2 Adaptace zaměstnanců**

Řízená adaptace znamená systematickou orientaci a formalizované začlenění nového zaměstnance, případně i externího spolupracovníka, do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Může být buď písemná, nebo tradovaná a předávaná z “generace na generaci” vedoucích zaměstnanců. Účelem řízené adaptace je snížit náklady na fluktuaci zaměstnanců, snížit ztráty na produktivitě a zvýšit pracovní spokojenost (Dvořáková a kol., 2012).

Adaptabilita lidí (=schopnost se přizpůsobit prostředí) je rozdílná. Adaptace na určité pracovní místo závisí kromě osobnostních charakteristik člověka rovněž na jeho profesní úrovni, pracovních zkušenostech a plněných očekáváních a taky na podmínkách adaptace ze strany organizace. Adaptovaný člověk je identifikovaný s prací, se sociálním prostředím, a lze předpokládat, že bude na pracovní pozici spokojený a stabilizovaný (Kocianová, 2010).

Urban (2013) definuje cíl adaptace pracovníků jako urychlení zapojení nových pracovníků, zajištění co nejrychlejší plné pracovní výkonnosti a zamezení případné nespokojenosti pracovníka.

V souvislosti s adaptací zaměstnanců ve věku 50+ se jeví jako vhodný nástroj začleňování do diverzifikovaného týmu (Jílková, Prokopová, 2014).

Adaptovanost nového zaměstnance posuzuje přímý nadřízený, popřípadě vedoucí organizační jednotky, patron nebo spolupracovníci. Jejich výpověď může být doplněna o vyjádření hodnoceného. Hodnocení úrovně adaptovanosti vypovídá o spokojenosti zaměstnance s prací, o jeho integraci do skupiny a systému organizace (Dvořáková a kol., 2012).

### **3.4.3 Motivace zaměstnanců**

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho jednání. Jako základní motivy bývají vymezovány především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty člověka. Obecně platí, že k optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Pokud je člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý, pokud je přemotivován, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k destrukci jeho činnosti (Kocianová, 2010).

Mezi typické stimuly pracovní motivace patří podle Růžička (1992) at Kocianová (2010):

- finanční odměna
- pracovní hodnocení
- pracovní podmínky a režim práce
- hodnocení skupinou
- porovnání výkonu s výsledky druhých
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování
- úroveň sociálních výhod

Úkolem motivačního program organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Motivační program určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. Představuje soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace, a tím optimálního přístupu pracovníků k práci (Provazník, Komárková, 1996).

#### **3.4.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nepochybně patří do personálních činností organizace. Vzdělávání v organizaci má dva cíle, respektive dvě základní funkce: rozvoj způsobilostí a zvýšení krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti (Hroník, 2007).

Firemní nebo taky podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti), tak i vzdělávání mimo podnik (externí). Jedná se o systematický proces změny pracovního chování, úrovně znalostí a dovedností včetně motivace zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

#### **3.4.5 Flexibilní formy práce**

Existuje několik typů flexibilní formy práce, která slouží především k vyvážení pracovního a soukromého života a k usnadnění přechodu z pracovního života do důchodu (Novotný et al., 2013). Flexibilní pracovní doba má výhody jak pro jednotlivce, tak

pro organizaci. Pro organizace jsou flexibilní hodiny práce klíčové pro udržení cenných starších zaměstnanců, protože jim poskytují lepší kvalitu pracovního života, lepší podmínky pro zdraví a fyzickou kondici a lepší motivaci. Zaměstnancům může flexibilní pracovní doba umožnit vyváženost osobního a pracovního života (Pillinger, 2008).

Na základě finských zkušeností doporučuje Štorová, Fukan (2012) některé z následujících forem flexibilního uspořádání pracovní doby:

### **Pružná pracovní doba**

Jedná se o nejuniverzálnější a zároveň nejméně organizačně a finančně náročnou úpravu, která umožňuje zaměstnanci zvolit si začátek a konec pracovní doby a tak si ji přizpůsobit svým potřebám.

Principem této flexibilní formy práce je rozdělení pracovní doby na “základní pracovní dobu” a “volitelnou pracovní dobu”. Základní pracovní doba je předem stanovená a určuje, kdy zaměstnanec musí být na pracovišti (například od 10:00 do 14:00 h). Volnou pracovní dobu určuje úsek, kdy zaměstnanec na pracovišti může být, ale pokud mu to nevyhovuje, také nemusí (například od 7:00 do 10:00 h, nebo od 14:00 do 18:00 h). Základním předpokladem je však plné využití pracovního úvazku, který je zpravidla osmihodinový (Junová, Rydvaldová, 2011).

### **Částečné úvazky**

Práce na částečný úvazek je kratší než 40 hodin týdně. Častý je úvazek poloviční nebo tříčtvrtěční. Na rozdíl od předešlé úpravy je zaměstnavatel povinen při určitých situacích vyhovět zaměstnanci a částečný úvazek mu povolit. Částečný úvazek je možno pojmout jako přechodné řešení při odchodu do důchodu, péči o dítě případně o staršího člena domácnosti.

### **Sdílené pracovní úvazky**

Sdílení pracovního místa neboli job-sharing představuje uspořádání, kdy se dva nebo více zaměstnanců mezi sebou dělí o práci odpovídající jednomu pracovnímu místu na plný úvazek. Výhodou sdílení pracovního místa je možnost snižovat fluktuaci a absence, protože je možné lépe uspokojovat potřeby jednotlivých zaměstnanců. Sdílení pracovního místa rovněž vytváří pracovní příležitosti pro lidi, kteří nemohou pracovat na plný úvazek,

ale chtějí stálé zaměstnání. Nevýhodou může být riziko ze sdílené zodpovědnosti (Armstrong, Taylor, 2015).

V České republice je tento způsob málo uplatňován, zaměstnavatel nemá povinnost sdílet úvazek zavádět. Ten vyžaduje souhru pracovníků sdílejících pozici jak na časové, tak na organizační i osobnostní úrovni.

### **Práce z domova (home office)**

Milióny pracovníků a tisíce firem už objevily radosti a výhody práce na dálku. Ve firmách všech velikostí a prakticky ve všech oborech tento fenomén rok za rokem stabilně roste (Fried a Heinemeier Hannson, 2013). Jedná se o benefit, bohužel omezený jen na určité profese, především kancelářského typu. Nejde o neustálou práci z domova, ale příležitostnou kombinaci standardní práce a práce z domova. Vzbuzuje u zaměstnanců loajalitu, ovšem není vhodná pro každého, hrozí rozptylování se nepracovními činnostmi.

### **Stlačený pracovní týden**

V praxi to znamená, že zaměstnanec pracuje čtyři dny v týdnu deset hodin denně a jeden den má volno. Problémem je, zda je někdo schopný vykonávat stejně produktivně práci více než osm hodin. Pokud se však zaměstnavatel a zaměstnanec domluví, je tato forma vhodná například pro pracovníka studujícího formou kombinovaného studia.

### **Flexibilní práce na směny**

Jedná se o úpravu pevného režimu směn pomocí různých nástrojů: například možnost zapsat si směnu podle potřeby, informování o rozložení směn dostatečně dopředu či možnost výměny směny. Na základě finských zkušeností doplňuje Štorová, Fukan (2012) předchozí výčet následujícími formami flexibilního uspořádání pracovní doby:

### **Roční konta pracovní doby**

Zaměstnanci je stanoven počet hodin, který musí za rok odpracovat podle rozvrhu, který reaguje na potřeby podniku. Tato forma řeší výkyvy v poptávce a může snížit náklady na přesčasovou práci.

### **Pružné benefity**

Z hlediska způsobu poskytování výhod lze výhody třídit na plošné, pružné a kombinaci obojího. Pružné benefity se jinak nazývají kafeterie a dávají možnost si podle

potřeby vybrat konkrétní výhody a tuto volbu periodicky opakovat. Pružné benefity mají řadu výhod. Umožňují uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a sledovat specifické cíle podniku (snížení fluktuace, zvýšení pracovní spokojenosti apod.), umožňují organizaci pružně reagovat na poptávku po benefitech, zbavovat se benefitů, o které není zájem (Urban, 2013). Zaměstnanec dostane na výběr z balíčku benefitů – dny volna navíc, služby péče o děti a seniory, členství v posilovně apod. Program může taky umožnit vzdání se benefitů výměnnou za vyšší mzdu.

### **Pružné místo výkonu práce**

Po určitou dobu má zaměstnanec možnost vykonávat svoji práci mimo pracoviště. V porovnání s home officem se jedná o ad hoc formu organizaci práce, která není oficiální.

### **Práce mimo pracoviště**

Organizace inklinují k práci mimo pracoviště především z ekonomických důvodů. Předpokladem je snížení nákladů za pronájem kanceláří, vybavení a údržbu. Od této formy se očekává zvýšení produktivity v souvislosti s prací v příjemnějším prostředí i s kontinuální prací v průběhu dne, stejně tak i snížená nemocnost (Gillernová a kol., 2011). Toto řešení je typické pro oblast IT nebo profese, kde je nutné cestování. Zaměstnavatel šetří náklady za kancelářské prostory. Problémem může být pocit izolace zaměstnance nebo nesnadné řízení takových pracovníků.

Zkrácení pracovní doby u starších pracovníků podporuje Ilmarinen (2008), který tvrdí, že tento přístup má klíčový význam. Potřeba zkrácení pracovní doby je ovšem individuální a závisí na tom, jak moc může být v dané profesi pracovní zátěž stárnoucích pracovníků snížena nebo přesměrována v souladu s jinými opatřeními, týkajícími se této věkové skupiny.

Existuje několik způsobů, jak vyjít vstříc zaměstnancům ve věku 50+, ale i ostatním pracovníkům, díky kterým může organizace profitovat na udržení takových pracovníků. Záleží jen na personálním oddělení a vedoucích pracovnících, do jaké míry si uvědomí, že určité ústupky nebo nestandardní pracovní podmínky mohou pozitivně ovlivnit konkurenceschopnost celé organizace.



### **3.4.6 Politika odchodu ze zaměstnání a do důchodu**

Organizace hrají důležitou roli při pomoci starším pracovníkům, jak se mohou připravit na opuštění pracovního trhu a odchod do důchodu. Zatímco propouštění a předčasné odchody do důchodu byly využívány jako nástroje v programech restrukturalizace, některé společnosti zvažují alternativy, které zahrnují například znovuzapojení či udržení starších pracovníků. Může se jednat o kombinaci s flexibilní pracovní dobou, kdy starší zaměstnanec dochází do práce na méně hodin, předává zkušenosti svému nástupci a postupně zkracuje pracovní dobu s blížícím se odchodem do důchodu (Pillinger, 2008).

Vhodnými nástroji, jak usnadnit hladký přechod ze zaměstnání do důchodu, mohou být flexibilní formy práce, jež jsou popsány v předchozí kapitole, nebo například nabídka brigády i po dovršení důchodového věku, jak bývá v některých organizacích zvykem. Takovým prodloužením pracovního života může získat jak organizace, tak pracovník sám. Organizace nepřijde o kompetentního, zkušeného a loajálního pracovníka, a setrvání na pracovišti může pro pracovníka být pozitivní například tím, že si udrží sociální vazby.

## **3.5 Age management v České republice**

Tato kapitola je zaměřená na pozici age managementu v České republice. Proběhlo zde již několik výzkumů, které prokazují, jaké má v českých organizacích age management postavení.

Bejtkovský (2012) se ve svém článku zaměřuje na pozici age managementu v českých a slovenských organizacích. Experti v těchto výzkumech vyzdvihují především výhody spojené se zaměstnáváním osob nad 50 let. Popírají také myšlenku, že starší zaměstnanci nemají potenciál učit se nové věci. Nezbytnou součástí implementace age managementu je školení manažerů, aby se lépe orientovali v diverzitě zaměstnanců. Výzkum byl proveden jak ze strany zaměstnanců, tak managementu vybraných organizací. Z výzkumu vyplynulo, že HR manažeři považují age management pro osoby 50+ za velmi významný. Uvedli, že jejich organizace přistupuje ke každému jedinci individuálně, a tím mají pozitivní přístup k věkové diverzitě. Zaměstnanci ve věku 50+ oceňují přítomnost

mladších generací spolupracovníků především pro jejich kreativní nápady, zájmy či nové trendy.

Generační problematika je u nás velmi zřetelná v agrárním sektoru. Fukan (2011) uvádí, že právě zde pracuje nízké procento mladých pracovníků a vysoký počet osob v předdůchodovém věku. Generační rozdíly mezi pracovníky v agrárním sektoru v České republice jsou zřetelné i ve srovnání Česka s vyspělými zeměmi EU. Statistické údaje ukazují, že vývoj není pozitivní a generační změna je v tomto odvětví ohrožena.

V souladu s ČSÚ (2014) uvádějí Krutílek a Kuchyňková (2006), že nepříznivé věkové struktury v zemědělství a lesnictví jsou důsledkem několika faktorů:

- Transformační proces vedl k odlivu nejen nepoužívané, ale i kvalifikované pracovní síly. Produkce zdrojů na rozvoj agrárního sektoru byla limitovaná. Zatímco dnes jsme svědky modernizace v zemědělství, deficit v kvalifikované pracovní síle nadále přetrvává.
- Jedním z nejdůležitějších negativních faktorů ve srovnání s jinými sektory je přetrvávající nižší mzda, která nekoresponduje s požadavky na práci v zemědělství – tvrdá manuální práce, delší pracovní doba, sezónnost, podmínky na pracovišti. Kombinací těchto pracovních podmínek a nízké mzdy dochází k neatraktivitě sektoru pro mladé a kvalifikované lidi. Průměrná mzda v zemědělství je podle ČSÚ (2014) 18.815 Kč v porovnání s republikovým průměrem 24.806 Kč.
- Zemědělství neprochází generační změnou v dostatečné míře a je charakterizováno konzervativním chováním starších zemědělských generací.

Cílem práce Urbancová, Hlavsa (2014) je identifikovat a vyhodnotit aplikaci age managementu v českém agrárním sektoru. Na základě definice a vymezení age managementu začala Česká společnost pro jakost a Česká konfederace odborů (2014) podporovat organizace ve stabilním uplatňování principů age managementu a představila ocenění za aplikaci age managementu. To je odpověď na činnost Evropské unie, která jmenovala rok 2012 rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity.

Z výsledku analýzy, kterou provedli Urbancová, Hlavsa (2014), je patrné, že většina agrárních podniků neuplatňuje age management. Nejčastěji podniky tvrdily, že nemají dostatek specialistů pro uplatňování principů age managementu.

Druhou nejčastější odpovědí bylo, že pro ně není age management důležitý. Na druhé straně 12 z celkových 60 agrárních podniků, které v současnosti nepracují se zásadami age managementu, mají v plánu s tím začít. Z výsledků dále vyplynulo, že ze všech sektorů dohromady aplikuje age management jedna třetina dotazovaných podniků. V terciálním sektoru je to pouze 27 %. Při zaměření se na aplikaci age managementu v podnicích podle velikosti (počtu zaměstnanců) vyplynulo, že čím větší podnik je, tím větší je pravděpodobnost aplikování age managementu.

### **3.6 Shrnutí teoretických východisek**

Poslední kapitolou teoretické části práce je shrnutí teoretických východisek, která slouží k vypracování praktické části práce. Problematika age managementu vychází z demografických změn, kdy populace vyspělých zemí stárne v důsledku několika faktorů. Mezi tyto faktory se řadí nižší porodnost, respektive odsouvání založení rodin do pozdějšího věku, zlepšení životní úrovně obyvatel a v důsledku toho vyšší věk dožití, a tím celá populace těchto zemí stárne. Proto je nutné věnovat se personálnímu řízení v souladu s prvky age managementu.

Age management je definován jako řízení s ohledem na věk pracovníka. Nejčastěji se s ním setkáváme v souvislosti s absolventy středních a vysokých škol, matkami po mateřské s malými dětmi a nakonec se zaměstnanci ve věku 50 let a více. Age management by se ale měl uplatňovat u všech věkových kategorií, nejen u výše zmíněných, a tím přispívat ke konkurenceschopnosti organizace.

Age management lze chápat v základních třech rovinách – jedinec, organizace a společnost. Každá z těchto entit by měla přispívat k prosazování age managementu v organizaci. Jedinec by měl dbát o své zdraví, organizace zpříjemňovat život pracovníkům a společnost by měla zabránit věkové diskriminaci a pomoci rozvíjet důchodové zabezpečení.

Age managementem může každá organizace získat. Je potřeba se na něj dívat jako na příležitost udržet si kvalifikované a zkušené pracovníky, nikoliv jako na nějaké omezení. Zkušení pracovníci jsou klíčovými pro konkurenceschopnost organizace, je tedy nutné využít jejich znalosti a poskytnout jim prostor předat tyto klíčové znalosti a know-

how mladším kolegům, absolventům a ostatním spolupracovníkům. Udržením kvalifikovaných zaměstnanců může organizace šetřit náklady, které by musela vynaložit na získávání nových pracovníků, jejich adaptaci, vzdělávání a rozvoj.

V České republice bylo provedeno několik výzkumů na téma age management, ale například v agrárním sektoru o něm organizace příliš nehovoří, ať už z důvodu chybějících financí nebo zdánlivé nepotřebnosti. Age management je vhodné uplatňovat ve všech personálních činnostech. V této práci je důraz kladen především na získávání pracovníků, jejich následnou adaptaci, motivaci a vzdělávání. Jedna samostatná podkapitola se věnuje flexibilním formám práce, kde lze nalézt několik takových úprav pracovní doby. V neposlední řadě je třeba v rámci personálních činností dbát na politiku odchodu zaměstnanců do důchodu a tento přechod co nejvíce usnadnit.

## **4 Praktická část**

Následující část diplomové práce je praktická, je rozdělena na tři kapitoly. V první kapitole bude představena společnost, ve které je průzkum prováděn. Pomocí hloubkových rozhovorů nejdříve se dvěma pracovníci personálního oddělení, poté se všemi manažery jednotlivých oddělení práce odhaluje postavení age managementu ve vybraném podniku. Tyto rozhovory a především výstupy z nich jsou podrobněji popsány v další kapitole. Poslední kapitola je věnována závěru z empirické části práce a doporučením podniku, jak lépe implementovat více prvků age managementu do podnikové praxe.

### **4.1 Profil vybraného podniku**

Jako zkoumaný podnik byla vybrána společnost Teknia Uhersky Brod, a. s., sídlící na jihovýchodě Moravy, zčásti v Uherském Brodě, zčásti v Nivnici, obci ležící necelých 5 km od Uherského Brodu. Předmětem podnikání je výroba přesných technických výlisků z plastu vyráběných vstřikováním. V sortimentu výrobků lze najít bezpečnostní díly (například kryty airbagů), součásti přístrojových desek, prvky interiérů, sestavy osvětlení a ostatní technické díly. Tuto firmu jsem si vybrala pro její počet zaměstnanců (přibližně 260 osob), kterými se podle definice EU řadí k velkým podnikům. Druhým důvodem bylo, že jsem zde během studia pracovala tři roky jako brigádník ve výrobě, takže znám její organizační a řídicí strukturu a jeví se mi vhodná jako podklad pro moji diplomovou práci.

#### **4.1.1 Historie**

V roce 1992 vznikla společnost Kastek, v. o. s., předchůdce podniku Teknia, která byla zaměřena na výrobu plastových obuvnických komponentů. Hned v roce 1993 změnil Kastek svoji právní formu na společnost s ručením omezením a rozšířil výrobu o technické výlisky. V roce 1998 se firma přestěhovala do nynějšího sídla v Uherském Brodě. O rok později se oddělila výroba obuvnických výlisků od technických. V roce 2003 byl zahájen provoz v nové hale pro povrchové úpravy a montáž. Rozšířila se technologie ve výrobě a nabídka produkce firmy. V roce 2006 změnila firma název, majitele i právní formu, a tím

vznikl Iberofon CZ, a. s. O dva roky později, v roce 2008, změnila firma opět majitele a stala se součástí korporace Teknia Manufacturing Group. Novým majitelem společnosti je Teknia Group. Společnost je tedy součástí plastikářské divize působící na čtyřech kontinentech světa. Své výrobní závody má kromě České republiky taky ve Španělsku, Polsku, Maroku, Brazílii a Mexiku. Od roku 2011 vystupuje společnost pod obchodním názvem Teknia Uhersky Brod.

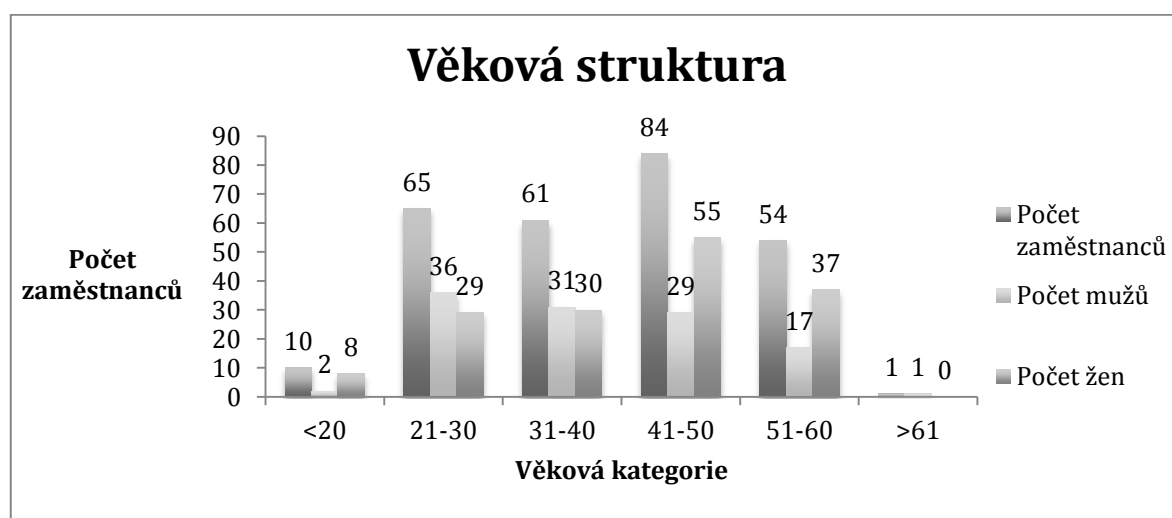
#### **4.1.2 Současnost**

Teknia Uhersky Brod, a. s., je dynamická společnost, která vyvíjí, vyrábí a dodává přesné technické komponenty pro automobilový a elektrotechnický průmysl. Je součástí mezinárodní skupiny Teknia Group s tržbami 6 mld. Kč. Společnost splňuje podmínky vysokého mezinárodního standardu na technologické vybavení, pracovní prostředí a zázemí pracovníků. S aktuálním počtem 275 pracovníků se řadí k nejvýznamnějším zaměstnavatelům v regionu. Roční tržby dosahují částky přes 500 mil. Kč. V současné době má Teknia dva výrobní závody s celkovou plochou téměř 30 tisíc metrů čtverečních a v České republice je špičkou ve svém oboru. Největšími zákazníky společnosti jsou Autoliv, Continental, Faurecia, Robert Bosch, nově také Volkswagen Group a Renault (Svět průmyslu, 2016).

V současné době má společnost 275 stálých pracovníků a přibližně 30 brigádníků, kteří doplňují směny podle potřeby. Brigádníky jsou především studenti středních a vysokých škol blízkého okolí, a to především o prázdninách a víkendech, dále také bývalí zaměstnanci společnosti a jiní. Od roku 2013 je výroba na dvou místech – v Uherském Brodě a v Nivnici. Většina THP pracovníků je již přemístěna do závodu v Nivnici, pár zaměstnanců nadále zůstává v Uherském Brodě. Od roku 2015 má společnost novou organizační a řídicí strukturu. V čele je generální ředitel, který má pod sebou 7 manažerů – výrobní ředitel, ředitel kvality a životního prostředí, finanční ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel, vedoucí úseku materiálového zabezpečení a ředitel personálního úseku. Každý z těchto manažerů má pod sebou několik pracovníků, některá oddělení jsou početnější, jiná méně, každé má svá specifika, jež budou podrobněji popsána v dalších kapitolách.

Z celkového počtu stálých zaměstnanců pracuje v podniku 116 mužů a 159 žen. Průměrný věk zaměstnaných mužů je 37,64 let, průměrný věk zaměstnaných žen je 40,83 let. V grafu 1 je vidět, kolik pracovníků v jaké věkové kategorii pro podnik Teknia pracuje. Nejmladší pracovníci (ve věkové kategorii 19-20let) pracují na pozicích skladník, lakýrník a manipulační dělník ve výrobě. Naopak nejstarší pracovník (věková kategorie > 61 let) pracuje na pozici chemický technik a technolog. Ve skupině pracovníků 50+ je celkem 55 zaměstnanců (20 % zaměstnanců), z toho 18 mužů a 37 žen. Na první pohled se tedy zdá, že podnik nemá zásadní problém s vysokým počtem zaměstnanců ve věku 50+. Nicméně i pro pětinu zaměstnanců je nutné vytvořit vhodné, věku přizpůsobené pracovní podmínky.

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti Teknia



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z personálního oddělení podniku

Jak je z grafu 1 patrné, největší zastoupení v podniku má věková skupina 41-50 let u obou pohlaví dohromady. V této věkové kategorii je 29 mužů a 55 žen. Většina žen v této kategorii pracuje ve výrobním oddělení na pozici operátor ve výrobě. Nejpočetnější věkovou skupinou u mužů je kategorie 21-30 let, kam spadá celkem 36 zaměstnanců. Nejmenší kategorií jsou zaměstnanci mladší 20 let, je jich v podniku pouze 10, 8 žen a 2 muži. Do statistiky nespádají brigádníci, kteří by tuto kategorii

pravděpodobně rozšířili. Do věkové kategorie 50+, kterou primárně age management zajímá, patří 55 zaměstnanců, 18 mužů a 37 žen.

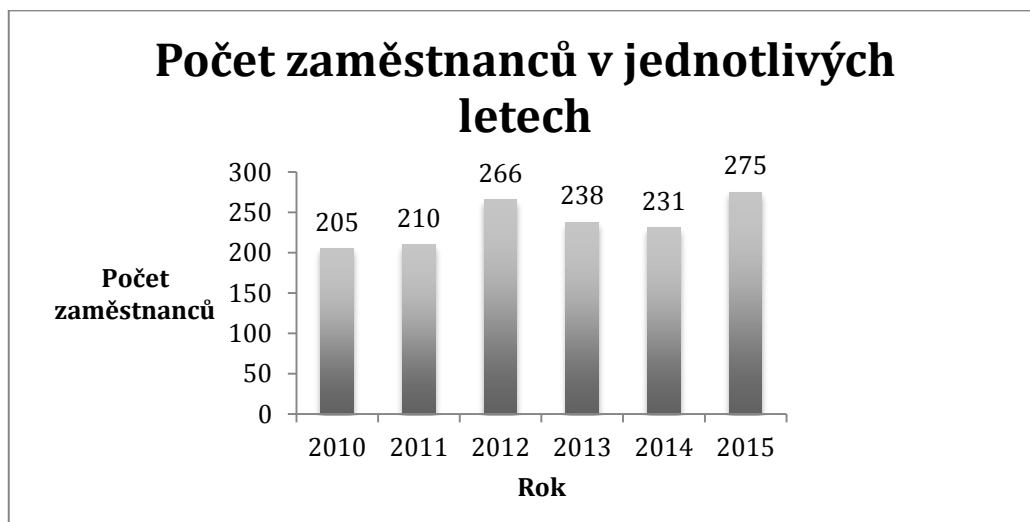
#### **4.1.3 Ekonomická stránka podniku**

V této podkapitole je nastíněna ekonomická situace podniku. Data byla získána především z výročních zpráv za roky 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014, výroční zpráva za rok 2015 dosud není dostupná. Data o počtech zaměstnanců v letech 2010-2015 byla získána z personálního oddělení společnosti, vždy k 31. 12. sledovaného roku. Všechna data jsou znázorněna v grafech 2-6.

Základní kapitál společnosti je 121.780.000 Kč, 100 % obchodní podíl má TEKNIA MANUFACTURING GROUP. V průběhu roku 2010 došlo ke změně ve vlastnické struktuře společnosti Iberofon CZ, a. s., kterým byla společnost IBEROFON PLÁSTICOS, S.L., po níž nastoupila společnost TEKNIA MANUFACTURING GROUP, S.L. (výroční zpráva, 2010). V grafu 2 je znázorněn počet všech zaměstnanců společnosti v letech 2010-2015, data jsou vždy k 31. 12. příslušného roku. V roce 2010 měl podnik celkem 205 zaměstnanců, tento počet až do roku 2012 rostl, mezi lety 2011 a 2012 byl nárůst dokonce 56 zaměstnanců. V roce 2013 poklesl z 266 na 238 z důvodu ukončení některých dlouhodobých zakázek. Stejně jako kopíroval počet zaměstnanců pokles výroby, klesal v roce 2013 i hospodářský výsledek a celková aktiva, jak je vidět z grafu 3 a grafu 5. Mezi lety 2014 a 2015 počet zaměstnanců opět rostl, a to na současných 275 pracovníků (výstup z programu Target2100). Nárůst poptávky po pracovní síle je způsoben jednak novými zakázkami podniku, jednak rozšiřováním výroby, kdy se stále nakupují nové lisovací stroje (výroční zpráva 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014). V roce 2015 se podařilo společnosti získat zakázky v řádu zhruba 125 mil. Kč (repondent 1).



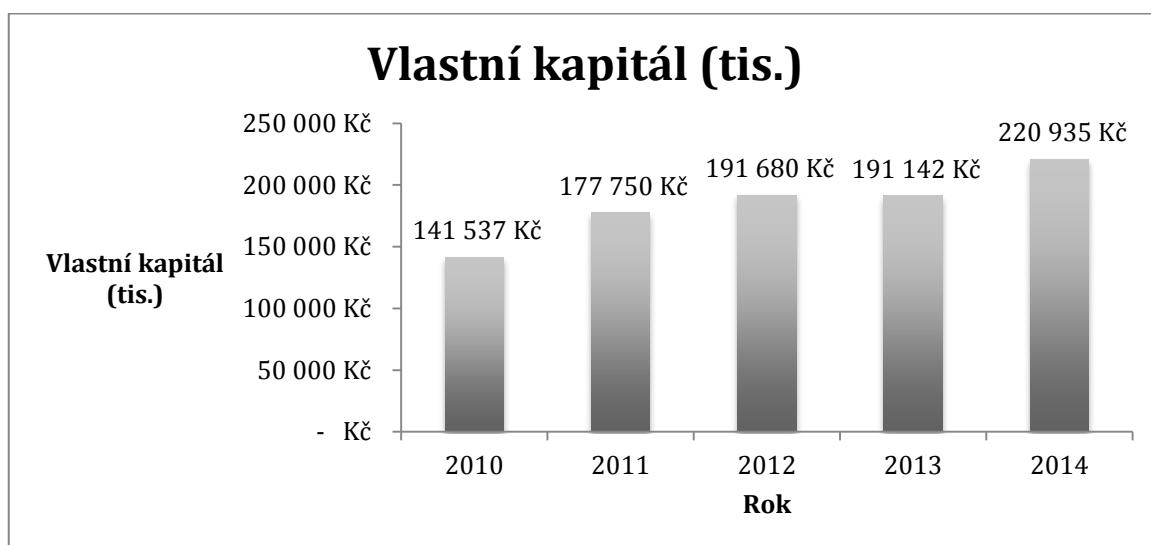
Graf 2: Počet zaměstnanců podniku v letech 2010-2015



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z personálního oddělení podniku

Vlastní kapitál v tis. Kč v jednotlivých letech 2010-2014 je znázorněn v grafu 3. V roce 2010 byl 141.537 tis. Kč, v následujících letech rostl. O dva roky později, v roce 2012, činil již 191.680 tis. Kč a v posledním sledovaném roce 2014 byl 220.935 tis. Kč. Obdobně jako za poslední roky, s výjimkou roku 2013, roste vlastní kapitál společnosti, rostou i celková aktiva, znázorněná v grafu 4 (výroční zpráva 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014).

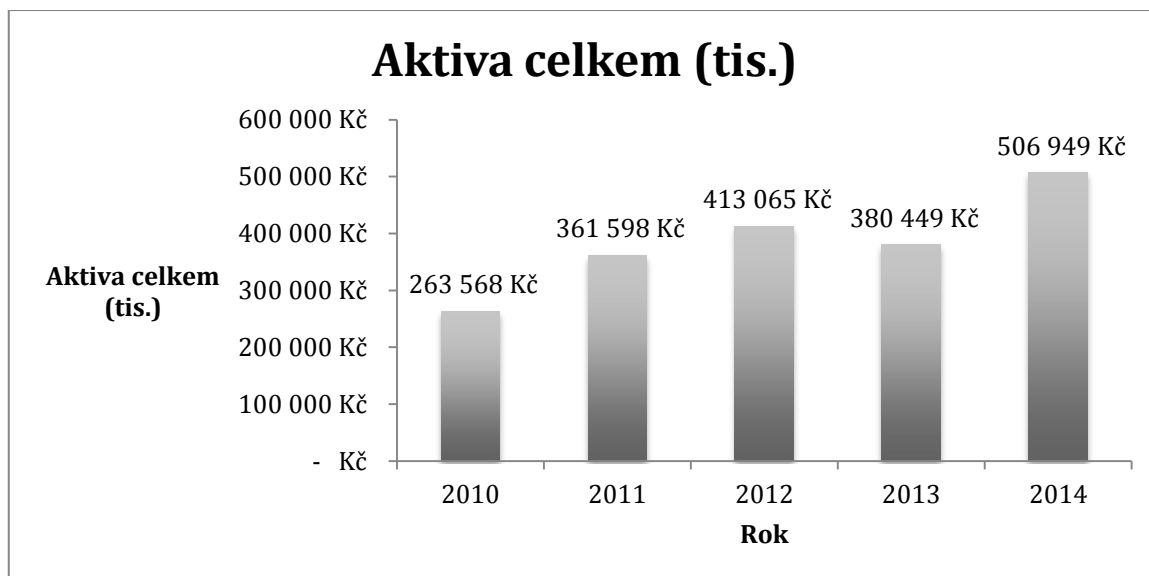
Graf 3: Vlastní kapitál v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv za jednotlivé roky

Celková aktiva v tis. Kč, znázorněná na grafu 4, byla v prvním sledovaném roce 263.568 tis. Kč. V roce 2014 již dosahovala 1,5násobku, a to 413.065 tis. Kč. V roce 2013 dochází k mírnému poklesu a v roce 2014 zaznamenala společnost opět růst na 506.949 tis. Kč (výroční zpráva 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014).

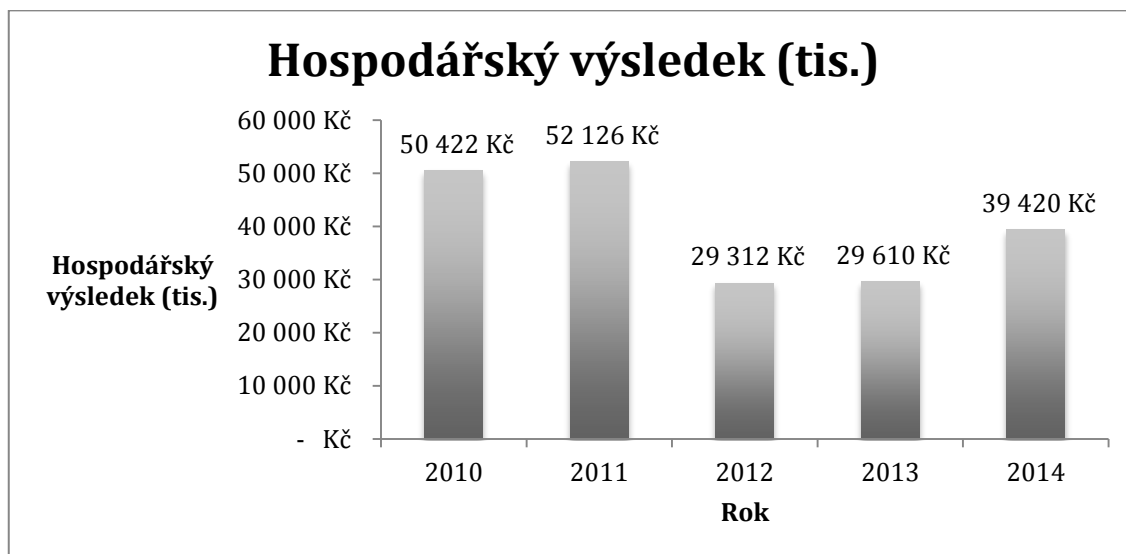
Graf 4: Celková aktiva v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv za jednotlivé roky

Posledním sledovaným a zároveň nejdůležitějším ukazatelem je hospodářský výsledek společnosti, je uveden opět v tis. Kč. Jeho vývoj je patrný z grafu 5. V roce 2010 činil 50.422 tis. Kč, celý rok 2011 rostl, v roce 2012 a 2013 klesl na 29.312 tis. Kč a 29.610 tis. Kč, v roce 2014 již opět vzrostl na 39.420 tis. Kč (výroční zpráva 2010, 2011, 2012, 2013 a 2014).

Graf 5: Hospodářský výsledek podniku v letech 2010-2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat získaných z výročních zpráv za jednotlivé roky

V této kapitole byla na základě výročních zpráv popsána ekonomická situace podniku v letech 2010-2014. V jednotlivých grafech jsou znázorněny ukazatele jako vlastní kapitál, celková aktiva nebo hospodářský výsledek. Data o počtu zaměstnanců byla získána z personálního oddělení a jsou taky součástí kapitoly. Kromě roku 2013, kdy společnost dokončila některé významné projekty, ve všech ostatních letech sledované ukazatele rostly.

## 4.2 Kvalitativní průzkum

Kvalitativní průzkum byl proveden na základě důkladného prozkoumání firemních materiálů, jako jsou výroční zprávy, oficiální internetové stránky společnosti a materiály poskytnuté personálním oddělením, například organizační a řídicí struktura platná od roku 2015. Druhá část průzkumu spočívala ve strukturovaných rozhovorech se všemi manažery společnosti a zvláště s personálním oddělením, které bylo zastoupeno dvěma pracovníci, manažerkou personálního oddělení a personalistkou.

Kapitola Kvalitativní průzkum je rozdělena do několika podkapitol. V první jsou představena jednotlivá oddělení podniku, ve druhé hloubkové rozhovory s každým z manažerů, dále rozhovor s pracovníci personálního oddělení. Závěrečná podkapitola

shrnuje výsledek rozhovorů a obsahuje doporučení pro podnik, jak lépe zapracovat age management do personálního řízení.

#### 4.2.1 Organizační a řídicí struktura podniku Teknia

Jak už bylo zmíněno výše, v čele podniku je generální manažer, který je na své pozici již sedmým rokem. Pro něj pracuje celkem 7 manažerů – ředitel výroby, ředitel kvality a životního prostředí, finanční ředitel, obchodní ředitel, technický ředitel, vedoucí úseku materiálového zabezpečení a personální ředitel. Tato část organizační struktury, tedy struktura řídicí, je na obrázku 3.

Obrázek 3: Řídicí struktura Teknia



Zdroj: personální oddělení, prezentace *Organizační struktura*

Každý manažer má pod sebou další zaměstnance, jednotlivá oddělení jsou podrobněji rozebrána níže.

#### Výrobní oddělení

Výrobní oddělení je nejpočetnějším oddělením v celém podniku, pracuje zde celkem 208 zaměstnanců. V čele stojí výrobní ředitel, který má pod sebou dva vedoucí, vedoucího závodu v Uherském Brodě a vedoucího závodu v Nivnici. Každý z těchto vedoucích má k dispozici mistry směny – 3 mistry na vstříkovně, tři na lakovně. Výroba i lakování v současné době probíhají jak v Uherském Brodě, tak Nivnici, nicméně v Uherském Brodě je to už minoritní část. Pod mistry ve vstříkovně dále pracují seřizovači, operátoři a skladníci, v lakovně jsou navíc předáči a lakýrníci.

Z THP pracovníků patří do tohoto oddělení technologové výroby, vedoucí údržby forem, vedoucí údržby strojů a výrobní referenti.

### **Oddělení kvality a životního prostředí**

Na oddělení kvality a životního prostředí pracuje celkem 21 osob, z toho 13 žen a 8 mužů. Většina oddělení se skládá z THP pracovníků, kromě kontrolorů na směnách, ti jsou zařazeni do manuálních pracovníků a každý z nich pracuje na jedné směně, kde kontroluje kvalitu výrobků.

### **Finanční oddělení**

Finanční oddělení zaměstnává 6 osob, z toho 4 ženy a 2 muže. Celé oddělení je složeno z THP pracovníků. Oddělení má svoji finanční ředitelku, dále hlavní účetní, pracovníka controllingu a zaměstnance IT. Hlavní účetní je vedoucí třech všeobecných účetních.

### **Obchodní oddělení**

V obchodním oddělení pracuje jeden manažer a jeho tři podřízení – projektoví manažeři a asistentka. Jedná se taky o průměrně nejmladší oddělení, věkový průměr tady dosahuje pouhých 32 let.

### **Technické oddělení**

Technický ředitel řídí 7 dalších osob. Jsou to projektoví manažeři a specialisté forem. V technickém oddělení pracuje sedm mužů a jedna žena.

### **Oddělení materiálového zabezpečení**

Toto oddělení se dělí na dvě části, externí logistiku a nákup, celkem zde pracuje 17 osob. Každá z těchto částí má svého vedoucího. Na externí logistice pracují 3 ženy, na nákupu 14 zaměstnanců, z toho 2 ženy a 12 mužů. Do oddělení externí logistiky patří plánovači a disponenti. V oddělení nákupu jsou tři referenti nákupu, dále předáči a skladníci. Opět se jedná o oddělení složené jak z THP, tak manuálních pracovníků.

### **Personální oddělení**

Personální oddělení je nejmenším a zároveň nejstarším oddělením v podniku. V oddělení pracuje personální manažerka, která je zároveň mzdovou účetní, dále jedna

personalistka, a mimo personální oddělení, ale pod personální manažerku, patří taky vedoucí stravování. Průměrný věk tohoto oddělení je 48 let.

#### **4.2.2 Strukturované rozhovory**

Rozhovor s personalistkou a personální manažerkou měl jiné zaměření než ostatní manažeři, u kterých se problematika probírala konkrétněji, přímo v souvislosti s každým jednotlivým oddělením. Naproti tomu odpovědi z personálního oddělení poskytl na problematiku age managementu v podniku ucelený pohled.

#### **Personální oddělení**

Strukturovaný rozhovor s pracovníci personálního oddělení je nedílnou součástí praktické části této práce. Všechny otázky jsou obsahem příloh práce. Rozhovor byl rozdělen na několik okruhů podle personálních činností probíhajících v podniku. Týkal se získávání a výběru zaměstnanců, následně adaptace přijatých zaměstnanců, jejich motivace, vzdělávání a rozvoje, dále následovány otázky na využívání potenciálu pracovníků 50+ a na závěr padlo pár doplňujících otázek.

##### **A) Získávání a výběr zaměstnanců**

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších personálních činností v každém podniku. Je důležité vybrat si správné zaměstnance, a to nejen na základě jeho kvalifikace a zkušeností, ale také na základě toho, jak se daný kandidát jeví vhodný do kolektivu, jak se s ním dá dále pracovat a zda se pro danou pozici hodí. I proto probíhají pohovory částečně s personalistkou a i s vedoucím pracovníkem, který může toto odhalit, protože zná své oddělení nejlépe.

Informace o potřebě nových zaměstnanců získává personální oddělení od vedoucích jednotlivých úseků na předepsaném tiskopise „Požadavek na obsazení pracovního místa“, který je odsouhlasený generálním ředitelem. Následuje nábor pracovníků, kdy se potenciální pracovníci oslovují různými cestami. Často se podnik snaží obsadit místo z vlastních zdrojů, a to buď vytipováním vhodného kandidáta, nebo se může zaměstnanec přihlásit sám. Inzerát je vyvěšen na firemní nástěnce. Externí zdroje zaměstnanců získává firma na webových portálech jobs.cz, práce.cz, volná pracovní místa

inzeruje taky na vlastních webových stránkách [teknia.cz](http://teknia.cz), na facebooku. O zaměstnání často žádají rodinní příslušníci nebo známí současných zaměstnanců. V neposlední řadě podnik spolupracuje s Úřadem práce a personální agenturami. U THP pracovníků probíhá nábor ve dvou kolech, vždy nejdříve s personalistkou, která udělá předvýběr, a poté s vedoucím daného úseku. U dělnických pozic je přijímací řízení jednokolové. Zda byl vybrán vhodný kandidát, se často projeví v tříměsíční zkušební době, někdy i mnohem dříve.

Personální oddělení pečlivě sleduje vývoj věkové struktury zaměstnanců. U THP pracovníků za posledních 10 let neevidují odchod do starobního důchodu. U dělnických profesí probíhají pohovory s předstihem; zjišťuje se zájem pracovníka nadále zůstat v podniku, nebo odejít. Vždy se jednalo o ženy, operátorky ve výrobě, které odešly rádně do důchodu, ale podepsaly dohodu o pracovní činnosti a vypomáhají v případě výkyvů ve výrobě. Tyto pracovnice považuje firma za velký přínos, jsou již prověřené, spolehlivé a zodpovědné.

Výběrové řízení se liší u THP a dělnických pozic. U dělníků operátorů provádí pohovor personalistka. Součástí pohovoru je praktický příklad: uchazeč dostane výkaz práce a má spočítat, kolik se za směnu vyrobilo výrobků, kolik bylo zmetků a kolik je tedy správných kusů. U ostatních dělnických pozic (skladník, seřizovač, údržbář, nástrojař) probíhá pohovor s personalistou a vedoucím pracovníkem oddělení. Nakonec následuje ukázka výroby, aby se uchazeč seznámil s prací. U THP pracovníků jsou dvě kola výběrového řízení, obě s personalistkou a vedoucím pracovníkem. Může se taky vyžadovat praktický test nebo zkouška znalosti cizího jazyka, záleží na konkrétní obsazované pozici. Při výběru nových zaměstnanců nejsou priority vzhledem k věku zaměstnance, ale k jeho kvalitě a vhodnosti na danou pozici.

Firma Teknia je zapojena do projektu Firemní žáci, spolupracuje se střední školou SPŠOA – Střední průmyslová škola a obchodní akademie v Uherském Brodě. Spolupráce spočívá v tom, že podnik uvede pozice, které chce aktuálně obsadit, a žáci mají možnost se přihlásit na praxi. Pokud je žák vybrán na základě pohovoru, je s ním podepsána smlouva o praxi a zároveň se firma podílí na stipendiu pro žáka. Po ukončení studia má žák možnost do firmy nastoupit na hlavní pracovní poměr a pro firmu je to již prověřený, částečně zaučený pracovník.

Podnik se taky účastní veletrhů práce. Zúčastnil se veletrhu při Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Veletrhu pracovních příležitostí v Uherském Brodě, poslední veletrh se konal v prosinci 2015 při Dni otevřených dveří Slovákých strojíren Uherský Brod, kdy se Teknia představila veřejnosti jako firma, která podporuje projekt Firemní žáci, a tím zapůsobila na potenciální uchazeče o studium na SPŠOA.

#### B) Adaptace zaměstnanců

Adaptace zaměstnanců je velmi důležitá personální činnost, na které se podílí nejen personální oddělení podniku, ale také nadřízení a v neposlední řadě i pracovníci na obdobných pozicích, kolegové. Adaptace je důležitá, protože jen správně adaptovaný pracovník může být plnohodnotným pracovníkem, a to jak v souvislosti s pracovní náplní, tak taky v rámci pracovního kolektivu.

Způsob adaptace zaměstnanců podniku Teknia se nerozlišuje podle věkové kategorie, ale podle pracovního místa. U dělnických pozic probíhá zaškolování 1,5-3 měsíce, u odborných dělnických a THP pozic až půl roku. Každý zaměstnanec dostane formulář *Plán a zácvik*, který postupně plní. Každý zaměstnanec má přiděleného garanta, instruktora, který na plnění zácviku dohlíží. O ukončení zácviku rozhoduje přímý nadřízený, ověřování zvládnutí práce probíhá podle konkrétní pozice, například u seřizovačů jsou to odborné testy i praktické zkoušky ve výrobě, u jiných pozic si pracovní návyky ověřuje nadřízený průběžně. Při adaptačním procesu není pozorován rozdíl u různých věkových kategorií, vždy je to individuální záležitost každého jedince, někdo se přizpůsobí rychle, někdo potřebuje až tři měsíce.

#### C) Motivace zaměstnanců

Různou motivaci zaměstnanců pozorují na personálním oddělení rozdílně u mladších pracovníků a absolventů a u starších pracovníků. Mladší zaměstnanci preferují finanční motivaci, možnost kariérního postupu, moderní pracovní prostředí. U starších pracovníků je to především jistota stabilního místa, dostupnost na pracoviště. Ve firmě mají motivační program, který je stejný pro všechny věkové kategorie. Jedná se o poskytování různých firemních benefitů. Každoročně se vyhlašuje zaměstnanec roku, který dostane hodnotný dar, firma taky oceňuje své pracovníky na základě odpracovaných let. Za 5, 10 a 15 odpracovaných let získá pracovník finanční odměnu. Za určitý počet odpracovaných let má taky zaměstnanec nárok na příspěvek na penzijní připojištění. Firma



tedy usiluje o to, aby zaměstnanci měli zájem pracovat v podniku co nejdéle a aby podnik nepřicházel o klíčové znalosti.

#### D) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je nedílnou součástí personálních činností v podniku. Zaměstnanci se vzdělávají hned při příchodu do zaměstnání, dále ale i v průběhu pracovních činností, a to pokaždé, když podnik získá novou zakázku a je potřeba se naučit nový pracovní postup pro zhotovení nového výrobku. Na druhou stranu není práce na dělnických pozicích tolik monotónní.

Při vstupu do zaměstnání absolvuje každý pracovník předepsaná školení, každá pozice má svá specifická školení. Školení jsou jednak stanovena zákonem, jednak potřebná k výkonu práce. Ze zákonných školení je to BOZP a PO, školení jeřábníků-vazačů, VZV, práce s chemickými látkami. Odborná školení jsou pro projektové manažery, techniky kvality, disponenty nákupu. Poslední částí jsou školení při změnách v legislativě – ekonomické, personální, mzdové, BOZP a PO. Některá školení jsou jednorázová, jiná se periodicky opakují, další jsou nutná jen při změně legislativy. Firma se snaží vzdělávat své zaměstnance i jazykově, nabízí kurzy angličtiny, němčiny a španělštiny pro všechny zaměstnance. Nejvíce jich využívají THP pracovníci ke své práci, a to bez ohledu na věk.

#### E) Potenciál pracovníků 50+

Téma potenciálu pracovníků 50+ se opět týká převážně oddělení výroby. Zde jsou účelně propojováni do spolupráce zaměstnanci mladší a starší, absolventi a osoby 50+. Mladší pracovníci mohou přinést do spolupráce “čerstvý vítr” a od starších se zároveň učí. Podnik nerozlišuje vzdělávání mladších a starších pracovníků, všichni mají stejné podmínky a možnosti.

#### F) Doplnující otázky

Na otázku, co konkrétně znamená pro podnik pojem age management, odpověděly pracovnice personálního oddělení: *„Je nutné sledovat věkovou strukturu zaměstnanců pro správný chod firmy, je vhodné mít na pracovišti zaměstnance mladší i starší, protože se vzájemně doplňují a inspirují.“*

Za výhody zaměstnávání absolventů vysokých a středních škol považují motivovanost, nadšení do práce. Absolventi často chtějí ukázat, co umí a co jsou schopni

zvládnout, snaží se být co nejdříve samostatnými a plnohodnotnými zaměstnanci. Za nevýhodu označily delší čas na zapracování v porovnání s kolegy s praxí, protože teoretické znalosti ze školy nestačí. Výhodou zaměstnávání žen s malými dětmi je zájem pracovat vzhledem k potřebě zabezpečit rodinu, nevýhodou je časté čerpaní ošetřovného na děti, které se musí vykrýt brigádníky. Personální manažerka uvedla: „*U pracovníků 50+ je výhodou preference stability firmy, jistoty pracovního místa a bezpochyby odbornost, bohužel tyto zaměstnanci bývají častěji nemocní, a to především operátoři ve výrobě.*“ V souvislosti s novými pracovními místy a uchazeči o zaměstnání nelze říci, že by některá věková skupina byla zastoupena více, uchazeči jsou ze všech věkových skupin, od absolventů škol až po důchodce, kteří se zajímají o brigádu.

Rozhovor s pracovníky personálního úseku ukázal, že si uvědomují nutnost sledovat věkové struktury, udržovat pracovníky ve věku 50+ i nadále ve firmě a pečovat i o absolventy škol, kteří představují budoucnost společnosti. Ve většině personálních činností nerozlišují věk zaměstnance, jednají s uchazeči i zaměstnanci individuálně a spíše s přihlédnutím k pracovní pozici nežli k příslušnosti k určité věkové skupině.

### **Vedoucí pracovníci**

Mezi vedoucí pracovníky byli pro tuto práci zařazeni manažeři všech úseků včetně generálního manažera. Proběhlo tedy 8 strukturovaných rozhovorů. Manažeři nechtěli být konkretizováni, a tak byli označeni jako respondent 1-8.

Rozhovory vždy začínaly obecnými otázkami, které se týkaly věkového složení podřízených a počtu mužů a žen v každém oddělení. Následovaly konkrétnější otázky týkající se výhod a nevýhod zaměstnávání absolventů a osob starších 50ti let, způsobu začleňování nového zaměstnance do pracovního procesu, motivace podřízených, možnosti využívání flexibilních forem práce na daném oddělení. Několik otázek se vztahovalo přímo k problematice zaměstnávání osob ve věku 50+. Všechny otázky jsou uvedeny v příloze této diplomové práce.

Většina manažerů se shodla na výhodách a nevýhodách zaměstnávání starších pracovníků. Nejčastější odpovědí na otázku, jaké výhody plynou ze zaměstnávání osob 50+, bylo, že jsou mnohem zkušenější, mají určitý nadhled, cítí vůči firmě zodpovědnost, jsou loajální, preferují stabilní pracovní místo, a tudíž u nich dochází k nižší fluktuaci. Tím je zajištěno, že neodchází důležité know-how a firma nemá dodatečné náklady s hledáním,

výběrem a adaptací nových pracovníků. Pokud zaměstnanec pracuje pro firmu delší dobu, zná firemní kulturu, má o ní větší přehled. Za nevýhody zaměstnávání starších pracovníků označili nižší míru schopnosti nebo ochoty učit se novým věcem, přijímat změny. Respondent 1 uvedl: *„S přibývajícím věkem roste nemocnost pracovníků, především u dělnických pracovních míst.“* V některých odděleních se setkali s netolerancí k jiným názorům nebo k mladším kolegům. Obecně za největší problém označili shodně všichni horší reagování na změny, na nové podmínky, nové pracovní postupy.

Přesně naopak tomu bylo při dotazování se na zkušenosti se zaměstnáváním absolventů. Ti, ačkoliv jsou velmi pružní a ochotní se učit novým věcem, navíc motivováni zpravidla platem nejsou ani zdaleka tak loajální jako starší pracovníci; neustále hledají a zkoušejí své možnosti. Respondent 2 uvedl: *„Výhodou absolventů je „čistá“ pracovní minulost, takže si je jako firma můžeme vychovat podle svých potřeb. Na druhou stranu se to může jevit i jako nevýhoda, protože nemají téměř žádné zkušenosti.“* Bohužel se často stává, že zaměstnanci – absolventi často opouštějí podnik ve zkušební době a jdou „za lepším“, tedy nejsou tolik loajální, nebojí se změny.

Další otázkou bylo, jak vedoucí pracovníci na svých odděleních začleňují nového zaměstnance do pracovních povinností. Zde je rozdíl, jestli pracovník nastupuje na pozici THP nebo na dělnickou. V obou případech zaměstnanci absolvují školení jako BOZP, PO, vstupní školení kvality a školení 5S. Poté THP pracovníci absolvují „kolečko“ po všech odděleních podniku, aby se seznámili s činnostmi, které podnik vykonává. Respondent 1: *„Samozřejmostí je taky prohlídka výroby, aby se nový zaměstnanec seznámil s našimi výrobky a částečně i pracovními postupy.“* THP pracovník dostane zpravidla k ruce pracovníka „seniora“, který mu pomáhá v adaptaci na nové pracovní místo. Manuální pracovníci mají na každé směně k dispozici zpravidla dvě zkušené kolegyně, lektorky. Ty se novým zaměstnancům věnují, zaučují je do procesu a mají nad nimi dohled až po dobu 3 měsíců.

Další otázka se původně týkala motivování pracovníků 50+, ale protože v některých odděleních zaměstnanci tohoto věku nemají, odpovídali manažeři na otázku obecně, jako na motivaci jakéhokoliv pracovníka. Hlavním motivem shledávali finanční ohodnocení, které je nastaveno pro celou firmu jednotně. Nerozlišuje se věk zaměstnanců. Respondent 8: *„U dělnických profesí se vychází ze zákoníku práce, tedy za stejnou práci*

*stejná odměna. U THP pracovníků záleží na splnění určitých parametrů, na zkušenostech, znalostech, odborné způsobilosti.*“ Každý nadřízený má každý měsíc k dispozici určitou sumu peněz, kterou může v rámci svého oddělení rozdělit jako osobní ohodnocení.. Někteří vedoucí pracovníci motivují své podřízené přidělením zodpovědnější, zajímavější práce, možností seberealizace. Všichni se shodli, že pracovníky motivují na základě individuality jedince, nikoliv na základě věkové kategorie, do které zaměstnanec spadá.

Ve většině oddělení nechávají účelně pracovat starší zaměstnance s mladšími. Týká se to i začleňování nového zaměstnance do práce u manuálních pracovníků, kdy má každý k dispozici lektorku. Respondent 4: *„Mladší pracovníci se učí od starších, utužuje to kolektiv s cílem týmové práce.“* V některých odděleních považují takovou spolupráci za motivační, vyvolává to přirozenou rivalitu a vyšší výkony u obou věkových skupin. Respondent 5: *„Negativním efektem může být, že se nový zaměstnanec učí nesprávným pracovním postupům od staršího kolegy, ovšem to se podnik snaží eliminovat vyškolenými lektory.“*

Další dotaz se týkal flexibilních forem práce. Opět je rozdíl v poskytování takových možností pro THP a pro manuální pracovníky. U THP pracovníků je pro všechny platná pružná pracovní doba, kdy si každý zaměstnanec po dohodě se svým vedoucím domluví, od kdy do kdy bude trávit na pracovišti čas. Ostatní formy záleží především na domluvě. Pokud to lze, umožňují vedoucí pracovníci home office, například pokud mají matky nemocné děti nebo nějaké vlastní zdravotní omezení. Respondent 7: *„U dělnických profesí je to naprosto rozdílné, směny jsou pevně dány, dělníci mají ale možnost si směnu s jiným kolegou v případě potřeby vyměnit.“* Pokud se jedná o dlouhodobější nesoulad pracovní doby s preferencí zaměstnance, je možnost změnit pracovní prostřední z lakovny na vstříkovnu a naopak. Na třech odděleních společnosti tato záměna již v minulosti proběhla. Respondent 6: *„Například v oddělení nákupu, kam spadají i skladníci a manipulanti, byl skladník expedice přesunut na méně náročné místo manipulanta.“* Respondent 1: *„Na lakovně funguje nepřetržitý provoz, na vstříkovně třísměnný. Někteří zaměstnanci se nechali slyšet, že u nepřetržitého provozu mají více volného času.“*

Rozhovory se týkaly taky obtížnějšího učení pracovníků 50+ v oblasti nových technologií a změn v pracovních postupech. U THP pracovníků nebyla tato otázka aktuální, pracovníci nad 50 let jsou zde jen 3 a ti nemají problém s technologiemi a novými

postupy. Respondent 1: „U manuálních pracovníků jde především o práci s počítačem při odvodu výrobků, ale za pomoci lektorky každý ve tříměsíční zkušební lhůtě tento systém zvládne.“ S učením nových technologií nezaznamenali vedoucí pracovníci problémy, problémy se týkají spíše ochoty učit se nové postupy, například pokud podnik začne vyrábět nové výrobky. Vždy je to ale individuální.

Co se týká komunikace s pracovníky o odchodu do důchodu, je tato praxe aktuální pro nejpočetnější oddělení, a to výrobu, a pro obchodní oddělení. Na ostatních odděleních se vzhledem k věku pracovníků o odchodu do důchodu nemluvílo. Respondent 1: „Zpravidla se zaměstnancům nabízí setrvání v práci formou dohody o pracovní činnosti, kdy tyto brigádníci vyplňují mezery při dovolených, pracovních neschopnostech nebo zvýšenou potřebou zaměstnanců při větším množství výroby. Firma si tak udržuje kontakty s kvalifikovanými a loajálními pracovníky.“

Závěrem této části lze konstatovat, že vedoucí pracovníci mají povědomí o výhodách a nevýhodách pracovníků ve věku 50+, i když reálně pracuje tato věková skupina převážně na oddělení výroby. Speciálně nerozlišují své podřízené podle věkových skupin, jednájí s nimi spíše individuálně. Cestou dohody poskytují zaměstnancům různé výhody ve formě home office nebo výměny směny. Je možno taky přejít na jiný typ směny nebo i jinou pracovní pozici.

### **4.3 Vyhodnocení kvalitativního výzkumu**

Obsahem této kapitoly práce je zhodnocení výsledku kvalitativního výzkumu po jednotlivých částech. Nejdříve vyhodnocení organizační struktury podniku Teknia, dále vyhodnocení strukturovaného rozhovoru s personalistkou a personální manažerkou a nakonec vyhodnocení strukturovaných rozhovorů se všemi vedoucími pracovníky podniku.

#### **Organizační struktura**

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 pracovníci 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 odchodu 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. V případě zájmu o setrvání firma nabízí možnost brigády. Ani adaptace zaměstnanců se nerozlišuje podle věku zaměstnance, ale záleží na specifické pracovní pozici a individualitě každého z nich. Standardně trvá adaptační proces 1,5-3 měsíce u dělnických pozic, a až 6 měsíců u THP pracovníků. Na nového zaměstnance vždy dohlíží instruktor nebo nadřízený. 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. Kromě povinných školení je možnost navštěvovat jazykové kurzy, stát se instruktorem nebo absolvovat školení v rámci změn legislativy a podobně. 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, protože se od sebe mají čím inspirovat. Vedoucí pracovníci jsou si rovněž vědomi různých motivů u každé věkové skupiny. Proto se snaží motivaci řešit 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, kdy si zaměstnanec sám určí, kdy mu více vyhovuje být na pracovišti. 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.

## 5 Návrhy a doporučení

Tato kapitola obsahuje návrhy a doporučení, které vycházejí z vyhodnocení kvalitativního výzkumu vedeného ve společnosti Teknia.

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.

Poslední rizikovou skupinou v oblasti age managementu jsou matky s malými dětmi, kde problémy souvisí s častou nemocností jejich dětí. Podnik v rámci personálních činností spojených s age managementem s těmito zaměstnankyněmi primárně nepracuje, pokud ale tato pracovnice potřebuje volno, home office nebo úpravu pracovní doby, vždy je možné se domluvit s příslušným nadřízeným, v případě manuálních pracovníků je možno vyměnit si směnu.

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.

V dnešní době je důležité, aby si společnost uvědomila, že nejdůležitější a nejcennější kapitál je ten lidský, včetně znalostí každého zaměstnance. V případě, že s tímto bude pracovat, může společnost být i nadále úspěšná v konkurenčním boji. K tomu je potřebná strategie, vytvořená s ohledem na budoucí vývoj a demografické změny, které se dříve či později mohou projevit i ve vybraném podniku. Dobře propracovaná strategie by se měla projevit jak ve spokojenosti zaměstnanců, tak manažerů společnosti a ve výsledcích vůbec.

Jak již bylo zmíněno výše, podnik prozatím přesně stanovenou strategii s ohledem na age management nemá, v současné době není vzhledem k věku svých zaměstnanců potřebná. 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.

Je možné, že v dalších letech bude potřeba vytvořit propracovanější strategii podniku vzhledem k age managementu, nyní jsou ale personální činnosti dostačující a jsou nasměrovány správným směrem. V budoucnu, pokud se zvýší průměrný věk zaměstnanců a bude se blížit hodnotě 50+, bude nutné věnovat zaměstnancům větší péči v otázkách age managementu.

## 6 Závěr

Problematika age managementu se čím dál více dostává do popředí a zájmu organizací. Na základě probíhajících demografických změn populace stárne, což vede k neustálému prodlužování odchodu do důchodu. Aby bylo možné nechat zaměstnance pracovat i ve vyšším, respektive dříve důchodovém věku, je nutné jim k tomu připravit podmínky a vytvářet v organizaci prostředí vhodné pro zaměstnávání těchto lidí. Age management by se měl primárně zabývat třemi skupinami, které se z pohledu age managementu v současnosti jeví jak rizikové. Jsou jimi již zmiňovaní pracovníci 50+, absolventi středních a vysokých škol a matky (rodiče) s malými dětmi. Těmto všem by se měly organizace v současné nebo nejbližší době více věnovat.

Mnoho organizací si už probíhajících změn ve společnosti všimlo a začínají pracovat na personální strategii, která jde ruku v ruce s age managementem. Tyto organizace si již uvědomily přednosti zaměstnávání starších pracovníků a mají v plánu jich využít. Získají tím bezesporu konkurenční výhodu, lepší postavení na trhu nejen z finančního hlediska, jako jsou výsledky rozvahy, výsledovky a podobně, ale i lepší postavení z pohledu zaměstnanců 50+, kteří se nebudou bát o ztrátu pracovního místa z důvodu svého věku, nebo se nebudou obávat ucházet se o místo v této organizaci.

Společnost Teknia Uhersky Brod, a. s., zkoumaná v této diplomové práci, prozatím nemá pevně stanovou personální strategii v oblasti age managementu. Její zaměstnanci mají průměrný věk kolem 40 let a není tedy potřebné se takové strategii věnovat. Podnik nicméně vykazuje prvky age managementu, a to u všech tří rizikových skupin, u osob 50+, u absolventů i u rodičů s malými dětmi. Podnik si velice váží svých zaměstnanců a je si vědom rizik spojených s jejich odchodem, proto již nyní sleduje odchody do důchodu, spolupracuje na plánu udržení zaměstnanců i po dosažení důchodového věku a umožňuje těmto zaměstnancům setrvat v zaměstnání. Podobně se společnost věnuje i absolventům, respektive budoucím absolventům středních a vysokých škol. Studentům středních škol umožňuje stáž, na základě které si žák vyzkouší práci v podniku, získá praxi a v budoucnu se může ucházet o některou z nabízených pozic. Nejméně pozornosti je v rámci rizikových skupin vymezených age managementem věnováno rodičům s malými dětmi, ale i pro ně má společnost jisté benefity. Nicméně větší pozornost je směřována k zaměstnancům v důchodovém věku a absolventům.

Aby se organizace byla schopna vyrovnat se změnami ve společnosti, které už buď pocítila, nebo pocítí v blízké budoucnosti, musí se v rámci age managementu zabývat změnou přístupu ke svým zaměstnancům jako k nositelům toho nejcennějšího, co v současné době má, a to podporou jejich vzdělávání a zajišťování kontinuity znalostí. Další možností je vydat určité investice na podporu zdraví zaměstnanců, a tím jim prodloužit kvalitní a plnohodnotný život do pozdějšího věku, ulevit jim od zdravotních problémů způsobených monotónní prací ve výrobě.

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. Tento cíl byl splněn na základě zkoumání věkové struktury zaměstnanců, koncepce personálních činností, jako jsou získávání a výběr zaměstnanců, adaptace, motivace a vzdělávání v souvislosti s age managementem, a přístupu společnosti Teknia k age managementu s ohledem na budoucí demografické změny.

Z průzkumu bylo možné konstatovat, že ačkoliv nemá společnost stanovenou přesnou strategii pro rizikové skupiny zaměstnanců, již nyní věnuje zvýšenou pozornost zaměstnancům ve věku 50+ i absolventům středních a vysokých škol a poskytuje velké množství benefitů všem věkovým kategoriím. Do budoucna by se společnost měla věnovat vypracování strategie v souladu s age managementem, a to na základě údajů o věkové struktuře, respektive v důsledku stárnutí zaměstnanců.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### *Tištěné zdroje*

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.

BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

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.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck.

FRIED, J. a D. H. HEINEMEIER, 2013. *Práce na dálku: Zn. Kancelář zbytečná*. Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-87270-99-8.

GILLERNOVÁ, I., V. KEBZA a M. RYMEŠ, 2011. *Psychologické aspekty změn v české společnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-7448-0.

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

ILMARINEN, J. 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život*. Bratislava: Príroda.

JUNOVÁ, B. a R. RYDVALOVÁ, 2011. *Jak sladit práci a rodinu... a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada Publishing.

KOCIANOVÁ, R. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha.

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.

NAEGELE, G. a A.WALKER, 2006. *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

NOVOTNÝ, P. a kol. 2013. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ, 1996. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

SMRČKA, L. a M. ARLTOVÁ, 2012. *Ekonomické aspekty stárnutí populace ve vyspělých zemích*. Praha: VŠE, roč. 1. ISSN 0032-3233.

URBAN, J. 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR.

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.

WALKER, A. 1999. *Managing an ageing workforce: A guide to good practice*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

#### *Elektronické zdroje:*

*Výroční zpráva* [online]. 2010 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202860>

*Výroční zpráva* [online]. 2011 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202860>

*Výroční zpráva* [online]. 2012 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202860>

Výroční zpráva [online]. 2013 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202860>

Výroční zpráva [online]. 2014 [cit. 2015-10-12]. Dostupné z:  
<https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=202860>

*Další zdroje:*

BURCIN, KUČERA, 2010. *Prognóza populačního vývoje České republiky na období 2008-2070*. Praha.

ČSÚ, 2009. *Projekce obyvatelstva ČR do roku 2065. Oficiální prognóza z roku 2009*.

EUROPEAN COMMISSION, 2005. *Confronting Demographic Change: A new solidarity between the generations, Green Paper*.

FIALA, T. a J. LANGHAMROVÁ, 2009. *Human resources in the Czech republic 50 years ago and 50 years after*. Jindřichův Hradec: IDIMT-2009 System and Humans – A Complex Relationship. Linz: Trauner Verlag.

FIALA, T. a J. LANGHAMROVÁ, 2010. *Změny demografického vývoje a struktury obyvatelstva od roku 1989 v České republice*.

ILMARINEN, J. 2001. *Aging workers*. Occupational and Environmental Medicine, 58.

JÍLKOVÁ I. a H. PROKOPOVÁ, 2014. *Age management*. Vydáno v rámci projektu “Aktivní přístup k rodině i zaměstnání”.

KRUTÍLEK, O. a P. KUCHYŇKOVÁ, 2006. *Podpora poskytovaná v České republice pro mladé farmáře začínající s podnikatelskou činností v zemědělství: Podpory mladým farmářům v ČR*. Centre for Democracy and Culture Study.

PILLINGER, J. 2008. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*. Dublin: Komise evropský sociálního dialogu o elektřině.

STAM, CH. 2009. *Knowledge and the Ageing Employee: A Research Agenda*. INHOLLAND University of Applied Sciences. Haarlem: The Netherlands.

STEM – Středisko empirických výzkumů. 2006. *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce*. Praha.

ŠTOROVÁ, I. a J. FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb age management na pracovišti*. Informační brožura. Praha.



## **8 Seznam obrázků a grafů**

### **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Klíčové úrovně age managementu .....	8
Obrázek 2: Personální činnosti a opatření v souladu s age managementem .....	26
Obrázek 3: Řídící struktura Teknia.....	44

### **Seznam grafů**

Graf 1: Věková struktura zaměstnanců společnosti Teknia.....	39
Graf 2: Počet zaměstnanců podniku v letech 2010-2015 .....	41
Graf 3: Vlastní kapitál v letech 2010-2014.....	41
Graf 4: Celková aktiva v letech 2010-2014 .....	42
Graf 5: Hospodářský výsledek podniku v letech 2010-2014.....	43

## 9 Příloha

### Příloha A - Otázky k hloubkovým rozhovorům s vedoucími pracovníky

1. Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody zaměstnávání absolventů středních a vysokých škol?
2. Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody zaměstnávání osob ve věku 50+?
3. Jakým způsobem začleňujete nového zaměstnance do pracovních povinností? /školení, koučink, kolečko v rámci oddělení,.../
4. Jak motivujete své podřízené? Motivujete rozdílně osoby starší 50let a mladší pracovníky?
5. Necháváte účelně spolupracovat pracovníky starší 50let s mladšími kolegy? Proč?
6. Umožňujete ve svém oddělení některou z flexibilních forem práce?
  - Pružná pracovní doba
  - Částečné úvazky
  - Sdílené pracovní úvazky
  - Práce z domova
  - Stlačený pracovní týden
  - Flexibilní práce na směny
  - Pružné benefit
  - Pružné místo výkonu práce
  - Práce mimo pracoviště
7. Už jste někdy nabídli v souvislosti se zdravotním stavem starších (50+) zaměstnanců možnost přechodu na fyzicky „méně náročnou“ práci?
8. Máte zkušenost s obtížnějším učením pracovníků 50+ v oblasti nových technologií/změnách pracovních postupů?
9. Komunikujete s pracovníky o odchodu do důchodu, možnostech setrvání v práci apod.?

### Otázky k hloubkovým rozhovorům s pracovníci personálního oddělení

#### A. Získávání a výběr zaměstnanců

- a) Jakým způsobem získáváte přehled o potřebě nových zaměstnanců a jak probíhá nábor?
- b) Sledujete vývoj věkové struktury zaměstnanců a s tím související odchody do důchodu? Zůstávají zaměstnanci v podniku i po dovršení důchodového věku?
- c) Probíhá nábor zaměstnanců na všechny pozice stejným způsobem? Jak?
- d) Ovlivňuje věk získávání a výběr nových zaměstnanců?
- e) Spolupracujete při získávání zaměstnanců například se školami? Jak?
- f) Účastní se váš podnik veletrhů práce?

## **B) Adaptace zaměstnanců**

- g) Probíhá adaptace zaměstnanců všech věkových kategorií stejným způsobem?
- h) Jak adaptace probíhá?
- i) Jak dlouho trvá adaptační proces?
- j) Ověřujete, zda pracovník adaptační proces zvládl? Jak?
- k) Máte zkušenost, že s některou věkovou skupinou se hůře při adaptaci pracuje?

## **C) Motivace zaměstnanců**

- l) Co je pro vaše zaměstnance největší motivací?
- m) Existuje motivační program, který by zohledňoval věk pracovníků a nabízel pro každou věkovou skupinu jiné motivační prostředky?

## **D) Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

- n) Jak probíhá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců?
- o) Na jaké oblasti se vzdělávání a rozvoj zaměstnanců zaměřuje?
- p) Nabízí společnost pro své zaměstnance nějaké vzdělávací a rozvojové aktivity? Jaká věková kategorie jich nejvíce využívá?
- q) Jaké jsou rozdíly ve vzdělávání na základě různých věkových skupin?
- r) Lze říci, že pracovníci některé věkové kategorie se učí hůře?
- s) Jakým způsobem dochází k předávání znalostí/zkušeností mezi zaměstnanci?

## **E) Doplňující otázky**

- t) Odpovězte, prosím, co nejkonkrétněji: Co pro Vaši společnost znamená pojem Age management?
- u) Existuje nějaký speciální dlouhodobý program (strategie) pro podporu Age managementu, který je součástí celkové strategie společnosti? Pokud ano, co je jeho stručným obsahem – jaké jsou cíle společnosti v této oblasti?
- v) Jaké jsou, dle Vašeho názoru, výhody a nevýhody v zaměstnávání:
  - **absolventů středních a vysokých škol**
  - **žen/mužů s malými dětmi**
  - **starších lidí (50+)**
- w) Projevuje se nějakým způsobem stárnutí populace ve věkové struktuře uchazečů o zaměstnání ve Vaší společnosti?
- x) Lze určit, ve které věkové kategorii se nejčastěji nacházejí uchazeči o zaměstnání?

## **F) Využíváte potenciálu pracovníků 50+**

- y) Je zajištěna věková diversita týmů? (mladší se staršími)
- z) Jsou pracovníci 50+ zahrnuti do programů rozvoje a vzdělávání?