

Projekt zlepšení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě

Bc. Silvie Vodinská

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Silvie Vodinská**
Osobní číslo: **M170106**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte literární rešerši na téma využití personální práce z pohledu age managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současné podmínky age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Identifikujte slabá místa age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Vytvořte projekt zlepšení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16. 04. 2019

Jméno a příjmení: Silvie Vodinská

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předkládaná diplomová práce se věnuje tématu Age management a zavedení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve firmě. V teoretické části objasňuje pojem age management a rozřazuje jednotlivé generace současné populace do skupin. Upozorňuje na potřebu přizpůsobení se pracovníkům všech věkových kategorií na trhu práce. V praktické části zkoumá konkrétní vybranou společnost. Zabývá se analýzou současného stavu, kde mapuje vnitřní prostředí vybrané společnosti formou dotazníkového šetření. Následně je navržen projektový model zavedení Age managementu a stanoveny priority ze strany vrcholového managementu.

Klíčová slova:

Age management, řízení lidských zdrojů, generace na trhu práce, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, stárnutí populace

ABSTRACT

This thesis deals with the topic of age management and the introduction of age management as a part of human resources management in the company. In the theoretical part it clarifies the concept of age management and classifies individual generations of the current population into groups. It Draws attention to the need to adapt to the labor market for workers of all ages. The practical part examines a particular selected company. It deals with the analysis of the current state, where it maps the internal environment of the selected company through a questionnaire survey. Subsequently, a project model for the implementation of Age Management is proposed and priorities are set by senior management.

Keywords:

Age management, human resource management, labor market generation, education and employee development, population aging

Chtěla bych poděkovat vedení společnosti za jejich vstřícnost a ochotu poskytnout mi informace o své společnosti. Dále bych chtěla poděkovat svým kolegům a blízkým, kteří mě svým nápadem a trpělivostí podpořili při zpracování diplomové práce.

V neposlední řadě děkuji svému vedoucímu svému vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné konzultace, podnětné připomínky a cenné rady v průběhu zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD.....	8
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE.....	11
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů v České republice.....	12
2 DEMOGRAFICKÁ SITAUCE V ČESKÉ REPUBLICE.....	15
2.1 GENERACE NA SOUČASNÉM TRHU PRÁCE.....	16
2.1.1 Generace Baby Boomers.....	17
2.1.2 Generace X.....	18
2.1.3 Generace Y.....	18
2.1.4 Generace Z.....	19
2.1.5 Generace Alpha.....	19
3 AGE MANAGEMENT.....	20
3.1 DEFINICE AGE MANAGEMENTU.....	20
3.2 KLÍČOVÉ OBLASTI AGE MANAGEMENTU.....	20
3.3 AGE MANAGEMENT V ORGANIZACÍCH.....	23
3.4 IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH.....	23
3.5 PŘÍNOSY A LIMITY AGE MANAGEMENTU.....	24
4 PRACOVNÍ SCHOPNOST.....	27
4.1 DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI.....	28
4.2 WORK ABILITY INDEX.....	29
5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA POUŽITÝCH METOD.....	31
5.1 KVANTITATIVNÍ A KVALITATIVNÍ VÝZKUM.....	31
5.1.1 Strukturovaný scénář.....	31
5.1.2 Dotazování.....	31
5.2 SWOT ANALÝZA.....	33
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	34
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	35
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	36
7.1 PŘEDSTAVENÍ ZAMĚSTNANCŮ SPOLEČNOSTI.....	36
7.2 POHLED ZAMĚSTNANCŮ NA PŘÍSTUP K PERSONÁLNÍ PRÁCI.....	39
7.3 PRACOVNÍ SCHOPNOST ZAMĚSTNANCŮ.....	44
7.4 PŘÍSTUP SPOLEČNOSTI K AGE MANAGEMENTU.....	45
7.5 IDENTIFIKACE SLABÝCH MÍST V PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	47
8 SCÉNÁŘ PRO ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	50

8.1	ZAVEDENÍ VĚKOVĚ DIVERZIFIKOVANÝCH PRACOVNÍCH TÝMŮ.....	50
8.2	PŘÍSTUPY K PERSONÁLNÍ PRÁCI DLE ŽIVOTNÍHO CYKLU ZAMĚSTNANCE	51
8.2.1	Přesun ze školy do pracovního života.....	51
8.2.2	Pracovní a rodinný život	52
8.2.3	Kariérní postup.....	54
8.2.4	Plánování odchodu do důchodu	55
9	IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	57
10	VYBRANÉ AKTIVITY AGE MANAGEMENTU	59
10.1	DIVERZIFIKACE VĚKOVÉ STRUKTURY PRACOVNÍHO TÝMU	59
10.2	SPOLUPRÁCE SE VZDĚLÁVACÍ INSTITUCÍ	60
10.3	RODINNÝ A PRACOVNÍ ŽIVOT	61
10.4	PÉČE O ZDRAVÍ ZAMĚSTNANCŮ	62
10.5	LIMITY NOVÉHO PŘÍSTUPU K AGE MANAGEMENTU	62
11	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	63
11.1	ČASOVÁ ANALÝZA	63
11.2	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	64
11.3	RIZIKOVÁ ANALÝZA	64
	ZÁVĚR	68
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM PŘÍLOH.....	75

ÚVOD

Už na počátku vzniku lidské společnosti měli lidé potřebu pracovat, aby uspokojili své biologické potřeby. Na prvopočátku si lidé rozdělili pracovní pozice mezi lovce a sběrače, pokračovali přes otrokářskou éru v roli otrokáře a otroka, průmyslovou éru v rolích dělníků a majitelů továren až do dnešní doby, ve které existuje nepřeborné množství pracovních pozic. Pracovní pozice jsou závislé na vývoji ve společnosti stejně jako lidé, kteří je vykonávají.

Globální společnost změnila přístup podnikatelů k lidským zdrojům. Globalizace umožnila nakupovat výrobky nebo službu z jiného státu či dokonce kontinentu. Při rozhodování zákazníka hraje důležitou roli kvalita výrobku či služby. A jedním z faktorů, které mohou kvalitu výrobku či služby ovlivnit, je lidská práce. Lidská práce se tak stala z jedním rozhodujících faktorů pro konkurenceschopnost firmy. Společnosti zaměřili svůj zájem na oblast personalistiky.

V současné době je mezi personalisty diskutovaným tématem rozdělení pracovníků mezi jednotlivé generace dle jejich věku. Každá z generací vyrostla v jiné době, která se podepsala na jejím přístupu k práci. Starší generace mají své zažité postupy, jinou motivaci a představu o odměňování. Mladší generace očekávají, že budou moci v rámci své pracovní pozice cestovat, neustále se učit a využívat moderních technologií, které berou jako přirozenou součást jejich života. Personalisté se zaměřili na znaky jednotlivých generací a snaží se přizpůsobit jejich očekávání.

Rozdílné generace na současném trhu práce nejsou jediným problémem personalistů. Velmi diskutovaným tématem několika posledních let je stárnutí populace. Prvním státem, který se na problematiku stárnutí populace zaměřil, bylo Finsko. Právě ve Finsku vznikl nový přístup k řízení lidských zdrojů známý pod názvem age management.

Jelikož je stárnutí populace celosvětový problém, bude se touto problematikou ve své práci zabývat. Ve vybrané společnosti analyzuji současný přístup k řízení lidských zdrojů na základě dotazníkového šetření mezi všemi zaměstnanci, navrhnu scénář pro zavedení age managementu a implementuji vybrané aktivity pro zlepšení age managementu jako součást řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je vytvoření projektu zlepšení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Hlavní cíl této práce se skládá ze splnění tří průběžných cílů:

- analýza současného přístupu společnosti a identifikace slabých míst současného přístupu,
- vytvoření scénáře pro zavedení komplexního systému age managementu s ohledem na životní etapy člověka,
- zhodnocení ekonomické stránky vybraných aktivit age managementu.

Pro splnění prvního průběžného cíle projektu, tedy analýzy současného přístupu k řízení lidských zdrojů ve společnosti, bude využita metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření proběhne mezi všemi pracovníky vybrané společnosti a bude sloužit jako podklad pro zpracování SWOT analýzy, tedy analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Dotazníkové šetření a SWOT analýza budou tvořit základ pro vytvoření scénáře aktivit age managementu. Tento scénář bude představen vedení společnosti, která na základě předchozí analýzy a scénáře vybere aktivity, které bude chtít implementovat.

Posledním průběžným cílem je zhodnocení ekonomické stránky vybraných aktivit age managementu. Age management je komplexní přístup, u kterého se všechny jeho přínosy neprojeví hned po zavedení. Z tohoto důvodu budou vybrány jen některé aktivity, u kterých se přínos age managementu projeví již v prvních krocích.

Projekt je ukončen časovou, nákladovou a rizikovou analýzou. Časová analýza bude provedena pomocí metody CPM - Critical Path Method, metoda kritické cesty, za pomoci programu QM for Windows. Nákladová analýza shrnuje náklady projektu. Riziková analýza na závěr zhodnotí možná rizika projektu a návrhy jak těmto rizikům předcházet.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE

Přední český ekonom Tomáš Sedláček (2018) ve své eseji s názvem *Práce smyslem života* aneb *Dějiny human resources* říká: „*Smyslem lidského života byla práce*“.

Tvrzení ekonoma Sedláčka je podloženo vývojem lidské společnosti. Lidská práce hrála už na jejím prvopočátku společnosti zásadní význam. Uspokojení biologických potřeb našich předků rozdělilo společnost na lovce a sběrače. Následoval vývoj přes otrokářskou éru, průmyslovou revoluci až po současnou digitální éru. Personální práce se vypracovala od uspokojení základních biologických potřeb až po jeden z nejvýznamnějších faktorů, které mají podstatný vliv na konkurenceschopnost celého podniku.

V České republice je tento vývoj znatelný napříč jednou generací. V 90. letech 20. století se otevřely dveře transformaci a demokratizaci ekonomiky. Pochopením principu tržního hospodářství se lidé naučili využívat svého potenciálu, ze zaměstnanců se stali zaměstnavatelé či úspěšní vedoucí v mezinárodních společnostech. (Dvořáková, 2012, s. 3)

Česká společnost se vzhledla v tzv. západní společnosti. S příchodem mezinárodních společností přišly i jejich standardy v podnikání. A na tuzemském trhu práce se ukázalo, že české podniky těmto standardům v mezinárodních společnostech a jejich personálním přístupem jen těžko stačí. Potřeba pružného reagování a udržení si zahraničního kapitálu měla za následek rozvoj systému řízení lidských zdrojů. (Dvořáková, 2012, s. 3)

1.1 Řízení lidských zdrojů

Personální práce, personalistika či řízení lidských zdrojů jsou pojmy, které jsou v praxi často zaměňovány. Dle Koubka (2011, s. 14) je personální práce či personalistika nadřazeným pojmem a řízení lidských zdrojů je jeho koncepcí či vývojovým stádiem.

Řízení lidských zdrojů je prozatím nejmodernější pojetí personální práce, které provazuje personální práci se strategickými cíli firmy a přispívá k jejich dosažení. Zahrnuje v sobě činnosti od plánování lidských zdrojů s ohledem na populační vývoj, přijímání nových pracovníků, motivaci a odměňování pracovníků, vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. (Koubek, 2011, s. 14)

Armstrong (2012, s. 1 - 2) definuje řízení lidských zdrojů, neboli Human resource management, jako komplexní přístup v zaměstnávání a řízení lidí v daném podniku.

S podrobnější definicí se setkáme u Dresslera (2013, s. 4), který řízení lidských zdrojů definuje jako souhrn jednotlivých činností spojených se zapojením pracovníků od procesu získávání, vzdělávání, odměňování až k péči o jejich pracovní vztahy, zdraví a bezpečnost.

Dvořáková (2012, s. 4) výše uvedené definice doplňuje výrokem, že řízení lidských zdrojů není postaveno pouze na teoretických poučkách a standardech. Podle ní se jedná o soubor politik úspěšných firem a jejich přístupu k personální práci, tzn. tedy na jejich zkušenostech neboli „best practices“.

Na základě výše uvedených definic lze říci, že řízení lidských zdrojů je ucelený přístup k zaměstnávání, hodnocení, motivaci, rozvoji a péči o pracovníky. Tento přístup je v souladu se strategickými cíli dané společnosti, napomáhá k udržení konkurenceschopnosti firmy a je založen na zkušenostech úspěšných firem.

Armstrong (2007, s. 27; 2014, s. 59) uvádí, že řízení lidských zdrojů v sobě propojuje:

- filozofii – vyjadřuje základní principy, klíčové hodnoty a názory;
- strategii – definuje cíle a prostředky, které pomáhají k dosažení vytyčeného cíle a které respektují možnosti dané firmy. Strategie řízení lidských zdrojů je specifickou strategií, která musí být v souladu s dalšími specifickými strategiemi, jejichž celek vytváří celofiremní strategii;
- politiku – definuje, jak jsou filozofie a strategie uplatňovány a realizovány, lze na ni pohlížet dvěma způsoby – jako na systém stabilních zásad či na soubor opatření, které pomáhají k efektivnímu využití lidských zdrojů (Cimbálníková, 2013, s. 37);
- procesy – metody a postupy, které jsou využívány při dosažení strategických cílů;
- praxi – jedná se o neformální přístupy či již dříve zmíněnou „best practices“;
- programy – sjednocují výše uvedené a přispívají k realizaci jednotlivých činností k dosažení stanoveného cíle.

1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů v České republice

Cimbálníková (2013, s. 15-17) rozděluje vývoj řízení lidských zdrojů ve 20. století do třech vývojových etap: byrokratická, operativní a strategická etapa.

Byrokratická etapa

Byrokratická etapa spadá do období 70. – 80. let 20. století. Období, ve kterém vše podléhalo tzv. pětiletým plánům neboli pětiletkám. Centrálně řízené hospodářství mělo svůj dopad i v oblasti personalistiky. Vláda měla na personalistku administrativní pohled. Podniky vytvářely

plány práce a plány zaměstnanosti. Tyto plány sloužily jako podklad pro stanovení počtu pracovníků v jednotlivých okresech, počtu nově přijímaných pracovníků či dokonce i omezení na počty absolventů škol (nebyl-li v plánu absolvent vysoké školy, mohl to být důvod k nepřijetí studenta na vysokou školu). Plány sloužily pro systém tzv. umístěnek. Umístěnky zaručovaly rovnoměrné rozmístění pracovních sil po dobu nejméně pěti let. V tomto období hrála zásadní roli i politika. Pracovníkům se vytvářely pracovní-politická hodnocení, plány kádrových rezerv či individuální plány osobního rozvoje. (Cimbálníková, 2013, s. 15)

Operativní etapa

Sametová revoluce znamenala změnu pro celou společnost, personalistiku nevyjímaje. Byrokratickou etapu nahradil operativní přístup. Společnost odmítala pokračovat v nastavení předchozí etapy. Na počátku operativní etapy zavládl v personalistice chaos. Společnosti rušily personální oddělení, převládala averze vůči strategickému plánování a rozhodnutí byla ovlivněna aktuální potřebou. S otevřením ekonomiky vstoupily na český trh zahraniční firmy, které začaly zavádět své zkušenosti, principy a strategie. Situace se z pohledu personalistiky uklidnila, začalo se strategickým plánováním a se zaváděním moderních personálních postupů. (Cimbálníková, 2013, s. 16)

Strategická etapa

Přechod na strategické plánování byl začátkem poslední zmiňované etapy, strategické etapy (od poloviny 90. let 20. století). Strategie jednotlivých oddělení podniku jsou sjednoceny do jedné celopodnikové strategie. Strategický přístup umožňuje předcházet kritickým stavům, plánuje a realizuje potřeby jednotlivých oddělení s cílem dosažení celopodnikových cílů. V personalistice se tak setkáváme s moderním pojetím řízení lidských zdrojů v kombinaci s dobrou praxí úspěšných podniků. (Cimbálníková, 2013, s. 16)

Současný přístup

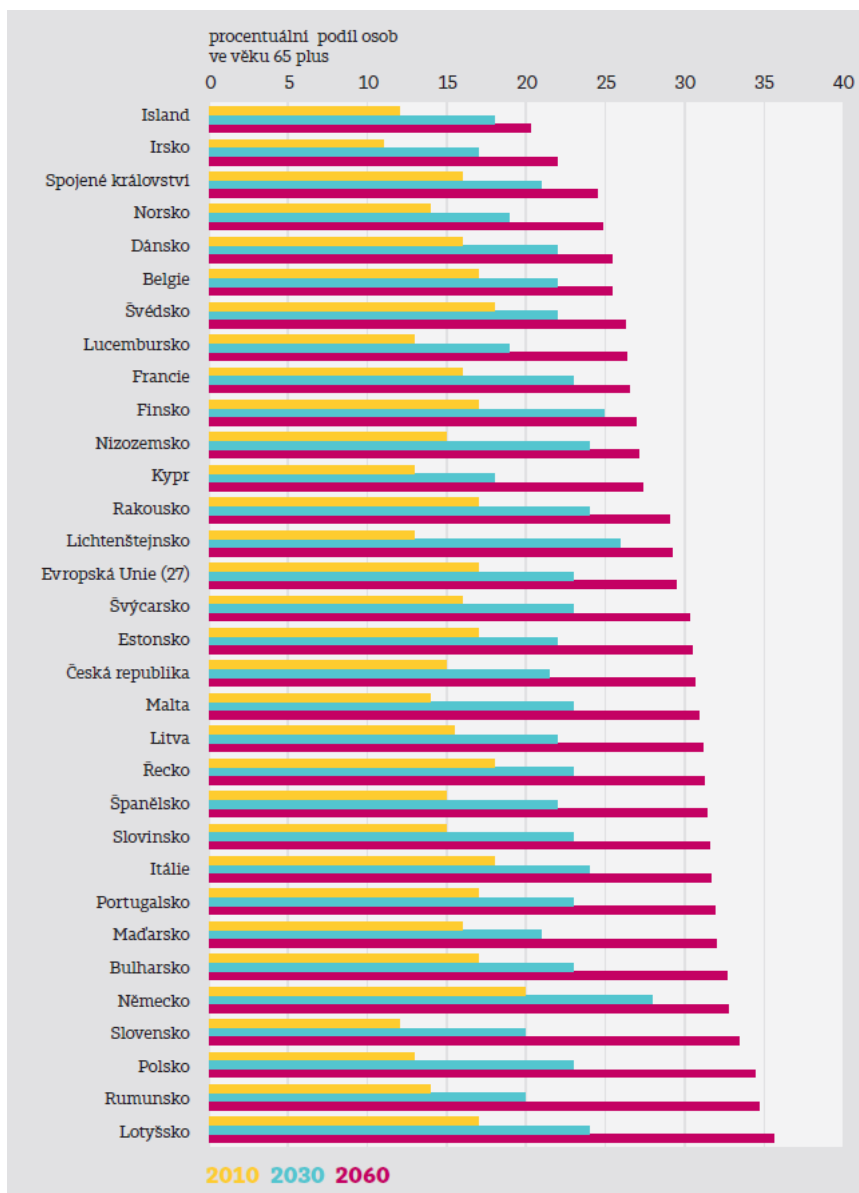
Řízení lidských zdrojů je pouhým článkem v současném trendu neustálých změn. Současná doba opouští od pojetí podniku jako mechanické konstrukce, kterou lze řídit pouze pomocí matematiky a fyziky, ale přiklání se k pohledu na podnik jako na živý organismus. Zelený (2011, s. 140) tento fakt potvrzuje a dodává, že v ekonomice bylo dosaženo určitým limitů, které mechanický přístup umožňoval. Do popředí se dostává potřeba pružně reagovat na poptávku a nabídku na trhu, přizpůsobit své podnikání aktuálním trendům či mít určitou dávku spontánnosti. Od matematiky a fyziky se současný stav blíží spíše biologii a evoluci. (Banfield, Kay a Royles, 2017, s. 4-5)

„Podnikové systémy již neprodukují něco jiného než sebe, ale stále významněji produkují samy sebe, své vlastní schopnosti produkovat cokoliv. Tahle „druhá“ produkce se stává podstatou moderní konkurenceschopnosti podniku v globální společnosti.“ (Zelený, 2011, s. 140)

Lidské zdroje, poslání a strategie jsou prvky, které pomáhají současným podnikům uspět v globální společnosti.

2 DEMOGRAFICKÁ SITAUCE V ČESKÉ REPUBLICE

Demografický vývoj v České republice se v posledních letech vykazuje výrazným stárnutím populace. Stárnutí populace je v České republice výraznější než v jiných zemích, které mají společné kulturní znaky. Procentuální podíl osob ve věku 65 a více v evropských zemích znázorňuje následující graf (obr. 1).

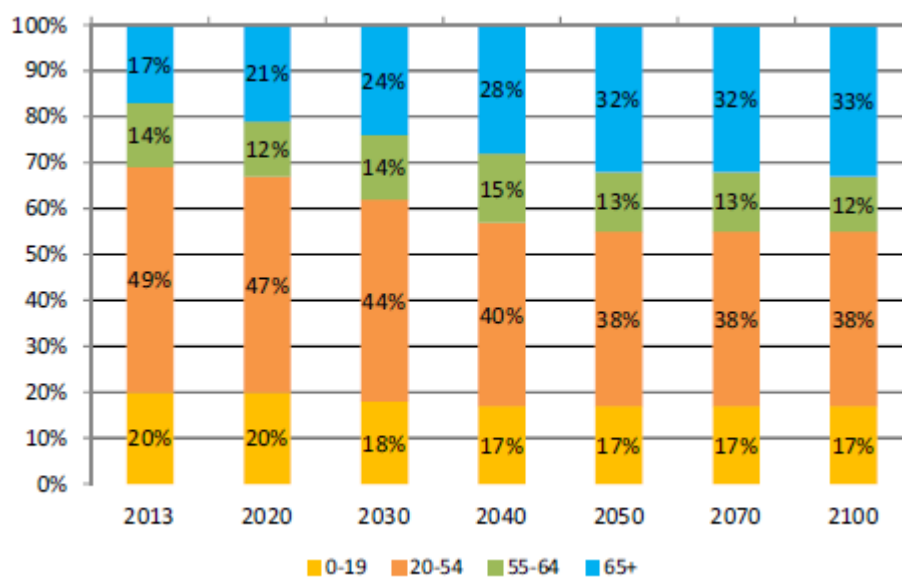


Obrázek 1 Graf podílu osob ve věku 65 plus v Evropě (Kalousová et al., 2015, s. 25)

Dle predikce z Českého statistického úřadu bude mít v roce 2101 Česká republika necelých osm milionů obyvatel, z nichž téměř třetinu budou tvořit lidé starší 65 let. Tato věková struktura je následkem prodlužování délky života a nižším počtem nově narozených. Už nyní je

na českém trhu práce nižší počet ekonomicky aktivních osob v porovnání s celkovou populací. Pokud by tento vývoj pokračoval, mohl by mít za následek ztrátu konkurenceschopnosti domácí ekonomiky, dopad na sociální vztahy ve společnosti či na mezigenerační soudržnost. Demografický vývoj a rizika z něj plynoucí by měly být hnací silou pro zavádění strategií na podporu flexibility pracovního trhu, zavádění nových principů, odpovědného podnikání či řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců. (Kalousová et al., 2015, s. 25)

Na důležitost věkové struktury upozorňuje i Štorová (2016, s. 4), která upozorňuje na důležitost poměru mezi mladou částí populace, ekonomicky aktivním obyvatelstvem a seniory. Dle jejího grafického znázornění (obr. 2), který zpracovala na základě dat z Českého statistického úřadu, vyplývá, že seniorská složka populace má predikovaný vysoký nárůst. Predikovaný pokles počtu narozených dětí v kombinaci s rostoucí složkou seniorské populace přispívají k teorii Kalousové o zaměření strategie na zaměstnanost starších pracovníků.



Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva České republiky (Štorová, 2016, s. 4)

2.1 Generace na současném trhu práce

Odborníci pohlíží na věkovou strukturu obyvatelstva nejen z pohledu stárnutí populace, ale zaměřují se na požadavky a představy jednotlivých generací. Generace na současném trhu práce se od sebe odlišují v pohledu na soukromý i pracovní život. V soukromém životě mají odlišné názory na potřebu vlastnit majetek, na styl bydlení, zakládání rodin, výchovu dětí či na cestování a poznávání nových kultur. V pracovním životě se jejich názory liší ve flexibilitě, loajalitě, cílevědomosti či přístupu k seberozvoji.

Jedním z odborníků, který se zaměřil a rozdílů mezi jednotlivými generacemi je McCrindle. McCrindle rozlišuje generace dle roku narození a dělí je do šesti skupin: generace Builders, generaci Boomers, generace X, Y, Z a generaci Alpha.

Jednotlivé generace jsou ovlivněny celosvětovým vývojem, který promítají i do svého pracovního a osobního života. Na současném trhu práce se setkávají 4 generace: Baby Boomers, X, Y a Z.

CATEGORY	BUILDERS	BABY BOOMERS	GENERATION X	GENERATION Y	GENERATION Z	GEN ALPHA
	 We prefer proper English if you please Born: < 1946 Age: 73+	 Be cool Peace Groovy Way out Born: 1946-1964 Age: 54-72	 Dude Ace Rad As if Wicked Born: 1965-1979 Age: 39-53	 Bling Funky Doh Fashizz Whassup? Born: 1980-1994 Age: 24-38	 idk Legit Squad Totes Whatevs Born: 1995-2009 Age: 9-23	 Lit Fam Hundo Yas RN Lel Born: from 2010 Age: under 9
Social markers	World War II 1939-1945	Moon landing 1969	Stock market crash 1987	September 11 2001	GFC 2008	Trump / Brexit 2016
Iconic cars	Model T Ford Final, 1927	Ford Mustang 1964	Holden Commodore 1978	Toyota Prius 1997	Tesla Model S 2012	Autonomous cars 2020s
Iconic toys	Roller skates	Frisbee	Rubix cube	BMX bike	Folding scooter	Fidget spinner
Music devices	Record player LP, 1948	Audio cassette 1962	Walkman 1979	iPod 2001	Spotify 2008	Smart speakers Now
Leadership style	 Controlling	 Directing	 Coordinating	 Guiding	 Empowering	 Inspiring
Ideal leader	Commander	Thinker	Doer	Supporter	Collaborator	Co-creator
Learning style	Formal	Structured	Participative	Interactive	Multi-modal	Virtual
Influence/advice	Officials	Experts	Practitioners	Peers	Forums	Robo-advice
Marketing	Print (traditional)	Broadcast (mass)	Direct (targeted)	Online (linked)	Digital (social)	In situ (real-time)

Obrázek 3 Generace na současném trhu práce (© 2019 McCrindle Research Pty Ltd)

2.1.1 Generace Baby Boomers

Na generaci Baby Boomers je pohlíženo rozdílně dle vývoje v daném státě. V Americe je tato generace označována za „pokrizovou generaci“. Optimisticky naladěná populace, které není líto utrácet za výrobky a služby, které usnadňují život. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012)

V české společnosti je tato generace poznamenána politickým vývojem. Zažila komunismus, normalizaci a sametovou revoluci. Politický vývoj v zemi měl vliv nejen na jejich pracovní život, ale i na ten osobní. Tato generace se cítí většinou nejistá a snaží se poskytnout jistotu svému okolí (rodičům, dětem a vnoučatům). Před revolucí zažila tzv. byrokratický přístup

v řízení lidských zdrojů – centrální plánování s pětiletými plány, plány práce a zaměstnanosti či plány kádrových rezerv. Po revoluci se jí otevřely nové možnosti – podnikání či práce pro mezinárodní společnosti. (Cimbálníková, 2013, s. 15; MediaRey, SE © 2019)

Poměrnou část svého pracovního života prožila v byrokratickém přístupu, který promítla i do svého přístupu v podnikání. Generace Baby Boomers upřednostňuje řídicí styl – komunikaci shora dolů, rozhodující slovo má manažer, který přichází s nápady, či využívají dnes kritizovanou metodu „cukru a biče“. (MediaRey, SE © 2019; McCrindle Research Pty Ltd © 2019)

2.1.2 Generace X

V současné době nejvíce zastoupenou generací na trhu práce je generace X. V České republice známá pod pojmem „Husákovy děti“. Opatrná generace, která má ráda své jistoty. Než udělá nějaký krok ve svém životě, dvakrát si to rozmyslí a projde si všechny možné varianty.

Rodiče generace X měli jedno pracovní místo po celý život a tento přístup přenesli na svoje děti. Ti po vzoru svých rodičů očekávají povýšení na vedoucích pozicích po svých nadřízených, které si obhajují svými zkušenostmi. S technickými novinkami se spíše oťukávají a raději dají přednost výpočtu na kalkulačce než nastavením vzorce v programu. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012)

Na druhou stranu je tato generace ochotna se učit, pokud jí to zajistí finanční zabezpečení a jistou formu jistoty. Pro pracovní povýšení je ochotna doplnit si vysokoškolské vzdělání a naučit se cizí jazyk.

2.1.3 Generace Y

Mileniálové jiný název pro tuto generaci tvoří druhou nejpočetnější skupinu na současném trhu práce. První generace, která vyrůstala v globalizovaném světě. Cestování, volný pohyb, komunikace s lidmi na celém světě a mnoho další mělo za následek, že si je tato generace podobná napříč jednotlivými státy. (IPN Podpora technických a přírodovědných oborů, © 2011-2012; MediaRey, SE © 2019)

Rodiče této generace, generace X, byli ochotni své práci obětovat svůj osobní čas, vstávali ráno, pracovali přesčas a trávili dlouhé hodiny ve svých firmách. Generace Y v tomto přístupu pokračovat nechce a odděluje svůj pracovní a osobní život. S příchodem této generace začaly podniky přistupovat k flexibilní pracovní době či možnosti práce z domu. (MediaRey, SE © 2019)

Generace Y má i odlišný přístup při výběru pracovního místa, mzda není hlavním rozhodujícím faktorem. Má-li se rozhodnout mezi dvěma nabídkami, kdy první nabízí vyšší platové/mzdové ohodnocení a druhá nižší, ale s možností benefitů (osobní rozvoj, výuka cizích jazyků, možnost práce z domu, sportovní karty apod.) a jedná se o práci, ve které vidí vyšší smysl, rozhodne se raději pro druhou nabídku. Generace Y je generací start-upů. Inovativní řešení, nové výrobky s ohledem na ochranu životního prostředí, zaměřené na technologický pokrok či zdraví jsou obory, které jsou této generaci blízké. (McCrindle Research Pty Ltd © 2019; MediaRey, SE © 2019)

2.1.4 Generace Z

S generací Z se na trhu práce začínáme teprve setkávat. Generace, která si nedokáže představit dobu bez internetu a technických vymožeností. Tato generace je prozatím nejvíce zastoupena na základních, středních a vysokých školách a s trhem práce se zatím oťukává přes povinnou praxi a letní brigády.

Technické vychytávky, online výuka, znalost cizích jazyků a cestování jako přirozená součást života těmito pojmy se dá tato generace definovat. Generace, která žije online, očekává stejný přístup i v pracovním životě. Jedná se o podnikavou generaci, která využívá globalizace a technického pokroku a s prvními přivýdělkami začíná už na střední škole, například prostřednictvím kanálu na youtube.com. (McCrindle Research Pty Ltd © 2019; MediaRey, SE © 2019)

2.1.5 Generace Alpha

Generace Alpha je zatím poslední definovanou generací. Lidé, přesněji řečeno děti, kteří se narodili po roce 2010. V současné době se s nimi setkáváme v mateřských školách a na prvním stupni základních škol.

Generace Alpha je stejně jako její předchůdci ovlivněna předchozími generacemi. Generaci Z nejvíce ovlivňují generace X a Y, tedy její rodiče, prarodiče a učitelé, jak v mateřských, tak i na základních školách. Stejně jako generace Z žije v online době. Děti v mateřských školách umí využívat telefony a tablety téměř na stejné úrovni jako jejich rodiče.

V anglické literatuře je možné najít označení této generace jako „upagers“. Pojem, který je možné přeložit jako vospělá generace, která má téměř neomezený přístup k informacím, dospívá rychleji jak po fyzické, tak i po sociální a psychologické stránce. (McCrindle Research Pty Ltd © 2019)

3 AGE MANAGEMENT

Age management je pojem, který není v České republice příliš znám a společnost se s ním prozatím seznamuje.

3.1 Definice age managementu

Štorová (2016, s. 7) definuje age management jako přístup k řízení lidských zdrojů, který bere ohled na věk zaměstnanců a zohledňuje jejich jednotlivé pracovní fáze.

Na základě této definice lze pohlížet na age management ze dvou směrů. Prvním pohledem je zaměstnávání zaměstnanců starších padesáti let – jedná se o snahu o uplatnění pracovníků všech věkových skupin zaměřenou na uplatnění starších pracovníků, kterých dle demografického vývoje bude přibývat. Na druhou stranu nemusí být age management primárně zaměřen na starší generaci, generaci X, ale na věkové skupiny obecně. Generace X, Y a Z, které se setkávají na trhu práce, si mají vzájemně co nabídnout a je na každé organizaci, aby tento jejich přínos dokázala zkombinovat, zapracovat do svých strategických plánů a dosáhnout tak svých dlouhodobých cílů. (Novotný et al, 2014, s. 56)

Age management je založený na strategickém plánování a na optimalizaci využívání lidských zdrojů. Pro jeho zavedení do organizace je nutný audit, analýza současného stavu organizace. Audit slouží jako podklad pro identifikaci úzkých míst, chybějících zdrojů a především vytipování potenciálu ke změně. (DONASY, © 2017)

Age management je založen na čtyřech principech:

- znalost věkového složení organizace,
- spravedlivý postoj ke stárnutí,
- zohlednění individuality zaměstnance,
- strategické myšlení. (Urbancová, 2017, s. 41)

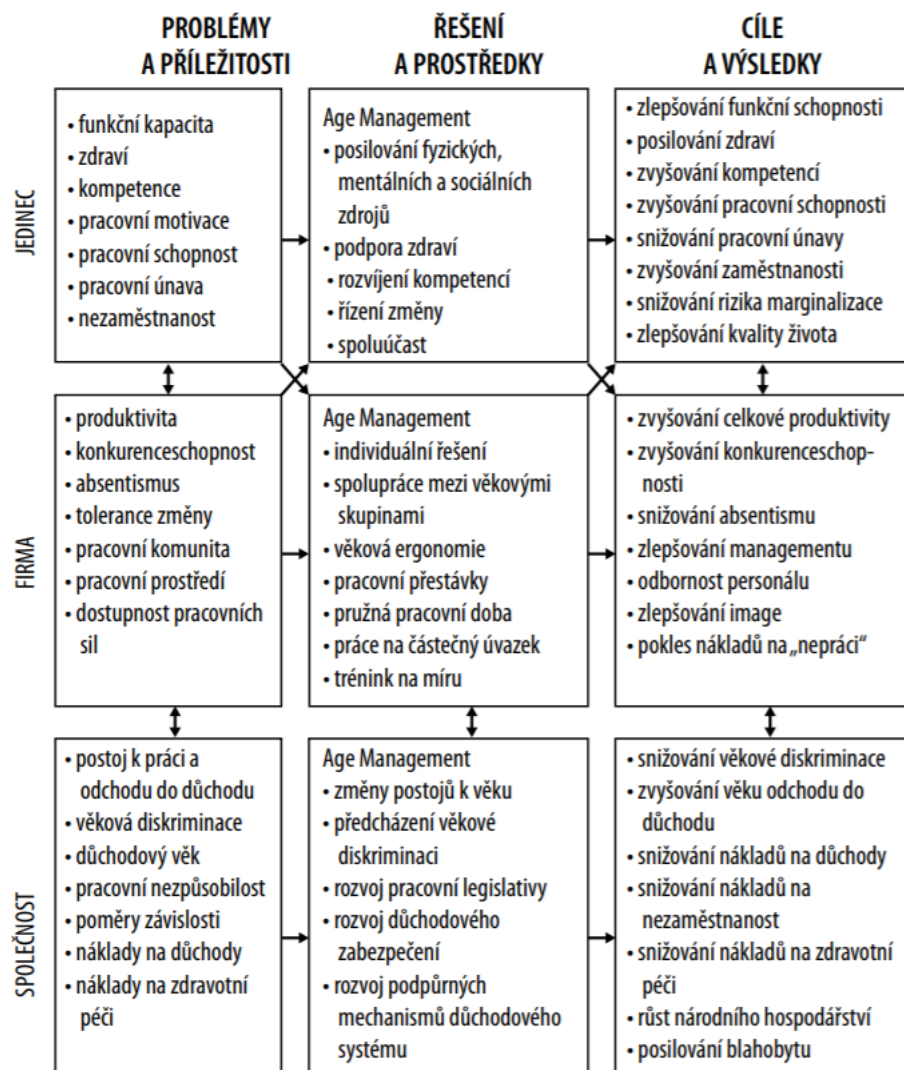
3.2 Klíčové oblasti age managementu

Age management je založen na dlouhodobém procesu, který v sobě zahrnuje celou škálu činností, kterými například jsou:

- péče o zdraví zaměstnanců,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,

- organizace práce,
- ergonomie práce,
- mezigenerační spolupráce,
- rozvoj personálních strategií,
- motivace. (Cimbálníková et al, 2011, s. 54)

Age management v sobě zahrnuje tři úrovně: společensko-politickou, organizační a individuální (obr. 4).



Obrázek 4 Klíčové oblasti age managementu (Štorová et al., 2012, s. 8)

Organizační úroveň

Úkolem lidských zdrojů v organizaci je udržení produktivity, reakce na změny na trhu práce, fluktuaci, zajištění pracovníků, rozvoj pracovníků a především nastavení strategických cílů za personální oblast, která pomůže k naplnění strategických cílů firmy.

Bejtkovský (2013, str. 120) uvádí, že management společnosti by se měl zaměřit ve svém pohledu na personální práci na demografický vývoj společnosti a přizpůsobit mu své dlouhodobé strategické cíle. Přístup k personální práci v rámci age managementu se jeví jako jedno z možných východisek pro stanovení výše uvedeného strategického cíle. Age management v sobě kombinuje věkovou diverzitu, vývoj schopností zaměstnanců s ohledem na jejich věk a především individualitu každého zaměstnance.

Na organizační úrovni se age management zaměřuje na plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu, přijímání pracovníků s ohledem na jejich věk, plánování pracovních míst dle fyzického zdraví, spolupráce různých generací či zaměření se na zdraví pracovníků. (Štorová et al., 2012, s. 8)

Kolektivní úroveň

Age management je přístup, se kterým je možné se setkat, jak na národní úrovni, tak i na mezinárodní úrovni. Stárnutí populace je celosvětovým problémem, přesto se stále setkáváme se systémy, které stárnutí populace nezohledňují.

První kroky k nastavení systémů vedou přes důchodové systémy, úpravu pracovních podmínek, prodlužování kariéry, podporu mladých či modernizaci sociálního systému. Age management pomáhá při nastavení a individuálním přístupu k jednotlivým generacím, předchází věkové diskriminaci a možnému mezigeneračnímu napětí a měl by pomoci při rozvoji současné pracovní legislativy a rozvoji důchodového zabezpečení (Štorová et al, 2012, s. 8)

Individuální úroveň

Posledním pohledem na age management je individuální úroveň. Stejně jako na každou generaci na trhu práce je potřeba pohlížet individuálně, je třeba se zaměřit i na jednotlivce z dané generace. Spadá-li pracovník do generace X, automaticky to neznamená, že bude mít například horší zdravotní stav, než jeho kolega z generace Y. Jednotliví pracovníci mají svoji motivaci, schopnosti a znalosti, jiný přístup k adaptaci na změny či kapacitu. A každý pracovník by měl být schopen říci, kdy už není schopen danou pozici zastávat. Organizace může pracovníkům pomoci při jejich rozvoji, podporovat jejich zdraví, rozvíjet či omezovat kompetence a zlepšovat celkovou kvalitu pracovního života. (Štorová et al, 2012, s. 8)

Každá z uvedených úrovní má své zaměření, cíl a své postavení. Na druhou stranu nelze na jednotlivé úrovně pohlížet individuálně, ale je nutné brát je jako celek. Jedna bez druhé nemůže fungovat.

3.3 Age management v organizacích

Rozvoj organizace je v posledních letech podmíněn lidskými zdroji v organizaci a jejich znalostmi, informačními a technologickými předpoklady. Řízení lidských zdrojů má stále větší význam na konkurenceschopnosti organizace.

Přístupy k řízení lidských zdrojů jsou ovlivněny vývojem na trhu práce, společenským vývojem a demografickou situací. Aktuálními tématy pro organizace je střet různých generací na trhu a zmíněný přístup k lidským zdrojům, age management. (Urbancová, 2017, s. 34)

S již zmiňovaným demografickým vývojem mají velké problémy především malé a střední podniky, které jsou v konkurenční nevýhodě oproti velkým podnikům a pro udržení pracovníků musí vynaložit daleko větší úsilí. (Urbancová, 2017, s. 104)

3.4 Implementace age managementu v organizacích

Pro úspěšnou implementaci je důležité rozhodnutí vrcholového managementu, který má zájem zavést age management do firemní praxe. Dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 113-116) obsahuje implementace jednotlivé etapy:

1. Sestavení týmu – u týmu je důležitá jeho různorodost ve zkušenostech, úrovních postavení v organizaci a v oblastech, ve kterých v organizaci působí.
2. Vytvoření budoucích scénářů – tvorba tří variant budoucího vývoje organizace se zaměřením na aplikaci age managementu, ze kterých se vybere jedna, na kterou se organizace zaměří.
3. Vize a strategie – na základě vybrané varianty nastavit strategický plán a cíle. Nastavení cíle a strategie předchází SWOT analýza (známá také jako analýza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí).
4. Audit age managementu – analýza stávající situace formou osobních pohovorů, případně dotazníky.
5. Stanovení firemních cílů – stanovení celofiremních cílů souvisejících se zavedením age managementu, zajištění participace všech stran a nastavení měřitelných kritérií pro tyto cíle.
6. Realizace age managementu – dohled, koordinace a podpora jednotlivých aktivit od projektového týmu.
7. Monitoring a vyhodnocení – vyhodnocení realizace, nákladů a přínosů zavedení age managementu. (Cimbálníkové et al., 2012, s. 113-116)

3.5 Přínosy a limity age managementu

Celosvětová společnost se potýká s demografickými změnami, stárnutím populace, které mění věkovou strukturu v organizaci. Starší generace je k zaměstnavateli loajální, má ráda své jistoty, je na vrcholu své kariéry a má více zkušeností oproti mladší generaci. Na druhou stranu se na trhu potkávají ve velké míře tři generace, generace X, Y a Z a okrajově ještě generace Baby Boomers, a každá z těchto generací má jiný přístup k pracovnímu životu. Vzájemně se jednotlivé generace mohou doplňovat, přispívat k větší produktivitě a výměna zkušeností jednotlivých generací může přispět k propojení nových a původních principů. Na fungujících a osvědčených základech lze postavit novou metodu, která bude zohledňovat aktuální trendy. Se zaměstnáváním starší generace se tedy pojí jak přínosy, tak určité limity. (Urbancová, 2017, s. 151)

Produktivita organizace

Generace X a generace Baby Boomers má za dobu svého působení na trhu práce nasbírané zkušenosti, které jsou jejich know-how. Během svého pracovního života si vyzkoušely byrokratický přístup k řízení lidských zdrojů, operativní a i ten strategický. Z každého přístupu si odnesly jak kladné, tak i záporné zkušenosti. Tyto zkušenosti je formovaly a dnes můžeme říct, že generace X a generace Baby Boomers jsou generacemi, které jsou ke svému zaměstnavateli loajální, kladou důraz na hodnoty a mají zkušenosti, které mohou pomoci při nastavení strategických cílů organizace. (Urbancová, 2017, s. 151)

Na pracovišti se setkávají se svými dětmi a vnoučaty (generací Y a Z), které ovlivnila doba technického pokroku a online života. Rozmanitý věkový kolektiv může na jednu stranu způsobit již zmiňované mezigenerační napětí. Mladší generace může mít pocit, že jí ta starší obsazuje pracovní pozice. Na druhou stranu přináší rozmanitý věkový kolektiv napříč generacemi konkurenční výhodu pro organizaci. Starší generace přichází s osvědčenými postupy a mladší zase s technologickým pokrokem. Spojením těchto dvou pohledů může vzniknout nový přístup k řešení problémů, který bude využívat ověřené základy s novými technologickými vymoženostmi. (Urbancová, 2017, s. 151)

S tímto přístupem se setkávaly společnosti, které zaměstnávaly bývalé pracovníky firmy Baťa. Nastavení a přístupy ve firmě Baťa jsou dnes uznávané metody a přístupy, které využívají úspěšné organizace. A její bývalí zaměstnanci v sobě tyto přístupy měli a aplikovali je z dnešního pohledu do generace Baby Boomers. Svoje znalosti a dovednosti mohli dále

rozvíjet a předávat generaci X. Jejich pevný a ověřený základ, který fungoval roky, ve spojení se znalostmi mladší generace a moderními technologiemi pomáhají nastavit systémy v organizaci a přispět k jejím strategickým cílům.

Znalosti generace

V České republice byl dlouhé roky zavedený princip, že lidé měli pouze jedno pracovní místo za celý svůj život. Pracovník dělal celý život na ekonomickém oddělení kalkulace a očekávalo se, že své znalosti předá pracovníkovi, který nastoupí po něm. (Urbancová, 2017, s. 151)

V dnešní době vysoké fluktuace můžeme tento trend znamenat pro organizaci ekonomické riziko. Zaměstnanec dostane lepší nabídku a může odejít ke konkurenci po vypršení výpovědní lhůty. Výpovědní lhůta nebývá dostatečně dlouhá a zaměstnanec nestačí předat veškerou agendu svému nástupci. Starší generace může rychle zareagovat na tuto situaci. S danou problematikou může mít své zkušenosti a do problematiky se dostane rychleji než její mladší kolegové.

Zavedení age managementu do organizace přináší řadu výhod, ale také určitý počet omezení. Pro organizaci je důležité, aby byla s limity tohoto přístupu seznámena, jelikož některým omezením není možné předcházet nebo je eliminovat. Je tedy důležité je respektovat a nastavit procesy, tak aby z nich společnost vytěžila co nejvíce.

Přínosy age managementu pro organizaci jsou dle Cimbálníkové et al (2012, s. 101-102):

a) zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu

Současné trendy spojené s řízením lidských zdrojů není možné prosazovat bez aktivní účasti zaměstnanců organizace. Trendy jsou tedy zapracovávány nejen do strategických cílů organizace, ale především do organizační kultury. (Cimbálníkové et al., 2012, s. 101)

b) zvyšování kvality lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou jedním z hlavních faktorů, které ovlivňují výkonnost a konkurenceschopnost organizace. Organizace přispívá ke zvyšování kvality lidských zdrojů firemním vzděláváním, programy na rozvoj lidských zdrojů či mezigeneračním vzděláváním. (Cimbálníkové et al., 2012, s. 101)

c) posílení pozice na trhu

Věková různorodost v organizaci přispívá k přizpůsobení se požadavkům zákazníků na trhu a organizace tím posiluje svoje postavení. Zástupce každé generace zná nejlépe požadavky a potřeby svého okolí. Společnost může na základě těchto znalostí přicházet s výrobky a službami, které jsou šité na míru každé generaci, příkladem může být tzv. „stříbrná ekonomika“. „Stříbrná ekonomika“ reaguje na trend ve stárnutí populace a vytváří tak volné místo na trhu. Typickým příkladem výrobku „stříbrné ekonomiky“ může být mobilní telefon pro seniory. (Cimbálníkové et al., 2012, s. 102; Štorová, 2016, s. 5)

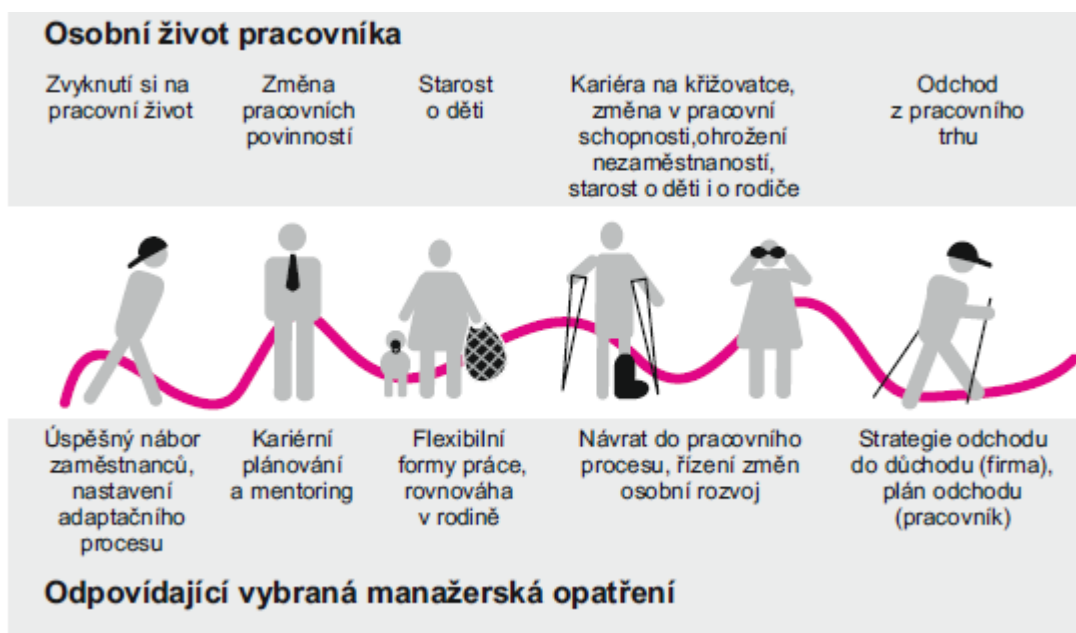
d) uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem

Na současném globálním trhu je široká konkurence. Kvalita výrobku nebo služby již není jediným rozhodujícím faktorem pro zákazníka. Při rozhodování zákazníka hraje podstatnou roli i dobré jméno organizace. Marketingová a propagační oddělení jsou si tohoto hodnotícího kritéria vědoma a organizují aktivity, které dobré jméno organizace podporují. Mezi organizacemi jsou oblíbené aktivity: spolupráce s akademickými a vědeckými institucemi, charitativní akce, dlouhodobě udržitelný rozvoj (aktivity zaměřené na ochranu životního prostředí), aktivity zaměřené na zdraví či aktivity spojené s rovností a věkovou diverzitou, tedy aktivity age managementu. (Cimbálníkové et al., 2012, s. 102)

4 PRACOVNÍ SCHOPNOST

Stejně jako prochází člověk osobním vývojem v osobním životě, tak i jeho pracovní život má své etapy. K jednotlivým etapám člověka by měly odpovídat i manažerská rozhodnutí (obr. 5). Thiel (2011 cit. podle Štorová, 2016, s. 17) rozlišuje pět hlavních životních etap a manažerských rozhodnutí, která by etapy měla provázet:

- seznámení se s pracovním životem – strategický nábor pracovníků a adaptační program,
- změna pracovních povinností – řízení kariérního postupu,
- starost o děti – flexibilní pracovní doba, možnost práce zaměstnancům po mateřské dovolené,
- změna pracovních schopností – benefity zaměřené na zdraví a sport, úprava a organizace pracovní náplně a pracovní doby pro rodiny s dětmi,
- odchod z pracovního trhu – plány odchodů, možnosti přivýdělku při důchodu.



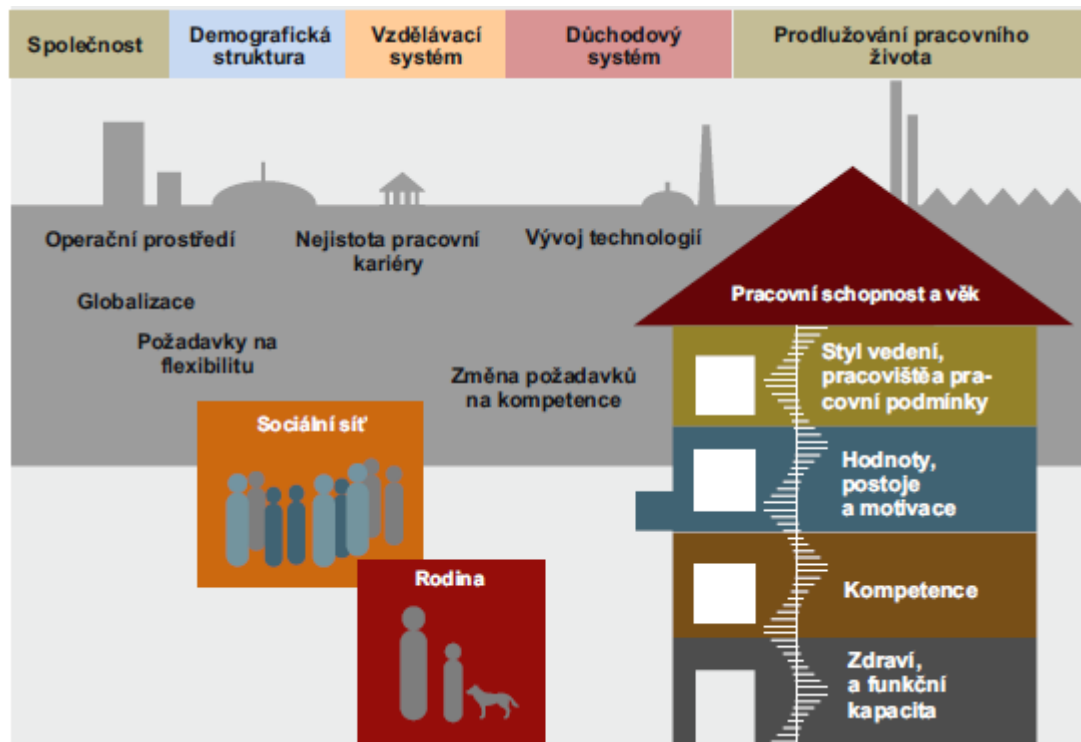
Obrázek 5 Osobní život pracovníka a odpovídající manažerská opatření

(Thiel, 2011 cit. podle Štorová, 2016, s. 17)

„Pracovní schopnost člověka je tedy tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji člověka a pracovními požadavky, které jsou na něj kladeny.“ (Štorová, 2016, s. 19)

4.1 Dům pracovní schopnosti

Finský institut pracovního zdraví sestavil model tzv. Domu pracovní schopnosti. Dům pracovní schopnosti se skládá ze čtyř pater, přičemž všechna patra jsou spolu propojena pomocí schodiště (obr. 6).



Obrázek 6 Dům pracovní schopnosti (Finnish Institute of Occupational Health, 2010 cit. podle Cimbálníková, 2012, s. 29)

První poschodí – zdraví a funkční kapacita

Vlastní zdraví je odpovědností každého člověka. Starost o dobrou kondici, zdraví životní styl a rozvoj dovedností by měli být obsaženy v životních cílech každého člověka. Organizace může pracovníkům k tomuto cíli pomoci například podporou zdravého stravování ve firemních jídelnách, zdravotními balíčky, rehabilitačními programy či dnes oblíbenými balíčky ovoce a zeleniny. (Štorová, 2016, s. 20)

Druhé patro – kompetence

Celoživotní vzdělávání je v dnešní globalizované a technicky vyspělé době předpoklad pro konkurenceschopnou firmu. V dnešní době nejsou znalosti ze školy dostačující a chce-li člověk uspět na trhu práce, musí své znalosti neustále rozvíjet a seznamovat se s moderními trendy. Organizace může svým pracovníkům pomoci s rozvojem kompetencí pomocí plánu vzdělávání, mezigenerační spolupráci, mentoringem či trainee programy. Důležitou součástí

pro rozvoj kompetencí pracovníků je jejich motivace a zájem o vlastní rozvoj. (Štorová, 2016, s. 21)

Třetí patro – hodnoty, postoje a motivace

Třetí patro je významným pojítkem mezi pracovním a osobním životem, viz rodina a sociální síť (obr. 6). Člověk tráví třetinu svého života na pracovišti, proto je důležité, aby se na pracovišti cítil dobře a měl vytvořené podmínky, které umožní sladit jeho osobní a pracovní život. Organizace může svým zaměstnancům pomoci programy na podporu zaměstnanců po návratu z mateřské dovolené či po dlouhodobé nemoci, teambuildingovými akcemi nebo programy na podporu svých zaměstnanců. (Gregar, Pejřová a Klímek, 2015; Štorová, 2016, s. 22)

Čtvrté patro – styl vedení, pracoviště a pracovní podmínky

Poslední patro spojuje zákonné požadavky na bezpečnost práce s měkkými faktory. Měkké faktory jsou v domě pracovní schopnosti vnímány jako firemní kultura a atmosféra na pracovišti. Jedná se tedy například o propojení workshopů zaměřených na ergonomii pracoviště spolu s přizpůsobením organizace práce anebo u start-upů oblíbenými relaxačními zónami. (Štorová, 2016, s. 23)

Ohrožujícími faktory pracovní schopnosti mohou být psychologické faktory (změna požadavků na kompetence, nárůst pracovních povinností a nepřizpůsobení termínu narůstajícím povinnostem), psychosociální faktory (stres, nedůsledné řízení, nedostatečná podpora, špatné vztahy na pracovišti, nedostatečná týmová práce) a ostatní faktory (nejistota pracovní kariéry). (Štorová, 2016, s. 23-24)

4.2 Work Ability Index

Index pracovní schopnosti, neboli Work Ability Index (WAI), se využívá pro měření pracovní schopnosti zaměstnanců. S indexem pracovní schopnosti se poprvé setkáváme ve Finsku pod vedením profesora Ilmarinena, který je znám jako zakladatel age managementu. Jeho výzkum začal položením otázek: Jak dlouho jsou pracovníci schopni pracovat a do jaké míry ovlivňuje tuto délku jejich pracovní náplň? Jedním z výstupů jeho výzkumu byl zmíněný index pracovní schopnosti. (Ilmarinen, 2009)

Index pracovní schopnosti je vypočítán na základě dotazníků, který se skládá ze 4 oddílů: identifikační údaje, demografické údaje a monitorovací indikátory, údaje o pracovní schopnosti a vliv individuálně pocíťovaných faktorů na schopnost. Údaje o pracovní schopnosti se dále dělí dle Štorové (2016, s. 27) na sedm oblastí:

1. Současná pracovní schopnost
2. Pracovní schopnost k pracovním nárokům
3. Současná onemocnění
4. Vliv onemocnění na práci
5. Délka absence z důvodu onemocnění
6. Prognóza schopnosti v nadcházejících dvou letech
7. Duševní zdraví

Výsledné hodnoty mohou dosahovat intervalů:

- 7 – 27 bodů – nízká pracovní schopnost
- 28 – 36 bodů – průměrná pracovní schopnost
- 37 – 43 bodů – dobrá pracovní schopnost
- 44 – 50 bodů – vynikající pracovní schopnost. (Štorová, 2016, s. 26)

Výsledné hodnoty dotazníkového šetření slouží jako podklad pro individuální hodnocení pracovníka a jako zpětná vazba pro zaměstnavatele, který na jeho základě může zavádět návrhy na posílení pracovní schopnosti. (Štorová, 2016, s. 27)

INDEX PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY INDEX [®])	
<p>1. Současná pracovní schopnost (ve srovnání s minulostí)</p> <p>Za předpokladu, že vaše nevyšší pracovní schopnost má hodnotu 10 bodů, jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost? (0 označuje současnou úplnou neschopnost práce):</p> <p>0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10</p>	<p>b) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k fyzickým nárokům vaší práce?</p> <p>velmi dobrá 5</p> <p>spíše dobrá 4</p> <p>průměrná 3</p> <p>spíše podprůměrná 2</p> <p>velmi podprůměrná 1</p>
<p>2. Pracovní schopnost ve vztahu k pracovním nárokům</p> <p>a) Požadavky vaší práce jsou převážně (tj. více než polovinu pracovní doby):</p> <p>duševní <input type="checkbox"/></p> <p>fyzické <input type="checkbox"/></p> <p>duševní a fyzické stejnou měrou <input type="checkbox"/></p>	<p>c) Jak hodnotíte vaši současnou pracovní schopnost ve vztahu k duševním nárokům vaší práce?</p> <p>velmi dobrá 5</p> <p>spíše dobrá 4</p> <p>průměrná 3</p> <p>spíše podprůměrná 2</p> <p>velmi podprůměrná 1</p>

Obrázek 7 Index pracovní schopnosti – ukázka (Štorová, 2016, s. 25)

5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA POUŽITÝCH METOD

5.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Rozdíl mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem je především v jeho zaměření a velikosti skupiny respondentů. Kvalitativní výzkum je zaměřen na hledání důvodu a pracuje s malými skupinami respondentů. V rámci kvalitativního výzkumu se používají metody skupinové diskuze, hloubkové a expertní rozhovory. Zatímco kvantitativní výzkum využívá metod dotazování a ve výsledku zjišťuje názor a chování zkoumaného vzorku respondentů. (Tahal, 2017, s. 31)

5.1.1 Strukturovaný scénář

Jednou z metod kvalitativního výzkumu je strukturovaný scénář. Jedná se o předem připravené otázky na respondenta, které se týkají určité oblasti a dotazující je spolu s respondentem postupně prochází a diskutuje o nich. (Tahal, 2017, s. 43)

Na úvod je respondent upozorněn, že je rozhovor zaznamenáván na nahrávací zařízení a jeho výsledky budou využity pouze pro účely výzkumu či projektu. Následuje představení tématu rozhovoru a respondent je požádán o první spontánní reakci na vybrané téma. Dále probíhá rozhovor dle připraveného scénáře. Důležitým předpokladem pro úspěšný strukturovaný scénář je dodržení připravených otázek a stanového času. V případě nedodržení scénáře a vymezeného času může nastat riziko nezodpovězení všech připravených dotazů či odklonu od stanového tématu.

5.1.2 Dotazování

Dotazování patří k nejrozšířenější kvantitativní metodě. Na začátku šetření jsou stanoveny základní a dílčí cíle výzkumu, které jsou podkladem pro volbu vhodných otázek. Dále je vybrána skupina respondentů s ohledem na cíl. V případě analýzy situace současného stavu ve vybrané organizaci jsou osloveni zaměstnanci této organizace a v případě oslovení a zjištění názoru generací na současném trhu práce jsou osloveni respondenti vybrané generace. U dotazníkového šetření mohou být položeny otázky otevřené, uzavřené nebo polootevřené. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

Otevřené otázky

V případě dotazníkového šetření s otevřenými otázkami je respondentovi ponechán prostor na vyjádření vlastního názoru. V praxi se setkáváme se zcela otevřenými otázkami, slovní asociací nebo s otázkami, u kterých respondent dokončuje větu, obrázek nebo příběh. U vybraných dotazníkových šetření je použita asociční forma otázek. U tohoto typu otevřené otázky respondent dokončuje příběh nebo tematický námět. Výhodou otevřených otázek je získání odpovědi, se kterou dotazující nepočítal. Na druhou stranu je složitější a nákladnější proces jejich vyhodnocení. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 – 42; Kotler, 2007, s. 421)

Polootevřené otázky

Tento typ otázek v sobě kombinuje otevřené a uzavřené otázky, jak plyne ze samotného názvu typu otázek. V dotazníkovém šetření jsou lehce identifikovatelné podle možnosti „jiná odpověď“ nebo jen možnosti „jiné“. Respondenti mohou kromě vybraných předem určených odpovědí zvolit i vlastní. Tento typ otázek v sobě kombinuje výhody uzavřených otázek pro jednoduché vyhodnocení a zároveň omezuje nevýhody otevřených otázek a jejich složitého vyhodnocení. (Foret a Stávková, 2003, s. 33 - 42)

Uzavřené otázky

Uzavřené otázky umožňují směřovat respondenta přímo k cíli výzkumu a jsou jednoduché na vyhodnocení. Nejčastěji se vyhodnocují pomocí grafů či tabulek. Jejich nevýhodou je, že jsou považovány za méně závažné, u respondentů evokují možnost nahodilého vyplňování. V dotazníkovém šetření je možné setkat se s uzavřenými otázkami:

- dichotomické – dvě možnosti odpovědi,
- mnohovýběrové – tři a více možností odpovědi,
- Likertova škála – míra souhlasu a nesouhlasu,
- sémantický diferenciál – bod, který nejlépe vystihuje směr a sílu pocitu,
- škála důležitosti – stupnice od „nedůležité“ po „velmi důležité“,
- hodnotící škála – hodnocení jako stupnice ve škole 1 – vynikající až 5 – špatné či nedostatečné,
- a další. (Kotler, 2007, s. 421)

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza známá také pod názvem analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Cílem SWOT analýzy je zhodnocení do jaké míry jsou silné a slabé stránky společnosti schopné vyrovnat se se změnami, které mohou ve společnosti nastat. Samotná zkratka SWOT vyjadřuje, co tato analýza znamená:

- S = strengths – silné stránky společnosti,
- W = weaknesses – slabé stránky společnosti,
- O = opportunities – příležitosti,
- T = threats – hrozby, (Jakubíková, 2008, s. 103)

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přináší výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obrázek 8 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103)

SWOT analýza se skládá ze dvou analýz:

- a) SW – analýza silných a slabých stránek

Přestože název analýzy začíná těmito zkratkami, doporučuje se, aby tato analýza byla až na druhém místě. Jedná se analýzu vnitřního prostředí společnosti (jejich cílů, postupů, přístupů k personální práci či firemní kultury). (Jakubíková, 2008, s. 103)

- b) OT – analýza příležitostí a hrozeb

Tato analýza vychází z vnějšího prostředí firmy, makroekonomické a mikroekonomické prostředí, a doporučuje se s touto analýzou SWOT analýzu začínat. Do makroekonomického prostředí jsou řazeny ekonomické, technologické či právní faktory. Naopak do mikroekonomického se řadí dodavatelé, zákazníci či konkurence. (Jakubíková, 2008, s. 103)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

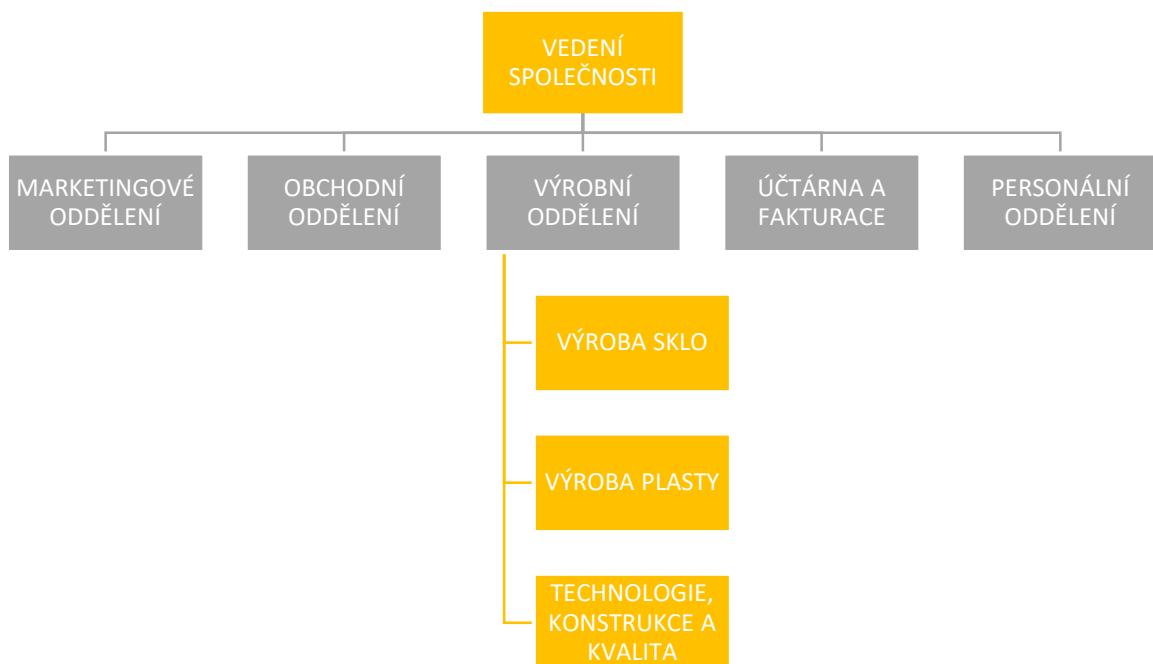
6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí na českém trhu přes pětadvacet let. V počátcích svého vzniku se zaměřila na oblast zpracování skla a jejími zákazníky byly především společnosti v Německu. V průběhu svého působení na trhu se rozhodla rozšířit své portfolio výrobků o zpracování plastů. Po desetiletém působení na trhu založila novou pobočku ve Zlínském kraji.

Sortimentem nabízeného zboží se snaží reagovat na požadavky jejích zákazníků. Ve svých skladech má k dispozici široký výběr komodit se zaměřením na dodávky kompletních systémů pro vodovody, kanalizace, rozvody plynu a dalších komodit.

Stejně jako její konkurenční firmy musela čelit hospodářskému vývoji na českém trhu. V průběhu let se tedy měnil počet jejích zaměstnanců dle aktuální situace na trhu práce. V období krize, asi před deseti lety, musela přistoupit k velkému propouštění. Z důvodu snížení stavu zaměstnanců byla nucena ukončit pracovní poměr i s několika významnými kolegy, což se projevilo i na kvalitě jejích výrobků. Tato zkušenost přiměla společnost k zaměření se na řízení lidských zdrojů a nastavení strategických plánů, které už s variantou krize počítají. S kladným vývojem hospodářské situace se počet jejich zaměstnanců se ustálil na devadesáti zaměstnancích.

Zjednodušená organizační struktura společnosti:



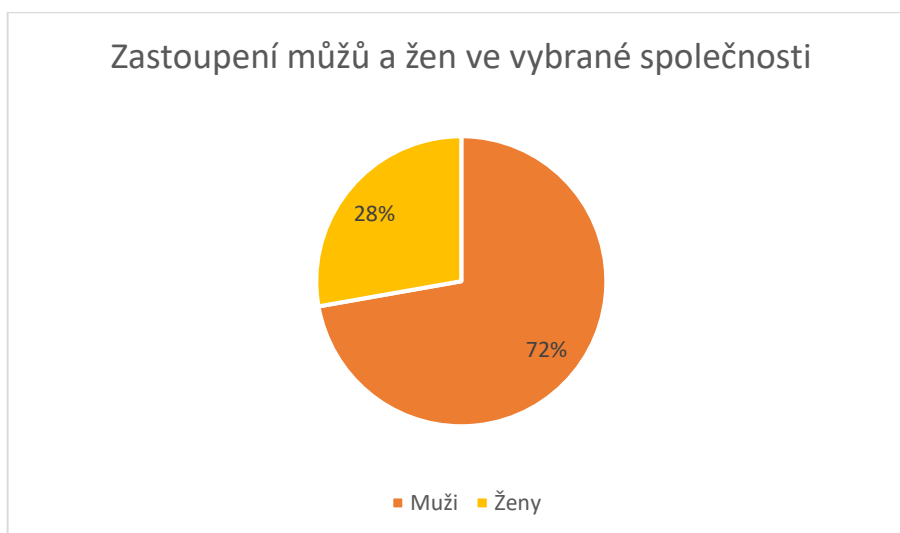
Obrázek 9 Zjednodušená organizační struktura (interní materiály společnosti)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Ve vybrané společnosti pracuje v současné době devadesát zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Zhodnocení současného přístupu k řízení lidských zdrojů se týká celé společnosti, z tohoto důvodu byli do dotazníkového šetření zapojeni všichni zaměstnanci společnosti.

7.1 Představení zaměstnanců společnosti

Vybraná společnost se orientuje na průmyslovou výrobu. U společnosti s tímto zaměřením převažují mezi zaměstnanci muži. Vybraná společnost není výjimkou, jak znázorňuje následující graf (obr. 10). Ve společnosti pracuje 72 % mužů a pouhých 28 % žen.

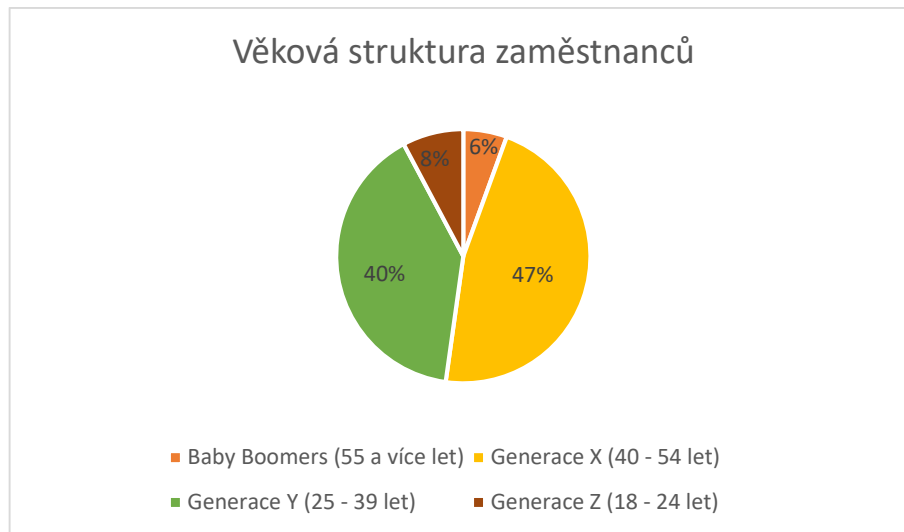


Obrázek 10 Podíl zastoupení mužů a žen v organizaci (vlastní zpracování)

Věková struktura zaměstnanců

Věková struktura zaměstnanců společnosti (obr. 11) se shoduje s aktuální věkovou strukturou na trhu práce. Největší zastoupení mají ve společnosti generace X a Y, více než 80 % zaměstnanců. Zatímco generace Z, která na trh práce začíná postupně vstupovat, a generace Baby Boomers, která z trhu práce odchází, tvoří dohromady 14 % zaměstnanců společnosti.

Pohled na věkovou strukturu hraje zásadní roli pro nastavení správných manažerských rozhodnutí. Každá generace upřednostňuje odlišný přístup k řízení lidských zdrojů. Odlišný přístup by se měl odrážet i v přijímání nových pracovníků, výběru benefitů a především v motivaci pracovníků.

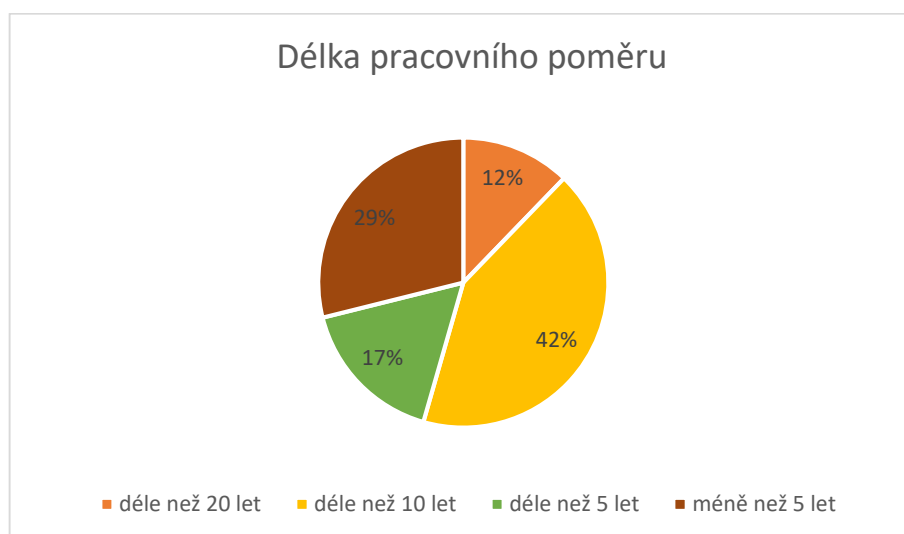


Obrázek 11 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

Délka pracovního poměru

Délka pracovního poměru (obr. 12) je ovlivněna vývojem ekonomické situace v České republice. V období krize muselo vedení společnosti přistoupit k propouštění zaměstnanců. V období ekonomického růstu čelí odchodu zaměstnanců. Zaměstnanci dostávají zajímavé pracovní nabídky od konkurenčních firem a vedení společnosti vyvíjí tlak na personální oddělení a vedoucí pracovníky, aby zaměstnance motivovalo a neodcházeli ke konkurenci.

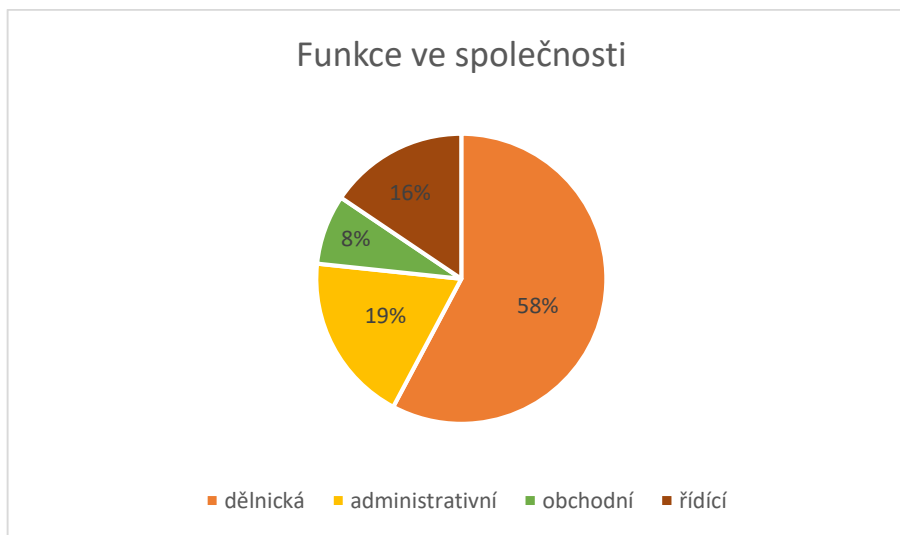
Fluktuace zaměstnanců byla ovlivněna hospodářským vývojem v České republice. Déle než 20 let pracuje ve společnosti její vedení a několik řídicích pracovníků (12 %). Jádrem pracovníků potřebných k zajištění výroby a chodu společnosti pracuje ve společnosti déle než 10 let (42 %).



Obrázek 12 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

Funkce ve společnosti

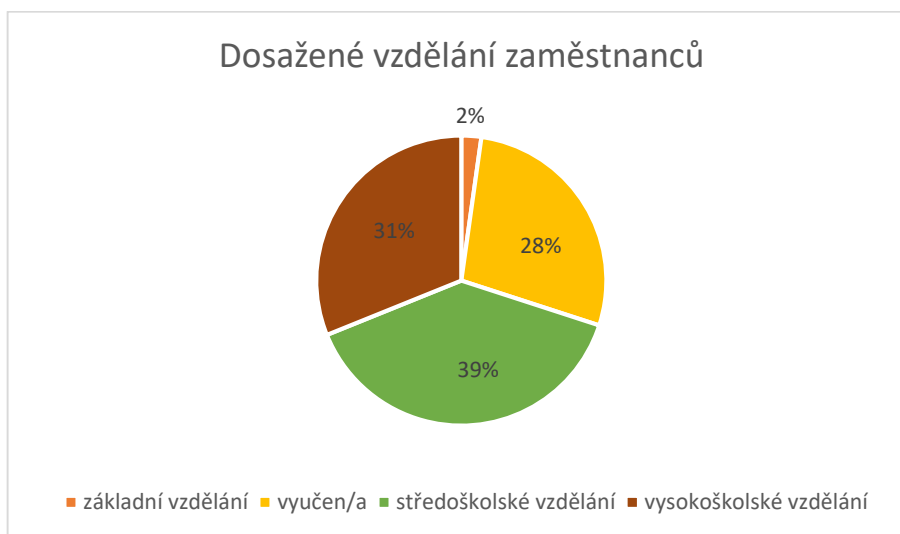
Necelých 60 % zaměstnanců společnosti zastává dělnickou pozici. Obchodní oddělení je zastoupeno 8% a administrativní (19 %), je tvořena ekonomickým (účetní, fakturace), marketingovým a personálním oddělením. Řídící funkce ve společnosti zastává 16 % zaměstnanců (vedení společnosti a vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení).



Obrázek 13 Funkce ve společnosti (vlastní zpracování)

Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Průmyslová výroba nemá vliv pouze na genderové rozdělení (obr. 14). Výrobní zaměření společnosti se projevuje i v nejvyšším dosaženém vzdělání pracovníků. Více jak polovinu zaměstnanců, 67 %, tvoří zaměstnanci s výučním listem a středoškolským vzděláním. Třetina zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání.



Obrázek 14 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

7.2 Pohled zaměstnanců na přístup k personální práci

Age management je komplexní přístup a k jeho úspěšnému zavedení je potřeba zainteresovat všech stran. Z tohoto důvodu byl v rámci dotazníkového šetření analyzován pohled zaměstnanců na současný přístup k řízení lidských zdrojů.

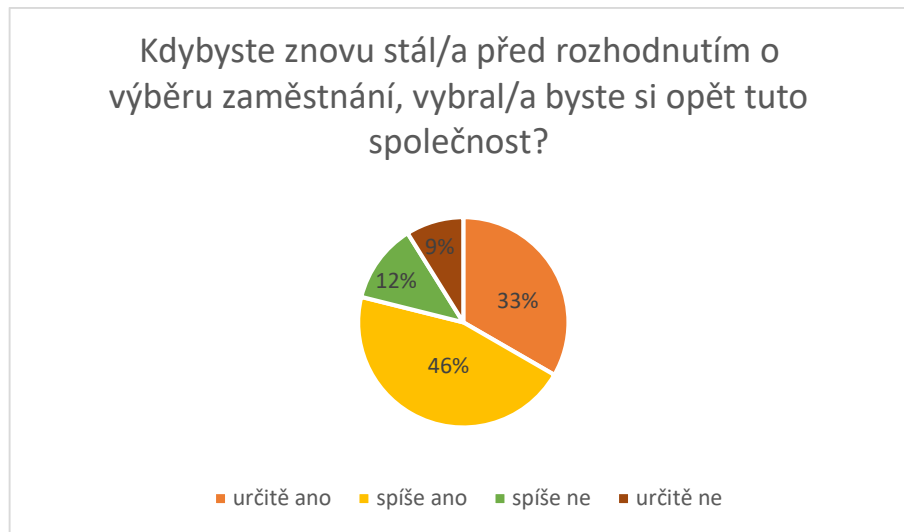
Celková spokojenost se zaměstnáním

V úvodní části dotazníku, zaměřeného na pohled zaměstnanců na pracoviště, byl zjišťován názor zaměstnanců na spokojenost se zaměstnáním ve vybrané společnosti. Na základě získaných odpovědí lze říci, že pouhých 33 % zaměstnanců je zcela spokojeno a naopak 9 % je velmi nespokojeno. Přestože je téměř polovina zaměstnanců se svým zaměstnáním spíše spokojena, je potřeba, aby se společnost zaměřila na metody, kterými spokojenost zaměstnanců na pracovišti zvýší, aby zabránila případnému odchodu zaměstnanců ke konkurenci.



Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním (vlastní zpracování)

S celkovou spokojeností je spojeno i rozhodnutí zaměstnance, zda by si znovu poslal životopis do stejné společnosti. Téměř 80 % zaměstnanců by svůj životopis a do vybrané společnosti zaslali a ucházeli se tak o pracovní místo. Ze zbylých 21 % zaměstnanců 12 % zvolilo variantu „spíše ne“ a 9 % „rozhodně ne“. I když se na první pohled zdá, že méně jak 10 % zaměstnanců, kteří by se o pracovní místo ve společnosti již ucházet nechtěli, je malý počet. Na pohled druhý může počet nespokojených pracovníků ovlivnit ty spokojené.

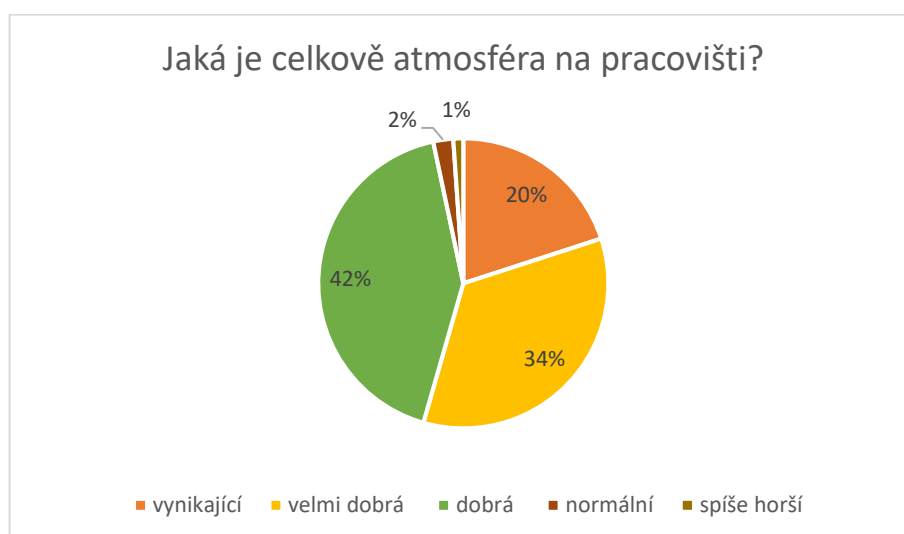


Obrázek 16 Znovu zaměstnání ve vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Atmosféra na pracovišti

S celkovou spokojeností zaměstnanců souvisí atmosféra na pracovišti (obr. 17). Člověk tráví asi třetinu svého života na pracovišti, je proto důležité, aby se na něm cítil dobře. Většina zaměstnanců se k atmosféře na pracoviště vyjádřila mezi hodnocením: vynikající – velmi dobrá – dobrá. Pouhá 3 % zaměstnanců se přiklání k hodnocení normální až spíše horší.

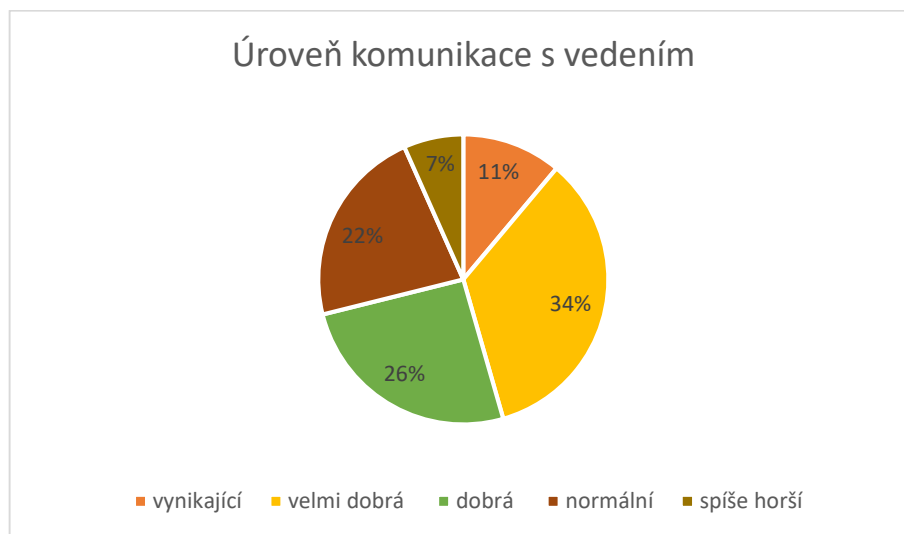
Na základě hodnocení zaměstnanců lze říci, že na pracovišti jsou mezi zaměstnanci dobré vztahy. K hodnocení celkové atmosféry na pracovišti přispívá každoročně pořádaný team-building, který společnost pořádá před letními prázdninami, známý také jako Letní den. Na tento teambuilding jsou pozváni nejen zaměstnanci, ale také jejich rodiny.



Obrázek 17 Celková atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)

Komunikace s vedením

S celkovou atmosférou na pracovišti je spojena i komunikace s vedením, zda vedení vyslechne nápady svých podřízených a bere v potaz jejich názor. V některých případech se můžeme setkat s tzv. profesní slepotou, kdy vedoucí má pocit, že jen jeho názor je správný. Zaměstnanci ve vybrané společnosti se ve větší míře přiklání k úrovni komunikace na velmi dobré až dobré úrovni, celkem asi 60 % zaměstnanců. Necelých 30 % z nich si myslí, že by se úroveň komunikace měla zlepšit a vedení si mělo vyčlenit více času na názory svých podřízených.



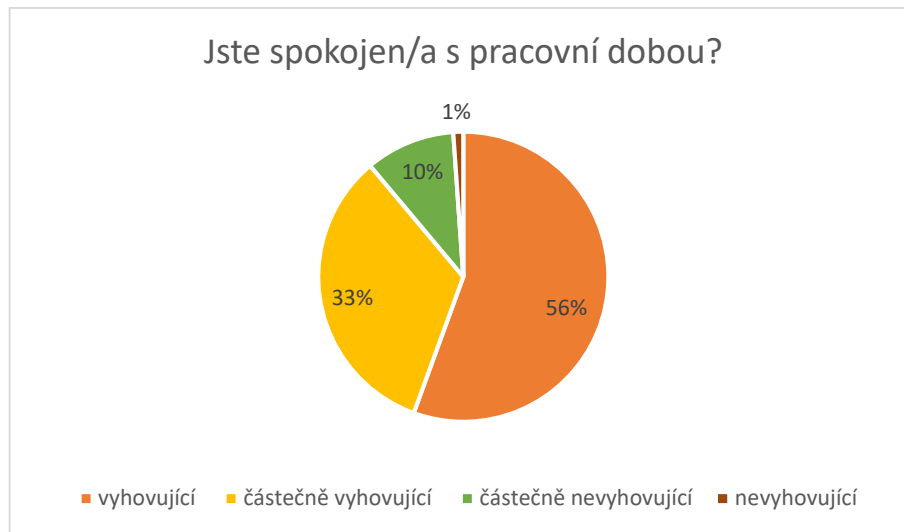
Obrázek 18 Úroveň komunikace s vedením (vlastní zpracování)

Benefity

1. Pracovní doba

Pracovní doba je v poslední době diskutovaným tématem. Mladší generace Y a Z upřednostňují flexibilní pracovní dobu se začátkem od 9 hodin, zatímco generace Baby Boomers a generace X raději přivstanou a přijdou na 6 hodin ráno a odcházejí z práce dřív. Ve výrobních podnicích je pracovní doba ovlivněna směnami. Společnost umožňuje administrativním, obchodním a řídicím pracovníkům flexibilní pracovní dobu, na pracovišti musí být od 9 hodin ráno do 14 hodin odpoledne, a zbylou pracovní dobu si mohou odpracovat ráno nebo odpoledne. Tento benefit nebylo možné zavést v oddělení výroby, kde pracovní doba začíná v 6 hodin ráno a končí po 8 hodinách.

Ve vybrané společnosti jsou zaměstnanci v 56 % spokojeni se svojí pracovní dobou. Pouze 1 % zaměstnanců není spokojeno s rozvržením pracovní doby (obr. 19).

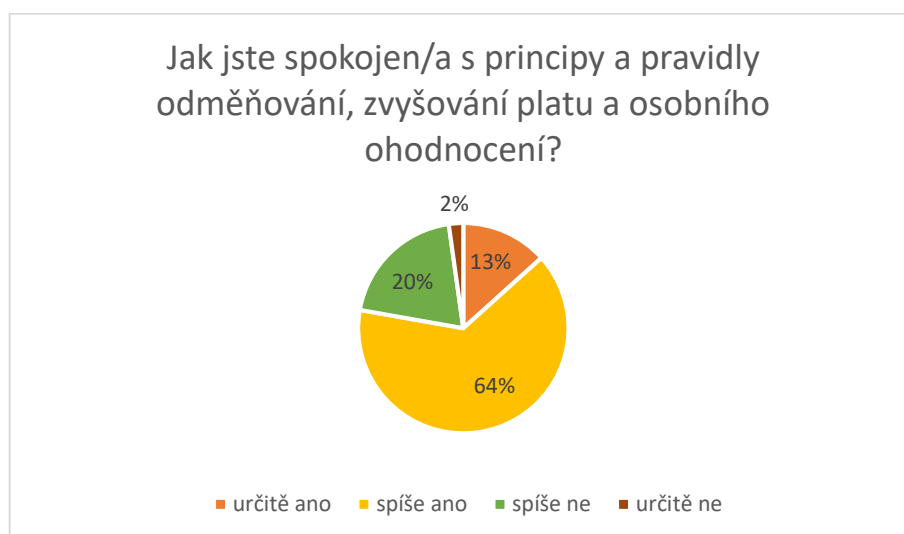


Obrázek 19 Spokojenost s pracovní dobou (vlastní zpracování)

2. Odměňování, osobní ohodnocení

Přestože se společnosti snaží být v hodnocení pracovníků objektivní, vstupuje do hodnocení pracovníků i subjektivní názor vedoucího. Společnost má nastavené čtvrtletní odměny. Vedoucí pracovník může navrhnout odměnu i v průběhu roku, například za splnění povinností nad rámec pracovních činností. Důležité je ovšem, že čtvrtletní odměna není nárokovou složkou mzdy a má být pro zaměstnance motivující. Společnost má zavedeno pravidlo, že s každým dalším rokem působením ve společnosti je zaměstnanci zvyšována mzda.

S tímto přístupem společnosti souhlasí pouhých 13 % zaměstnanců. Většina zaměstnanců, 64 % z nich, je s přístupem spokojena, ale uvítala by i jinou formu odměn. Pouhým 2 % zaměstnancům se přístup společnosti k odměňování a zvyšování platů nelíbí (obr. 20).

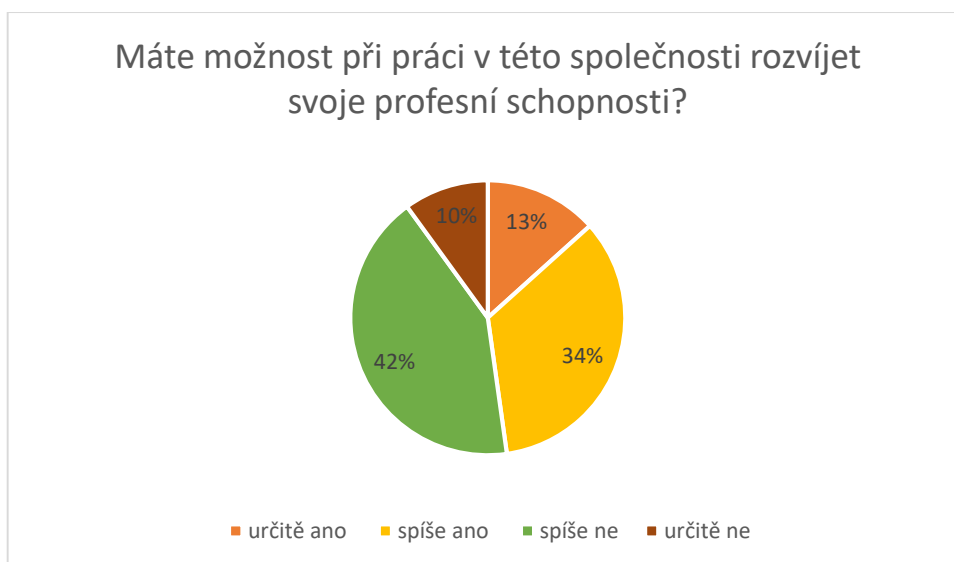


Obrázek 20 Spokojenost s pravidly odměňování (vlastní zpracování)

3. Vzdělávání

Možnost dalšího vzdělávání a rozvoje je pro mladé generace na trhu práce rozhodujícím faktorem, zda na vybranou pozici nastoupit. Vybraná společnost by měla své aktivity na vzdělávání pracovníků více rozšířit. S její nabídkou rozvoje profesních schopností je spokojených pouhých 13 % zaměstnanců a více jak 50 % je nespokojeno (obr. 21).

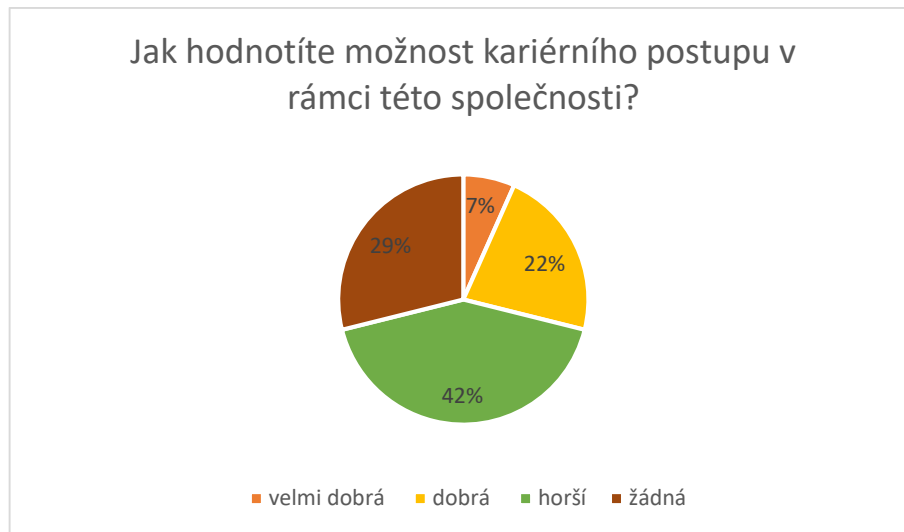
Společnost nabízí svým pracovníkům pouze základní škálu školení. Pracovníci ve výrobě jsou proškolení dle platných norem, aby společnost splňovala případné auditní kontroly od svých zákazníků. Personální oddělení má pravidelné roční školení v Brně k aktualizacím v Zákoníku práce. Ostatním zaměstnancům je umožněno navštěvovat jednou týdně hodiny anglického jazyka.



Obrázek 21 Možnost rozvoje profesních schopností (vlastní zpracování)

4. Kariérní postup

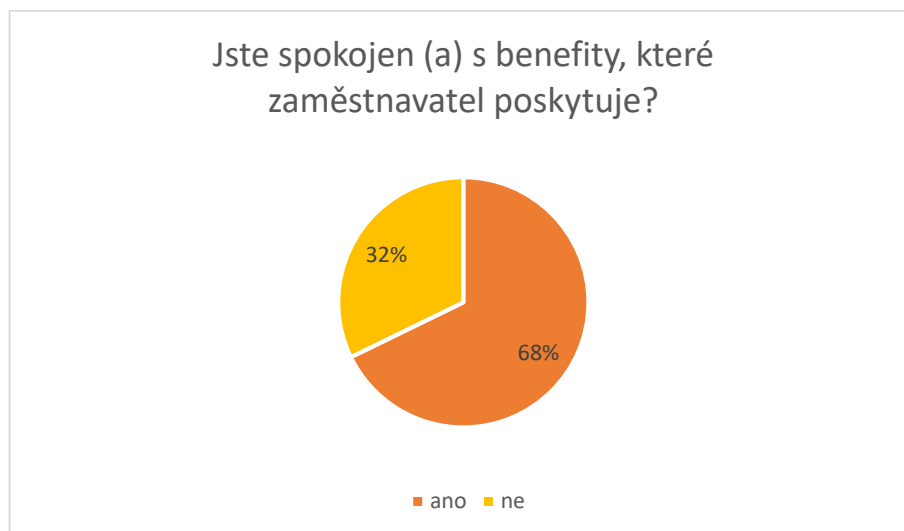
Pokud zaměstnanec dbá na svůj osobní rozvoj a plní úkoly zadané vedoucím očekává i následný kariérní postup. Možnost kariérního postupu vidí ve firmě pouhých 30 % zaměstnanců (obr. 22). Celých 71 % zaměstnanců hodnotí, že má horší možnost nebo dokonce žádnou možnost kariérního postupu. Hodnocení možnosti kariérního postupu má vliv na motivaci a ochotu zaměstnanců plnit zadané úkoly.



Obrázek 22 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování)

5. Celkový pohled na benefity

Z jednotlivých hodnocení kariérního postupu, vzdělávání či systému odměňování si společnost nevede příliš dobře. Na druhou stranu při hodnocení benefitů obecně je s přístupem společnosti spokojeno 68 % (obr. 23) a nespokojeno 32 % zaměstnanců.



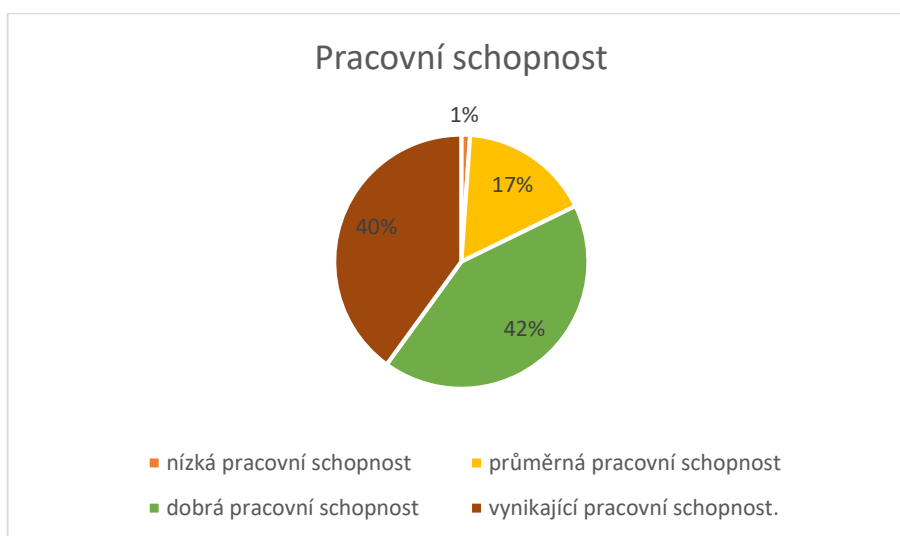
Obrázek 23 Spokojenost s benefity (vlastní zpracování)

7.3 Pracovní schopnost zaměstnanců

Pracovní schopnost zaměstnanců byla hodnocena dle dotazníku k indexu pracovní schopnosti a rozlišena dle jednotlivých intervalů uvedených v teoretické části. Hodnocení pracovní schopnosti je subjektivní. Zaměstnanec hodnotí svoji pracovní schopnost na základě

svých pocitů. Až u 40 % zaměstnanců dle vyplněného dotazníku (viz příloha I) vyšel index pracovní schopnosti vynikající pracovní schopnost. Nízká pracovní schopnost byla pouze u jednoho procenta zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci vyplnili dotazník a dostali se do intervalu dobrá pracovní schopnost (42 %) a průměrná pracovní schopnost (17 %).

Pracovní schopnost v sobě kombinuje schopnost plnit zadané úkoly, zdravotní a psychický stav člověka a osobní pohled na vývoj zdravotního a psychického stavu v následujících dvou letech.



Obrázek 24 Pracovní schopnost zaměstnanců (vlastní zpracování)

7.4 Přístup společnosti k age managementu

Age management je v České republice stále novým tématem. Společnosti se s ním zatím začínají setkávat. Vybraná společnost na úvodní schůzce ke spolupráci o age managementu příliš nevěděla. V průběhu rozhovorů jsme našli aktivity, které se do přístupu k řízení lidských zdrojů s ohledem na věk realizují. Jedná se však o vybrané aktivity a k řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk se nepohlíží jako na komplexní systém.

Jednotlivé aktivity, kterými se společnost zabývá, lze rozdělit na aktivity spojené se životními etapami člověka a na aktivity, které lze přiřadit do všech etap.

Přesun ze školy do pracovního života

Vybraná společnost je otevřena spolupráci se středními a vysokými školami. Jedná se o podnik, který spadá do kategorie malých a středních podniků, nelze tedy očekávat, že její spolupráce se vzdělávacími institucemi bude na vysoké úrovni, jako je tomu u velkých společností.

Společnost každoročně spolupracuje se střední odbornou školou a nabízí jejím studentům odborné praxe. Jedná-li se o šikovného studenta, nabídne mu spolupráci formou letní brigády a v případě že se jedná o studenta posledního ročníku, nabídne studentovi pracovní poměr. Spolupráce se studenty vysokých škol neprobíhá ve stejné míře jako je tomu u studentů středních škol. Společnost je ochota se studenty vysokých škol spolupracovat, ale pouze pokud ji sami kontaktují.

Nově příchozím zaměstnancům se vždy věnuje jedna osoba, která ho seznámí s jeho pracovní náplní, zavedenými postupy a s fungováním ve společnosti.

Pracovní a rodinný život

Jak bylo zmíněno v rámci dotazníkového šetření, společnost umožňuje na vybraných pozicích flexibilní pracovní dobu. Bohužel výhody flexibilní pracovní doby nelze aplikovat na výrobních pozicích.

Společnost každoročně pořádá pro své zaměstnance Letní den. Jedná se o teambuildingovou akci, na kterou mohou zaměstnanci přivést své rodiny, seznámit je se svým pracovištěm a svými kolegy a jejich rodinami. Přestože s narůstajícím počtem pracovníků je náročnější a nákladnější tuto akci uspořádat, kladné ohlasy na tuto akci mají vyšší přínos. Zlepšují se vztahy mezi jednotlivými pracovníky, akce přispívá k potírání mezigeneračních rozdílů a zlepšuje vztahy mezi jednotlivými odděleními.

Kariérní postup

S kariérním postupem je spojeno vzdělávání. Zaměstnanec očekává kariérní postup, převyšují-li jeho zkušenosti a znalosti jeho kolegy. Aby společnost prosperovala, musí rozvíjet nejen svůj výrobek či službu, ale musí rozvíjet i znalosti svých zaměstnanců. Lidské zdroje ve společnosti jsou považovány za jednu z hlavních konkurenčních výhod.

Vybraná společnost nabízí pro své pracovníky každoroční školení. V oddělení výroby se jedná o školení spojená s platností norem. Tato školení jsou ovšem pro zaměstnance povinná, pokud by je neměli, společnost by nesplňovala podmínky a neprošla auditními kontrolami od svých zákazníků. Obdobně je na tom personální oddělení, které se každoročně účastní školení k aktualizacím k Zákoníku práce.

Všem svým zaměstnancům bez ohledu na pozici nabízí společnost možnost kurzu anglického jazyka. Tento kurz probíhá jednou za týden a je rozdělen do skupin dle jazykové úrovně.

Plánování odchodu do důchodu

Plánování odchodu do důchodu je jedinou životní etapou, ke které se v současné době a současném přístupu k personální práci nedá přiřadit žádná aktivita.

7.5 Identifikace slabých míst v přístupu k řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti

Na základě dotazníkové šetření, které proběhlo mezi všemi zaměstnanci napříč celou společností, a rozhovorů se zaměstnanci byla identifikována slabá místa:

- a) nedostatečný systém vzdělávání zaměstnanců – zaměstnanci mají chuť se dále vzdělávat, společnost jim vzdělávání umožňuje pouze v omezené míře (povinná či nutná vzdělání v normách a zákonech),
- b) nereflektování demografického vývoje ve strategickém plánu společnosti – společnost nemá vytvořený přístup, který koresponduje s demografickým vývojem, tedy stárnutím obyvatelstva,
- c) řízení lidských zdrojů ve společnosti nezohledňuje vstup nových generací na trh práce,
- d) komunikace s vedením – současné nastavení komunikace s vedením společnosti, 30 % zaměstnanců se domnívá, že by komunikace mezi zaměstnanci a vedením měla být na lepší úrovni,
- e) kariérní postup – více než 70 % zaměstnanců si myslí, že nemá možnost kariérního postupu, to může ovlivňovat jejich motivaci a pracovní výkon,
- f) nezohlednění pracovní schopnosti zaměstnanců,
- g) benefity – současné benefity nezohledňují příchod generace Y a Z na trh práce,
- h) nízká diverzifikace věkových skupin – pracovní týmy jsou většinou ve stejné věkové kategorii, neprobíhá zde mezigenerační přenos znalostí a zkušeností,
- i) spokojenost zaměstnanců s pravidly odměňování – více jak polovina zaměstnanců je spokojena s pravidly odměňování, ale uvítala by jejich inovaci.

Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci vybrané společnosti byla vytvořena SWOT analýza (analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb). Cílem SWOT analýzy byla identifikace slabých míst, na která je třeba se zaměřit.

Aktivity a přístup společnosti jsou rozděleny do kategorií na silné a slabé stránky. Externí vlivy, které společnost ovlivňují v pozitivním či negativním slova smyslu se dělí na příležitosti a hrozby (obr. 25).

1. Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti patří ochota vedení změnit současný systém řízení lidských zdrojů a vzít ohled na potřebu řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk a pracovní schopnosti. Jelikož má společnost dobré konkurenční postavení na trhu a své know-how ve výrobní oblasti může si dovolit rozvíjet svoji firemní kulturu a investovat do nového přístupu k personální práci.

Mezi zaměstnanci a jednotlivými odděleními společnosti panují dobré přátelské vztahy, kterým přispívá již zmiňovaný Letní den. Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s úrovní dalšího vzdělávání ve společnosti, což značí jejich chuť se dále v oboru vzdělávat a motivaci k dalšímu kariéernímu postupu.

2. Slabé stránky

Společnost nemá ve svém přístupu k řízení lidských zdrojů zohledněnou situaci na trhu práce. Příchod generace Y a Z vyžaduje jiný moderní přístup a je také potřeba zohlednit demografický vývoj a zaměřit svoji pozornost na starší pracovníky, jelikož je na trhu trend ve stárnutí populace.

Zaměstnanci společnosti nejsou spokojeni s úrovní komunikace mezi nimi a vedením společnosti. Pracovní týmy jsou složeny z pracovníků podobného věku, není v nich vysoká věková diverzifikace. Pokud jsou pracovní týmy složeny z různých zástupců jednotlivých generací, pomáhá to k mezigeneračnímu přenosu know-how.

3. Příležitosti

S novými pracovníky přichází do společnosti nové nápady. Přijetí nových pracovníků různých věkových skupin může pomoci k větší diverzifikaci věkového složení pracovních týmů. Příležitostí pro společnost může být spolupráce se vzdělávacími institucemi, která jí umožní vyhledávání talentů už na odborných učilištích, středních školách či na vysokých školách.

Zaměstnanci společnosti by se rádi vzdělávali, různá školení podporující jejich rozvoj mohou pomoci k jejich motivaci. Pracovní schopnost zaměstnanců mohou prodloužit programy zaměřené na podporu zdraví pracovníků.

4. Hrozby

V současné době má společnost výhodné konkurenční postavení na regionálním trhu. S příchodem konkurenční firmy může o výhodné postavení přijít, což může mít za následek fluktuaci zaměstnanců nebo nedostatek financí pro zavádění nových metod nejen v řízení lidských zdrojů.

Ekonomická situace na trhu může mít na společnost pozitivní i negativní vliv. Negativním vlivem je propouštění pracovníků, což může přispět k nedostatku kvalifikovaných pracovníků. Nedostatek kvalifikovaných pracovníků může být ovlivněn i současným demografickým trendem, kdy společnost stárne.

Jednotlivé silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami znázorňuje následující přehled (obr. 25).

SWOT analýza		
	Pozitivní	Negativní/Škodlivé
INTERNÍ	Silné stránky STRENGTHS	Slabé stránky WEAKNESSES
	1 podpora zavedení Age managementu ze strany vedení společnosti	1 nepřipravenost na měnící se trh práce
	2 chuť zaměstnanců o sebevzdělávání	2 úroveň komunikace s vedením
	3 přátelské firemní prostředí - dobrá atmosféra na pracovišti	3 spokojenost s pravidly odměňování
	4 dobré konkurenční postavení na trhu	4 mezigenerační přenos know-how na pracovišti
	5 know-how ve výrobní oblasti	5 nízká diverzifikace věkových skupin na pracovišti
EXTERNÍ	Příležitosti OPPORTUNITIES	Hrozby THREATS
	1 nábor nových zaměstnanců	1 vysoká fluktuace zaměstnanců z důvodu konkurenčních nabídek
	2 školení pracovníků	2 propouštění zaměstnanců z důvodu hospodářské krize
	3 spolupráce se vzdělávacími institucemi	3 trend stárnoucí populace
	4 programy pro podporu zdraví zaměstnanců	4 nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
	5 zavádění nových metod do řízení společnosti	5 vstup konkurence do regionu

Obrázek 25 SWOT analýza současného přístupu (vlastní zpracování)

8 SCÉNÁŘ PRO ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Na základě analýzy současného stavu ve společnosti je vytvořen scénář pro zavedení age managementu. Age management je komplexní přístup k řízení lidských zdrojů, který bere ohled na věkovou strukturu zaměstnanců a na jejich pracovní schopnosti. Jelikož se jedná o komplexní přístup, je potřeba, aby se dotýkal všech oblastí v podniku a všech jeho pracovníků. Pro jeho samotné zavedení je důležité, aby byl v souladu s vizí vedení společnosti, jejími strategickými cíli a s firemní kulturou.

8.1 Zavedení věkově diverzifikovaných pracovních týmů

Pracovní týmy ve společnosti pomáhají k dosažení jejich strategických cílů. Sestavení pracovních týmů s ohledem na věk pracovníků pomáhá k zajištění zastupitelnosti v jejich jednotlivých životních etapách. Pracovní tým složený z pracovníků napříč jednotlivými generacemi zajistí běh jednotlivých oddělení. Společnost tímto rozdělením může předcházet problémům, se kterými se setkala v průběhu ekonomické krize.

Generace Baby Boomers je na trhu práce nejdéle a má nejvíce zkušeností a znalostí. Během svého pracovního života se setkala se zaváděním různých manažerských rozhodnutí a je schopna rozlišit, zda bude mít rozhodnutí pozitivní či negativní dopad pro vybrané oddělení. Omezujícím faktorem této generace je jejich zdravotní stav a nižší pracovní schopnosti. Generace X stejně jako její předchůdci má své zkušenosti a znalosti. Na jednu stranu pracuje efektivně a řešení problému si nejdříve rozmyslí, na druhou stranu nevyužívá všech technických možností, které současná doba nabízí. Jedná se o generaci, která očekává, že nahradí předchozí generaci na vedoucích pozicích. Generace Y a Z vyrostla na moderních technologiích a bere je jako přirozenou součást při řešení zadaných pracovních úkolů. Generace Y je v životní etapě, kdy zakládá své rodiny a stará se o své děti.

Pracovní týmy složené ze všech zástupců jednotlivých generací kombinují výhody i nevýhody všech generací. Generace Baby Boomers a X přináší do týmu zkušenosti a znalosti. Generace Y a Z přispívají k řešení problémů s použitím moderních technologií. Kombinace vyzkoušených postupů s moderními technologiemi šetří společnosti čas a finanční prostředky. Zároveň se generace vzájemně zastupují v době mateřských dovolených či během pracovní neschopnosti.

8.2 Přístupy k personální práci dle životního cyklu zaměstnance

Každý zaměstnanec prochází životními etapy, které prolínají jeho osobní a pracovní život. Pro efektivní řízení lidských zdrojů je přizpůsobit manažerská rozhodnutí těmto životním etapám. Některá manažerská rozhodnutí a přístupy se prolínají napříč životními etapami, lze je tedy přiřadit do více etap. Tyto aktivity představím u jednotlivých životních etap spolu s poznámkou, u kterých dalších etap je možné, je zavést.

8.2.1 Přesun ze školy do pracovního života

a) Spolupráce během studia formou povinných praxí a brigád

V současné době spolupracuje vybraná společnost především se střední odbornou školou, které nabízí spolupráci formou odborných praxí. Vybraným studentům, kteří úspěšně absolvovali odbornou praxi, nabízí brigády o letních prázdninách. Tuto spolupráce mezi společností a vzdělávací institucí je možné rozšířit o nabídku vybraným studentům s celoroční možností brigády. Brigáda v průběhu celého roku pomůže studentům s jejich vyšší adaptací a po ukončení svého studia mohou nastoupit do pracovního poměru, aniž by je bylo nutné zaškolovat jako jejich spolužáky, kteří absolvovali pouze odbornou praxi. Mimo to mohou celoroční brigády pokrýt výpadek pracovníků z důvodu čerpání řádné dovolené během roku či absenci z důvodu pracovní neschopnosti

b) Rotace po jednotlivých pozicích napříč společností

Nově příchozí generace Z na trh práce je metaforicky řečeno tabula rasa. Má teoretické znalosti, ale s praktickým využitím se setkala pouze v rámci brigád nebo zmiňovaných odborných praxí. Pro jejich profilaci a úspěšnou adaptaci je vhodné zavést tzv. rotaci po pracovních pozicích napříč celou společností. Příkladem může být příchod nového zaměstnance do oddělení kalkulace, v organizační struktuře se jedná o oddělení účtárny a fakturace. Při sestavení správné kalkulace je potřeba, aby měl pracovník představu o tom, jak výroba probíhá, co je potřeba za materiál, stroje a jaký je odpad při výrobě. Tyto údaje je možné vyčíst z technické dokumentace. Na druhou stranu pokud se kalkulátor seznámí s výrobou, navštíví výrobní oddělení, kde jsou mu jednotlivé kroky vysvětleny, pomůže mu to při sestavení kalkulací jednotice. Znalost výrobního oddělení pomáhá i obchodnímu oddělení při jednání se zákazníky, marketingovému při výběru vhodného marketingového nástroje a i personálnímu oddělení pro zajištění všech norem, které musí být ze zákona splněny.

c) Mentoring

Mentoring spadá do kategorie aktivit, které mají své podstatné místo jak v životní etapě přechodu ze školy do práce, ve skloubení pracovního života a i kariérního postupu. Jedná se o metodu, kdy mentor předává své profesní zkušenosti mentorovanému. Může se jednat o spolupráci mezi zaměstnancem a nově příchozím nebo o spolupráci mezi dvěma zaměstnanci, kteří se mentorují v určité specifické oblasti.

Mentoring je typickou aktivitou využívanou v age managementu. Zkušení pracovníci generace Baby Boomers předávají své znalosti mladším generacím. Za svoji praxi vyzkoušeli různé přístupy manažerských rozhodnutí a jsou schopni říct jejich pozitiva a negativa z praxe. Mentoring nemusí mít jen směr od starší generace k mladší generaci. Mladší generace může mentorovat staršího pracovníka ve využití moderních technologií.

8.2.2 Pracovní a rodinný život

Skloubení pracovního a rodinného života se týká především generace Y a X. Pro skloubení pracovního a rodinného života má společnost na vybraných pozicích, které to umožňují, flexibilní pracovní dobu. Svým zaměstnancům může dále nabídnout:

a) Zkrácený pracovní úvazek

Zkrácený pracovní úvazek je jednou z variant, kterou lze nabídnout zaměstnancům v rámci několika jejich životních etap. V této životní etapě se jedná o zkrácený pracovní úvazek pro ženy/muže po návratu z mateřské či rodičovské dovolené. Zaměstnancům umožňuje zkrácený pracovní úvazek skloubit starost o dítě a zároveň nevypadnout z pracovního života. V dnešní společnosti jde vývoj neustále dopředu. Po návratu z rodičovské dovolené (po dvou až čtyřech letech) může znamenat využívání úplně jiných postupů či jen firemního softwaru. Umožnění zkráceného pracovního úvazku pomáhá zaměstnancům nevypadnout z pracovního života, znát zavedené postupy a umět pracovat s firemním systémem.

Zkrácený pracovní úvazek může být zajímavou formou pro zaměstnance, kteří jsou již důchodového věku. Znakem generace Baby Boomers a generace X je jejich starost o rodinu, mají tedy potřebu být prospěšní a pomáhat svému nejbližšímu okolí. Nabídkou zkráceného pracovního úvazku, který reflektuje pracovní schopnost těchto zaměstnanců, jim pomáhá adaptovat se na novou životní etapu. Výhodou prodloužení pracovního života u těchto pracovníků může být, že mohou dále zaučovat své mladší kolegy, předávat jim své zkušenosti

formou mentoringu či pomoci k zajištění pracovního týmu v době dlouhodobé pracovní neschopnosti.

b) Příspěvek na příměstské tábory

Příměstské tábory jsou v posledních letech oblíbenou letní aktivitou u dětí školního věku. Pro jejich rodiče to znamená, že si nemusí vybírat svoji dovolenou jen během letních prázdnin. Příměstské tábory jsou většinou organizovány na jeden den a rodiče si své děti odpoledne mohou vyzvednout.

Společnost se může rozhodnout, zda svým zaměstnancům poskytne pouze příspěvek na městské tábory, například 1 000 Kč na dítě, nebo bude tyto tábory pro děti svých zaměstnanců sama pořádat. V případě volných finančních prostředků je pořádání letních příměstských táborů jednou z možností, jak rozšířit spolupráci se vzdělávacími institucemi. Organizaci příměstských táborů mohou mít na starost dva stálí zaměstnanci, kteří na jejich organizaci budou spolupracovat se vzdělávací institucí (střední odborná škola, gymnázia či vysoké školy). V rámci organizace této akce si mohou zaměstnanci vytipovat organizačně schopné pracovníky, které jim potom mohou pomoci doplnit jejich pracovní týmy.

c) Sick – day a day – off

Sick – day, neboli zdravotní volno, je volný den, který si může vzít zaměstnanec kdykoliv během roku. Jedná se o den, který má sloužit uzdravení. Zaměstnanci tohoto dne využívají například při nachlazení, začínající chřipce nebo při jiných zdravotních obtížích. Zaměstnanec benefit je rozšířený mezi velkými společnostmi a jedná se o benefit, který často najdeme v nabídce pracovních pozic.

Day – off je den, který může zaměstnanec využít k jakékoliv soukromé činnosti (ke sportu, k rekreaci nebo k vyřízení pochůzek po úřadech).

Oba tyto volné dny se staly součástí pracovních nabídek větších společností. U vybrané společnosti je jeho zavedení také možné s nastavením vnitřních pravidel.

d) Příspěvek na sportovní aktivity

Příspěvek na sportovní aktivity je znám také jako „MultiSport karta“. Jedná se o příspěvek pro zaměstnance a jeho rodinu na kartu, kterou je možné využít na v různých sportovních a rekreačních zařízeních. S aktuálním trendem zdravé výživy a sportu se jedná o oblíbený benefit, ze kterého má prospěch nejen zaměstnanec, ale i jeho zaměstnavatel. Zdraví životní

styl přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, zvyšuje jejich pracovní schopnost a může zlepšovat vztahy na pracovišti.

e) Příspěvek na bydlení či stavební spoření

Příspěvek na bydlení či stavební spoření už zavedl Tomáš Bati. Stavěl domky pro své zaměstnance, dnes známé jako „Baťovy domky“, umožňoval svým zaměstnancům firemní půjčky či měl vlastní firemní banku, kterou zaměstnanci využívali.

Vývoj cen na realitním trhu v posledních letech zaznamenal neobvyklý nárůst. Mladí lidé si nemohou dovolit bydlení bez finanční pomoci formou hypotéky či finanční pomoci od rodičů. Příspěvek na bydlení je tedy zajímavý finanční benefit, který může do regionu přilákat nové mladé uchazeče o zaměstnání.

8.2.3 Kariérní postup

a) Péče o zdraví zaměstnanců

S přibývajícím odpovědností roste i míra zátěžových situací na psychiku a zdraví zaměstnanců. Obecně je známo, že s přibývajícím věkem klesá pracovní schopnost člověka. Se zdravím životním stylem, pohybem, vyváženou stravou a pravidelnými lékařskými prohlídkami můžeme pracovní schopnost člověka prodloužit.

Společnost může svým zaměstnancům nabízet například:

- ovoce a zeleninu na pracovišti,
- pravidelné návštěvy od fyzioterapeuta,
- pravidelné roční návštěvy odborníka na ergonomii, který pomůže zaměstnancům přizpůsobit jejich pracoviště, tak aby bylo v souladu s ergonomickými principy,
- pravidelné lékařské prohlídky i na vyšetření, která nejsou hrazena pojišťovnou.

b) Školení pracovníků

Školení pracovníků je aktivita, která se prolíná napříč všemi etapami pracovního života zaměstnance. Rozvoj schopností a znalostí zaměstnanců posouvá společnost dopředu a umožňuje i konkurenční výhodu. Zaměstnanci by neměli být školeni pouze v zákonech a normách, ale měli by se rozvíjet i v jazykových schopnostech, manažerských přístupech, moderních technologiích či navštěvovat například různé strojírenské veletrhy, které jim představí novinky ve výrobě, nové stroje a mohou je inspirovat k zavedení změn ve společnosti.

c) Kariérní plány

Kariérní plány motivují zaměstnance, aby se neustále rozvíjeli. Začíná vlastním sebehodnocením zaměstnance, následuje hodnocení od jeho vedoucího, zpracováním možností dalšího kariérního postupu a vzdělávání a jeho představením zaměstnanci a nastavením cílů.

a) Pravidelná hodnocení zaměstnanců

Pravidelná hodnocení zaměstnanců se skládají ze dvou částí: sebehodnocení zaměstnance a hodnocení zaměstnance od jeho vedoucího. Na základě pravidelných hodnocení zaměstnanců je jejich vedoucí schopen přizpůsobit jim náplň práce, tak aby korespondovala s jejich pracovní schopností a jejich zkušenostmi. Zaměstnanec vidí, že se o něj společnost zajímá a motivuje ho to k vyšším pracovním výkonům. Vedoucí pracovník je ve spolupráci s personálním oddělením na základě těchto hodnocení schopen plánovat jednotlivé potřebné pozice, předcházet výpadku zaměstnanců a pomáhá omezit fluktuaci zaměstnanců.

b) Výjezdní zasedání vedoucích pracovníků

Na pravidelná hodnocení zaměstnanců navazují výjezdní zasedání vedoucích pracovníků a vedení společnosti. Výjezdní zasedání slouží ke zhodnocení daného finančního období, zjištění požadavků jednotlivých oddělení společnosti (na materiál, přístroje, nové pozice či na potřebu posílení pracovního týmu), nastavení dalších cílů a jejich zapracování do strategického plánu společnosti.

8.2.4 Plánování odchodu do důchodu

Plánování odchodu do důchodu berou většinou společnosti jako zbytečný krok navíc. S demografickým vývojem se jedná o důležitou životní etapu, které je potřeba věnovat pozornost.

a) Klub seniorů

Založení Klubu seniorů, který tvoří bývalí zaměstnanci společnosti, pomáhá zaměstnancům s přechodem z pracovního života do důchodu. Klub seniorů pořádá pravidelné výlety, setkání, ale především zůstávají bývalá zaměstnanci společnosti stále v kontaktu se svými bývalými kolegy. Umožní-li jim to jejich pracovní schopnost, mohou vypomoci na svých bývalých odděleních s mentoringem nových pracovníků, konzultacemi k zavedení nových systémů do oddělení, s výpomocí během čerpání mateřské dovolené nebo při dlouhodobé pracovní neschopnosti.

Jak bylo zmíněno v části pracovní a rodinný život, těmto pracovníkům může být nabídnut částečný pracovní úvazek či dohoda o provedení práce / o provedení činnosti. Zaměstnanci se tak nemusí bát, že by po přechodu do důchodu přišli o svůj nastavený životní styl.

Těmto zaměstnancům může být nabídnuta účast na Letním dnu jako hosté nebo v případě zájmu jako pořadatelé. Pokud by se společnost rozhodla organizovat letní příměstské tábory, může do jejich organizace začlenit i tuto skupinu zaměstnanců.

9 IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

1. Sestavení týmu

Tým pro implementaci age managementu je na straně společnosti složen ze zaměstnanců:

- vedoucí personálního oddělení – generace X
- ekonoma – generace Y,
- obchodního referenta – generace Baby Boomers,
- referenta marketingového oddělení – generace Z,
- zástupce vedoucího z oddělení konstrukce – generace X.

2. Vytvoření budoucích scénářů

V předchozí kapitole byly představeny aktivity rozdělené dle jednotlivých životních etap, které v sobě kombinují metody a přístupy k řízení lidských zdrojů zaměřených na věk zaměstnanců.

3. Vize a strategie

Na setkání vedoucích jednotlivých oddělení s vedením společnosti byly představeny možné aktivity, které společnost může v rámci age managementu realizovat. K rozhodnutí o tom jaké aktivity vybrat, přispělo dotazníkové šetření, které proběhlo mezi všemi zaměstnanci, a především i SWOT analýza (viz kapitola 7.5).

4. Audit age managementu

Audit neboli zhodnocení současnému přístupu k řízení lidských zdrojů a jeho prvků age managementu je zhodnoceno v rámci kapitoly 7. Ke zhodnocení současného přístupu bylo použito dotazníkové šetření a osobní rozhovory s jednotlivými pracovníky v rámci zpracovávání této práce.

5. Stanovení firemních cílů

Vybrané aktivity byly zapracovány do současné firemní kultury a jejich plnění bude kontrolováno od personálního oddělení ve spolupráci s ekonomickým oddělením (účetárna a fakturace).

6. Realizace age managementu

Vedení společnosti se rozhodlo realizovat následující aktivity:

- podpořit diverzifikaci pracovních týmů,
- zavést rotaci napříč jednotlivými odděleními společnosti,
- rozšířit spolupráci se vzdělávacími institucemi,
- mentoring pro nové i stávající zaměstnance,
- zkrácený pracovní úvazek – pro zaměstnance po mateřské dovolené a pro zaměstnance generace Baby Boomers,
- podpořit městské tábory finančním příspěvkem – v případě, že bude vysoký zájem o finanční příspěvek, uvažuje vedení společnosti o realizaci vlastních příměstských táborů,
- příspěvek na sportovní aktivity = MultiSport karta,
- péče o zdraví – podporou ovoce a zeleniny na pracovišti, každoroční školení od odborníka na ergonomii pracoviště a příspěvek na lékařské prohlídky, které nejsou hrazeny pojišťovnou,
- pravidelné hodnocení pracovníků – hodnocení pracovní schopnosti a rotace na pracovišti dle pracovní schopnosti, možnost kariérního postupu a odměn za nápady na zlepšení,
- půlroční výjezdní zasedání s vedoucími pracovníky a vedením společnosti – zasedání bude sloužit jako aktualizace pro nastavené strategické a nastavení průběžných cílů společnosti,
- klub seniorů.

7. Monitoring a vyhodnocení

Vedení společnosti si uvědomuje, že veškeré přínosy, které age management přináší, nejsou vidět obratem po zavedení, ale jedná se o dlouhodobý komplexní proces. V případě kladného ohlasu od zaměstnanců v rámci jejich pravidelného hodnocení, bude společnost zavádět další aktivity.

10 VYBRANÉ AKTIVITY AGE MANAGEMENTU

10.1 Diverzifikace věkové struktury pracovního týmu

V rámci nového přístupu k řízení lidských zdrojů, age managementu, byl na ekonomickém oddělení (účetárna a fakturace) ve spolupráci s výrobním oddělením sestaven věkově diverzifikovaný tým, který se zaměřil na automatizace výpočtu kalkulací.

Tým byl složen z kalkulanty zaměřené na zpracování plastů (generace Baby Boomers), ekonomické referentky (generace X) a ekonomického referenta (generace Z).

V současné době používala kalkulanka pouze základní funkce excelu, které jí nahrazovali kalkulačku. Ostatní údaje si dohledávala v interním systému a v technické specifikaci. Současný interní systém nabízí rozšíření o zautomatizování kalkulací. Rozšíření tohoto systému vychází na 250 tis. Kč, zaškolení jednoho zaměstnance na 10 tis. Kč (na kalkulaci má společnost tři zaměstnance) a částka za údržbu systému je ve výši 50 tis. Kč.

Vybraný výše jmenovaný tým navrhl soubor za použití balíčku Microsoft Office, který po natažení dat z interního systému a kombinací vhodných funkcí ulehčí výpočet kalkulací. Jelikož k výpočtu kalkulace je zapotřebí dat z interního systému, je možné tuto jednici aplikovat na všechny výrobní oddělení. Pouze se upraví vstupní soubor z interního systému.

Rozpis nákladů na zavedení systému pro kalkulace:

Tabulka 1: Rozpis nákladů – věkově diverzifikovaný tým ekonomické oddělení (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	Vlastní režie		Dodavatel
osobní náklady	= 3 osoby * 2 měsíce mzdy + odvody	170 000	-
režijní náklady	= režijní sazba 20% z osobních nákladů	34 000	-
nastavení SW na míru zákazníkovi		-	250 000
údržba na SW		-	50 000
školení	= 3 osoby * 10 tis. na osobu	-	30 000
Celkem		204 000	330 000

Při tvorbě systému pro kalkulace narazil řešitelský tým na nedostatečnou evidenci skladového systému. Na základě tohoto zjištění oslovil vedoucí oddělení výroby společnost, která dodává a udržuje interní systém. Rozšíření interního systému od dodavatele by společnost stálo dohromady 170 tisíc Kč (100 tis. Kč nastavení a úprava systému, celoroční údržba systému ve výši 50 tis. Kč a zaškolení dvou pracovníků ve výši 20 tis. Kč).

Na základě cenové nabídky se spojil pracovní tým ekonomického oddělení a jeho členové ekonomický referent (generace Z), kalkulantka zaměřená na zpracování plastů (generace Baby Boomers) a zaměstnanec oddělení výroby (generace X) a skladník (generace X) a na základě svých zkušeností a potřeb vytvořili aplikaci pro skladovou evidenci, která umožní propojení dat pro potřeby kalkulace.

Rozpis nákladů na vytvoření aplikace pro skladovou evidenci:

Tabulka 2: Rozpis nákladů – věkově diverzifikovaný tým pro skladovou evidenci (vlastní zpracování)

Náklady v Kč	Vlastní režie		Dodavatel
osobní náklady	= 4 osoby * 14 dnů mzdy + odvody	76 000	-
režijní náklady	= režijní sazba 20% z osobních nákladů	16 000	-
nastavení SW na míru zákazníkovi		-	100 000
údržba na SW		-	50 000
školení	= 2 osoby * 10 tis. na osobu	-	20 000
Celkem		92 000	170 000

Využití vlastní zdrojů vychází finančně lépe v obou případech. Výhodou těchto systémů je jejich jednoduchost. Na jejich tvorbě se podíleli zaměstnanci, kteří s nimi každodenně pracují a jsou jim tedy ušity přímo na míru. Školení pro tyto systémy proběhne v rámci pracovní doby, jelikož se jedná o interní nastavení lze ho upravovat dle potřeb zaměstnanců a není potřeba zásahu od dodavatele, jak by tomu bylo v případě rozšíření stávajícího interního podnikového systému.

10.2 Spolupráce se vzdělávací institucí

Společnost v současné době spolupracuje především se střední odbornou školou a poskytuje jí možnost splnění odborné praxe u jejích studentů. V rámci rozvoje spolupráce se vzdělávacími institucemi byla navázána spolupráce se studentkou oboru Marketingové komunikace, která v rámci své povinné praxe a následně diplomové práce zpracuje projekt pro marketingovou komunikaci společnosti přes sociální sítě a modernizuje webové stránky společnosti.

Společnost nemusí poskytnout studentce žádné finanční ohodnocení. Pokud by byla s její prací a následným projektem spokojena, může studentce po ukončení studia nabídnout možnost práce na pozici marketingového specialisty.

Společnost již dříve plánovala investici do marketingové komunikace přes sociální sítě a úpravu svých webových stránek. Oslovila tedy společnost, která se na tuto problematiku zaměřuje.

Přehled cen za služby zaměřené na komunikaci na sociálních sítích a úpravu webových stránek:

Tabulka 3: Přehled cen za marketingovou komunikaci (interní materiály společnosti)

Marketingová komunikace - sociální sítě a web	Roční náklady
Marketing na sociální sítě	
- správa sociálních sítí bez rozpočtu na reklamu	210 000
- správa sociálních sítí (s reklamou)	420 000
- cena přípravy (strategie, obsahový plán, grafika)	80 000
Webové stránky	
- tvorba webových stránek od firmy	50 000
- tvorba webových stránek od freelancera	90 000
- správa webových stránek	10 000

Pokud by se společnost rozhodla zaměstnat studentku jako specialistu na marketingové komunikace, roční náklady na její mzdu by se pohybovaly okolo 500 000 Kč ročně. V porovnání se službou od dodavatelů se sice nejedná o příliš vysoký rozdíl v nákladech, na druhou stranu by se specialista na marketingovou komunikaci nezaměřil pouze na správu na sociálních sítích a webové stránky, ale doplnil by marketingový tým i dalšími činnostmi (účast na veletrzích, organizaci firemních akcí apod.).

10.3 Rodinný a pracovní život

Společnost se rozhodla pro příspěvek pro zaměstnance na příměstské letní tábory pro děti zaměstnanců. Náklady na týdenní příměstský tábor se pohybují v regionu okolo 2 000 – 2 500 Kč. Ve spolupráci s personálním oddělením bylo zjištěno, že se jedná asi o 40 dětí.

Celkové náklady na tuto aktivitu by společnost vyšly: 40 dětí * 2 500 Kč příspěvek na dítě = 100 000 Kč.

Pokud by se příspěvek na příměstský tábor osvědčil, vedení společnosti uvažuje o jeho organizaci na interní úrovni, například ve spolupráci s marketingovým oddělením a klubem seniorů.

10.4 Péče o zdraví zaměstnanců

Péče o zdraví zaměstnanců patří do kategorie aktivit, které nemají viditelný výsledek v průběhu trvání projektu, ale jejich výsledky se projeví v až průběhu dalších období. Jedná se o náklady na MultiSport kartu a ovoce a zeleninu na pracovišti v zimním období.

MultiSport karta umožňuje zaměstnancům a její rodině využívat sportovní a rekreační zařízení. Společnost by na tuto kartu přispívala 1 000 Kč měsíčně.

Ovoce a zelenina na pracovišti v zimním období zahrnuje náklady na balíčky ovoce a zeleniny pro všechny zaměstnance v období od října do března. Jeden balíček vychází na 30 Kč a zaměstnanci ho budou dostávat třikrát týdně.

Celkové roční náklady na tyto aktivity jsou vyčísleny v následující tabulce (tab. 4).

Tabulka 4: Náklady na péči o zdraví zaměstnanců (vlastní zpracování)

Péče o zdraví zaměstnanců	Roční náklady
MultiSport karta - příspěvek 1 000 Kč/zaměstnanec	1 080 000
Ovoce a zelenina na pracovišti v zimním období	200 000

10.5 Limity nového přístupu k age managementu

Implementace age managementu do vybrané společnosti má své limity. Mohou ji ovlivňovat faktory:

- nedostatek finančních prostředků k zavádění jednotlivých aktivit,
- mezigenerační napětí mezi zaměstnanci,
- neupřímnost v pravidelných hodnoceních zaměstnanců,
- změna názoru vrcholového managementu k vybranému přístupu.

11 ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA

11.1 Časová analýza

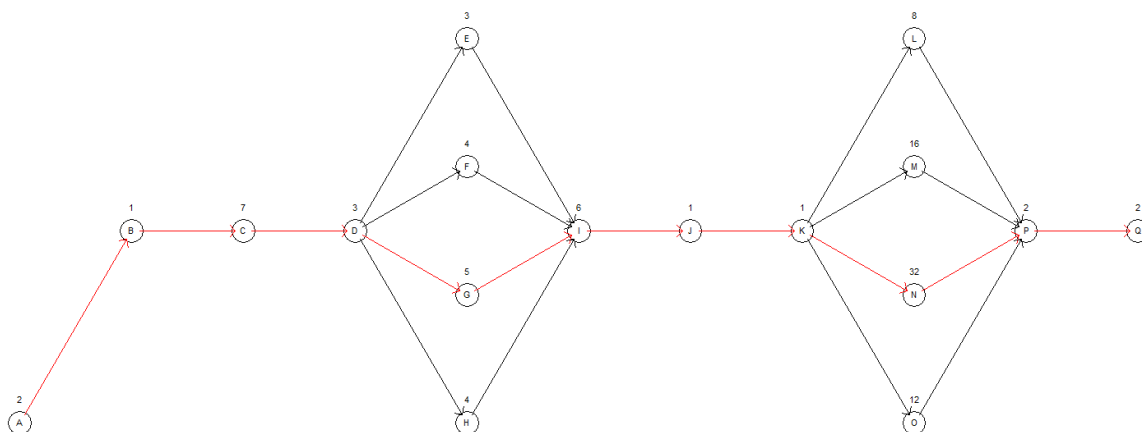
Časová analýza byla provedena za pomoci programu QM a jeho nástroje CPM (Critical Path Metod). Pro vytvoření časové analýzy bylo nutné definovat jednotlivé činnosti, které jsou součástí daného projektu, jejich návaznost a dobu trvání. Data byla zpracována na základě vstupních dat (tab. 1) a vyhodnocena do uzlově ohodnoceného síťového grafu s kritickou cestou projektu (obr. 26).

Tabulka 5: Seznam činností (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Předcházející činnost	Doba trvání (dny)
A	Analýza současného přístupu	-	2
B	Zhodnocení slabých stránek současného přístupu	A	1
C	Analýza problematiky age managementu	B	7
D	Zhodnocení analýzy problematiky age managementu	C	3
E	Výběr vhodného přístupu - škola a práce	D	3
F	Výběr vhodného přístupu - práce a rodina	D	4
G	Výběr vhodného přístupu - kariérní postup	D	5
H	Výběr vhodného přístupu - odchod do důchodu	D	4
I	Vytvoření budoucího scénáře	E,F,G,H	6
J	Představení scénáře vedení společnosti	I	1
K	Schválení scénáře od vedení společnosti	J	1
L	Implementace přístupu - škola a práce	K	8
M	Implementace přístupu - práce a rodina	K	16
N	Implementace přístupu - kariérní postup	K	32
O	Implementace přístupu - odchod do důchodu	K	12
P	Kontrola splnění scénáře	L,M,N,O	2
Q	Zhodnocení zavedení age managementu	P	2

Kritická cesta: A → B → C → D → G → I → J → K → O → P → Q

Kritická cesta zobrazuje činnosti a jejich nejdelší možnou cestu mezi vstupním uzlem, analýzou současného přístupu, a výstupním uzlem, tedy zhodnocením zavedení age managementu. Nejkratší možný čas potřebný ke všem činnostem, které jsou nutné pro implementaci projektu, je 62 dnů.



Obrázek 26 Kritická cesta (vlastní zpracování)

11.2 Nákladová analýza

Náklady spojené s vybranými aktivitami jsou znázorněny v následující tabulce (tab. 6):

Tabulka 6 Náklady na vybrané aktivity age managementu (vlastní zpracování)

Aktivita	Popis	Náklady
Diverzifikace věkové struktury	automatizace kalkulační jednice	204 000
	aplikace skladové evidence	92 000
Spolupráce se vzdělávací institucí	praxe a diplomová práce marketingového specialisty	-
	zaměstnání marketingového specialisty	500 000
Rodinný a pracovní život	příspěvek na dětské tábory	100 000
Péče o zdraví pracovníků	MultiSport karta	1 080 000
	ovoce a zelenina na pracovišti	200 000
Celkem		2 176 000

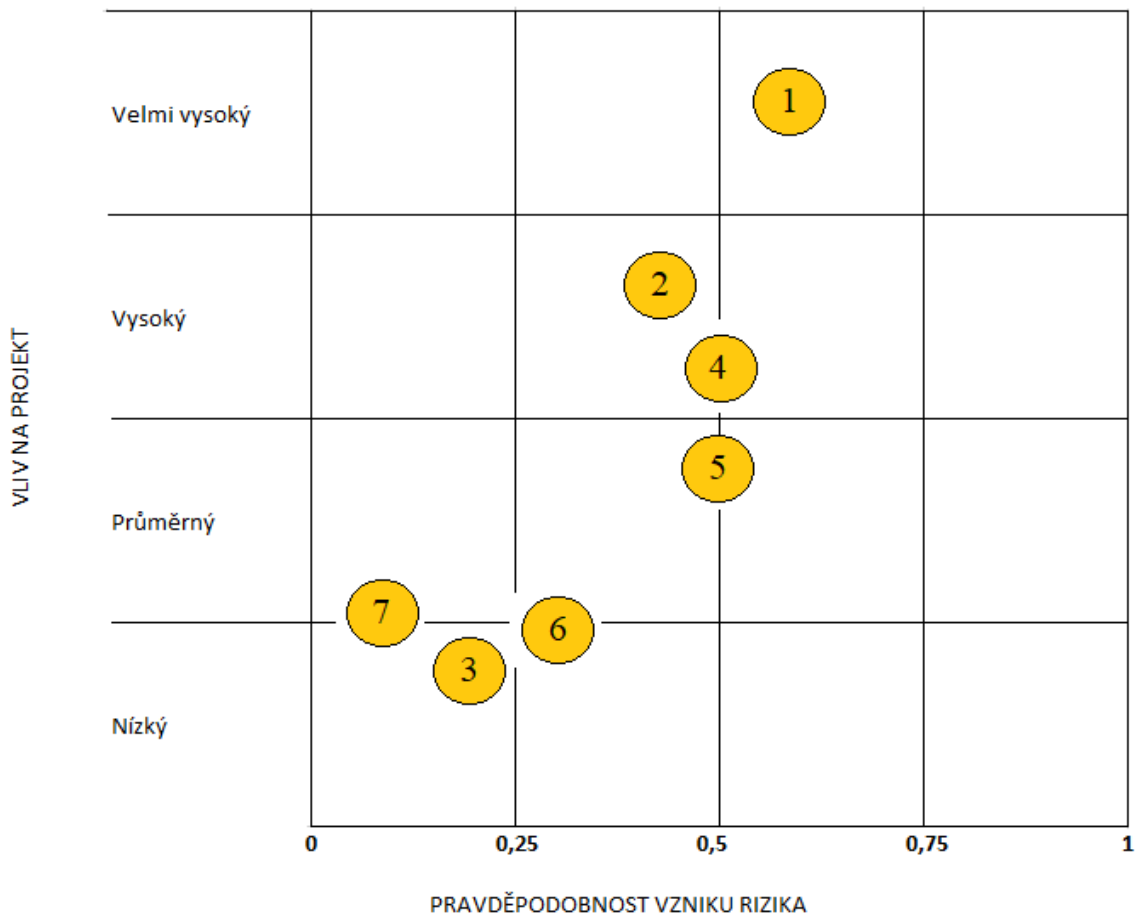
Finanční návratnost je v případě přístupu k lidské práci obtížné vyjádřit. Jedná se o dlouhodobý přístup, který v sobě nese prvky subjektivního pohledu. U návratnosti investice do lidských zdrojů neexistuje stejný vztah jako v rozvaze, kdy se aktiva a pasiva rovnají. Společnosti investice do lidských zdrojů přináší nejen finanční přínos, ale především zvýšení pracovní schopnosti zaměstnanců, jejich motivaci a vyšší pracovní nasazení.

11.3 Riziková analýza

Riziková analýza hodnotí možná rizika projektu, která mohou ovlivnit jeho úspěšnou realizaci. Z výsledků rizikové analýzy by měly vyplývat aktivity a případné podněty, jak těmto rizikům předejít, případně zmírnit jejich negativní dopad na projekt.

Rizika projektu:

1. neochota zaměstnanců k zavádění nových činností
2. obava zaměstnanců generací Baby Boomers a X nahrazením od mladších generací
3. nedodržení časového plánu
4. nedostatečná zpětná vazba od zaměstnanců při hodnotících pohovorech
5. nedostatek finančních prostředků na aktivity age managementu
6. osobní limity zaměstnanců
7. vysoká zainteresovanost zaměstnanců do projektu a nedostatek pracovního času na každodenní činnosti



Obrázek 27 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Navrhovaná opatření k eliminaci rizik:

1. neochota zaměstnanců k zavádění nových činností

Zaměstnanci budou informováni o zamýšlených aktivitách a bude jim vysvětlen jejich přínos, který se v budoucnu promítne i do jejich osobního života. Přístup k age managementu

se zaměřuje na zaměstnance s ohledem na jejich věk, zkušenosti a jejich zdraví. Zavedením aktivit age managementu se zvýší jejich pracovní schopnost a budou mít konkurenční výhody oproti zaměstnancům jiných firem.

2. obava zaměstnanců generací Baby Boomers a X nahrazením od mladších generací

Neshody mezi generacemi budou eliminovány v rámci teambuildingových akcí, kdy se zaměstnanci budou poznávat i mimo jejich pracovní život. Vytvořením věkově diverzifikovaných pracovních týmů, zkráceným úvazkem a založením klubu seniorů uvidí starší pracovníci, že má společnost zájem o jejich zkušenosti a znalosti a jejich věk a zkušenosti bere spíše jako jejich výhodu. Zaměstnanci jsou tímto motivováni a mají chuť předávat své know-how dále. Zaměřením aktivit na jejich zdraví, přispěje i k delší pracovní schopnosti zůstat na pracovišti.

3. nedodržení časového plánu

Jelikož se jedná o komplexní přístup k řízení lidských zdrojů, u něhož není časový harmonogram omezujícím faktorem a záleží pouze na vedení společnosti, kdy bude chtít dané aktivity zavádět.

4. nedostatečná zpětná vazba od zaměstnanců při hodnotících pohovorech

Pracovní schopnost může být na začátku zavádění age managementu pro zaměstnance citlivým údajem, u kterého nemusí být zcela upřímní. Společnost však na základě těchto pohovorů nebude zaměstnance propouštět, ale přizpůsobím jim jejich pracovní náplň, tak aby využili svoje schopnosti a znalosti na co nejvyšší úrovni. Tímto dojde mezi zaměstnanci k uklidnění a nebudou se bát vyjádřit svůj osobní názor.

5. nedostatek finančních prostředků na aktivity age managementu

Z nákladového zhodnocení vybraných aktivit vyplývá, že se jedná o přístup, který společnosti na jednu stranu náklady šetří, na stranu druhou jí i náklady přináší. V případě nedostatečných finančních prostředků může dojít k omezení rozsahu zavedených aktivit a omezit je pouze na vybrané a oblíbené mezi zaměstnanci.

6. osobní limity zaměstnanců

Osobní limity zaměstnanců budou vyhodnocovány v rámci hodnotících pohovorů. Za spolupráce vedoucích pracovníků a personálního oddělení se bude společnost snažit o posunutí těchto limitů, případně tyto limity zohlední přeřazením na jinou méně kvalifikovanou či fyzicky náročnou pracovní pozici.

7. vysoká zainteresovanost zaměstnanců do projektu a nedostatek pracovního času na každodenní činnosti

Nastavení vhodného time managementu zainteresovaných pracovníků eliminuje toto riziko. Pravidelná kontrola v rámci výjezdních zasedání s vedením společnosti a vedoucích pracovníků.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření projektu zlepšení age managementu jako součásti řízení lidských zdrojů ve vybrané firmě. V rámci diplomové práce jsem spolupracovala se středním podnikem ve Zlínském kraji, která na trhu působí více jak pětadvacet let. Vedení společnosti si uvědomuje, že lidské zdroje jsou jejím konkurenčním faktorem a rozhodla se změnit současný přístup v jejich řízení. Do svého strategického plánu se rozhodla implementovat vybrané aktivity, které podporují přístup k řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců.

Diplomová práce je rozdělena do třech základních částí. V první části se práce věnuje teoretickému úvodu do problematiky. V teoretické části jsou představeny přístupy k řízení lidských zdrojů v České republice, demografický vývoj v České republice a jednotlivé generace na trhu práce, se kterými se společnosti mohou setkat. Následuje představení přístupu k řízení lidských zdrojů s ohledem na jejich věk, známé pod názvem age management. Závěr teoretické části je věnován teoretickým východiskům pro analytickou část (dotazníkové šetření a SWOT analýza).

Druhá část diplomové práce se věnuje splnění jednoho ze tří průběžných cílů – analýze současného přístupu k řízení lidských zdrojů. Současný stav ve společnosti je analyzován dotazníkovým šetřením, které tvoří základ pro SWOT analýzu a analýzu slabých míst ve společnosti.

Z poznatků v analytické části je vytvořen scénář a představení možných aktivit, které společnost může aplikovat, aby prodloužila pracovní schopnost svých pracovníků. Aktivity jsou vybrány s ohledem na věk pracovníků a reflektují jeho životní etapy. Vedení společnosti se rozhodlo vybrat vzorek navrhovaných aktivit a začlenit je do své firemní kultury a do svých strategických plánů. Této implementaci jsem věnovala poslední část své práce.

Projektovou část uzavírá časová, nákladová a riziková analýza, která upozorňuje na možná rizika, která mohou při implementaci nastat, a navrhuje řešení, jak tato rizika eliminovat.

Stárnutí populace je celosvětový problém, kterému je potřeba postavit se čelem. Firmy by měly do své strategie začlenit aktivity, které prodlouží pracovní schopnosti jejich zaměstnanců. Lidské zdroje jsou pro firmy jedním z nejcennějších faktorů, které ovlivňují jejich konkurenční postavení na trhu. Čím dříve si firma uvědomí, že lidé jsou její výhodou, tím dříve se jí podaří zavádět moderní přístupy k jejich řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 07-494-6551-4.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BANFIELD, Paul, Rebecca KAY a Dean ROYLES. 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 448 s. ISBN 978-0-19-870282-5.

BEJTKOVSKÝ, Jiří. 2013. *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů*. Žilina: Georg, 218 s. ISBN 978-80-8154-052-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Jana BŘENKOVÁ, et al. 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2011. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-2-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2013. *Strategický rozvoj lidských zdrojů: co je důležité v současné společnosti znalostí: rozvoj lidských zdrojů, nebo jejich řízení?*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 134 s. ISBN 978-80-244-3288-5.

DESSLER, Gary. 2013. *Human resource management. 13th ed.* Boston: Prentice Hall. ISBN 978-0-13-266821-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, xxvi, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 8024703858.

ILMARINEN, J., 2009. Work Ability-a Comprehensive Concept for Occupational Health Research and Prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 01, vol. 35, no. 1, pp. 1-5 Hospital Premium Collection; ProQuest Central; ProQuest Natural Science Collection; ProQuest Technology Collection. ISSN 03553140.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2008. *Strategický marketing*. Praha: Grada, 269 s. Expert. ISBN 978-80-247-2690-8.

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. 2015. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-260-8019-0.

KOTLER, Philip. 2007. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOUBEK, Josef. 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 281 s. Management. ISBN 978-80-247-3823-9.

MCCRINDLE, Mark. 2014. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. 3rd ed., fully expanded and updated. Bella Vista, Australia: McCrindle Research Pty, xiv, 269 s. ISBN 978-0-9924839-0-6.

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. 2014. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.

ŠTOROVÁ, Ilona, Jiří FUKAN, Jana BŘENKOVÁ, et al. 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.

ŠTOROVÁ, Ilona. 2016. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. 2. vydání. Praha: [Age Management z.s.]. ISBN 978-80-270-3155-9.

TAHAL, Radek. 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.

URBANCOVÁ, Hana. 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.

ZELENÝ, Milan. 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Internetové zdroje:

DONASY s.r.o.. Age management [online]. © 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <http://donasy.cz/age-management/>

GREGAR, Aleš, Ivana PEJŘOVÁ a Petr KLÍMEK. 2015. Pracovní potenciál starších pracovníků: jak personalisté mohou přispět k jeho rozvoji?. In: *Psychologie práce a organizace 2015* [online]. Prague: MATFYZPRESS Publishing House, s. 95-102. [cit. 2019-03-30]. Dostupné z: <http://kpskonference.ff.cuni.cz/wp-content/uploads/sites/87/2016/01/Psychologie-prace-2015-text.pdf>.

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. Baby Boomers [online]. © 2011-2012 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/baby-boomers>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. Generace X [online]. © 2011-2012 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-x>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. Generace Y [online]. © 2011-2012 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-y>

IPN Podpora technických a přírodovědných oborů. Generace Z [online]. © 2011-2012 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://www.generacey.cz/zjisti-jaka-ysi-generace/generace-z>

McCrindle Research Pty Ltd. Generation next: Meet Gen Z and the Alphas [online]. © 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <https://mccrindle.com.au/insights/blog/generation-next-meet-gen-z-alphas/>

MediaRey, SE. Forbes speciál – generace [online]. © 2019 [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

SEDLÁČEK, Tomáš. Hospodářské noviny. Práce smyslem života aneb Dějiny human resources. [online]. 20. duben 2018. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-66115140-prace-smyslem-zivota-aneb-dejiny-human-resources>

Další zdroje:

Interní materiály vybrané společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM Critical Path Method

SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats Analysis

WAI Work Ability Index

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Graf podílu osob ve věku 65 plus v Evropě (Kalousová et al., 2015, s. 25).....	15
Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva České republiky (Štorová, 2016, s. 4)	16
Obrázek 3 Generace na současném trhu práce (© 2019 McCrindle Research Pty Ltd).....	17
Obrázek 4 Klíčové oblasti age managementu (Štorová et al., 2012, s. 8)	21
Obrázek 5 Osobní život pracovníka a odpovídající manažerská opatření (Thiel, 2011 cit. podle Štorová, 2016, s. 17).....	27
Obrázek 6 Dům pracovní schopnosti (Finnish Institute of Occupational Health, 2010 cit. podle Cimbálníková, 2012, s. 29).....	28
Obrázek 7 Index pracovní schopnosti – ukázka (Štorová, 2016, s. 25).....	30
Obrázek 8 SWOT analýza (Jakubíková, 2008, s. 103).....	33
Obrázek 9 Zjednodušená organizační struktura (interní materiály společnosti)	35
Obrázek 10 Podíl zastoupení mužů a žen v organizaci (vlastní zpracování).....	36
Obrázek 11 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování).....	37
Obrázek 12 Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)	37
Obrázek 13 Funkce ve společnosti (vlastní zpracování)	38
Obrázek 14 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)	38
Obrázek 15 Spokojenost zaměstnanců se zaměstnáním (vlastní zpracování)	39
Obrázek 16 Znovu zaměstnaní ve vybrané společnosti (vlastní zpracování).....	40
Obrázek 17 Celková atmosféra na pracovišti (vlastní zpracování)	40
Obrázek 18 Úroveň komunikace s vedením (vlastní zpracování)	41
Obrázek 19 Spokojenost s pracovní dobou (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 20 Spokojenost s pravidly odměňování (vlastní zpracování).....	42
Obrázek 21 Možnost rozvoje profesních schopností (vlastní zpracování).....	43
Obrázek 22 Možnost kariérního postupu (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 23 Spokojenost s benefity (vlastní zpracování).....	44
Obrázek 24 Pracovní schopnost zaměstnanců (vlastní zpracování).....	45
Obrázek 25 SWOT analýza současného přístupu (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 26 Kritická cesta (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 27 Riziková analýza (vlastní zpracování)	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozpis nákladů – věkově diverzifikovaný tým ekonomické oddělení (vlastní zpracování)	59
Tabulka 2: Rozpis nákladů – věkově diverzifikovaný tým pro skladovou evidenci (vlastní zpracování)	60
Tabulka 3: Přehled cen za marketingovou komunikaci (interní materiály společnosti).....	61
Tabulka 4: Náklady na péči o zdraví zaměstnanců (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 5: Seznam činností (vlastní zpracování)	63
Tabulka 6 Náklady na vybrané aktivity age managementu (vlastní zpracování)	64

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník pro zaměstnance

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Obecné informace o zaměstnanci:

1. Genderové rozdělení – jste:
 - a. muž
 - b. žena
2. Věková struktura – kolik je Vám let?
 - a. Baby Boomers (55 a více let)
 - b. Generace X (40 - 54 let)
 - c. Generace Y (25 - 39 let)
 - d. Generace Z (18 - 24 let)
3. Nejvyšší dosažené vzdělání – jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a. základní vzdělání
 - b. vyučen/a
 - c. středoškolské vzdělání
 - d. vysokoškolské vzdělání
4. Funkce ve společnosti – jakou zastáváte funkci ve společnosti?
 - a. dělnická
 - b. administrativní
 - c. obchodní
 - d. řídicí
5. Délka pracovního poměru – jak dlouho trvá Váš pracovní poměr pro tuto společnost?
 - a. déle než 20 let
 - b. déle než 10 let
 - c. déle než 5 let
 - d. méně než 5 let

Pohled zaměstnance na pracoviště

6. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?
 - a. velmi spokojen/a
 - b. spíše spokojen/a
 - c. spíše nespokojen/a
 - d. velmi nespokojen/a
7. Kdybyste znovu stál/a před rozhodnutím o výběru zaměstnání, vybral/a byste si opět tuto společnost?
 - a. určitě ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. určitě ne
8. Jste spokojen/a s pracovní dobou?
 - a. vyhovující
 - b. částečně vyhovující
 - c. částečně nevhovující
 - d. nevhovující

9. Jak jste spokojen/a s principy a pravidly odměňování, zvyšování platu a osobního ohodnocení?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
10. Jaká je celkově atmosféra na pracovišti?
- vynikající
 - velmi dobrá
 - dobrá
 - normální
 - spíše horší
11. Na jaké úrovni probíhá komunikace s vedením? Máte možnost vyjádřit s k problémům, popřípadě vyjádřit své nápady nebo návrhy?
- vynikající
 - velmi dobrá
 - dobrá
 - normální
 - spíše horší
12. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?
- určitě ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - určitě ne
13. Jak hodnotíte možnost kariérního postupu v rámci této společnosti?
- velmi dobrá
 - dobrá
 - horší
 - žádná
14. Jste spokojen (a) s benefity, které zaměstnavatel poskytuje?
- ano
 - ne

Pracovní schopnost

15. Současná pracovní schopnost - aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím
- 100%
 - 75%
 - 50%
 - 25%
 - méně než 25%
16. Pracovní schopnost k pracovním nárokům - pracovní schopnost ve vztahu na pracovní požadavky
- 100%
 - 75%
 - 50%

- d. 25%
 - e. méně než 25%
17. Současná onemocnění - počet současných nemocí
- a. 0 nemocí
 - b. 1 - 3 nemocí
 - c. 4 - 6 nemocí
 - d. 7 - 9 nemocí
 - e. více jak 9 nemocí
18. Vliv onemocnění na práci - snížení pracovní schopnosti s ohledem na onemocnění
- a. méně než 25%
 - b. 25%
 - c. 50%
 - d. 75%
 - e. 100%
19. Délka absence z důvodu onemocnění - nemocenská v průběhu minulého roku (v měsících)
- a. 0 měsíců
 - b. 1 - 3 měsíce
 - c. 4 - 6 měsíců
 - d. 7 - 9 měsíců
 - e. více jak 9 měsíců
20. Prognóza schopnosti v nadcházejících dvou letech - vlastní prognóza pracovní schopnosti na následující 2 roky
- a. 100%
 - b. 75%
 - c. 50%
 - d. 25%
 - e. méně než 25%
21. Duševní zdraví - duševní zdraví
- a. 100%
 - b. 75%
 - c. 50%
 - d. 25%
 - e. méně než 25%