

VYSOKÁ ŠKOLA HOTELOVÁ A EKONOMICKÁ

Bakalářský studijní program: **Ekonomika a management**

Studijní obor: **Marketing a management**

Age management ve vybraném podniku

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Autor: **Lucie BARTÁKOVÁ**

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bc. Ondřej MELICHAR, Ph.D.

Znojmo, 2022

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Age management vybraného podniku zpracovala samostatně pod odborným vedením vedoucího Ing. Bc. Ondřeje Melichara, Ph.D., bakalářské práce a že veškeré použité zdroje jsem uvedla v Seznamu použité literatury.

Ve Znojmě dne 29.4.2022

.....
Lucie Bartáková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu Ing. Bc. Ondřeji Melicharovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Dále chci poděkovat společnosti PFNonwovens Znojmo za poskytnutý materiál a jejich zaměstnancům za zapojení se do dotazníkového šetření. Nakonec bych také ráda poděkovala své rodině a nejbližším za neustále vyjádřenou podporu.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor **Lucie BARTÁKOVÁ**
Bakalářský studijní program Ekonomika a management
Obor Marketing a management
Název **Age management ve vybraném podniku**
Název (v angličtině) **Age management in a specific company**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce: Cílem práce je zjistit aktuální stav age managementu ve vybraném podniku a následně navrhnout způsoby, jak podpořit věkovou diverzitu v daném podniku.

Postup práce:

1. Vypracování literární rešerše týkající se stylů řízení a pracovní spokojenosti.
2. Charakteristika vybrané společnosti a její specifika.
3. Provedení podrobné analýzy age managementu v podniku.
4. Na základě provedené analýzy navrhnout možná opatření vedoucí k podpoře věkové diverzity v podniku, včetně vyhodnocení jejich ekonomického dopadu.

Metody: Analýza, syntéza, dotazníkové šetření, metody jednoduché statistiky.

Rozsah práce: 40 - 55

Seznam odborné literatury:

1. KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019.
2. NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnost uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2014. 141 s. ISBN 978-80-904531-7-3.
3. URBANCOVÁ, Hana. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. 260 s. ISBN 978-80-7552-772-1.

Datum zadání bakalářské práce: duben 2021

Termín odevzdání bakalářské práce: duben 2022




Lucie BARTÁKOVÁ
Student


Ing. Ondřej MELICHAR, Ph.D.
vedoucí bakalářské práce


Ing. Jitka VESELÁ, Ph.D.
garant studijního oboru


doc. Ing. Hana BŘEZINOVÁ, CSc.
rektorka SVŠE Znojmo

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je zjistit aktuální stav age managementu ve vybraném podniku. Teoretická část za pomoci literární rešerše vysvětluje pojmy spojené s age managementem, demografického stárnutí, stylů řízení, stereotypů a předsudků spojených se všemi věkovými kategoriemi na pracovišti. Praktická část přenáší již získané znalosti a věnuje se dotazníkovému šetření a analýze, které probíhaly ve společnosti PFNonwovens Znojmo. Na závěr jsou výsledky zohledněny a za pomoci syntézy jsou navržena opatření, jak podpořit věkovou diverzitu včetně vyhodnocení jejich ekonomických dopadů.

Klíčová slova: věk, management, ageismus, age management, dotazníkové šetření

ABSTRACT

The main objective of this bachelor thesis is to find out the current state of age management in a selected company. The theoretical part with the help of literary research explains the concepts associated with age management, demographic aging, management styles, stereotypes and prejudices associated with all age categories in the workplace. The practical part transfers the already acquired knowledge and deals with the questionnaire survey and analysis, which took place in the company PFNonwovens Znojmo. In the conclusion, the results are taken into account and, using the synthesis, measures are proposed to support age diversity, including the evaluation of their economic impacts.

Key words: age, management, ageism, age management, questionnaire survey

OBSAH

1	ÚVOD	9
2	CÍL PRÁCE A METODIKA	10
3	TEORETICKÁ ČÁST	11
3.1	DEFINICE AGE MANAGEMENTU A VĚKOVÉ DIVERZITY	11
3.2	AGEISMUS	12
3.3	VÝZNAM AGE MANAGEMENTU A PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI	12
3.4	DEMOGRAFICKÉ STÁRNUTÍ	13
3.5	PŘÍNOSY AGE MANAGEMENTU	14
3.6	POSTUP PŘI ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU	15
3.7	PRACOVNÍ SCHOPNOST.....	16
3.8	OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU	17
3.9	TŘI KLÍČOVÉ ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU	18
3.9.1	Národní úroveň	18
3.9.2	Organizační úroveň.....	19
3.9.3	Individuální úroveň	19
3.10	OSM PILÍŘŮ AGE MANAGEMENTU	19
3.11	ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO CÍLE	21
3.12	STYLY ŘÍZENÍ – AGE MANAGEMENT	22
3.12.1	Autoritativní styl.....	23
3.12.2	Demokratický styl	23
3.12.3	Liberální styl.....	24
3.12.4	Participativní styl.....	25
3.13	VĚKOVÉ STEREOTYPY A PŘEDSUDKY V ZAMĚSTNÁNÍ.....	26
3.14	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	27
4	PRAKTICKÁ ČÁST	28
4.1	O SPOLEČNOSTI PFNONWOVENS	28
4.2	VĚKOVÁ STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VÝROBY	31
4.3	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	32
4.4	CHARAKTERISTIKY RESPONDENTŮ.....	40
4.5	DOTAZY NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	44
4.6	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ A ODPOVĚDÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	45
4.7	NÁVRHY PODPORY DIVERZITY	46
5	ZÁVĚR.....	49

6	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	50
6.1	MONOGRAFIE	50
6.2	INTERNETOVÉ ZDROJE	52
7	SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ	54
	SEZNAM TABULEK:	54
	SEZNAM OBRÁZKŮ:	54
	SEZNAM GRAFŮ:	54
8	SEZNAM PŘÍLOH:.....	55
9	PŘÍLOHY	56
	PŘÍLOHA 1: DOTAZNÍK	56
	PŘÍLOHA 2: DOTAZY NA PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ	61

1 ÚVOD

Věk hraje v naše životě velkou roli, jelikož každý člověk, i když si to mnohdy neuvědomuje či nepřipouštíme, stárne. Takovému jevu se říká stárnutí populace, který dále spadá pod kategorii demografických změn. Tímto jevem se samozřejmě nepotýká jen Česká republika, ale ani v jiných státech tomu není jinak. Demografie je věda, která se zabývá jednotlivými fázemi populace, přesněji zkoumá přirozený proces rození, porodnosti, úmrtnosti a další skutečnosti, kterými během života projde každý člověk. Zahrnuje také predikci budoucího vývoje celkového počtu obyvatelstva, včetně genderové a věkové struktury. Momentálně nám říká, že podíl starších osob v důsledku snižování počtu mladých lidí v populaci bude stále narůstat.

Stárnutí populace mnohdy přináší pro společnost mnoho výzev a nových skutečností, na které bude nutno vhodně reagovat. Důležité je se na problematiku připravit s předstihem. Výzvy se objevují i v oblasti zaměstnanosti. Změny ve věkové struktuře se odrazí také na trhu práce.

V pracovní sféře se potýkáme s pojmem age management, jehož charakteristikou je řízení pracovní síly s ohledem na jejich věk a zkušenosti tak, aby byl co nejvíce využit jejich potenciál. Age management má svůj původ ve Finsku, kde se o otázky spojené s věkem na pracovišti začal zajímat Finský institut pracovního zdraví. Zahrnuje všechny věkové skupiny, tedy včetně studentů, absolventů, lidem v produktivním věku apod.

Nejvíce diskutovaní jsou zaměstnaní lidé ve věku 50+, avšak i o mladých pracovnících v pracovní sféře kolují různé předsudky a stereotypy, které jsou mnohdy pouze v naší mysli a představě, tudíž ani neodpovídají realitě kvality výkonu člověka. Žádný člověk by neměl být kvůli svému věku za žádných okolností znevýhodněn.

Tento pojem dle mého názoru mezi společnostmi není příliš spojený s přesným významem a zasloužil by si tak větší pozornosti zejména s ohledem na dnešní situaci v České republice, kdy nám není znám přesný odchod do důchodu, jelikož se tato doba stále posouvá. Za těchto okolností bude větší míra zaměstnavatelů zaměstnávat osoby staršího věku a měla by se tak na age management připravit. Měla by se naučit s těmito lidmi jednat, zacházet, pracovat, komunikovat a zajistit jim klidný přechod do starobního důchodu. Při zavádění jednotlivých kroků age managementu je důležité, aby členové vyšších pozic ve firmě byli nakloněni a otevření novým změnám a přistupovali k nim pozitivně. Správně nastavený age management může společností dodat mnoho přínosů, díky kterým si mohou zajistit konkurenční výhodu.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Hlavním cílem této bakalářské práce „Age management ve vybraném podniku“ je zjistit aktuální stav age managementu ve vybraném podniku a následně navrhnout způsoby, jak podpořit věkovou diverzitu v daném podniku. K jednotlivým návrhům jsou přiřazeny ekonomické dopady.

V práci jsou využity metody dotazníkového šetření a řízeného strukturovaného rozhovoru, jednoduché statistiky, dále analýza a syntéza. Realizace dotazníkového šetření probíhala ve společnosti PFNonwovens Znojmo, přesněji v jejich výrobních halách, kde byla mezi 174 zaměstnanců výroby poskytnuta dotazníková šetření ve formě vytištěných otázek. Šetření probíhalo po dobu 2 týdnů od 7.3. – 21.3.2022. Celkem se zúčastnilo 95 zaměstnanců, tudíž míra návratnosti činí 55 %.

Řízený strukturovaný rozhovor probíhal dne 9.3.2022 se specialistkou personálního oddělení v prostorách kanceláří oddělení. Personalistka odpovídala na již nachystané otázky doplňující dotazníkové šetření.

3 TEORETICKÁ ČÁST

3.1 Definice age managementu a věkové diverzity

Štorová a Fukan (2012, s. 7) age management definují jako „řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků“.

Dále age management představuje podmínky, které zohledňují věk v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Chce-li si zaměstnavatel udržet produktivitu práce při zaměstnání starších pracovníků, musí se tomuto pojmu věnovat (Cimbálníková, et al., 2012).

První zmínky o konceptu se do České republiky dostaly díky mezinárodnímu projektu ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví, kteří si kladli za cíl upozornit na zaměstnávání osob v letech 50 + v souvislosti týkajících se demografických změn. Projekt byl realizován v letech 2010-2012 (Urbancová, 2017).

Dle Kuperuse, Stoykova a Rode - (2011, in: Novotný, et al., 2014) je age management „zaměřen na boj proti diskriminaci a nezaměstnanosti, podporu adekvátního řízení lidských zdrojů a zajištění vhodných pracovních podmínek. Dobré pracovní podmínky způsobují pozitivní celoživotní přístup k práci a celoživotnímu vzdělávání.“

Použití age managementu je širokého rozsahu a týká se všech věkových kategorií pracovníků od absolventů až po lidi v důchodovém věku. Mezi hlavní zásady zaměřené na skupinu zaměstnanců staršího věku, se kterou je zejména spojován, náleží především dobré znalosti o věkovém složení firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost, ale zejména různá opatření na podporu pracovní schopnosti (Štorová a Fukan, 2012).

Diverzitu neboli rozmanitost či různorodost (Byznys pro společnost, 2022) definuje jako respekt ke každému jedinci. Každý člověk je unikátní, ať už díky dovednostem nebo schopnostem bez ohledu na věk. Právě díky podpoře věkových diverzit je objevena velká většina kladů, které si s sebou nese každý jedinec a vede tak k pracovním úspěchům. Mimo věkové diverzity se můžeme setkat i s pojmem genderová diverzita. Dle Marešové (2021) je věk nejčastěji vnímán na rovině chronologické. Vyjadřuje reálné roky – počítá se od data našeho narození. Dále existuje i věk biologický, který odráží, jak se naše tělo cítí po fyzické stránce, na kolik let si připadá, v jaké kondici je. Je zapříčiněn našimi pohyby, stravou a péčí.

Dle Štorové a Fukana (2012) dále existuje věk psychologický (subjektivní), který vypovídá o tom, jak se my sami cítíme. Sociální věk ukazuje, jak by měl každý člověk určitého biologického věku vystupovat.

3.2 Ageismus

Pojem je převzat z anglického slova age – tzn. věk nebo stáří. Význam výrazu je v současné době myšlen jako předsudky a negativní představy o seniorech (Malíková, 2011).

Termín se začal používat v 60. letech 20. století v USA a představuje diskriminaci na základě věku. Zároveň nám přináší negativní představy o životě ve starším věku. Vznikly tak záporné mýty jako: stáří je ekonomická zátěž, staří lidé nejsou rozdílní, staří nemají, čím by naši společnosti mohli přispět apod. (Klevetová, 2017).

„Ageismus – neboli věková diskriminace je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku anebo na jejich příslušnosti k určité generaci“ (Vidovičová, 2022).

3.3 Význam age managementu a pracovní spokojenosti

Hlavním významem, z jakého důvodu je důležité mít povědomí o age managementu je zejména stárnutí obyvatelstva České republiky. Stárnutí obyvatel se ve většině zemí nijak neodlišuje, ba dokonce je ve členských státech Evropské unie, se kterými se naše Česká republika podílí na společném pracovním trhu stejné (Novotný, et al., 2014).

Spokojenost člověka představuje míru vyrovnání se s okolními podmínkami našeho života. Pracovní spokojenost navazuje na celkové životní spokojení. I přes to, že pracovní spokojenost značí pro řadu lidí jiný význam, obecně je práce důležitým aspektem života (Kociánová, 2010)

Bočková a et al., (2011, s. 6-7) se zabírala otázkou „Nakolik jsou lidé nad 50 let spokojeni se svým životem?“ Napsala také odpověď, která tvrdí, že spokojenost ovlivňuje mnoho faktorů a jedním z nich je například i ekonomická situace člověka. Její výzkum byl zohledněn napříč věkovými skupinami. Výsledek ukázal, že nejvíce spokojeni jsou lidé ve věkových kategoriích 50-54, dále jsou nadprůměrně spokojeni lidé starší 70 let. Zlom však přichází v rozmezí mezi 50-65 lety, kdy jsou lidé frustrováni a nabývají obav z nejistoty pracovního místa.

3.4 Demografické stárnutí

Na počátku 20. století se z age managementu stává problém nejen v České republice, ale dokonce problém globální. Z vývoje celkových počtů obyvatel, včetně genderové a věkové struktury je zde predikce, že počet obyvatel vyššího věku bude stále stoupat. Proces stárnutí se však týká jednotlivce i populace. U jednotlivce je stárnutí definováno od narození člověka až po jeho smrt. Stárnutí je každému člověku nevyhnutelné a opak jevu ze staršího věku na mladý není možný. Oproti stárnutí jednotlivce, může stárnoucí populace omládnout zvýšením podílu mladých věkových kategorií. Díky novým metodám, technologiím a pokroku urychlení léčení se v moderním lékařství neustále zvyšuje průměrný věk lidí. Narůstá počet starších generací, a naopak se snižuje počet rodičů se dětmi (Kalousová, et al., 2015).

Jak uvádí Kalousová et al., (2015, s. 24) dle výsledků Projekce obyvatelstva České republiky z roku 2013, v roce 2101 v České republice bude výrazně méně obyvatel, a to 7,68 mil. Třetinu z tohoto počtu budou tvořit osoby starší lidé 65 let, děti do 15 let bude 12 %. Průměrný věk se přiblíží hranici 50 let, naděje na dožití při narození se zvýší na 91 let u žen a necelých 87 let u mužů. Výraznému zvýšení počtu osob starších 65 let, přispívá i prodlužování délky života a zároveň méně narozených dětí. Dle dat, které zveřejnil Český statistický úřad je patrné, že je tak nutno zaměstnávat větší podíl osob v těchto letech. Zatímco v roce 1993 bylo zaměstnanců nad 50 let 869 000, v roce 2013 jich bylo již 1 396 000.

Dle statistik MPSV (2021) bylo v roce 2020 v letech 55-64 let zaměstnaných celkem 888 tis. obyvatel, tj. o 16,5 tis. více oproti roku 2019.

Následující tabulka 1 znázorňuje věkovou strukturu zaměstnaných v tis.

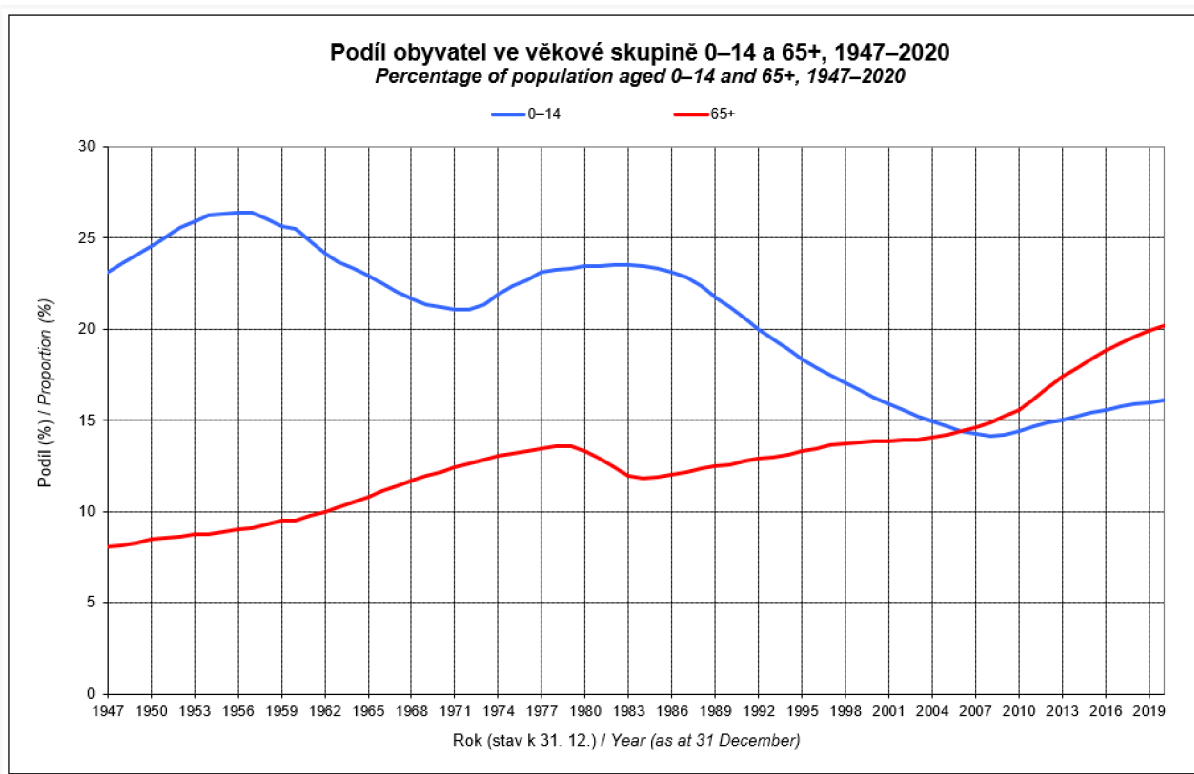
Tabulka 1: Věková struktura zaměstnaných v tis.

Věkové skupiny	2019			2020			rozdíl 2020-2019			index 2020/2019 (%)
	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	celkem	muži	ženy	
celkem	5303,1	2950,7	2352,4	5234,9	2928,2	2306,7	-68,2	-22,5	-45,7	98,7
15-24	270,1	156,2	113,8	242,0	150,9	91,1	-28,1	-5,3	-22,8	89,6
25-39	1760,4	1044,2	716,1	1689,6	1017,4	672,2	-70,8	-26,8	-43,9	96,0
40-54	2249,2	1181,7	1067,6	2267,4	1189,1	1078,3	18,1	7,4	10,7	100,8
55-64	871,2	480,7	390,6	887,8	484,4	403,4	16,5	3,7	12,8	101,9
65+	152,1	87,9	64,2	148,3	86,5	61,8	-3,8	-1,4	-2,4	97,5
15-64	5150,9	2862,8	2288,1	5086,7	2841,8	2244,9	-64,3	-21,1	-43,2	98,8
20-64	5126,0	2849,6	2276,4	5066,2	2829,6	2236,7	-59,8	-20,1	-39,7	98,8

Zdroj: ČSÚ-VŠPS, převzato z MPSV, 2021

V grafu 1 níže je znázorněn vývoj věkových skupin 0-14 a lidé starší 65+ již od roku 1947. Je zde patrné, že podíl starších osob začal stoupat, a to již od roku 1983, zatímco podíl mladších věkových kategorií velice klesl.

Graf 1: Podíl obyvatel ve věkové skupině 0–14 a 65+ v letech 1947–2020



Zdroj: ČSÚ, 2021

3.5 Přínosy age managementu

Konkrétní přínosy age managementu pro organizace jsou následující (Cimbálníková, et al., 2011):

- zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu,
- zvyšování kvality lidských zdrojů,
- posílení pozice na trhu,
- uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem,
- lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost (dle Pillinger In: Štorová, 2015).

3.6 Postup při zavedení age managementu

1. Vstupní analýza situace u zaměstnanců (Zavádění age managementu, 2022)

Cílem je zmapování stávající situace, získání relevantních dat pro navržení konkrétních systémových opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců daného podniku. Bez realizace této části není možné, aby podnik zaváděl opatření age managementu, a to vzhledem k tomu, že bez relevantních dat nelze efektivitu přijímaných opatření žádným způsobem vyhodnotit.

Důležitým článkem při tvorbě vstupní analýzy je také získání aktuální věkové struktury podniku, jelikož právě díky struktuře může být navrhována individuálnější forma podpory věkové diverzity.

2. Implementace opatření na základě výsledků ze vstupní analýzy (Zavádění age managementu, 2022)

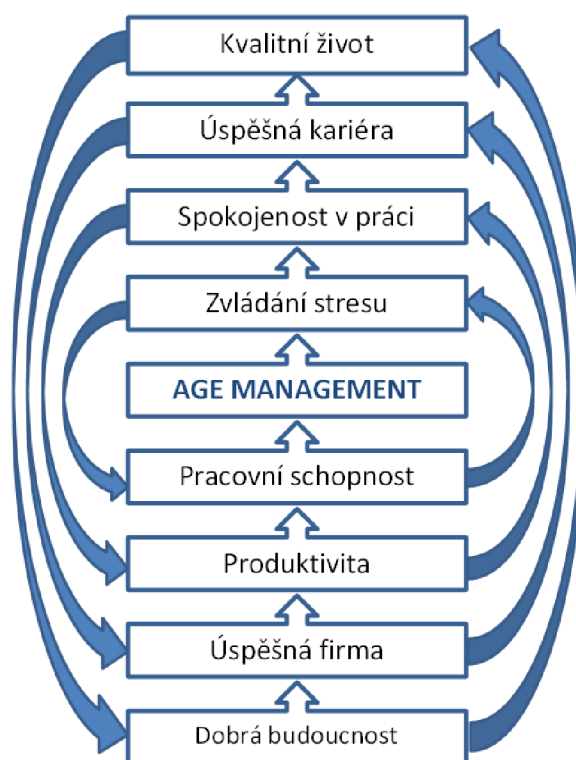
Podpora pracovní schopnosti je základním prvkem všech opatření age managementu a měla by zahrnovat aktivity z oblasti (Langer, 2019):

- **podpory zdraví zaměstnanců**, ale i zdravého životního stylu a zlepšování fyzické kondice zaměstnanců,
- **realizaci vzdělávacích aktivit** pro zvládání osobních i profesních změn, podporu celoživotního vzdělávání, realizaci profesního vzdělávání pro všechny generace,
- **měření pracovní schopnosti zaměstnanců** pro identifikaci a nastavení specifických opatření pro problematické cílové skupiny,
- **podporu motivace** např. zjišťováním spokojenosti zaměstnanců, ale i v nastavení personálních procesů s ohledem na potřeby jednotlivých generací, nastavením mezigenerační spolupráce atd.,
- **v rámci prostoru pracoviště** přizpůsobením organizace práce, pracovních podmínek, ale i ergonomie pracoviště potřebám jednotlivých věkových skupin,
- nastavení benefitních programů,
- sladování osobního života s pracovním.

3. Kontrolní audit s vyhodnocením (Zavádění age managementu, 2022)

Dle Langer (2019) by zavedená opatření měla být pravidelně vyhodnocována současně s úspěšností kontrolního auditu. Dále by měla být analyzována i spokojenost zaměstnanců na základě např. dotazníku s přijatými opatřeními.

Obrázek 1: Vliv strategie age managementu na faktory ovlivňující firmu i zaměstnance



Zdroj: Age management – součást strategického řízení firmy, 2017

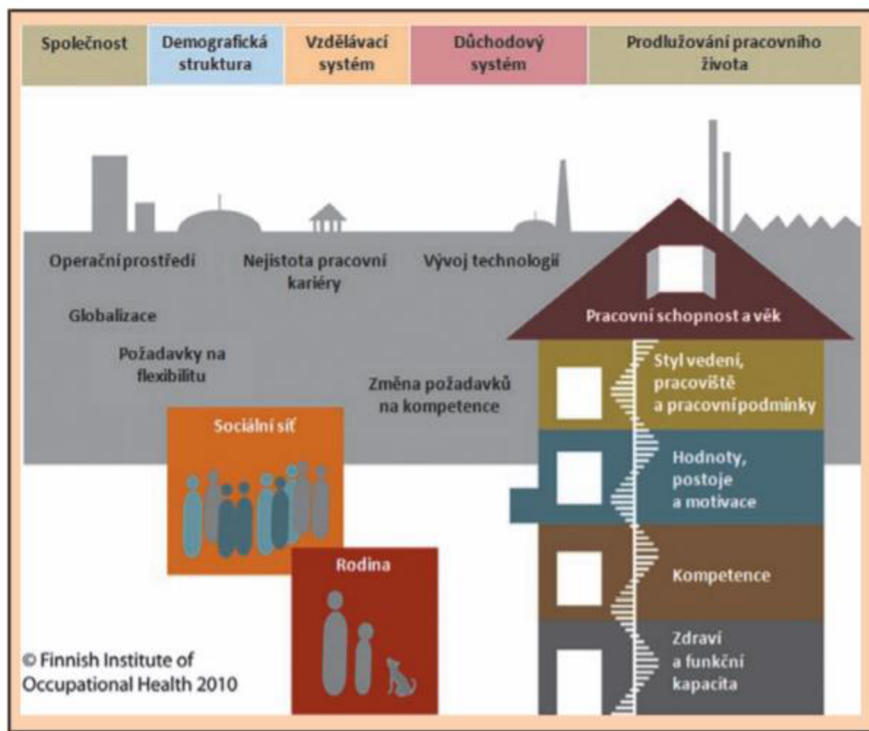
3.7 Pracovní schopnost

Pracovní schopnost souvisí s age managementem. Dle Kocianové (2012, s. 116) ukazatelem kvality práce.

„Pojem pracovní schopnost je tvořen rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalostí, dovedností, hodnot, postoje a motivací) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení).“ Průběh stárnutí ovlivňuje náš osobní život a tím se i mění nároky v zaměstnání. Je tak důležitá podpora a hledání pracovní schopnosti. Pracovní schopnost neboli anglicky work ability lze měřit. Za tímto účelem byl vyvinut mezinárodně uznávaný nástroj Index pracovní schopnosti.

Jednotliví činitelé tvořící pracovní schopnost – zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, postoje a motivace – nároky plynoucí z prostoru pracoviště jsou vzájemně propojeny a tvoří tzv. Dům pracovní schopnosti (Pracovní schopnost, 2021)

Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: Cimbálníková, et al., 2012

3.8 Opatření age managementu

Opatření v rámci age managementu by měla sloužit k zajištění pracovníkova naplnění potenciálu a aby se neobjevoval ani náznak znevýhodnění kvůli jeho věku (Štorová a Fukan, 2012). Opatření age managementu mohou zahrnovat široké spektrum činností, např.:

- péče o zdraví, podpora a propagace udržování a zlepšení fyzické kondice zaměstnanců,
- vzdělávací aktivity, podpora mezigenerační spolupráce,
- podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody, opatření na sladování rodinného a pracovního života (work-life balance), motivace dle věkových skupin,
- restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn dle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj personálních strategií k potřebám generací na pracovišti (Štorová, 2015).

3.9 Tři klíčové úrovně age managementu

Cimbálníková, et al., (2012, s. 34) tvrdí, že řízení starších zaměstnanců je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě odlišují. Obecně lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o úroveň národní, organizační a společenskou.

Obrázek 3: Úrovně age managementu



Zdroj: Cimbálníková, et al., 2012

3.9.1 Národní úroveň

Veřejný zájem na age managementu je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí pracovní síly. Tento zájem je spojen s řešením otázek stárnutí obyvatelstva jako faktoru ohrožujícího sociální rozvoj a reprezentuje jej na národní úrovni především stát, mezinárodní a nadnárodní instituce. Konkrétně jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce apod. Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje zásah především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je vyjadřován v tzv. věkové politice (Cimbálníková, et al., 2012).

3.9.2 Organizační úroveň

Cimbálníková, et al., (2012, s. 35) popisuje organizační úroveň jako potřebu udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Tento zájem bude trvale růst s vývojem pracovní síly směrem k vyššímu podílu starších pracovníků, což si mnohé organizace uvědomují. „Zaměstnavatelé jsou si často vědomi své části zodpovědnosti a respektují fakt, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k zodpovědnému chování zaměstnavatelů.“

3.9.3 Individuální úroveň

Individuální úroveň přihlíží na age management z pohledu jednotlivce. Napříč státy neexistuje shoda v určení věku, který se stává pro stárnoucí zaměstnance rizikovým. Záleží tak na člověku samotném, na druhu jeho vykonávané práce a na mnoho dalších aspektech. Věk nepředstavuje nic jiného než jen číslo, a tak každý pracovník si musí sám vyhodnotit, zda již pociťuje sníženou schopnost práci vykonávat nebo zda se mu zhoršuje zdravotní stav. Tento fakt ani zaměstnavatel nemusí pociťit či zaznamenat. Odpovědnost je tak pouze na zaměstnanci, na jeho vlastním uvážení (Klímová, 2020).

3.10 Osm pilířů age managementu

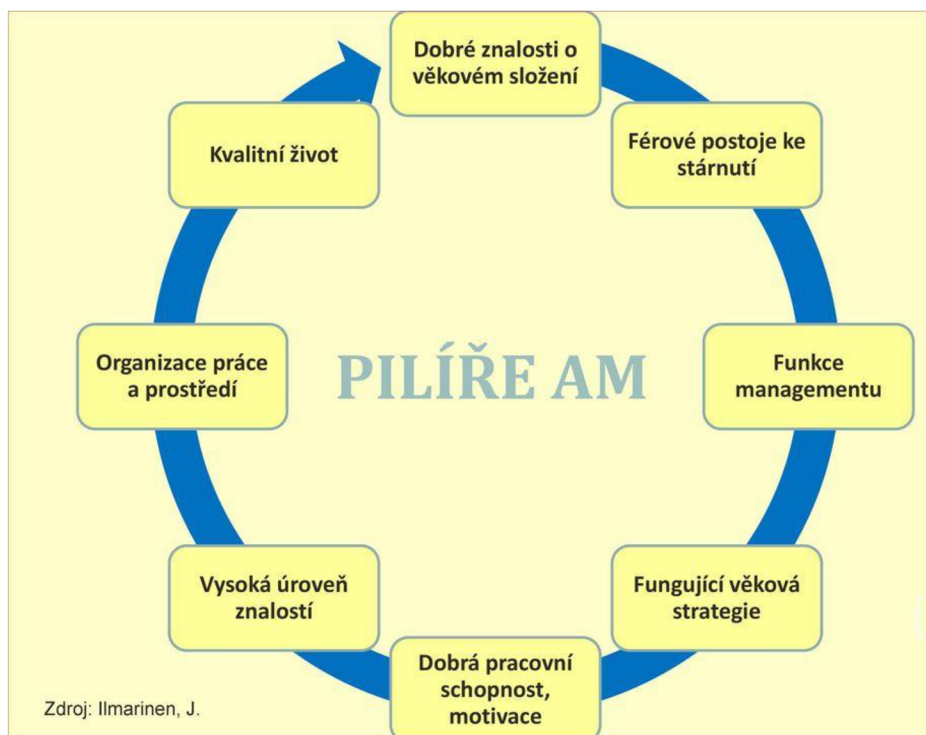
Pro úspěšné zavádění age managementu v organizaci je zapotřebí spolupráce zaměstnavatelů se svými podřízenými. Ilmarinen (2005, s. 29) uvádí obecné cíle, kterých by organizace měla chtít dosáhnout. Přesněji tvrdí, že účelem vizí age managementu je ukázat směr a cíle rozvoje. Vize vytvářejí diskusi o potřebě age managementu ve vlastní organizaci za pomoci nástrojů, metod a osvědčených postupů pro dosažení těchto cílů. Podle toho si každá organizace definuje své cíle ke svým vlastním výchozím bodům, vizím a strategiím.

Tyto pilíře jsou (Štorová, 2015):

- 1. Znalost problematiky věku** - „Lidé zodpovědní za rozhodování v naší firmě jsou si vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly, jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasný odchod do důchodu a nedostatek mladých pracovníků.“

2. **Vstřícné postoje ke stárnutí** - „Management firmy a vedoucí pracovníci mají kladný postoj vůči stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem. Tyto znalosti jsou také zužitkovány.“
3. **Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti** - „Vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií.“
4. **Kvalitní a funkční opatření age managementu** - „Věková strategie je součástí osobních pracovních plánů a politiky firmy.“
5. **Zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace** - „Tito zaměstnanci by rádi ve firmě pracovali až do odchodu do důchodu.“
6. **Vysoká úroveň kompetencí** - „Vedení se také stará, aby byly zkušenosti starších pracovníků předány mladším zaměstnancům.“
7. **Dobrá organizace práce a pracovního prostředí** - „Organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku.“
8. **Spokojený život** - „Uznání, pracovní pohoda a kvalita života starších zaměstnanců se v naší organizaci významně zlepšily. Pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti (Cimbálníková, et al., 2012).“

Obrázek 4: Pilíře age managementu



Zdroj: Ilmarinen, J., 2005

3.11 Řízení lidských zdrojů a jeho cíle

Někdy je pojem řízení lidských zdrojů nahrazován novým pojmem personální řízení. Dle Kociánové (2012, s. 9) „personální řízení může vyjadřovat v nejširším významu vše, co se vztahuje k lidem působícím v organizacích.“ Armstrong (2007, s. 26) tento pojem definuje jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ Hálek (2007) tento pojem navíc obohacuje o výrok „firma může být jen tak efektivní, jak jsou efektivní lidé, kteří v ní pracují.“

Armstrong (2007, s. 30) uvádí za cíl řízení lidských zdrojů skutečnost, aby právě díky lidem v organizaci byla firma schopna plnit své stanovené cíle. Jak poznamenali Ulrich a Lake (1990, In: Armstrong, 2007) „systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.“

„Formulovat ucelenou strategii pro lidské zdroje je typické v segmentu malých a středních firem u firem již větší velikosti. V každé firmě ale může být vhodné jednotlivé aspekty řízení lidských zdrojů systematictěji promyslet, protože tyto významně formují jak celkovou kulturu firmy, tak její výkon a konkurenceschopnost. V rámci strategie lidských zdrojů je vhodné promyslet následující aspekty“ (Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013):

Obrázek 5: Obsah strategie lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování, převzato z Hanzelková, Keřkovský, Kostroň, 2013

3.12 Styly řízení – age management

K řízení pracovníků je výhodné mít povědomí i o manažerských stylech řízení ve společnosti. I toto téma je nedílnou součástí age managementu, jelikož komunikace se zaměstnanci napříč věkovými skupinami je velmi důležitá, např: starší pracovníci mohou vyžadovat jiný typ komunikace, než pracovníci mladí, či naopak. Správně nastavená komunikace může být výhodná pro obě strany, tedy vedoucího a zaměstnance.

Důvodem, proč se manažer chová ke členům skupiny nějakým způsobem je právě jeho styl vedení. Vývoj vědy o chování přidal pozornost k mezilidskému chování u situací na pracovišti. Smysl zaměření se pro tento vývoj ve stylech řízení je nalezen v předpokladu, že podřízení budou pracovat efektivněji pro manažery, kteří přijmou určitý styl vedení zaměstnanců (Cejthamr a Dědina, 2010).

Autoři Duchoň a Šafránková (2008, s. 244) uvádí, že jestli chceme vést firmu produktivně, musíme své zaměstnance řídit, jinak by vznikl chaos a dezorganizace. Řídit můžeme dle vícero kritérií jako je například situace či potřeba pracovníka. Na výběr je z více stylů, například autoritativně, direktivně, participačně se zaměřením na cíl práce, participačně se zaměřením na potřeby spolupracovníka, anebo volně se zaměřením na samostatnost spolupracovníka. Výběr jednoho ze stylů napomáhá organizaci k efektivnosti. Jednotlivé styly vyjadřují způsoby chování a jednání, které jsou úspěšné, a takové, které jsou méně úspěšné či neúspěšné. „Úspěšnému stylu řízení se lze naučit.“ Ke stylu řízení se také váže slovo vedení, avšak to by mělo být použito při volnějším jednání, vyslovuje možnost následování – (demokratičtější forma).

Daňkovou (2008, s. 31) inspirují klasické teorie stylů řízení. Teorie uvádí tři hlavní styly:

- autoritativní,
- demokratický,
- liberální.

3.12.1 Autoritativní styl

V tomto stylu nastává distance mezi podřízenými a nadřízeným.

Již z názvu je jasné, že tento styl vychází od původního slova autorita, pod kterou si nelze představit nic jiného než řízení tvrdšího rázu bez ohledu na mysl okolí. Tento diktátorský styl je nastaven na přísnou kontrolu. Autoritativní styl může být vhodný zejména při málo rizikových pracích nebo při úkolech jasných a snadných z hlediska realizace. Samozřejmě nastiňuje i mnoho překážek a rizik pro manažera, jako je například jeho omyl. Podřízení mohou mít potřebu spoluúčasti na řízení a často bývají motivováni dosažením pracovního úspěchu a uznání. V tomto stylu se však na ně nedostane (Svozilová, 2016).

Výhody autoritativního stylu (Roman, 2012):

- neztrácí se čas diskusemi,
- moc i rozhodování soustředěno v rukou vedoucího → nutnost kontrolování,
- vedoucí přiděluje lidem přesně definované úkoly,
- jednosměrná komunikace shora dolů,
- dosahuje pravidelný a vysoký výkon pracovníků,
- potlačuje individuální motivaci a iniciativu pracovníků.

3.12.2 Demokratický styl

Leader úkolu je stále odpovědný za výsledky, ale usnadňuje svým podřízeným, aby se začlenili do procesu, kde rozhodují o dalších postupech. Deleguje tedy sice úkoly na ostatní, ale motivuje je a umožňuje využívat jejich kreativity. V takovýchto pracovních skupinách existuje vysoká motivovanost, spokojenost a produktivita. Zároveň umožňuje vedoucímu rozvíjet schopnosti svých podřízených. Pokud je spolupracovníkům ponechána značná volnost v jednání, je použit tzv. volný styl (laissez-faire), volný průběh - „nechat to být“ či určitou bezstarostnost. Vedoucí pracovníci nechávají volně činnost na podřízených. Na počátku nastavují priority a cíle, ale pak ponechávají podřízeným volnou kreativitu. „Vysoká autonomie nemusí být vhodná pro každého, ale v případě, že ano, tak bývá dosahováno poměrně vysokých výsledků (Hlušička, 2013).“

Výhody demokratického stylu (Roman, 2012):

- motivace,
- dobrá komunikace,
- vedoucí deleguje část své autority – v rozhodnutích si ponechává svou odpovědnost,
- práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny,
- dvousměrná komunikace (mezi manažerem a podřízenými) - nakonec se manažer rozhodne sám,
- pracovníci, kteří se zúčastňují rozhodování, jsou osobně zaujati,
- značná časová ztráta vyplývající z časového rozhodování (vlivem diskusí).

3.12.3 Liberální styl

Liberálnímu stylu se také přezdívá „styl na volné uzdě“ jelikož leader svým podřízeným nechává značnou volnost v jednání, uvádí Vodáček a Vodáčková (2013, s. 250). Dle autorů to především pro ně představuje samostatnou práci při rozpracování nebo přímo stanovení cílů své činnosti a přístup k jejich realizaci. „Hlavní role lídra spočívá v podpoře jejich práce předáváním či zprostředkováním důležitých informací, v pomoci při překonávání překážek přesahujících jejich vlastní operační možnosti...“ (Vodáček a Vodáčková, 2013, s. 250).

Vedoucí v liberálním stylu autoritu přenechává skupině. Ta si sama rozděluje konkrétní postupy práce. Komunikace je převážně horizontální mezi jednotlivými členy. Nevýhodou je bezcílné tápání ve chvílích, kdy je vedoucího potřeba. Tento styl se využívá velmi zřídka a využívají ho převážně týmy expertů (Daňková, 2008).

Výhody liberálního stylu (Roman, 2012):

- umožňuje tvůrčí práci,
- vedoucí dohlíží na to, aby lidé pracovali, na čem mají → hlídá dodržování termínů.

Obrázek 6: Shrnutí třech stylů klasické teorie vedení lidí

1. Autokratický styl			
Vůdce	Členové	Vztahy	Výkonnost
dominantní, nerespektuje druhé, rozhoduje sám, hodně kontroluje	závislí, pasivní, neiniciativní, nesamostatní, nezainteresovanost	napjaté, nevyrovnané	vysoká kvantita, nízká kvalita, značná výkonnost, ale krátkodobě
2. Demokratický styl			
málo přikazuje, podporuje iniciativu, působí příkladem, zpětnou vazbu, informuje, podporuje komunikaci, diskutuje, naslouchá	aktivní, samostatní, iniciativní, podílejí se na rozhodování, otevření	uvolněné, nenucené, přátelské	průměrná, ale kvalitní, dlouhodobá
3. Liberalistický styl			
pasivní, nezasahuje, nekontroluje	málo závislí, samostatní, tvořiví, vysoce zainteresovaní	chaotické, nevyrovnané, napjaté	nízká i při vysoké zainteresovanosti, vysoká kvantita

Zdroj: Duchoň a Šafránková, 2008

3.12.4 Participativní styl

Tureckiová (2007) tento styl uvádí jako pokročilou variantu demokratického stylu, kde vedoucí je tzv. moderátorem celé práce nebo procesu. Na celý průběh dohlíží a snaží se ho co nejlépe usnadnit. V tomto stylu nezáleží na tom, či návrh bude prosazen, jelikož vždy vyhraje rozhodnutí, které je účastníky považováno za nejlepší. Styl je vhodný pro práci s vysoce výkonnou skupinou, kde má každý člen skupiny svoji jasnou roli. Mezi lidmi skupiny je vazba a názor je důležitý od kteréhokoliv člena. Navzájem se podporují v rozvoji.

Výhody participativního stylu (Vališová a Kasíková, 2007):

- vysoká angažovanost podřízených,
- rozvoj jejich tvůrčích schopností, což umožňuje dosahování vysoké efektivity práce.

3.13 Věkové stereotypy a předsudky v zaměstnání

Ke každému pracovníkovi se jistě váží určité stereotypy a předsudky, je ale důležité si uvědomit, že takové předsudky nemusí být pouze negativního rázu, a tedy že mladý i starší zaměstnanec může být pro firmu velkým přínosem, nikoli zátěží. Při kombinaci pracovníků rozdílných věkových kategorií může vzniknout společnost velmi silná. Velmi diskutovanou skupinou ve směru age managementu se stávají pracovníci zejména s věkem 50+.

Následující tabulka 2 znázorňuje pozitivní a negativní předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku.

Tabulka 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku

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

Zdroj: Vlastní zpracování, informace převzaty z FIOH 2011 In Štorová a Fukan 2012

Následující tabulka 3 znázorňuje výhody a nevýhody zaměstnanců nad 50 let.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody zaměstnanců nad 50 let

Výhody	Nevýhody
Zkušenosti a praxe	Klíčové dovednosti a nové výzvy
Vlastnosti jako konkurenční výhoda	Pracovník 50+ jako člen týmu
Postoj k práci a firmě	Stereotypy vůči 50+
Zázemí a životní priority	Fyzické aspekty

Zdroj: Vlastní zpracování, informace převzaty od Bočková, et al., 2011

3.14 Shrnutí teoretické části

V teoretické části je nejprve vyjádřen pojem age managementu, věkové diverzity a ageismu. Začátek práce je navíc obohacen o téma týkající se pracovní spokojenosti a významu age managementu. Dále je vysvětleno demografické stárnutí tzn. proč je téma pro nás důležité a proč bychom se s ním měli nadále zabývat, a to za pomoci procentuálních ukazatelů a grafů. Uvedené jsou zde také predikce na rok 2101.

Další kapitoly se věnují přínosům age managementu, samotnému postupu při rozhodnutí se pro jeho realizaci v podniku a pojmu pracovní schopnost. Následují opatření age managementu a tři klíčové úrovně, které jsou dále rozděleny na podkapitoly: Národní úroveň, Organizační úroveň a úroveň Individuální.

Důležité téma je také osm pilířů age managementu neboli osm cílů, kterých by organizace měla chtít dosáhnout.

Dále je zde věnováno tématu řízení lidských zdrojů neboli umění řídit zaměstnavateli jejich zaměstnance v podniku, a také jaké jsou jejich cíle. Téma je následně rozvedeno o tři způsoby klasické teorie a jeden způsob mimo tuto teorii. Vysvětlují, jak manažeři řídí, či mohou vést své pracovníky – styl autoritativní, demokratický, liberální a participativní.

V poslední kapitole s názvem „Věkové stereotypy a předsudky v zaměstnání“ je poukázáno na fakt, že každý jedinec v zaměstnání může být přínosem. V tabulkách jsou ukázány některé vyjmuté často zmiňované předsudky a stereotypy pracovníků a také výhody a nevýhody starších pracovníků.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části je nejprve představena společnost PFNonwovens, jakožto světový výrobní podnik. Následně je definován výrobní závod společnosti PFNonwovens ve Znojmě, kde probíhalo dotazníkové šetření a kde respondenti poskytli odpovědi na předložené otázky. Dále praktická část nabízí věkovou strukturu zaměstnanců výroby společnosti, kterou poskytlo personální oddělení. Další kapitola zobrazuje výsledky dotazníkového šetření společně s charakteristikou respondentů znázorněných pomocí grafů. Pro přesnější představu výsledků šetření je podkapitola věnována jejímu shrnutí. Tato shrnutí jsou rozdělena do kladů společnosti, záporů a neutrálních faktů. V poslední řadě se praktická část věnuje výsledným návrhům, jak podpořit věkovou diverzitu, a to i s důsledky ekonomických dopadů.

4.1 O společnosti PFNonwovens

PFNonwovens Holding s.r.o. je jedna z největších světových výrobců netkaných textilií za použití nejmodernějších technologií. Společnost vznikla v roce 2018 spojením dvou světově nejuznávanějších firem vyrábějících netkané textilie – Pegas Nonwovens a First quality Nonwovens.

Sídlo společnosti se nachází v Praze a výrobní závody se nachází na třech kontinentech, ve čtyřech zemích: v České republice, USA, Egyptě a Jihoafrické republice. Kromě dvou výrobních závodů v České republice, které se nacházejí ve Znojmě a Bučovicích působí tato společnost také v Pensylvánii (Spojené státy americké), v Káhiře (Egypt) a v Atlantisu (Jihoafrická republika). Dohromady v těchto závodech formuje různorodou pracovní sílu přes 900 členů týmu.

Obrázek 7: Logo společnosti PFNonwovens



Zdroj: PFNonwovens, 2022

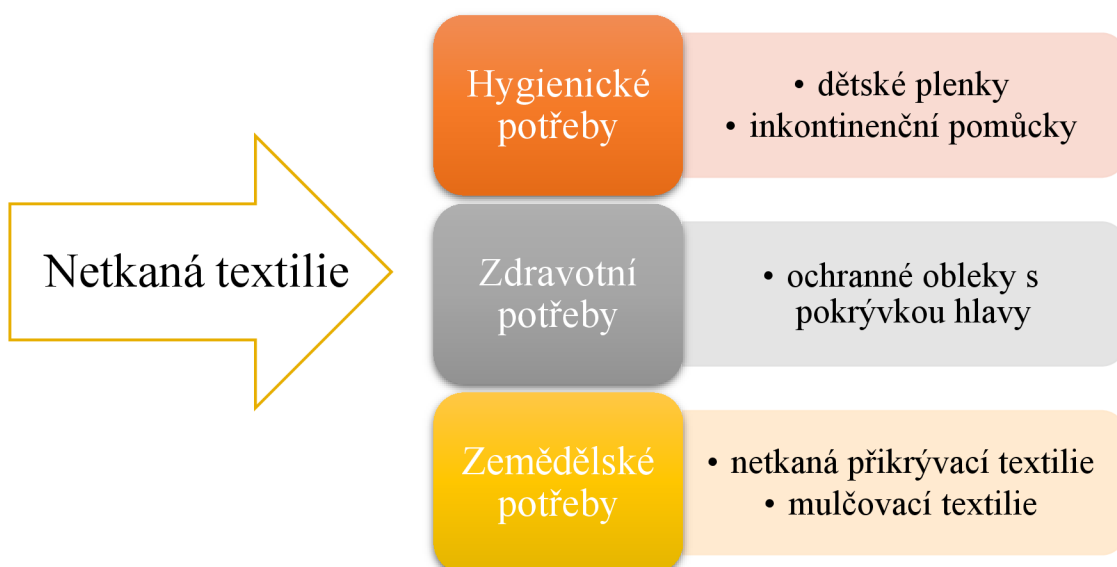
Důraz na kvalitu společnosti

„Skupina PFNonwovens je odhodlána plnit nebo překonávat očekávání zákazníků a k dosažení tohoto cíle napomáhá (PFNonwovens, 2022):

- podpora povědomí a pozornosti věnované bezpečnosti, kvalitě a ochraně životního prostředí ve všech aspektech našeho provozu,
- zmírňování rizik spojených se všemi našimi činnostmi,
- zajišťování souladu s požadavky zákazníků, průmyslu a předpisů,
- zaměření na dlouhodobé vztahy s dodavateli a zákazníky,
- reagování na potřeby zákazníků výjimečnými službami a nákladově efektivními produkty,
- neustálé zlepšování efektivity našich procesů prostřednictvím hodnocení, údržby a reinvestic pro řízení kvality pro eliminaci opakovaných reklamací a nulovou kontaminaci,
- prokazování respektu členům našeho týmu, zákazníkům, spotřebitelům, dodavatelům, komunitám a životnímu prostředí,
- neustálý rozvoj dovedností všech našich zaměstnanců, jak v odborných technických oblastech, tak v oblasti řízení kvality a environmentálních systémů.“

Následující obrázek 8 znázorňuje jednotlivé oblasti a produkty, které dále vyrobí jiné společnosti za pomoci vyrobené netkané textilie od PFNonwovens.

Obrázek 8: Odvětví výrobních produktů z netkané textilie



Zdroj: Vlastní zpracování, informace převzaté z PFNonwovens, 2022

Výrobní závod Znojmo

Jak již bylo zmíněno, společnost PFNonwovens je jedním z předních světových výrobců netkaných textilií, které jsou dále nabízeny na trhu, kde se z nich vyrábí produkty potřebné pro zdravotnictví, hygienu a zemědělství. Mezi jedny z nich patří i výrobní závod ve Znojmě Příměticích.

Ve Znojmě se vyrábí textilie na 7 výrobních linkách, a to (linka 5,7,8,9,10,11,12) + 2 tzv. regranulační, které zpracovávají vadné role netkané textilie.

V současné době zaměstnanci výrobních linek pracují ve směnném provozu po 12 hodinách. Jejich pracovní dny začínají 2denními směny, dále 1 den volno, 2 dny směn nočních a následují 3 dny volna. Tyto směny se netýkají pozic mistrů a vedoucích výroby.

Znojmo nabízí pracovní pozice výrobních hal jako jsou: obsluha, řezač, zástupce předáka, předák, mistr a vedoucí výroby. Dále zde pracují skladníci, jakožto obsluhy vysokozdvížných vozíků a laboranti, kteří zkoumají kvalitu jednotlivých vzorků.

Vedoucí výroby je tzv. "prostředník" mezi vedením společnosti a mistrem. V nepřítomnosti mistra jej zaskakuje. Mistr je nadřízený předáka. Zodpovídá za správnost dokumentů, podle kterých má linka fungovat a podle kterých předák linku nastavuje. Zaobírá se také stavem (počtem) lidí na lince a stará se o bezstarostný běh celé linky. Každá linka má svého mistra. Pozice předáka má na starosti výrobní linku a přejezdy jednotlivých gramáží. Také se zodpovídá a má na starosti komunikaci s lidmi ostatních pozic (zástupce předáka, řezači, obsluhy). Zástupce předáka má na starosti nastavení správných parametrů rolí, kontrolu řezače a v nepřítomnosti předáka jej zastupuje a přebírá tak veškerou odpovědnost za jeho práci. Řezači řezou jednotlivé role (Jumba) a mají na starosti správné nastavení řezačky (řezacího stroje), dále zodpovídá za správnost šíře role. Obsluha výrobní linky kontroluje šíře rolí, označí je štítky a zabalí. Pro vyrobené, štítkované a zabalené role přijede skladník, který je dále umístí do skladovacích prostorů.

4.2 Věková struktura zaměstnanců výroby

Následující tabulka 4 znázorňuje věkovou strukturu, která byla poskytnuta personálním oddělením společnosti PFNonwovens Znojmo. V tabulce jsou zahrnuta data na základě struktury zaměstnanců výroby, tzn. pracovních pozic mistrů, předáků, zástupců předáků, řezačů a obsluh.

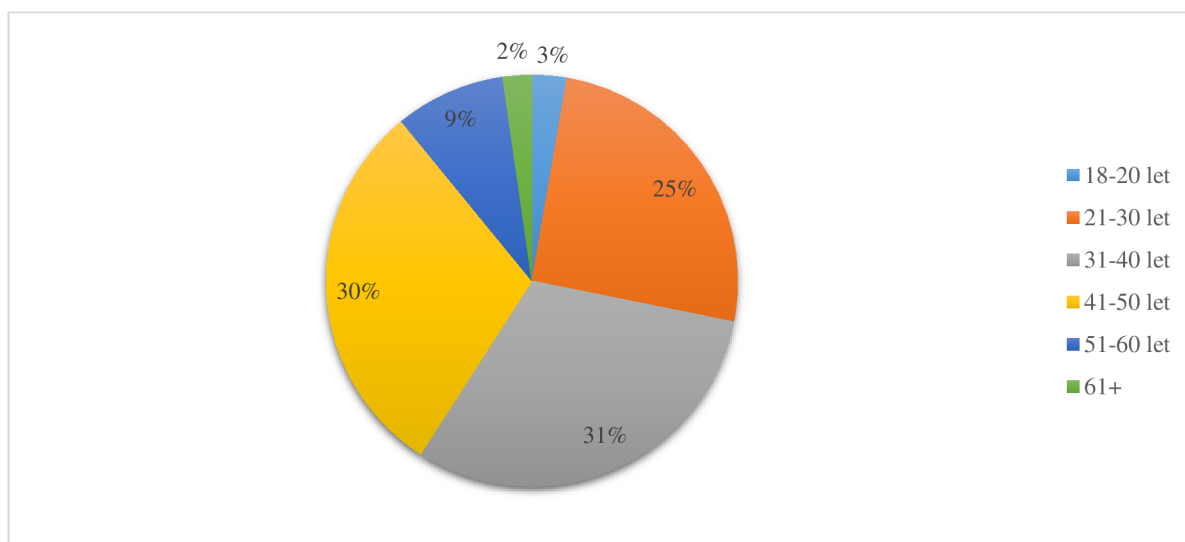
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců

Věkové kategorie	Hodnota v %
18-20	2,73
21-30	25,45
31-40	30,91
41-50	30,00
51-60	8,64
61+	2,27
Celkem	100

Zdroj: Interní materiály společnosti

Pro lepší přehlednost, je zde níže i graf, který ukazuje, že nejpočetnějšími skupinami z hlediska věku jsou kategorie 31-40 let a 41-50. Další početnou skupinou je kategorie 21-30 let, jelikož ji obsadilo 25 % zaměstnanců. Ještě méně zaměstnanců se ve společnosti nachází v letech 51-60 a nejméně ve věkových rozmezích 18-20 a lidé starší 61 let.

Graf 2: Znázornění věkové struktury v %



Zdroj: Vlastní práce autora, informace převzaty z interních materiálů společnosti

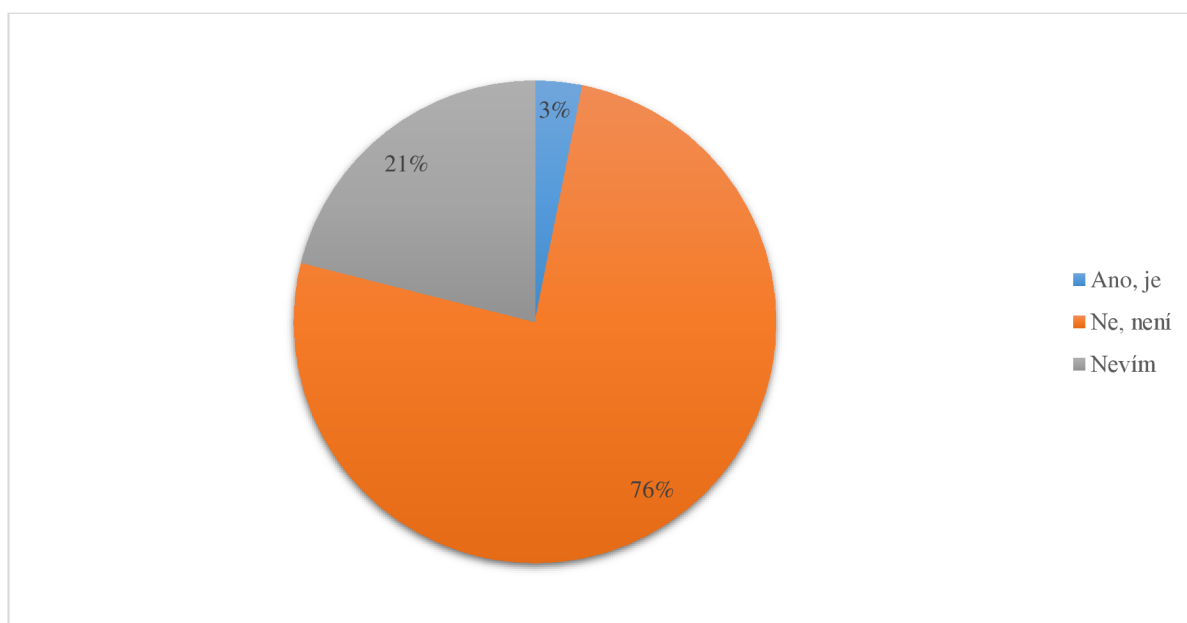
4.3 Dotazníkové šetření

V kapitole dotazníkové šetření jsou za pomoci výsečových grafů zobrazeny výsledky dotazování zaměstnanců ze společnosti PFNonwovens Znojmo. Dotazníkové šetření bylo rozdáno celkem 174 zaměstnancům výrobních hal. Vysbíráno bylo 95 vyplněných dotazníků, tzn. zúčastnilo se 95 osob a míra návratnosti činí 55 %. Šetření probíhalo mezi zaměstnanci výrobních linek, jejich mistrů a vedoucími výrob. Dotazník byl podán ve vytištěné formě a byl poskytnut celkem po dobu 2 pracovních týdnů od 7.3. – 21.3.2022, kdy se na pracovišti vystřídali zaměstnanci všech směn. Pro vysvětlení se dotazovaní v úvodní části dotazníku nejprve dozvěděli použití a význam otázek, dále definici pojmu age management. Následně již odpovídali na 14 otázek všech typů, u některých měli možnost vybrat více odpovědí. Dotazník byl pro pracovníky zcela anonymní, plně dobrovolný a zaměstnanci s tím byli seznámeni.

Otázka 1: Je starším zaměstnancům nabídnut přechod na méně náročný druh práce, pokud dojde v souvislosti s jejich věkem k poklesu pracovního výkonu?

Na tuto otázku odpovědělo celkem všech 95 respondentů. Že je starším zaměstnancům nabídnutý přechod na méně náročnější druh práce, dojde-li v souvislosti s věkem k poklesu pracovního výkonu odpověděla 3 % zaměstnanců. Odpověď „Ne, není“, zakroužkovalo 76 % lidí, „nevím“ odpovědělo 21 %.

Graf 3: Změna pracovní pozice

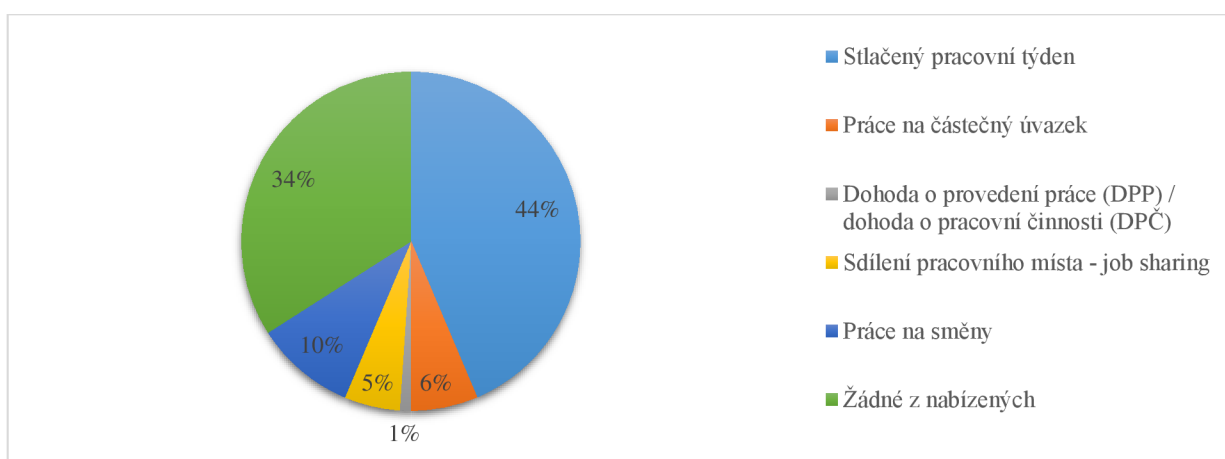


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 2: Jaké flexibilní formy práce byste uvítal/a?

Následující otázka se zaměřovala na zjištění, jakých flexibilních forem práce by zaměstnanci rádi využili. Na tuto otázku odpovědělo 95 respondentů. Nejvíce by využili stlačený pracovní týden (44 %), dále žádné z nabízených – (34 %), práce na směny - (10 %) práce na částečný úvazek – (6 %), sdílení pracovního místa – (5 %) a DPP/DPČ – (1 %).

Graf 4: Flexibilní formy práce

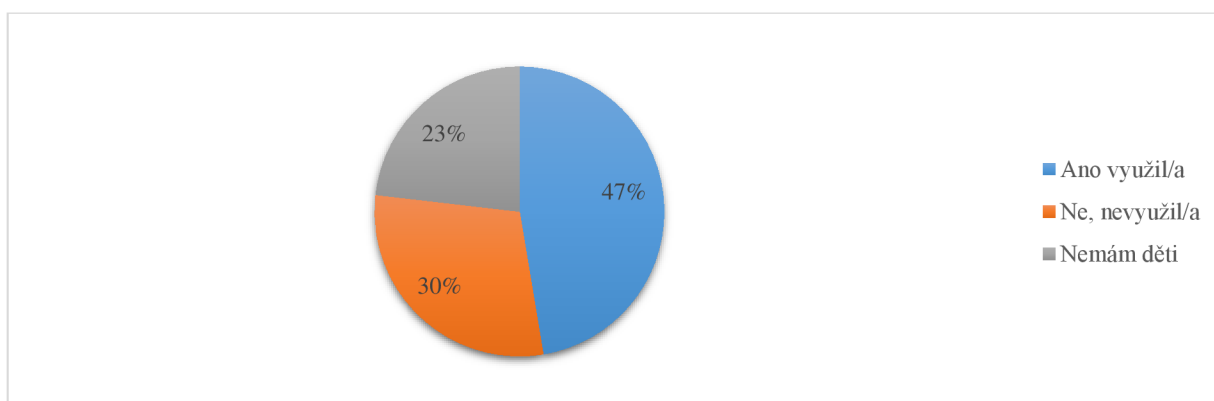


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 3: Využil/a byste možnost zavedení firemní mateřské školky?

Na otázku využití mateřské firemní školky odpověděli všichni respondenti. Zde měli dotazovaní při odpovídání na výběr ze tří možností. 47 % zaměstnanců by této příležitosti využilo, dalších 30 % lidí by této možností nevyužilo a dalších 23 % respondentů také nevyužilo, jelikož současně odpověděli, že nemají děti.

Graf 5: Využití firemní mateřské školky

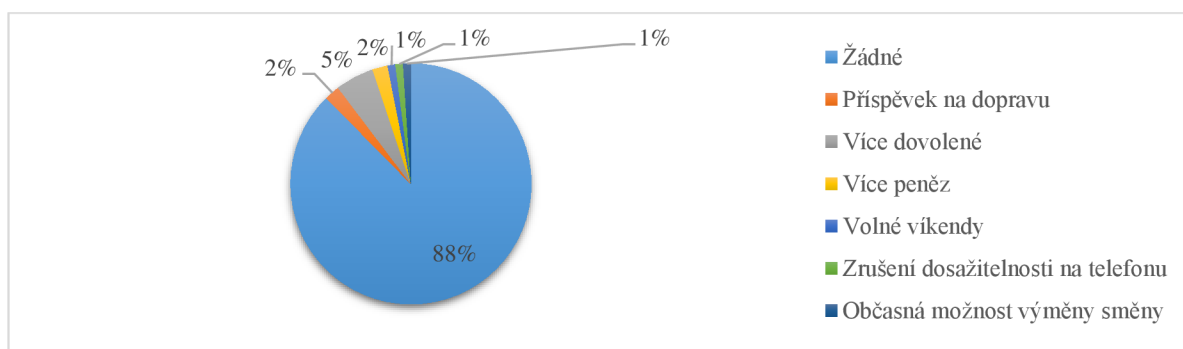


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 4: Jaké další možnosti/výhody Vám chybí pro snadnější sladění osobního a pracovního života?

Respondenti zde měli na výběr odpovědět slovo „žádné“, anebo měli prostor v kolonce „tyto:“ Jelikož měli možnost vypsát tipů více, odpovědí je zde 97. Nejvíce odpovědí získalo slovo „žádné“, a to 88 %, kdy tedy zaměstnanci nepožadují další možnosti/výhody/změny na pracovišti za účelem sladění osobního a pracovního života. Naopak někteří navrhují a požadují více dovolené (5 %) a více peněz (2 %). Nejméně navrhovanými (1 %) se stal příspěvek na dopravu, volné víkendy, zrušení dosažitelnosti na telefonu a občasná možnost výměny směny.

Graf 6: Možnosti sladění osobního a pracovního života

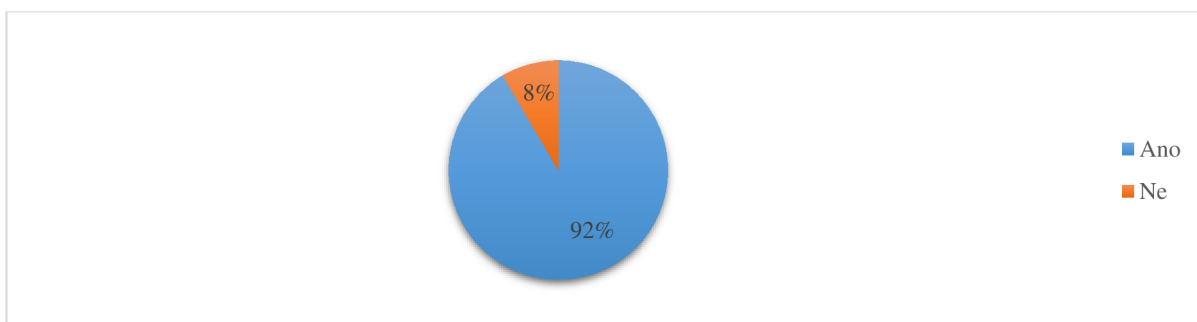


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 5: Jsou ve Vaší společnosti nastaveny konkrétní postupy, jejichž cílem je přenos znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší (vzájemné konzultace, sdílení pracovních úkolů apod.)?

Další otázka byla zaměřena na přenos znalostí z důvodu letých zkušeností vyšších věkových kategorií. 92 % zaměstnanců odpovědělo „ano“, tzn. ve společnosti tyto způsoby fungují, naopak 8 % zaměstnanců tvrdí, že takové postupy nefungují.

Graf 7: Přenos znalostí starších zaměstnanců na mladší

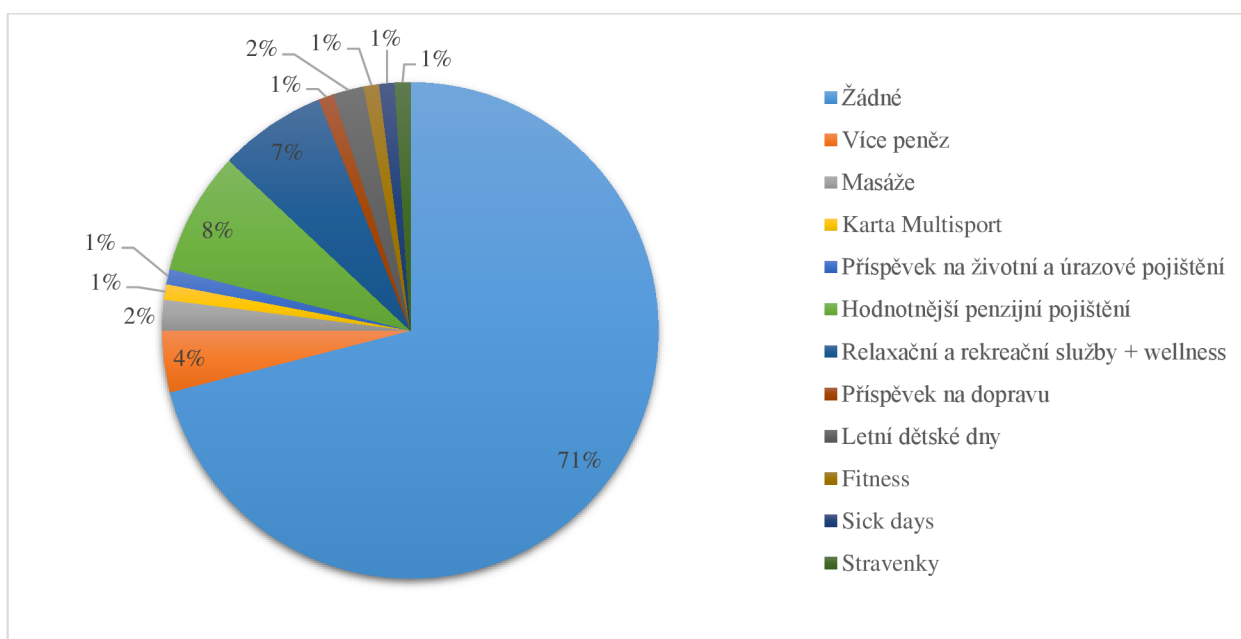


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 6: Jaké typy benefitů/zaměstnaneckých výhod byste uvítal/a?

U otázky, které typy benefitů/zaměstnaneckých výhod, měli zaměstnanci na výběr slovo „žádné“ a dále možnost rozepsat své návrhy. V grafu níže je vidět, že nejvíce zaměstnanců žádné další výhody nepožadují, jelikož tak odpovědělo 71 %. Co ale zaměstnanci naopak požadují je např: více peněz, rekreační a relaxační služby + wellness, hodnotnější penzijní pojištění, masáže, letní dětské dny, stravenky, sick days, fitness, příspěvek na dopravu, příspěvek na životní a úrazové pojištění a kartu Multisport.

Graf 8: Požadované benefity/zaměstnanecké výhody

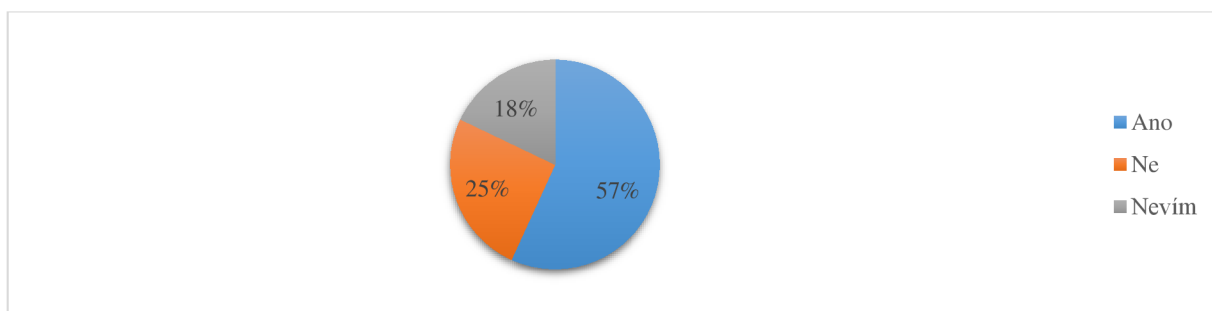


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 7: Chtěl/a byste pracovat více v kolektivu?

Zde odpovědělo 57 % zaměstnanců, že by chtěli pracovat více v kolektivu. „Ne“ odpovědělo 25 % zaměstnanců a „Nevím“ 18 % zaměstnanců.

Graf 9: Více kolektivu

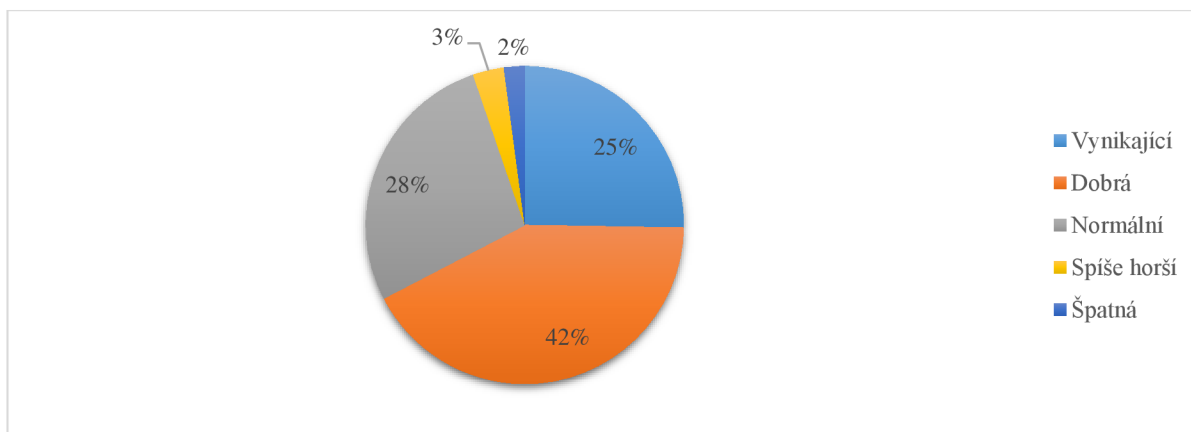


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 8: Jaká je nejčastější atmosféra na Vašem pracovišti?

Na otázku, jak zaměstnanci hodnotí svoji atmosféru na pracovišti odpověděla většina (42 %) zaměstnanců jako dobrou. Na druhém místě se umístila odpověď „normální“, kde odpovědělo 28 % zaměstnanců, dále bývá atmosféra vynikající, kde odpovědělo 25 %. Na posledních dvou místech skončily odpovědi „spíše horší“ (3 %) a „špatná“ (2 %).

Graf 10: Atmosféra na pracovišti

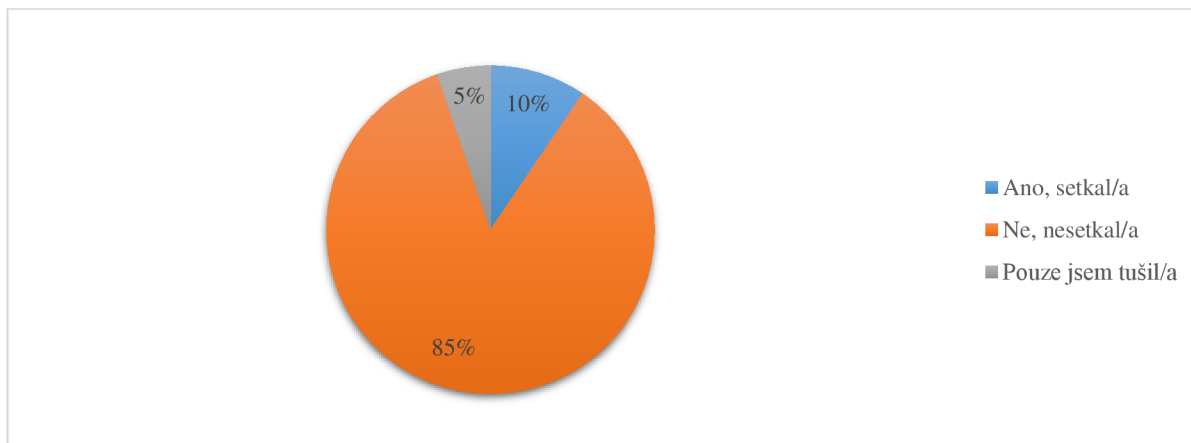


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 9: Setkal/a jste se již s pojmem Age management?

Tato otázka se týkala znalosti pojmu Age management. I zde odpovědělo všech 95 zaměstnanců, kteří se šetření zúčastnili. Respondenti vybírali ze tří možností, a to „Ano, setkal/a“, „Ne, nesetkal/a“, a „Pouze jsem tušil/a“. Nejvíce hlasů získalo nesetkání se s pojmem, a to s 85 %, dále setkání (10 %) hlasů, a nakonec odpověď, kdy zaměstnanci pojem pouze tušili (5 %).

Graf 11: Znalost pojmu Age management



Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 10: Víte o situaci, kdy jste byl Vy/kolega alespoň jednou za poslední rok ve Vašem současném zaměstnání znevýhodněn kvůli věku?

Desátá otázka se týkala znevýhodnění zaměstnanců z důvodu věku. Jak je v grafu vidět, 98 % lidí odpovědělo, že o žádné takové situaci neví. Dvě odpovědi se znevýhodnění týkaly, a to, že zaměstnanec přešel na horší práci (1 %). Jiný (1 %) zaměstnanec neměl žádné usnadnění pracovních činností.

Graf 12: Znevýhodnění kvůli věku

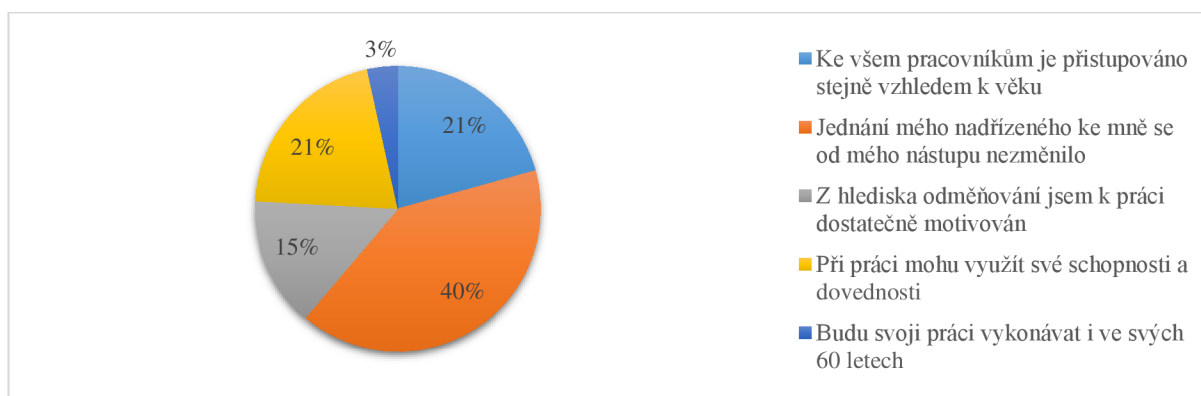


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 11: Zakroužkujte následující výrok, se kterým ve Vašem současném pracovišti souhlasíte:

V této otázce zaměstnanci zakroužkovali více odpovědí, se kterými souhlasí, a tak výroky byly označeny celkem 116krát. Nejvíce souhlasili s větou, že se jednání jejich nadřízeného k nim od jejich nástupu nezměnilo. Tato odpověď tvoří 40 %. Na druhém místě byly dva výroky, a to, že při práci mohou využít svých schopností a dovedností, a také, že ke všem pracovníkům je přistupováno stejně vzhledem k věku – 21 %. Nejméně lidé označovali motivaci k odměňování – 15 % a práci v 60 letech – 3 %.

Graf 13: Souhlas s výroky

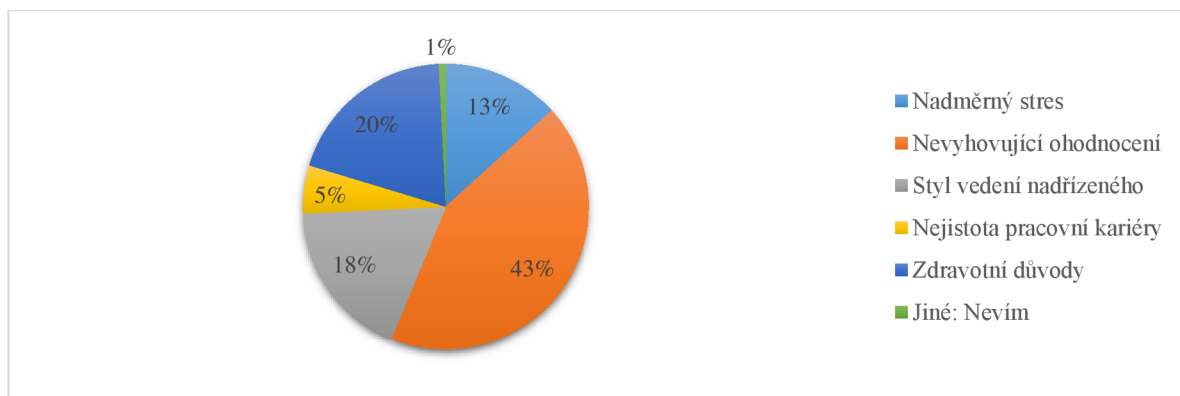


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 12: Z jakého důvodu byste ukončil/a pracovní poměr?

Zde byla možnost kroužkovat více odpovědí. Nejvíce (43 %) zaměstnanců odpovědělo, že příčina ukončení pracovního poměru by spočívala v nevyhovujícím ohodnocení. Dále zdravotní důvody (20 %), styl vedení nadřízeného (18 %), nadměrný stres (13 %), nejistota pracovní kariéry (5 %) a (1 %) kdy zaměstnanec na otázku odpověděl „nevím“.

Graf 14: Důvody ukončení pracovního poměru

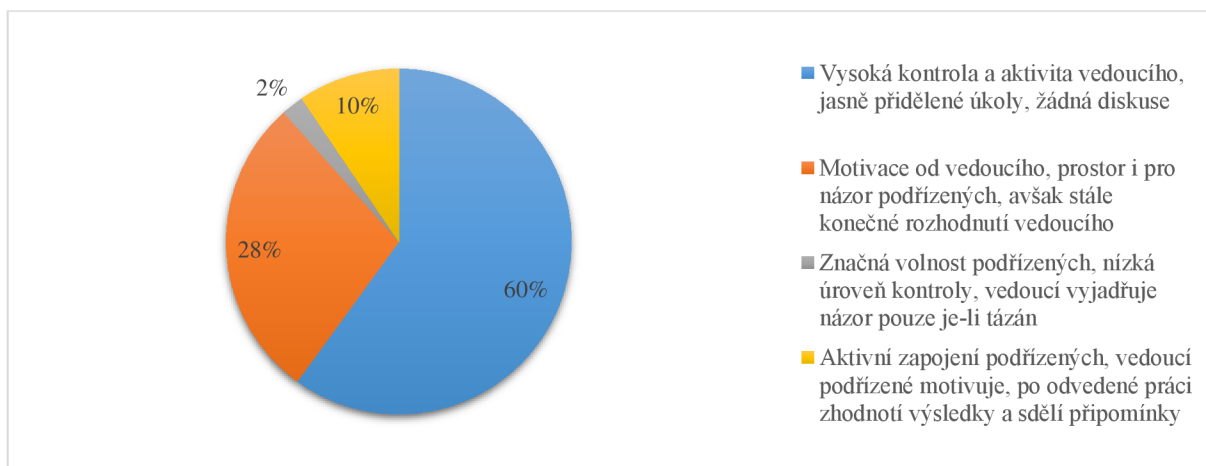


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 13: Jaký styl řízení uplatňuje Váš vedoucí?

Předposlední otázka se týkala stylů řízení, tedy jakým způsobem vedoucí komunikuje s podřízenými. Respondenti vybírali ze 4 odpovědí s ukrytými názvy stylů. Vyplývá zde, že nejvíce zaměstnanci tvrdí, že jejich nadřízený uplatňuje styl autoritativní (60 %), za druhý více používaný styl patří demokratický (28 %). Třetí pozici obdržel styl participativní (10 %), a za nejméně používaný styl zaměstnanci zvolili liberální (2 %).

Graf 15: Styl řízení vedoucího

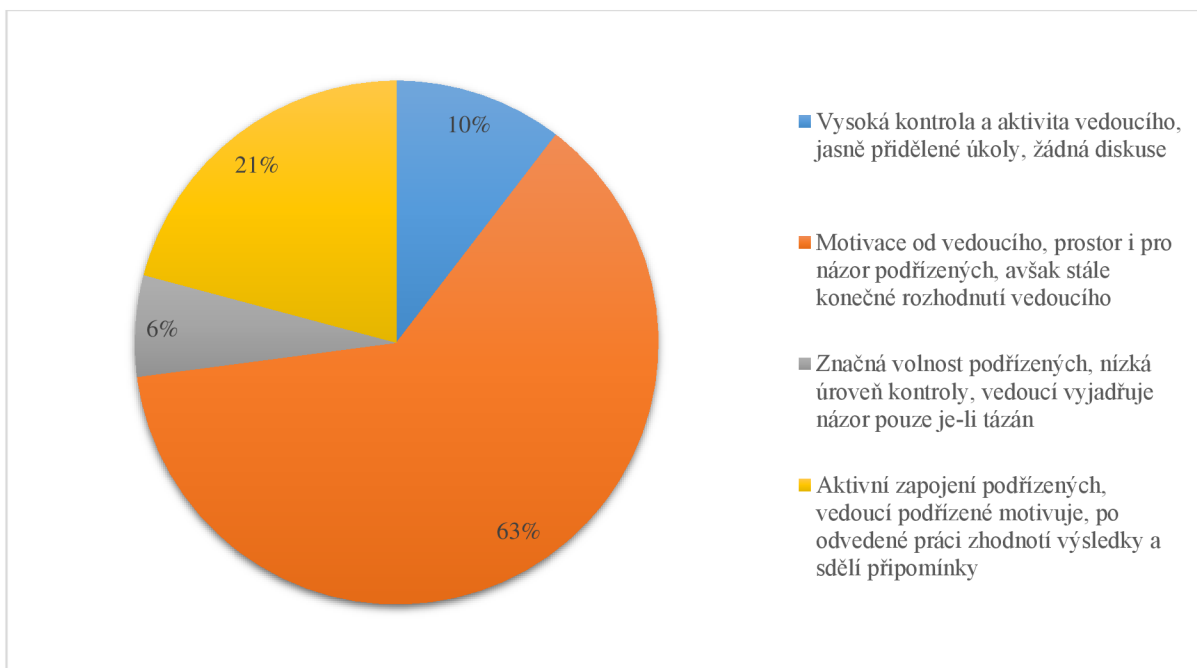


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 14: Jaký styl byste rád/a aby užíval Váš vedoucí?

Poslední otázka navazovala s otázkou předchozí. Zaměstnanci byli tázáni na požadovaný styl jednání k nim od jejich nadřízených. Pořadí je tak zde zcela jiné. Jeden zaměstnanec zde zvolil způsoby dva, proto je zobrazeno 96 odpovědí. Požadovaný styl je dle grafu níže demokratický (63 %), dále participativní (21 %), autoritativní (10 %) a liberální (6 %).

Graf 16: Požadovaný styl řízení vedoucího zaměstnanci



Zdroj: Vlastní práce autora

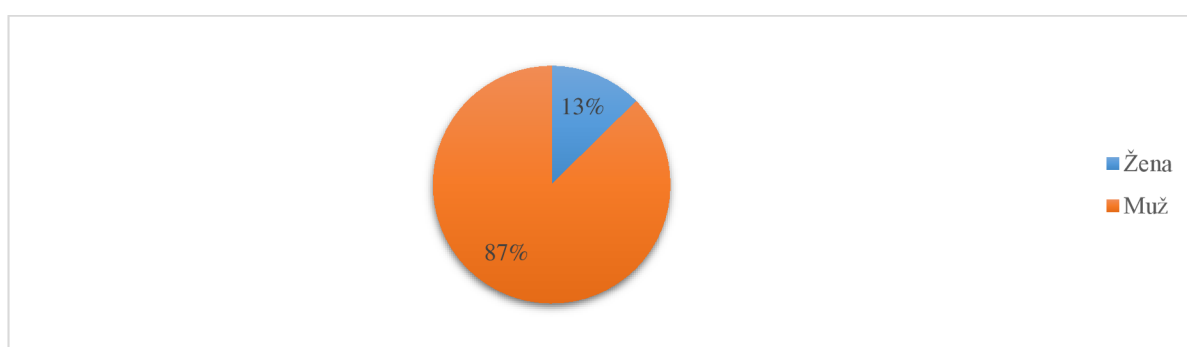
4.4 Charakteristiky respondentů

Tato kapitola se věnuje popisu vzorku odpovídajících osob zaměstnaných ve společnosti PFNonwovens Znojmo. Těchto 7 otázek bylo součástí vytištěného dotazníkového šetření.

Otázka 1: Jste:

První otázka, která se týkala respondentů byla zaměřena na pohlaví. Nejvíce bylo mezi dotazovanými mužů, kterých bylo 87 %. Žen se dotazníku zúčastnilo 13 %.

Graf 17: Pohlaví

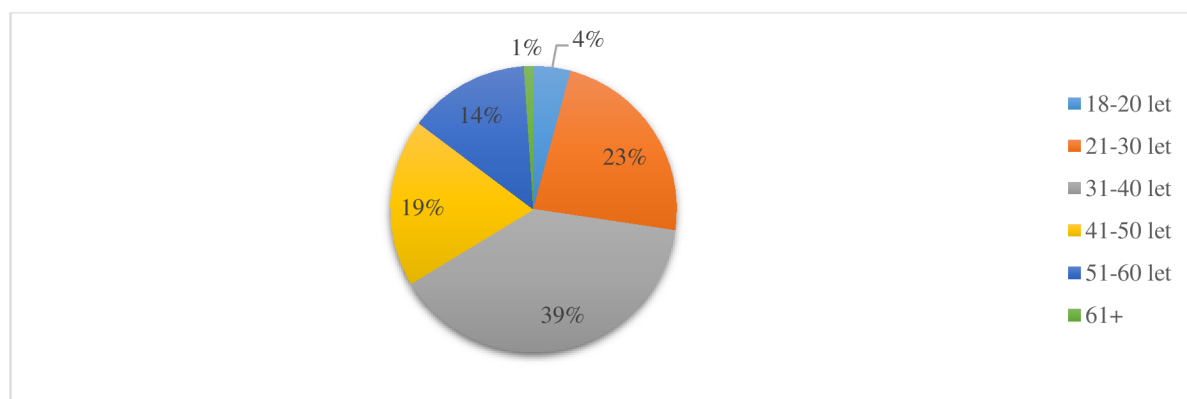


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 2: Jaký je Váš věk?

Druhá otázka patřila věkovému rozložení. Nejčastěji vyskytované věkové skupiny byly v rozmezí 31-40 let, kde dotazovaných bylo 39 %, dále rozmezí 21-30, (23 %). Na dalším místě skončilo rozmezí mezi 41-50 lety, kdy do této kategorie patří 19 % lidí. Dále (14 %) bylo ve věkové skupině 51-60 let. Předposlední je rozmezí 18-20 let. Nejméně zastoupenou skupinou je věková skupina 61+, jelikož se jich dotazníku zúčastnilo 1 %.

Graf 18: Věkové kategorie

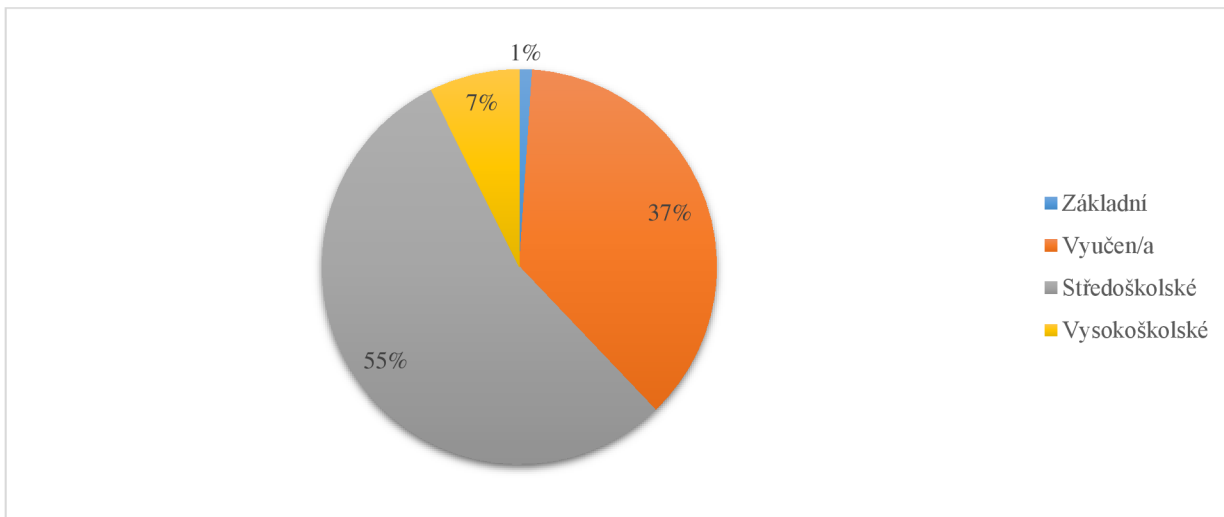


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Z 95 respondentů mělo 55 % lidí dosažené vzdělání ukončeno střední školou, 37 % lidí bylo vyučeno, 7 % zaměstnanců zakončili vzdělání vysokou školou a 1 % základním vzděláním.

Graf 19: Dosažené vzdělání

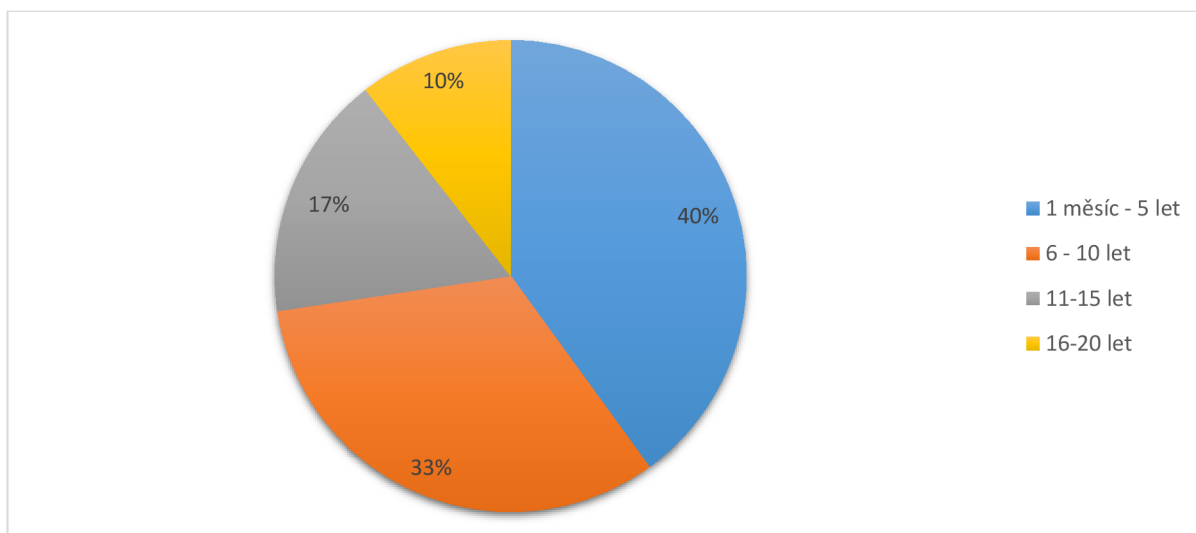


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 4: Jak přibližně dlouho ve společnosti pracujete?

Jak je v grafu níže vidět, nejvíce mezi dotazovanými byli lidé, kteří ve společnosti pracují do 5 let, jelikož jich bylo 40 %. Na druhém místě skončilo rozmezí 6-10 let, kde odpovědělo 33 % zaměstnanců. Dále ve společnosti pracuje 17 % lidí v rozmezí 11-15 let a 10 % lidí 16-20 let.

Graf 20: Délka kariéry ve společnosti

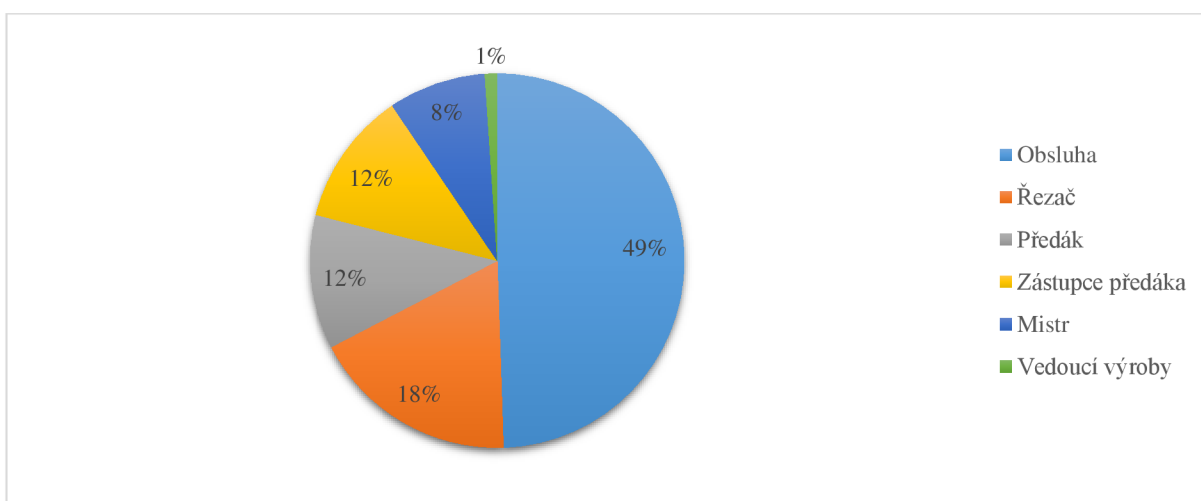


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 5: Na jaké pozici pracujete?

Nejvíce zastoupenou skupinou v této otázce byla pracovní pozice obsluhy, jelikož se jich zapojilo 49 %. Další druhou více zastoupenou kategorií byli lidé, kteří ve společnosti pracují jako řezači – (18 %). Na třetí pozici se umístila pozice předáka a zástupce předáka, kdy jich mezi odpovídajícími bylo 12 %. Na předposledním místě byla pozice mistrů, kterých bylo 8 %. Mezi respondenty byl i 1 vedoucí výroby, který tak doplnil celou řadu pracovních pozic nabízených ve výrobních halách společnosti.

Graf 21: Pracovní pozice

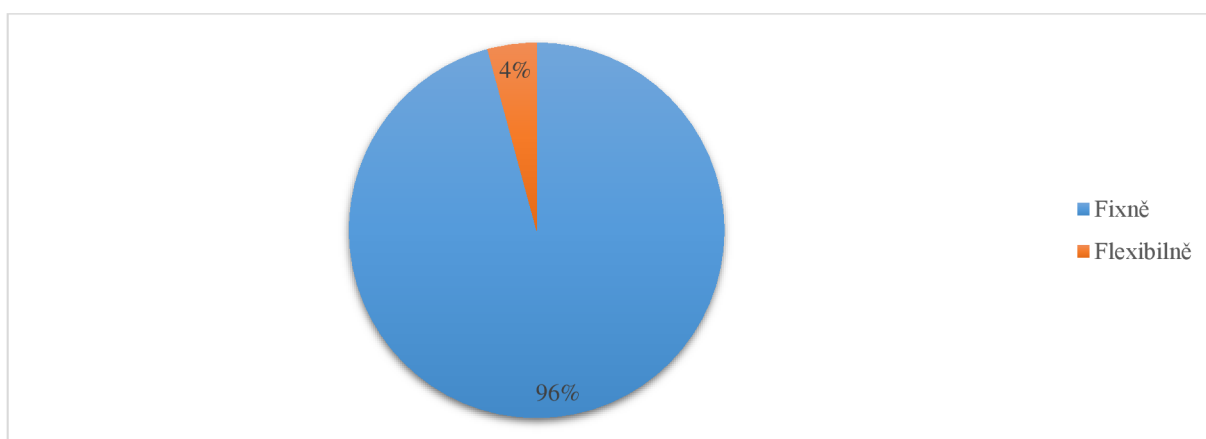


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 6: Vaše pracovní doba je dána:

Z dotazovaných zaměstnanců ve společnosti má 96 % lidí danou pracovní dobu fixně a 4 % lidí flexibilně.

Graf 22: Pracovní doba

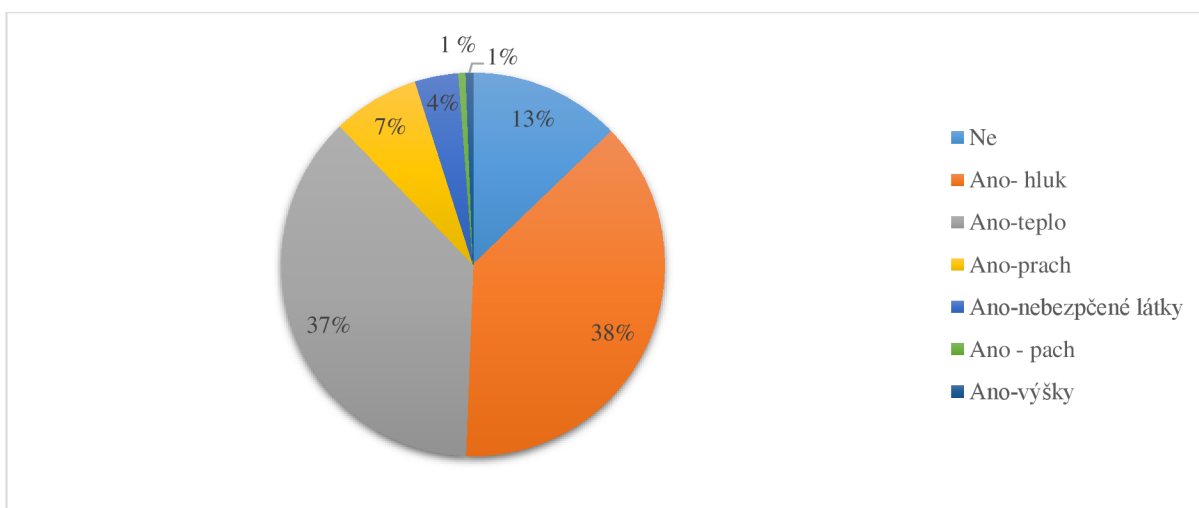


Zdroj: Vlastní práce autora

Otázka 7: Máte při Vašem výkonu práce nějaké zhoršené podmínky (hluk, nadměrné teplo, nebezpečné látky apod.)?

Poslední otázka se týkala zhoršených podmínek při práci, které mohou být dále zapříčiněné pracovním výkonem či kvalitou práce. Tato otázka obsahovala jednu danou odpověď „Ne“ a druhou odpověď „Ano“, ke které respondenti měli podmínky práce doplnit. Jelikož lidé odpovídali více možnostmi, vypsalo se celkem 164. Nejvíce 38 % a 37 % respondentů zde odpovědělo, že při práci ve výrobě musí snášet i hluk spojený s extrémními teplotami. Naopak 13 % zaměstnanců v dotazníku zatrhlo, že žádné přidané podmínky k práci nemají. 7 % respondentů se vypořádává s prachem, 4 % s nebezpečnými látkami, 1 zaměstnanec s pachem a 1 s výškami.

Graf 23: Zhoršené pracovní podmínky



Zdroj: Vlastní práce autora

4.5 Dotazy na personální oddělení

1. Jaké typy benefitů/zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnancům nabízeny?

„Zaměstnancům společnosti PFNonwovens Znojmo jsou nabízeny tyto benefity:

- zkrácená pracovní doba 37,5 hodiny/týdně,
- bezúročné půjčky na bydlení – v max. výši 25.000, - Kč,
- příspěvky na rekreace zaměstnanců,
- příspěvky na rekreaci dětí zaměstnanců,
- příspěvek na stravování – společnost zajišťuje stravování od dodavatelských subjektů, příspěvek ve výši 55 % z ceny hlavního jídla,
- dary k výjimečným příležitostem – společnost poskytuje peněžitou odměnu ve výši 10.000, - Kč při příležitosti životního jubilea 50 a 60 let věku a při prvním odchodu do důchodu za podmínky, že pracovní poměr trval min. 5 let,
- penzijní připojištění,
- slevy na firemní zboží,
- všichni zaměstnanci mají týden dovolené nad rámec zákoníku práce (celkem 5 týdnů dovolené/188 hodin),
- mimořádný příspěvek čestným dárcům krve – jako ocenění čestných bezpříspěvkových dárců krve se vyplácí mimořádný příspěvek při získání některé z medailí MUDr. Jana Janského,
- příspěvek na údržbu OOPP,
- společnost poskytuje pro zaměstnance pojištění za škodu způsobenou zaměstnavateli,
- zaměstnanci mají možnost nechat se očkovat proti chřipce, v případě častých služebních cest i další očkování,
- odměna za doporučení nového zaměstnance ve výši 40.000 Kč.“

2. Je na Vašem pracovišti možnost poskytnutí praxe pro mladé studenty?

„Ano.“

3. Jak často jsou zaměstnanci tázáni na jejich spokojenost v podobě např: dotazníkových šetření?

„Dle potřeby, bez pravidelného intervalu.“

4.6 Zhodnocení dotazníkového šetření a odpovědí personálního oddělení

Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno několik následujících kladných výsledků společnosti, ale také záporných. Nakonec je zde sepsáno i pár neutrálních faktů.

- + Starší zaměstnanci vzájemně konzultují a předávají své znalosti mladším pracovníkům.
- + Většina zaměstnanců nepožaduje žádné další typy benefitů/zaměstnaneckých výhod.
- + Nejčastěji hodnocená atmosféra vyplynula jako dobrá.
- + Lidé nezaznamenávají znevýhodnění kvůli jejich věku.
- + Jednání vedoucích k pracovníkům není posuzováno na základě věku, jelikož nejvíce kroužkovaným výrokem se stal fakt „Jednání mého nadřízeného ke mně se od mého nástupu nezměnilo“.
- + Množství nabízených benefitů.
- + Poskytování praxe mladým studentům.

- Zaměstnancům vyššího věku nebývá nabídnut přechod na méně náročný druh práce, dojde-li v souvislosti s jejich věkem k poklesu pracovního výkonu.
- Většina zaměstnanců by uvítala možnost pracovat jiným druhem flexibilních forem práce.
- Neznalost pojmu age management.
- Ve většině případů pracovníci vedoucích pozic uplatňují autoritativní vedení zaměstnance.
- Společnost neprovádí dotazníková šetření spokojenosti na základě pravidelnosti.

- Lidé mají zájem o zavedení firemní mateřské školky.
- Lidé chtějí více pracovat v kolektivu.
- Zaměstnanci požadují demokratický styl jednání.
- Není zájem o žádné další možnosti, při kterých by lépe sladili osobní a pracovní život.
- Nejvíce by lidé ukončili pracovní poměr na základě nevyhovujícího ohodnocení.

4.7 Návrhy podpory diverzity

Na základě provedené analýzy age managementu a věkové diverzity ve společnosti za pomoci dotazníkového šetření a poskytnutých materiálů jsou zde předvedeny některé návrhy, jak danou věkovou diverzitu podpořit. Z dosud zjištěných materiálů vyplynulo, že nejméně početnou skupinou ve společnosti jsou velmi mladí lidé, kteří jsou momentálně ve věku, kdy se snaží o určité uplatnění a hledají tak pracovní pozici. Zde se tedy nabízí otázka 1: Jak zaujmout a přilákat tuto věkovou kategorii?

Druhou věkovou skupinou, která není ve společnosti velmi zastoupená jsou lidé starší 61 let, kterým zbývá pár let do starobního důchodu. I zde se nabízí otázka 2, a to: Jak si udržet zaměstnance, aby neodcházel do předčasného důchodu?

Jak zaujmout a přilákat mladé zaměstnance?

1. Komunikace za pomoci sociálních sítí

Často slyšíme, že dnešní generace mladých lidí, tráví většinu času na sociálních sítích, v podstatě se do těchto vymožeností a technologií už narodila. Sociální sítě spadají mezi trendy už několik let. Jsou-li společnosti na sociálních sítích propagovány efektivně, pravidelně a lákavě za pomoci využití aktuálních trendů v promyšlených příspěvcích, zcela jistě přiláká mladé talenty. Společnost PFNonwovens poskytuje veřejnosti webové stránky, kde nabízí aktuální volné pracovní pozice a aktuality z jejich odvětví výroby, avšak velmi nedisponuje dobrou propagací na sociálních sítích jako je: Facebook, Instagram atd. Doporučuji více veřejnosti sdílet, v čem společnost vyniká, co nové zaměstnance čeká, jaké mohou získat benefity, popřípadě jaké nové modernizace PFNonwovens plánuje do budoucnosti. Tyto příspěvky mohou být zveřejňovány i formou video – prohlídek či rozhovorů se zaměstnanci nebo personalisty.

Ekonomické dopady: vyčlenění či přijetí nového zaměstnance na pracovní pozici zabývající se marketingem a propagací, náklady na školení tohoto pracovníka v podobě zaměření do aktuálních trendů, náklady na možné rekvizity.

2. Komunikace se stávajícími zaměstnanci

Neví-li si společnost rady, jak zaujmou nové zaměstnance, nabízí se odpověď přímo mezi stávajícími zaměstnanci, kteří možná také nastoupili do společnosti jako mladí lidé a něco je

zaujalo. Za těchto okolností bych zcela jistě navrhla častěji provádět dotazníková šetření, na základě, kterých mohou personalistům společnosti dodat mnoho zajímavých odpovědí a poznatků, které se budou týkat dalších nových opatření. Stávající zaměstnanci se mohou svěřit, co je do společnosti přilákalo a co je nejvíce zaujalo. Jak ukázalo dotazníkové šetření, v PFNonwovens Znojmo odpovědělo několik zaměstnanců, kteří pro firmu pracují již několik let.

Ekonomické dopady: vyšší administrativní náročnost, v případě nevyužití interních sítí zde budou náklady na větší spotřebu papírů.

3. Spokojenost u stávajících zaměstnanců

Dobré mínění o společnosti z hlediska již stávajících zaměstnanců je jistě dalším velmi výrazným lákadlem pro přijetí pracovní pozice. Dobré jméno společnosti neboli jejich image a spokojenost stávajících zaměstnanců, kteří jsou společnosti věrni a loajální, nabízí další možnosti, jak přilákat mladé lidi, a podpořit tak věkovou rozmanitost. Na základě provedeného dotazníkového šetření byly zjištěny poznatky z různých oblastí, které by stávající zaměstnanci rádi změnili, a to především:

- zlepšení komunikace ze strany vedoucího – větší motivace pro práci, prostor pro názory podřízených a tím tak i zlepšení atmosféry na pracovišti,
- rozšíření nabídky flexibilních forem práce.

Ekonomické dopady: administrativní náročnost při zavedení dalších typů práce, propagace společnosti spokojených zaměstnanců povede k většímu zájmu veřejnosti, zefektivnění práce zaměstnanců díky lepší komunikaci vedoucího

Jak si udržet zaměstnance, aby neodcházeli do předčasného důchodu?

1. Přejít na lehčí pracovní pozici

Jednou z příčin neudržení si starších zaměstnanců, může být fakt, že svoji práci v důsledku např: zdravotních potíží nejsou schopni zvládat. Možnost, jak dále co nejvíce využít potenciál starších pracovníků, je nabídnutí lehčí pracovní pozice. Jednou z těchto pozic může být např: školitel, jelikož starší pracovníci předávají nejlépe své znalosti a schopnosti mladším novým zaměstnancům. Tito školitelé by tedy mohli nové zaměstnance zaujmout výkladem o společnosti při ukázce společných prostorů či při školení v přiděleném sále.

Ekonomické dopady: efektivita pracovníka, náklady na zaškolení při převedení na jinou práci, administrativa v podobě změny pracovní smlouvy, náklady na úpravu místnosti do podoby potřebné pro školení.

2. Vědomí potřebnosti

Ne jeden zaměstnanec jistě potvrdí, že motivace a vyjádřená podpora od společnosti dokáže vytvořit pro práci zcela jiný nadhled a pocit a není tomu jinak ani u staršího zaměstnance, kdy tohoto člověka již netrápí, zda vlastní nový sportovní vůz. Mnohem větším bonusem tak bude pocit důležitosti a vyjádřeného poděkování za stále kvalitně odvedenou práci. V tom případě tedy navrhuji při dosažení 55 let a odpracované doby min. 10 let jednou ročně pracovníka odměnit hmotným darem do celkové částky 1 000 Kč za společnost společně s děkovným dopisem. Společnost v současnosti poskytuje finanční odměnu při příležitosti jubilea a při odchodu do důchodu v případě, že pracovní poměr trval min. 5 let.

Ekonomické dopady: náklady na dar a rozesílku, zlepšení image společnosti, náročnost administrace.

3. Nabídka odpočinkových zón

Benefitem nejen pro starší pracovníky může být nabídka relaxačních či odpočinkových zón ve společnosti. Mělo by to být místo, kde zaměstnanci naberou dalších sil a využijí tak efektivně svoji přestávku pro odpočinek. Tato relaxační místnost dosud na pracovišti není. Obsah takové místnosti je na uvážení zaměstnavatele, avšak měl by respektovat především přání zaměstnanců. Výhodou této místnosti je také fakt, že při sešlosti vícero lidí v době pauzy a možnosti navázání konverzace, by dále mohlo vylepšit atmosféru na pracovišti.

Ekonomické dopady: náklady na přestavbu místnosti a jejího vybavení, zvýšení efektivity práce.

Kromě těchto návrhů bych společnosti doporučila nabízet zaměstnancům větší přehled a aktuálnost o důležitostech týkajících se tématu age managementu, resp. informace, jak na age management přihlíží vedení společnosti a jaké k tomu provádí kroky, a to např: pomocí interních časopisů poskytnutých v odpočinkové místnosti či vyvěšení přehledných aktualit na sociální síti, kde by těmito kroky mohli také zaujmout veřejnost.

5 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem představila Age management neboli pojem, který se zabývá řízením lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců. Age management je reakcí na demografický vývoj populace neboli stárnutím populace. Cílem této práce bylo zjistit aktuální stav age managementu ve vybrané společnosti a následně navrhnout, jak podpořit věkovou diverzitu i s vyhodnocením jednotlivých ekonomických dopadů. Práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části byly vysvětleny pojmy spojené s age managementem, jako je např: věková diverzita, ageismus, opatření age managementu a jeho tři klíčové úrovně, 8 pilířů, pracovní schopnost, jednotlivé styly řízení pracovníků, věkové stereotypy atd.

Dále tyto poznatky a uvedení do konceptu byly převedeny do analýzy, která byla v podobě výzkumné metody dotazníkového šetření, které proběhlo ve výrobním závodě společnosti PFNonwovens Znojmo mezi zaměstnanci výrobních linek. Dále personální oddělení poskytlo jejich interní materiály v podobě věkové struktury zaměstnanců výroby a zodpovězení mnou uvedených otázek. Při shrnutí výsledků šetření a otázek byly rozepsány klady, zápory a neutrální fakta.

V neposlední řadě byla navržnuta opatření vedoucí k podpoře diverzity, čemuž předcházelo zjištění, že společnost příliš nedisponuje velmi mladými zaměstnanci, a naopak staršími zaměstnanci, kteří jsou již ve věkové kategorii 61+. Některé návrhy byly reakcí na zjištěné nedostatky, kterými by je mohla společnost eliminovat, odstranit či alespoň zlepšit.

6 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

6.1 MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BOČKOVÁ Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ, Egle HAVRDOVÁ, 2011. *Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*, Praha: Respekt institut, 191 s. ISBN 978-80-904153-2-4.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, c2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ a Lenka ŘEHÁKOVÁ. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: AIVD ČR, 2011. 84 s. ISBN 978-80-904531-2-8.

DAŇKOVÁ, Michaela. *Koučování: kdy, jak a proč: rady pro všechny manažery*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.

DUCHONĚ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Lubomír KOSTROŇ. *Personální strategie: krok za krokem*. V Praze: C.H. Beck, 2013. C.H. Beck pro praxi. 159 s. ISBN 978-80-7179-564-3.

HÁLEK, Vítězslav. *Plánování a organizování*. 1. vydání. Hradec Králové: GAUDEAMUS, Univerzita Hradec Králové, 2007. 181 s. ISBN 978-80-7041-656-3.

ILMARINEN, J. 2005. *Towards a longer worklife: ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health.

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha:

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.

KLEVETOVÁ, Dana. *Motivační prvky při práci se seniory*. 2., přepracované vydání. Praha: Grada, 2017. 224 s. ISBN 978-80-271-0102-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přepracované. a rozš. vydání. Praha: Grada, 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

MALÍKOVÁ, Eva. *Péče o seniory v pobytových sociálních zařízeních*. Praha: Grada, 2011. 328 s. ISBN 978-80-247-3148-3.

MAREŠOVÁ, Veronika. *Cítit se skvěle – vypadat skvěle! jak podpořit svoji vnitřní a vnější krásu*. Praha: Grada, 2021. 152 s. ISBN 978-80-271-3286-7.

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *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, 2014. 141 s. ISBN 978-80-904531-7-3.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozš. vydání. Praha: Grada, 2016. 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA, 2012. 79 s. ISBN 978-80-87137-35-2.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

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

VALIŠOVÁ, Alena a Hana KASÍKOVÁ. *Pedagogika pro učitele*. Praha: Grada, 2007. Pedagogika (Grada), 402 s. ISBN 978-80-247-1734-0.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vydání. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

6.2 INTERNETOVÉ ZDROJE

AGE MANAGEMENT – součást strategického řízení firmy. Age management – vize age managementu, age management audit. [online]. c2017 DONASY s.r.o. [cit. 02.03.2022].

Dostupné z: <http://donasy.cz/age-management/>

BYZNYS PRO SPOLEČNOST. Co je diverzita. Charta diverzity Česko – Homepage [online]. [cit. 03.03.2022]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs/co-je-diverzita>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. Obyvatelstvo, 2021. In: Český statistický úřad [online]. Praha: Český statistický úřad. [cit. 2021-12-23].

Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_hu

HLUŠIČKA, Petr, 2013. Styly vedení. In: Firemní sociolog [online]. Firemní sociolog [cit. 2021—12-29].

Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/138-styly-vedeni>

KLÍMOVÁ, Zuzana. Víte, co je to age management? - Blog Orange Academy. Kurzy účetnictví a jazykové kurzy | Orange Academy [online]. [24.03.2020] [cit. 18.12.2021].

Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-age-management/>

LANGER, Tomáš, 2019. Zavádění age managementu do firemní praxe aneb startují projekty v rámci výzvy Evropského sociálního fondu výzvy č.: 079 "Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu" [online].

Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/cs/resource-centre/content/zavadeni-age-managementu-do-firemni-praxe-aneb-startuji-projekty-v-ramci>

MPSV, Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020. [online]. 2021, [cit. 29.12.2021].

Dostupné: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Anal%C3%BDza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1

PFNONWOVENS. Naše produkty – PFN. Home – PFN [online].

Dostupné z: <https://www.pfnonwovens.com/cs/nase-vyrobky/>

PRACOVNÍ SCHOPNOST – Age Management z.s.. Age Management z.s. – Age Management z.s. sdružuje odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů [online]. 2021 Age Management z.s. [cit. 23.11.2021]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/pracovni-schopnost/>

ROMAN, Styly vedení lidí. Univerzita-Online.cz. Univerzita Online [04.03.2012] – přednášky, seminárky, testy, dokumenty [online].

Dostupné z: <http://www.univerzita-online.cz/mng/zaklady-managementu/styly-vedeni-lidi/>

ŠTOROVÁ, Ilona. AGE MANAGEMENT pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 21-12-2021]. ISBN neuvedeno. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>.

VIDOVIČOVÁ, Lucie. Ageismus.cz. Ageismus.cz [online]. c2022 [cit. 01.04.2022].

Dostupné z: <https://www.ageismus.cz/>

ZAVÁDĚNÍ AGE MANAGEMENTU – Age Management z.s.. Age Management z.s. – Age Management z.s. sdružuje odborníky z oblasti rozvoje lidských zdrojů [online]. c2022 Age Management z.s. [cit. 02.03.2022]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/zavadeni/>

7 SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ A GRAFŮ

SEZNAM TABULEK:

Tabulka 1: Věková struktura zaměstnaných v tis.	13
Tabulka 2: Předsudky zaměstnavatelů vůči zaměstnancům různého věku	26
Tabulka 3: Výhody a nevýhody zaměstnanců nad 50 let	26
Tabulka 4: Věková struktura zaměstnanců.....	31

SEZNAM OBRÁZKŮ:

Obrázek 1: Vliv strategie age managementu na faktory ovlivňující firmu i zaměstnance.....	16
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti	17
Obrázek 3: Úrovně age managementu.....	18
Obrázek 4: Pilíře age managementu	20
Obrázek 5: Obsah strategie lidských zdrojů	21
Obrázek 6: Shrnutí třech stylů klasické teorie vedení lidí	25
Obrázek 7: Logo společnosti PFNonwovens	28
Obrázek 8: Odvětví výrobních produktů z netkané textilie.....	29

SEZNAM GRAFŮ:

Graf 1: Podíl obyvatel ve věkové skupině 0–14 a 65+ v letech 1947–2020	14
Graf 2: Znázornění věkové struktury v %	31
Graf 3: Změna pracovní pozice	32
Graf 4: Flexibilní formy práce	33
Graf 5: Využití firemní mateřské školky	33
Graf 6: Možnosti sladění osobního a pracovního života	34
Graf 7: Přenos znalostí starších zaměstnanců na mladší	34
Graf 8: Požadované benefity/zaměstnanecké výhody	35
Graf 9: Více kolektivu	35
Graf 10: Atmosféra na pracovišti	36
Graf 11: Znalost pojmu Age management	36
Graf 12: Znevýhodnění kvůli věku.....	37
Graf 13: Souhlas s výroky	37
Graf 14: Důvody ukončení pracovního poměru	38
Graf 15: Styl řízení vedoucího.....	38
Graf 16: Požadovaný styl řízení vedoucího zaměstnanci	39
Graf 17: Pohlaví	40
Graf 18: Věkové kategorie	40
Graf 19: Dosažené vzdělání.....	41
Graf 20: Délka kariéry ve společnosti	41
Graf 21: Pracovní pozice	42
Graf 22: Pracovní doba.....	42

Graf 23: Zhoršené pracovní podmínky.....	43
--	----

8 SEZNAM PŘÍLOH:

Příloha 1: Dotazník.....	56
Příloha 2: Dotazy na personální oddělení.....	61

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Dotazníkové šetření

Dobrý den,

jmenuji se Lucie Bartáková a studuji ve třetím ročníku SVŠE ve Znojmě. Ve své bakalářské práci se zabývám tématem „Age management ve vybraném podniku“ (Age management představuje způsob řízení zaměstnance s ohledem na jeho věk), a proto vytvořené otázky jsou zaměřené na toto téma. Velmi Vás prosím, abyste se stali součástí mé práce tzn. mými respondenty, a pomohli mi tak docílit objektivních výsledků a nových poznatků z vašeho podniku, díky kterým budu následně navrhopvat, jak podpořit věkovou diverzitu. Dotazník je anonymní, poslouží pouze ke zhodnocení v bakalářské práci, a tak prosím o pravdivé odpovědi. Děkuji Vám za čas věnovaný vyplněním tohoto dotazníku.

O ZAMĚSTNANCI

1. **Jste:** •žena •muž

2. **Jaký je Váš věk?** _____

3. **Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**
 - a) základní
 - b) vyučen/a
 - c) středoškolské
 - d) vysokoškolské

4. **Jak přibližně dlouho ve společnosti pracujete?** _____

5. **Na jaké pozici pracujete?** _____

6. **Vaše pracovní doba je dána:**
 - a) *Fixně (nemění se)*
 - b) *Flexibilně*

7. **Máte při Vašem výkonu práce nějaké zhoršené podmínky (hluk, nadměrné teplo, nebezpečné látky apod.)?**
 - a) *Ano, mám: jaké?* _____
 - b) *Ne, nemám*

1. Je starším zaměstnancům nabídnut přechod na méně náročný druh práce, pokud dojde v souvislosti s jejich věkem k poklesu pracovního výkonu?

- a) *Ano, je*
- b) *Ne, není*
- c) *Nevím*

2. Jaké flexibilní formy práce byste uvítal/a?

- a) *Stlačený pracovní týden*
- b) *Práce na částečný úvazek*
- c) *Dohoda o provedení práce (DPP)/dohoda o pracovní činnosti (DPČ)*
- d) *Sdílení pracovního místa – Job sharing*
- e) *Práce na směny*
- f) *Žádné z nabízených*

3. Využil/a byste možnost zavedení firemní mateřské školky?

- a) *Ano, využil/a*
- b) *Ne, nevyužil/a*
- c) *Nemám děti*

4. Jaké další možnosti/výhody Vám chybí pro snadnější sladění osobního a pracovního života?

a) *Žádné*

b) *Tyto: _____*

5. Jsou ve Vaší společnosti nastaveny konkrétní postupy, jejichž cílem je přenos znalostí a dovedností starších zaměstnanců na mladší (vzájemné konzultace, sdílení pracovních úkolů apod.)?

- a) *Ano*
- b) *Ne*

6. Jaké typy benefitů/zaměstnaneckých výhod byste uvítal/a?

a) *Žádné*

b) *Tyto:* _____

7. Chtěl/a byste pracovat více v kolektivu?

a) *Ano*

b) *Ne*

c) *Nevím*

8. Jaká je nejčastější atmosféra na Vašem pracovišti?

a) *Vynikající*

b) *Dobrá*

c) *Normální*

d) *Spíše horší*

e) *Špatná*

9. Setkal/a jste se již s pojmem Age management?

a) *Ano, setkal/a*

b) *Ne, nesetkal/a*

c) *Pouze jsem tušil/a*

**10. Víte o situaci, kdy jste byl Vy/kolega alespoň jednou za poslední rok ve Vašem
současném zaměstnání znevýhodněn kvůli věku?**

a) *Ano, vím: jaký typ znevýhodnění to byl?* _____

b) *Ne, o žádné nevím*

11. Zakroužkujte následující výrok, se kterým ve Vašem současném pracovišti souhlasíte:

- a) *Ke všem pracovníkům je přístupováno rovnocenně vzhledem k věku.*
- b) *Jednání mého nadřízeného ke mně se od mého nástupu nezměnilo.*
- c) *Z hlediska odměňování jsem k práci dostatečně motivován.*
- d) *Při práci mohu využít své schopnosti a dovednosti.*
- e) *Budu svoji práci vykonávat i ve svých 60 letech.*

12. Z jakého důvodu byste ukončil/a pracovní poměr?

- a) *Nadměrný stres*
- b) *Nevyhovující ohodnocení*
- c) *Styl vedení nadřízeného*
- d) *Nejistota pracovní kariéry*
- e) *Zdravotní důvody*
- f) *Jiné: _____*

13. Jaký styl řízení uplatňuje Váš vedoucí?

- a) *Vysoká kontrola a aktivita vedoucího, jasně přidělené úkoly, žádná diskuse*
- b) *Motivace od vedoucího, prostor i pro názor podřízených, avšak stále konečné rozhodnutí vedoucího*
- c) *Značná volnost podřízených, nízká úroveň kontroly, vedoucí vyjadřuje názor pouze je-li tázán*
- d) *Aktivní zapojení podřízených, vedoucí podřízené motivuje, po odvedené práci zhodnotí výsledky a sdělí připomínky*

14. Jaký styl byste rád/a aby užíval Váš vedoucí?

- a) *Vysoká kontrola a aktivita vedoucího, jasně přidělené úkoly, žádná diskuse*
- b) *Motivace od vedoucího, prostor i pro názor podřízených, avšak stále konečné rozhodnutí vedoucího*
- c) *Značná volnost podřízených, nízká úroveň kontroly, vedoucí vyjadřuje názor pouze je-li tázán*
- d) *Aktivní zapojení podřízených, vedoucí podřízené motivuje, po odvedené práci zhodnotí výsledky a sdělí připomínky*

Příloha 2: Dotazy na personální oddělení

1. Jaké typy benefitů/zaměstnaneckých výhod jsou zaměstnancům nabízeny?
2. Je na Vašem pracovišti možnost poskytnutí praxe pro mladé studenty?
3. Jak často jsou zaměstnanci tázáni na jejich spokojenost v podobě např: dotazníkových šetření?