

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií

Katedra sociální politiky a sociální práce



# Výsledky age managementu v konkrétní organizaci

**Diplomová práce**

**Autor práce: David Petrželka**

**Vedoucí práce: Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.**

Brno 2017

**Čestné prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a s využitím jen v literatuře uvedených zdrojů.

V Brně, dne 1.5. 2017

.....

David Petrželka

**Poděkování:**

Na tomto místě bych chtěl poděkovat především vedoucímu práce Mgr. Ondřeji Horovi, Ph.D. za podnětné připomínky a vstřícný přístup při vedení práce.

Dále bych rád poděkoval zástupcům zvolené organizace, kteří mi umožnili výzkum realizovat a pomohli mi s kontaktováním vhodných respondentů.

V neposlední řadě patří díky také mé rodině a nejbližším za podporu a motivaci při psaní práce.

## Obsah:

Úvod .....	6
<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>8</b>
<b>1 Demografické stárnutí .....</b>	<b>8</b>
1.1 Úvod do demografického stárnutí.....	8
1.2 Změny na pracovním trhu.....	10
1.3 Shrnutí .....	11
<b>2 Lidé starší 50ti let jako ohrožená skupina na trhu práce .....</b>	<b>11</b>
2.1 Definice.....	12
2.2 Ohrožené skupiny na trhu práce .....	13
2.3 Skupina 50+ .....	14
2.4 Věková diskriminace na trhu práce.....	16
2.5 Shrnutí .....	17
<b>3 Personální řízení.....</b>	<b>18</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů .....	18
3.2 Oblasti řízení lidských zdrojů .....	19
3.3 Personální strategie a personální politika .....	21
3.4 Realizace personální politiky .....	23
3.5 Shrnutí .....	23
<b>4 Age management.....</b>	<b>24</b>
4.1 Management diverzity.....	24
4.2 Definice age managementu.....	25
4.3 3 klíčové úrovně age managementu .....	26
4.4 Pracovní schopnost .....	28
4.5 8 pilířů age managementu .....	29
4.6 Opatření age managementu .....	30
4.6.1 Výběr pracovníků.....	30
4.6.2 Vzdělávání, trénink a celoživotní učení.....	31
4.6.3 Kariéerní rozvoj.....	31
4.6.4 Flexibilní formy práce .....	32
4.6.5 Péče o zdraví a ergonomie pracovního prostředí .....	32
4.6.6 Restrukturalizace pracovních míst.....	33
4.6.7 Propouštění a plánování odchodu do důchodu.....	34
4.6.8 Komplexní přístup .....	35
4.7 Výsledky, přínosy a rizika age managementu .....	35
4.8 Shrnutí .....	36
<b>5 Závěr.....</b>	<b>37</b>
<b>METODOLOGICKÁ ČÁST .....</b>	<b>38</b>
<b>6 Metodologie výzkumu .....</b>	<b>38</b>
6.1 Cíl výzkumu.....	38
6.1.1 Symbolický cíl .....	38
6.1.2 Aplikační cíl.....	38
6.1.3 Poznávací cíl .....	39
6.2 Operacionalizace .....	39
6.3 Výzkumná strategie, design výzkumu.....	41
6.4 Technika sběru dat.....	42
6.5 Výzkumný soubor (Jednotka zkoumání, jednotka zjišťování) .....	43

6.6 Příprava výzkumu, postup a realizace sběru dat, postup zpracování dat....	44
6.7 Limity výzkumu .....	45
<b>EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>46</b>
<b>7 Vybraná organizace.....</b>	<b>46</b>
<b>8 Analýza dat.....</b>	<b>47</b>
8.1 Zodpovězení DVO1.....	47
8.1.1 Dílčí závěr .....	51
8.2 Zodpovězení DVO2.....	52
8.2.1 Dílčí závěr .....	56
8.3 Zodpovězení DVO3.....	56
8.3.1 Dílčí závěr .....	61
8.4 Zodpovězení DVO4.....	61
8.4.1 Dílčí závěr .....	66
<b>9 Závěr.....</b>	<b>68</b>
8.1 Závěrečná doporučení.....	70
<b>Bibliografie .....</b>	<b>71</b>
<b>Anotace .....</b>	<b>74</b>
<b>Annotation .....</b>	<b>75</b>
<b>Seznam obrázků a grafů .....</b>	<b>76</b>
<b>Jmenný rejstřík .....</b>	<b>77</b>
<b>Věcný rejstřík.....</b>	<b>78</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>79</b>
Příloha č.1:.....	79
Příloha č.2 .....	79
<b>Stat' .....</b>	<b>81</b>

## Úvod

Tato diplomová práce se věnuje problematice personálního řízení pracovníků starších 50 let. Důležitost a aktuálnost tohoto tématu vyplývá částečně z demografického vývoje, ale také z rozvíjejících se personálních strategií organizací, které čím dál více zohledňují diverzitu vlastností a potřeb zaměstnanců a přizpůsobují tomu svoji personální politiku.

Postupné stárnutí populace ve vyspělých zemích Evropy včetně ČR má svoje následky nejen na důchodové systémy, ale i na pracovní trh. V organizacích se proměňuje věková struktura zaměstnanců a čím dál tím větší podíl tvoří pracovníci vyššího věku. Mění se věkové složení pracovníků přináší nové výzvy pro personální řízení v organizacích.

Různé věkové skupiny mohou mít různé charakteristiky. V průběhu pracovní kariéry se mění zkušenosti a schopnosti zaměstnanců stejně jako jejich potřeby a nároky na pracovní podmínky, prostředí a způsoby práce. Rostoucí dynamičnost tržního prostředí zároveň zvyšuje požadavky na znalosti a dovednosti pracovníků. Ty musejí být neustále aktuální a v souladu s posledními technologiemi a postupy. Starším zaměstnancům tak hrozí rychlé zastarávání jejich kvalifikace. To představuje riziko jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Z organizačního pohledu je tak těmto změnám nutné věnovat zvýšenou pozornost, obzvlášť v kontextu demografického stárnutí. Starší zaměstnanci jsou pro organizace velice cenní pro jejich zkušenosti, znalost vnitřního fungování organizace a vytvořené vazby na klienty. Není snadné je nahrazovat mladou pracovní silou, která je navíc čím dál méně dostupná.

V posledních letech personální řízení s ohledem na věk prochází značným vývojem, zejména ve větších organizacích, kde je třeba mít personální strategie strukturovanější a jasněji definované. Zaměstnavatelé si více všimají odlišných potřeb jednotlivých skupin zaměstnanců a vytvářejí pro ně speciální programy a opatření.

Právě takovému konkrétnímu programu pro zaměstnance starší 50 let se věnuji ve své diplomové práci. Jedná se o případovou studii vybrané organizace a jejího způsobu personální práce se staršími zaměstnanci. Cílem je ukázat, jakým způsobem program probíhá a jakých dosahuje výsledků.

Práce je rozdělena na teoretickou, metodologickou a empirickou část. V teoretické části popisují problém demografického stárnutí a jeho důsledky na trhu práce. Dále vymezují cílovou skupinu 50+ jako jednu z ohrožených skupin na pracovním trhu. V následující kapitole se zaměřují na teoretická východiska řízení lidských zdrojů a jeho nejdůležitější oblasti související s personálními programy. Poslední kapitola logicky propojuje celou teoretickou část svým zaměřením na personální práci s ohledem na věk zaměstnanců.

Metodologická část popisuje způsob realizace výzkumu a jeho teoretické ukotvení. Uvádím zde podrobnosti o výzkumném souboru, dílčí výzkumné otázky a možná omezení výzkumu. Empirická část se pak věnuje samotné analýze vybrané organizace a zodpovídá hlavní výzkumnou otázku.

Hlavním přínosem práce je získání informací o tom, jak jsou skutečně v praxi opatření realizována, jaké mají výsledky, jaká je zpětná vazba ze strany zaměstnanců a co by mohlo být případně vylepšeno. Výstupy práce jsou tedy prospěšné především pro organizaci samotnou, která může získat podrobnější představu o podobě programu a čerpat z ní inspiraci pro jeho další vývoj. Cílem práce je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"*.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Demografické stárnutí

V první kapitole krátce představím obecně známý a velmi diskutovaný problém demografického stárnutí. Jedná se o jeden z nejdůležitějších jevů způsobujících proměnu věkové struktury v organizacích a jako takový ho považuji za klíčový pro úvod do problematiky personálních strategií zohledňujících věk pracovníků. Personální práce v organizaci je totiž do velké míry ovlivněna nabídkou na pracovním trhu. Společnosti musejí svoje strategie přizpůsobovat tomu, jak se mění struktura jejich zaměstnanců, a ta je závislá na situaci na trhu práce. Demografické stárnutí je pak jedním z důležitých faktorů, které poměry na pracovním trhu ovlivňují.

Nejdříve uvedu hlavní příčiny stárnutí populace a s pomocí několika základních demografických ukazatelů vysvětlím, jakým způsobem tento proces ovlivňuje a bude ovlivňovat strukturu naší společnosti. Dále se budu zabývat tím, jak tento jev proměňuje situaci na trhu práce v ČR.

### 1.1 Úvod do demografického stárnutí

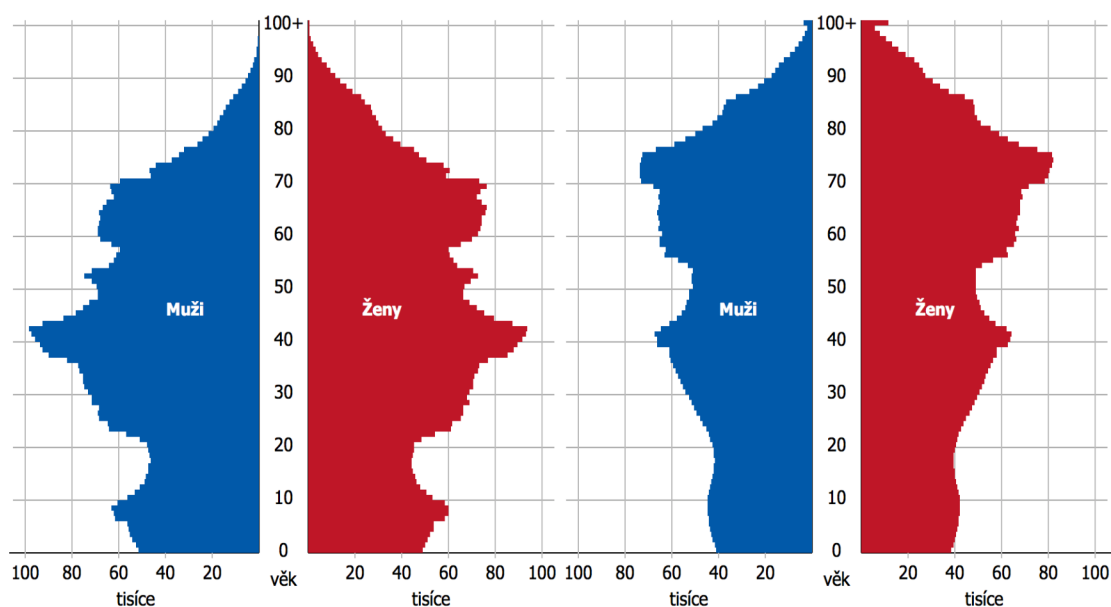
Stárnutí populace je dlouhodobým problémem, se kterým se potýká většina vyspělých zemí a v následujících dekádách postihne velkou část členských států EU. Tento jev je způsoben kombinací dvou faktorů. Prvním z nich je snižující se úhrnná plodnost, která se u většiny států EU pohybuje výrazně pod hranicí přirozené obnovy populace, tedy 2,1 dítěte na ženu. V ČR tento ukazatel v roce 2013 dosahoval hodnoty 1,46 dítěte na ženu a v rámci Evropy tak nepředstavuje výjimku. Rozhodnutí posledních generací mít méně dětí je nejdůležitější příčinou měnící se demografické struktury naší společnosti. Druhým faktorem ovlivňujícím stárnutí populace je stále se zvyšující naděje dožití. Ta v roce 2013 činila 75 let pro muže a 80,9 let pro ženy. Například ještě v roce 1990 přitom byly tyto hodnoty 67,6, respektive 75,4 let. Kromě nízkého počtu nově narozených dětí se tak zároveň zvyšuje délka života prožitá ve stáří. (Hasmanová Marhánková 2014: 8) V důsledku těchto trendů by lidé starší 65 let měli v ČR v roce 2050 tvořit necelou třetinu obyvatelstva. (ČSÚ: 2013)

Důsledky stárnutí populace na pracovní trh dobře ukazuje i index závislosti, který je definován jako poměr osob ve věku 0-19 a 65+ let k počtu 20-64 letých.



Tento ukazatel tedy srovnává podíl věkových skupin převážně nepracujících k těm ve většině případů výdělečně činných. Čím vyšší je jeho hodnota, tím zatíženější je systém. Zatímco ještě na přelomu tisíciletí připadaly v ČR na jednu závislou osobu dvě nezávislé, v roce 2050 už má být podle prognóz ČSÚ tento stav vyrovnaný, tj. na jednu závislou osobu bude připadat jedna nezávislá. (ČSÚ: 2004) Měnit se bude i struktura závislých osob – vyšší podíl budou představovat osoby v postproduktivním věku. Ekonomická zátěž tak bude dlouhodobě stoupat, a to i přes zvyšující se věkovou hranici odchodu do důchodu. Předpokládaný vývoj věkové struktury do roku 2050 ukazuje obrázek č. 1.

**OBR. Č. 1 - PŘEDPOKLÁDANÁ VĚKOVÁ STRUKTURA ČR V ROCE 2017 A 2050**



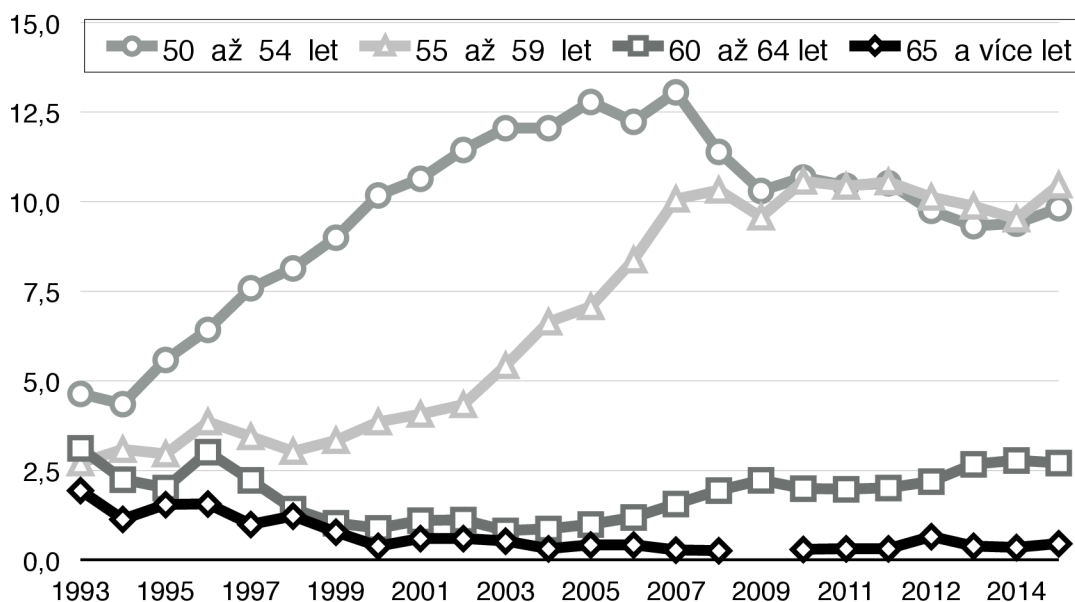
Zdroj: ČSÚ: 2017

Takové změny mají pochopitelně zásadní dopad na většinu dílčích systémů sociální politiky. Nejdůležitějšími oblastmi, které jsou stárnutím populace ovlivněny jsou systémy sociálního zabezpečení, trh práce a zaměstnanost, vzdělávání, systém zdravotní péče, důchody, příjmová redistribuce a v neposlední řadě mezigenerační vztahy. (Ciutiene, Railaite 2015: 391) Často diskutovaná jsou opatření v souvislosti s důchodovým systémem jako zvyšování věku odchodu do důchodu, zvyšování příspěvků odváděných na důchodové pojištění nebo snižování penzí. Demografické stárnutí ale není jen o stárnutí důchodců a úpravách v penzijním systému. Přináší výzvy i pro pracovní trh.

## 1.2 Změny na pracovním trhu

Graf č. 1 ukazuje vývoj na pracovním trhu ČR v letech 1993-2015. Jsou z něj dobře patrné změny vyvolané proměnou demografické struktury. Na začátku devadesátých let tvořili lidé mezi 50-59 lety velmi malý podíl z celkového počtu nezaměstnaných, pohybující se mezi 3-5 procenty. Tento stav se výrazně proměnil v druhé polovině devadesátých let a v průběhu první dekády nového tisíciletí. Z počátku byla rapidně stoupající nezaměstnanost postížena především věková skupina 50-54 letých, která dosáhla vrcholu v roce 2007, kdy tvořila 13,1 procent všech nezaměstnaných. Během necelých 15 let se tedy její podíl v celkovém počtu téměř ztrojnásobil. Nárůst nezaměstnanosti věkové skupiny 55-59 letých se projevuje zhruba o pět let později, což opět vypovídá o pozvolném nástupu stárnutí populace. Relativně silné generace těchto věkových skupin postupně stárnou a nejsou kompenzovány mladšími ročníky. Lidé starší 60 let nejsou růstem nezaměstnanosti příliš poznamenáni. Tyto ročníky už ve většině případů pobírají starobní důchod. Pokud se podíváme na celou skupinu starší 50 let, tvořila v roce 2015 více než 23 procent, tedy téměř čtvrtinu, všech nezaměstnaných.

**GRAF Č. 1 - VÝVOJ NA PRACOVNÍM TRHU ČR V LETECH 1993 AŽ 2015**



Zdroj: ČSÚ: 2016, vlastní výpočty

Podíl starších lidí na nezaměstnanosti však ještě nevyovídá o vývoji zaměstnanosti této skupiny. Ta naopak v posledních letech prošla pozitivním vývojem. Vidovičová uvádí údaje pro věkovou kategorii 55-64 let za období 1998-2013. Ve sledovaném období vzrostla její zaměstnanost z 37,1 na 51,6 procent, přičemž dlouhodobý cíl podle strategie Evropa 2020 je zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků 55-64 let na 55 %. V tomto ohledu je tak situace na pracovním trhu na dobré cestě. Svědčí o tom i fakt, že průměrný věk pracujících se za dvacet let zvýšil o téměř čtyři roky. (Vidovičová 2015: 17) Skutečnost, že roste procento starších nezaměstnaných na celkové nezaměstnanosti a současně i jejich zaměstnanost, lze vysvětlit jednoduchým způsobem. Efekt stárnutí populace způsobuje tak výraznou proměnu věkové struktury, že ani narůstající zaměstnanost starších lidí není schopna překonat jejich zvyšující se zastoupení mezi nezaměstnanými.

### **1.3 Shrnutí**

Tato kapitola představila problematiku stárnutí populace. To je způsobeno jak snižující se úhrnnou plodností, tak zvyšující se nadějí dožití. Kombinace těchto jevů způsobuje rostoucí průměrný věk a vyšší zastoupení starších věkových kategorií v populaci.

To má vážné následky také na pracovní trh. Obecně lze změnu na pracovním trhu v kontextu demografického stárnutí charakterizovat třemi nejdůležitějšími trendy. Výrazně se mění věková struktura zaměstnanců v podnicích, kde jsou stále dominantnější vyšší věkové skupiny. Spolu s tím se zvyšuje míra pracovníků opouštějících pracovní trh. A naopak se snižuje přísun mladých zaměstnanců. (Chisagiu, 2015: 67)

Z těchto důvodů se organizace stále více zabývají tvorbou personálních programů zohledňujících věk pracovníků. Kapitola tak nabízí teoretický rámec příčin tohoto vývoje.

## **2 Lidé starší 50ti let jako ohrožená skupina na trhu práce**

V následující kapitole se budu věnovat ohroženým skupinám na trhu práce, přičemž hlavní pozornost bude věnována skupině nad 50 let. Ze všeho nejdříve je třeba vymezit definici cílové skupiny tak, jak je k ní v rámci této práce přistupováno.

Následovat bude popis ohrožených skupin na pracovním trhu a samostatná, podrobnější podkapitola o charakteristice vyšších věkových skupin. Tedy nakolik jsou ohroženy nezaměstnaností, jaké okolnosti toto znevýhodnění způsobují a co můžeme považovat za jejich silné a slabé stránky. Na závěr vysvětlím nejčastější předsudky a stereotypy, které jsou se skupinou starších zaměstnanců spojovány.

Tyto informace jsou klíčové k pochopení postavení cílové skupiny ve společnosti. Znalost specifických problémů starších pracovníků, možností znevýhodnění, silných a slabých stránek a jejich vývoje v průběhu pracovní kariéry slouží jako teoretický základ pro porozumění programům personální práce pro dané cílové skupiny.

## 2.1 Definice

Vidovičová a Matasová (2006: 112) upozorňují, že pojem starší pracovníci je velmi specifický a jeho chápání se v rámci různých oborů liší. Například v odborné demografické a statistické literatuře bývají jako starší pracovníci nejčastěji označováni lidé nad 65 let, přičemž dříve to byla hranice 60 let. V případě starších zaměstnanců bývá podle Vidovičové a Matasové hranice stanovena na věk 50 let. Stejně danou skupinu vymezuje i český zákon o zaměstnanosti (435/2004, § 33, pís. f), který v této souvislosti mluví o uchazečích o zaměstnání, kterým je potřeba věnovat zvýšenou péči. Tento zákon současně zakazuje účastníkům právních vztahů činit nabídky zaměstnání, které mají diskriminační charakter, nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy nebo odporují dobrým mravům. Je tedy důležité upozornit, že podle tohoto zákazu nemůže zaměstnavatel rozhodovat čistě na základě věku. Stejná pravidla platí i pro jiné charakteristiky zaměstnanců nesouvisející přímo s kvalifikací nebo kompetencí k výkonu práce, jako jsou informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení či sexuální orientace.

V této práci bude pod oběma pojmy starší pracovníci i starší zaměstnanci vždy myšlena skupina pracujících lidí starších 50 let do konce jejich pracovní kariéry. V tomto ohledu se tedy přikláním k definici podle Zákonu o zaměstnanosti. Stejnou kategorizaci využívá i mnoho jiných odborných prací. (např. Cimbáliková, Štorová a kol.: 2012) Výhodou ohraničení koncem pracovní kariéry je, že se dotýká *“problémů*

*jak pracovníků v produktivním/předdůchodovém věku, tak pracovníků, kteří důchodového věku dosáhli a na trhu práce setrvávají*” (Svobodová 2009: 9).

Přesto však, pokud hovoříme o starších pracovnících, nelze hranici 50 let považovat za zcela pevnou. Obzvláště v nových, rychle se vyvíjejících oborech, které vyžadují od svých zaměstnanců vysokou znalost posledních technologií a nejnovějších metod, se “stárnutí” pracovníků projevuje již mnohem dříve. Zaměstnavatelé často vnímají zaměstnance vyššího věku jako pracovně méně výkonné, méně intelektuálně schopné či ochotné učit se novým věcem. (MPSV: 2013) Ne vždy se však jedná o objektivní důvody, často se starší lidé stávají obětí předsudků, což na jejich postavení na trhu práce působí diskriminačně. Tomuto problému se více budu věnovat v podkapitole o starší lidech jako jedné z ohrožených skupin na pracovním trhu.

## **2.2 Ohrožené skupiny na trhu práce**

Obecně lze říci, že riziko nezaměstnanosti sdílí v podmínkách globalizovaných ekonomik větší část populace. Jeho rozložení je ale výrazně diferencováno směrem k více zranitelným skupinám trhu práce. Nejohroženější jsou skupiny *„postižené sníženou schopností adaptovat se na změny na pracovních trzích v důsledku zastarávání a ztráty kvalifikace, znalostí a dovedností potřebných k výkonu zaměstnání.”* (Horák, Horáková 2013: 128-129) Vyšší věk je nepochybně jednou z charakteristik, které riziko nezaměstnanosti zvyšují. Mezi další ovlivňující faktory můžeme počítat úroveň vzdělání, pohlaví, zdravotní stav či příslušnost k etnické skupině. (Buchtová 2002: 109) Na základě těchto charakteristik Buchtová identifikuje šest skupin nejčastěji ohrožených nezaměstnaností. Tyto skupiny vyčleňují lidi s větším rizikem ztráty zaměstnání a ty, kteří jsou předurčení k dlouhodobé nezaměstnanosti. Zároveň jsou vystaveni vyššímu riziku opakované nezaměstnanosti. Důsledkem toho je častější účast na sekundárním trhu práce a získávání horších, méně placených pozic. Mezi jednotlivé ohrožené skupiny Buchtová zařazuje mladší lidi do 30 let, ženy, osoby s nízkou kvalifikací, etnické skupiny, zdravotně postižené a vyšší věkové kategorie.

Podrobnější rozdělení nabízejí například Dvořáková a kol. (2012), kteří jednotlivé skupiny více specifikují. Kromě výše zmíněných tak mezi znevýhodněné můžeme zařadit také těhotné a kojící ženy a matky do devátého měsíce od porodu, fyzické osoby pečující o dítě do 15 let věku, uchazeče o zaměstnání vedené v evidenci

déle než 5 měsíců a osoby potřebující zvláštní pomoc. Těmi se rozumí osoby žijící v mimořádně obtížných poměrech, společensky nepřizpůsobené nebo osoby po výkonu trestu odnětí svobody. (Dvořáková a kol. 2012: 81)

Vzhledem k zaměření práce se budu ze jmenovaných skupin podrobněji věnovat pouze starším lidem jako jedné z ohrožených skupin.

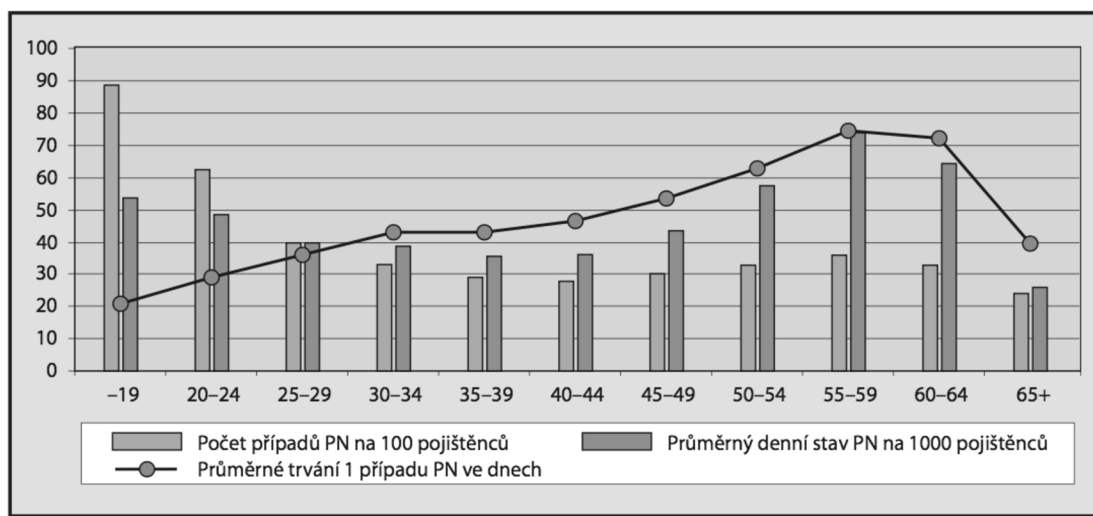
### **2.3 Skupina 50+**

Lidé nad 50 let se na trhu práce potýkají s řadou překážek. Na jednu stranu existuje řada objektivních faktorů, které je v zaměstnání znevýhodňují. Stejně tak ale vůči nim panuje řada předsudků, které dále zvyšují riziko ztráty zaměstnání nebo komplikují hledání nové práce. Právě riziko ztráty zaměstnání je jedním z hlavních důvodů, proč jsou starší pracovníci často uváděni jako ohrožená skupina trhu práce. Náhlá ztráta zaměstnání znamená výrazný pokles příjmu a změnu životní úrovně. S tím souvisí změna rodinné situace a úbytek kontaktů. Rychlé zastarávání úrovně kvalifikace způsobuje zhoršené možnosti při dalším uplatnění, což má za následek pokles sebedůvěry a často i zdravotního stavu. (Buchtová 2002: 112)

Vyšší výskyt zdravotních komplikací patří mezi nejčastější problémy, se kterými se starší lidé často potýkají. *“Přibližně 30 % mužů a žen ve věkové skupině 50–64 let v důsledku svých zdravotních problémů potřebuje naléhavé úpravy v práci, aby bylo možné předcházet riziku předčasného odchodu do důchodu a pracovní neschopnosti.”* (Ilmarinen 2012: 1) Snižuje se schopnost fyzické práce, což způsobuje problémy v zaměstnáních s vysokou fyzickou zátěží. Objevují se muskuloskeletální poruchy. Klesá maximální svalová síla a rozsah pohybu kloubů. Tyto trendy přitom postihují jak pracovníky v manuálních, tak i duševních profesích. Významný vliv na snížení fyzické kapacity mají chronické zdravotní problémy. S vyšším věkem často souvisí výskyt hypertenze, diabetes nebo ischemické choroby srdeční. Negativní vliv má také vyšší spotřeba léků. To vše může mít vliv i na duševní parametry, z nichž často vyplývá případný pokles kognitivních funkcí. Pro stárnutí je také charakteristické zhoršování funkce paměti. (Novotný a kol. 2014: 79)

Následky vývoje zdravotního stavu ale nejsou zcela jednostranné. Ukazuje to graf č. 2, který zobrazuje průměrné údaje o délce a počtu případů pracovní neschopnosti. Je z něj zřejmé, že je to především dlouhodobá pracovní neschopnost, která se s věkem zvyšuje. Relativní počet případů je naopak v průběhu stárnutí poměrně stabilní, přičemž ve srovnání s mladšími věkovými skupinami je pracovní neschopnost skupiny starších 50 let dokonce výrazně nižší.

**GRAF Č. 2 - PRŮMĚRNÁ DÉLKA A POČET PŘÍPADŮ PRACOVNÍ NESCHOPNOSTI**



Zdroj: Cimbálníková, Štorová a kol. 2012, str. 23

Rychlost a rozsah všech těchto změn je přitom velice individuální a závisí na mnoha okolnostech. Pro vývoj fyzické zdatnosti je důležitá úroveň realizovaného aerobního cvičení jednotlivcem. Velkou roli u stárnutí hrají také další faktory jako genetická dispozice jedince, stav životního prostředí, životní styl, dostupnost a kvalita zdravotnictví a souvisejících služeb nebo kvalita pracovního prostředí. (Vidovičová 2015: 61)

Z tohoto důvodu odborná literatura rozlišuje kromě chronologického věku také další kategorie. Nejčastější je tzv. funkční věk, který se odvíjí od schopnosti vykonávat činnosti každodenní potřeby. Dále bývají uváděny kategorie podle různých sociálních rolí, které v průběhu života zastáváme, podle úrovně biologického stárnutí nebo na základě důležitých životních událostí jako je např. odchod do důchodu. (Morgan, Kunkel 2011: 8-10)

Ne všechny změny související se stárnutím jsou však negativní. Starší lidé mají výhodu bohatých zkušeností, které jim umožňují lépe se orientovat jak v pracovním, tak v sociálním světě. Zlepšuje se strategické myšlení a schopnost logicky uvažovat, zdokonalují se jazykové dovednosti. Se stářím přichází více rozvahy a ucelenější vnímání a řízení vlastního života. V pracovním prostředí se s věkem zaměstnancům zlepšuje pracovní kvalifikace a schopnost spolupráce. Jsou lépe informovaní a více rozumějí firemní strukturu a jejím funkcím a změnám v pracovním prostředí. Získávání těchto pozitivních vlastností tak může nahrazovat zhoršující se jiné dovednosti a v mnoha ohledech se tak starší pracovníci stávají lepšími a silnějšími než dříve. (Ilmarinen: 2012)

Cimbálníková, Štorová a kol. (2012: 24) shrnují, že starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich zpracovat velké množství současně. Kvalita práce tedy zůstává stejná, starší pracovník však může vykazovat nižší kvantitu. Na věku závisí především rychlost vnímání, myšlení a reakcí. Schopnosti založené na zkušenostech a vědomostech jsou naopak velmi stabilní a mohou se i do vysokého věku zlepšovat. Pokud jsou předmětem práce jasně definované úkoly bez rozptylujících podnětů, věková omezení jsou minimální.

## **2.4 Věková diskriminace na trhu práce**

Jak již bylo zmíněno, starší zaměstnanci jsou na trhu práce často diskriminováni, což může mít vliv na jejich sebedůvěru a spokojenost v pracovním prostředí. Veškeré projevy diskriminace starších lidí jsou v odborné literatuře označovány souhrnným pojmem ageismus.<sup>1</sup> Ten označuje systematické znevýhodňování starých lidí v přístupu k zaměstnání, zdravotním, sociálním a jiným službám a v míře respektu, který mají v rodině a na veřejnosti. (Matoušek 2003: 22) Klíčové jsou přitom předsudky spojující vyšší věk s negativními charakteristikami a předpokládající, že všichni staří lidé jsou stejní. To vede k přijímání zobecněných, často nepravdivých předsudků a chápání celé skupiny jako "odlišné" kvůli charakteristikám, které její členové mohou ale také nemusí vykazovat. (Morgan, Kunkel 2011: 11) Výsledkem je pro mnohé ze starších lidí pocit, že se s nimi zachází s menším respektem a jako by byli méně inteligentní a schopní než ostatní. (Abrams a kol. 2016: 83)

---

<sup>1</sup> Ageismus se však netýká pouze vyšších věkových skupin. Jak upozorňuje Abrams (2016), s předsudky na základě věku se setkávají všechny věkové kategorie. Nejčastěji se však diskriminační chování projevuje vůči mladším a starším lidem.



Vidovičová (2015: 43) uvádí v této souvislosti některé výsledky výběrového šetření Ageismus, realizovaného opakovaně v letech 2003, 2007 a 2012. Například více než tři čtvrtiny respondentů v roce 2012 souhlasilo s tvrzením, že v zaměstnání občas záleží na tom, kolik má člověk let. Obvykle je to podle nich důležité u rozhodnutí o přijetí do zaměstnání, o propuštění, o možnosti dále se vzdělávat nebo kdo bude povýšen a jaká bude jeho výše platu. Často se předsudky, které bývají s vyššími věkovými skupinami spojovány, týkají změn ve výkonnosti starších zaměstnanců. S výrokem, že „*starší by měli uvolňovat svá místa mladším, protože ti jsou výkonnější a schopnější*“, souhlasilo ve sledovaných letech mezi 40-50% respondentů. Starší zaměstnanci jsou v porovnání s mladšími vnímáni jako méně flexibilní, méně produktivní a vyžadující větší mzdové náklady. Chybí jim znalosti práce s novými technologiemi a neumí se tolik přizpůsobovat změnám. Očekávána je také vysoká motivace pro (předčasný) odchod do důchodu, která potenciálně snižuje návratnost případně vynaložených investic do vzdělávání starší pracovní síly. (Vidovičová 2015: 43-44)

Ve stejném výzkumu v roce 2003 téměř 80% respondentů přiznalo starším spolupracovníkům více zkušeností, přesto jen 30% z nich bylo ochotno jim uznat také větší výkonnost nebo snahu. Takový pohled by znamenal, že zkušenost nabývaná s věkem je k vyššímu výkonu vlastně nevyužitelná. (Vidovičová, Matasová 2006: 114)

## **2.5 Shrnutí**

V této kapitole jsem se věnoval konkrétnímu vymezení a popisu problémů cílové skupiny. Kromě různých možností definice a jejího ukotvení pro účely této práce jsem dále uvedl obvyklé příčiny ohrožení skupiny starší 50 let na trhu práce a nejčastější projevy diskriminace a předsudků s ní spojených.

Prostřednictvím této kapitoly jsem dále rozšířil teoretický základ nezbytný pro pochopení důležitosti tématu personální práce se staršími pracovníky.

Z výše uvedených skutečností vyplývá několik důsledků pro organizační cíle. Ty by měly sledovat především minimalizaci projevů diskriminace a stereotypního přístupu ke starším pracovníkům. Zároveň by se měly soustředit na využití dovedností a charakteristik, které jsou pro starší zaměstnance typické a také přizpůsobovat pracovní prostředí jejich měnícím se potřebám.

Tím je uzavřena část teorie o příčinách a následcích proměny věkové struktury ve společnosti a věkové kategorii starších 50 let. Následuje text věnující se personální práci.

### **3 Personální řízení**

Ať už jde o jakékoli okolnosti související se stárnutím zaměstnanců, jejich měnící se potřeby a nároky na pracovní prostředí představují výzvu pro personální práci každé organizace. V následující kapitole vysvětlím nejdůležitější pojmy spojené s personální prací v organizaci. Jednotlivé podkapitoly uvedou definici řízení lidských zdrojů a popíší jeho dílčí oblasti. Poté budou vysvětleny koncepty personální strategie a personální politiky. Poslední částí je podkapitola o managementu diverzity, který se zabývá problematikou řízení specifických skupin zaměstnanců v rámci organizace a do jisté míry tak uvádí koncept age managementu, který navazuje v další kapitole.

Informace uvedené v následující kapitole zasazují koncept age managementu do širšího kontextu. Age management jako takový je totiž určitým typem personální strategie implementované prostřednictvím určité personální politiky, a zasahující do různých oblastí řízení lidských zdrojů. Vysvětlení těchto pojmů je tedy nezbytné pro hlubší pochopení toho, co age management vlastně znamená.

#### **3.1 Řízení lidských zdrojů**

Způsob řízení lidských zdrojů v organizaci je v organizaci zcela zásadní. Kromě nich má každá organizace k dispozici ještě zdroje materiální, finanční a informační. Pro správné fungování každé organizace je důležité tyto zdroje vhodně shromažďovat, propojovat a využívat. Materiální a finanční zdroje však samy o sobě nic neznamenají. Je nutné s nimi pracovat takovým způsobem, aby byly organizaci co nejvíce užitečné. To se děje prostřednictvím jejich pracovníků, tedy lidských zdrojů. Ti k práci potřebují dostatek informačních zdrojů, díky kterým mohou rozšiřovat svoje znalosti a dovednosti. Ty jim opět umožní efektivně pracovat na zdrojích materiálních a finančních. Tento koloběh ukazuje význam, který má řízení lidských zdrojů pro každou organizaci. (Koubek 2009: 13) Podobnou definici nabízí Armstrong (2007: 25), podle kterého je řízení lidských zdrojů *“strategický a logický promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v*

*organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.”*

### **3.2 Oblasti řízení lidských zdrojů**

Cíle organizace, o kterých Armstrong mluví, se pochopitelně více či méně liší podle oblasti podnikání organizace. Přesto můžeme obecně charakterizovat nejdůležitější oblasti, do kterých jednotlivé cíle nejčastěji spadají. Armstrong (2007) vyjmenovává následující:

- efektivnost organizace;
- řízení lidského kapitálu;
- řízení znalostí;
- řízení odměňování;
- zaměstnanecké vztahy;
- uspokojování rozdílných potřeb;
- překlenování propasti mezi rétorikou a realitou.

Obecně řečeno, veškeré cíle, které si organizace stanovuje, jsou do velké míry určovány podmínkou její efektivnosti. Soustavné zlepšování strategií a politiky, nekončící zdokonalování využívaných metod a vytváření nových, účinnějších postupů jsou esencí úspěchu ve vysoce konkurenčním prostředí. Snaha o efektivnost organizace tak více či méně prostupuje do všech ostatních oblastí, ve kterých rozhodnutí o personální strategii probíhají. Hlavním determinantem každého takového rozhodnutí je totiž snaha o získání a udržení schopných lidí. (Kociánová: 2010)

Kvalitní pracovní síla je tvořena mnoha charakteristikami, kterými zaměstnanci mohou disponovat. S popisem těchto charakteristik se výrazně překrývá koncept zaměstnatelnosti, který se snaží o zachycení toho nejdůležitějšího, co činí jednotlivce zaměstnatelným.<sup>2</sup> Tento koncept vznikl původně v souvislosti se studiem ohrožených skupin na trhu práce. Přesto má velkou vypovídací hodnotu i o skupině zaměstnaných. Stejně tak jako identifikuje nejčastější příčiny neúspěchu při hledání

---

<sup>2</sup> S konceptem zaměstnatelnosti úzce souvisí také tzv. index pracovní schopnosti. Ten je však svým vývojem a významem provázán s konceptem age managementu. Z toho důvodu ho tedy představuji až v kapitole věnující se age managementu.

zaměstnání, říká nám totiž mnohé i o tom, co dělá zaměstnance žádanými na trhu práce. Zaměstnatelnost lze rozdělit do několika kategorií, které jsou pro zaměstnavatele při výběru pracovníka důležité. Jedná se o lidský a sociální kapitál, osobní adaptabilitu a flexibilitu a kariérovou identitu. (Horák, Horáková: 2013) Kariérovou identitou jsou myšlena profesní přání a aspirace pracovníků, tedy čeho chtějí na trhu práce dosáhnout. Osobní adaptabilita představuje schopnost člověka uplatnit své znalosti a dovednosti v reálném pracovním prostředí. *“Schopnost adaptace umožňuje jedincům být produktivními a atraktivními pro zaměstnavatele i v období permanentních proměn trhu práce.”* (Horák, Horáková 2013: 142) Sociální kapitál obsahuje informace a sociální kontakty využívané v rámci svých sociálních sítí.

Lidský kapitál jsou nakonec samotné znalosti a dovednosti, kterými člověk disponuje. Jeho klíčovými složkami jsou například úroveň dosaženého vzdělání a pracovní a životní zkušenosti. Právě řízení lidského kapitálu považuje Armstrong (2007) za jednu z dalších důležitých oblastí řízení lidských zdrojů. Důvodem, proč Armstrong zdůrazňuje význam řízení lidského kapitálu, je patrně jeho velký potenciál pro další rozšiřování z pohledu personálního řízení organizace. Zatímco osobní aspirace a schopnost adaptability jsou charakteristiky převážně individuálně dané, znalosti a dovednosti mohou být vzděláváním pracovníků účinně vylepšovány.

Z této perspektivy tak koncept lidského kapitálu částečně obsahuje i oblast řízení znalostí, která označuje proces učení probíhajícího v organizaci, jehož prostřednictvím je podporován rozvoj pro firmu specifických znalostí. (Armstrong, 2007)

Řízení odměňování sleduje ohodnocení výkonu zaměstnanců. Spravedlivé odměňování výsledků a kvality práce je základem pracovní angažovanosti a oddanosti. Středem pozornosti je zde hlavně motivace zaměstnanců. Práci s lidskými zdroji nelze omezit pouze na dosahování výkonu potřebnému k chodu organizace. Je podstatné se zabývat také individuálními představami, cíli a hodnotovou orientací zaměstnanců. Souhrnným ukazatelem toho, jak jsou osobní cíle zaměstnanců naplňovány, je pracovní spokojenost. (Dvořáková a kol. 2012: 215) Odměňování také nespočívá pouze ve finančním ohodnocení. Patří sem různé formy uznání nefinanční povahy, příležitosti učit se a rozvíjet se, flexibilní formy a režimy práce a kvalitní pracovní podmínky. Pracovní spokojenost zvyšují i pracovní úkoly, které jsou co

nejvíce komplexní a autonomní a přispívají k víceoborové flexibilitě zaměstnanců. (Dvořáková a kol. 2012: 305)

Stejně důležité jako adekvátní hodnocení zaměstnanců je udržování dobrých vztahů na pracovišti. Mezilidské vztahy se utvářejí při jakékoli lidské činnosti a nejenak je tomu i na pracovišti. Může jít o vztahy neformální povahy nebo vztahy formální, upravené pravidly organizace. Každopádně jde o prvek zásadně ovlivňující dosahování cílů organizace a pracovních a životních cílů samotných pracovníků. Dobré vztahy na pracovišti mají pozitivní vliv na produktivitu jednotlivců, potažmo celé organizace. K udržování zdravých pracovních vztahů pomáhá podpora nejrůznějších opatření. Mezi ty nejčastější patří vytvoření jasných pravidel a podmínek práce pro organizaci a formulace jednoznačné a spravedlivé politiky výběru, hodnocení, přemísťování a personálního rozvoje pracovníků. Dále je to intenzivní informování o všech záležitostech organizace, pořádání různých kulturních, společenských, sportovních a rekreačních aktivit a v neposlední řadě důsledná prevence a postihování jakýchkoli projevů diskriminace nebo subjektivních antipatií. (Koubek 2009: 326-328)

Další významnou oblastí řízení lidských zdrojů je snaha o uspokojování rozdílných potřeb, a to všech zainteresovaných stran. V úvahu je nutné brát individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, různé osobní potřeby, styly práce, aspirace jednotlivců a odlišnosti různých oddělení organizace, ať už z pohledu úrovně vedení nebo typu práce. Zároveň je třeba dbát na udržování rovných příležitostí pro všechny pracovníky. (Armstrong 2007: 29)

Poslední uváděná oblast upozorňuje na to, že výše popisované záměry jsou často velmi důkladně teoreticky promyšleny, bývá ale obtížné je efektivně zavádět do praxe. Důvodem může být například malá podpora od vyššího vedení, krátkodobost některých aktivit, nedostatek prostředků, nedostatečná infrastruktura pro zavádění opatření nebo odpor ke změnám ze strany pracovníků. Úkolem personalistů je tak nejen přicházet s novými metodami a postupy, ale i zařídit, aby v praxi opravdu fungovaly. (Armstrong 2007: 30)

### **3.3 Personální strategie a personální politika**

V rámci výše popsanych oblastí řízení lidských zdrojů jsou formulovány cíle, které v každé organizaci dostávají konkrétní podobu. Jejich nastavení tvoří strategii organizace, která přímo ovlivňuje tzv. personální strategii. Ta musí být schopna se

přizpůsobovat změnám v organizačních cílech, odpovídat na specifika organizace, její vnitřní podmínky, a zároveň respektovat vnější prostředí, ve kterém organizace působí. (Kociánová: 2010) Podobně popisuje personální strategii Koubek (2009: 23), podle kterého je *“determinována celkovou strategií organizace, tedy jejími dlouhodobými, obecnými a komplexně pojatými cíli.”* Současně je ale v rámci dílčích strategií klíčová, a to z důvodu už zmíněné rozhodující role lidských zdrojů v každé organizaci.

Při formulaci personální strategie je nutné zvážit:

- jakou kvalifikaci a schopnosti bude organizace potřebovat v budoucnu;
- zda je úroveň výkonnosti dostatečně vysoká, aby umožnila zvýšení ziskovosti, vyšší produktivitu, lepší kvalitu a zlepšení služeb zákazníkům;
- zda budou struktura, procesy a systémy v organizaci v jejich současné podobě schopny vyrovnat se s budoucími úkoly;
- zda organizace využívá nejlepším způsobem kvalifikaci a výkonový potenciál pracovníků;
- zda organizace investuje dostatečně do rozvoje potřebných schopností. (Armstrong 1999 in Kociánová 2012: 91)

Personální politika definuje to, jakým způsobem bude personální strategie v organizaci prováděna. Jedná se o soubor zásad a opatření, metod a nástrojů, které jsou v personální praxi dané organizace využívány. (Kociánová: 2010) Tyto podmínky mají velký význam pro to, aby organizace byla schopna úspěšně a dlouhodobě fungovat. Dobře zformulovaná a stabilní personální politika *“upevňuje vazbu mezi pracovníky a organizací, projasňuje rozhodovací procesy a činí je srozumitelnými, vytváří příznivé klima v organizaci, repektuje nejen zájmy organizace, ale i zájmy pracovníků, jimž dává určitý pocit jistoty a průhledné perspektivy.”* (Koubek 2009: 24)

Konkrétní podoba personální politiky je ovlivněna vnějšími a vnitřními podmínkami organizace. Vnější podmínky jsou charakteristické tím, že se neustále mění a organizace má na jejich vývoj jen minimální vliv. Počítáme mezi ně například rozvoj nové techniky a měnící se technologie, sociální a kulturní vlivy, konkurenci na národním a globálním trhu, změny ve vládní politice a legislativě, hodnotové orientace lidí nebo ekonomické, demografické a ekologické vlivy. Vnitřní podmínky

jsou charakteristiky přímo samotné organizace. Je to její geografická poloha, velikost, strategie a politika, organizační kultura, technologické a technické vybavení, organizační struktura a sociální, profesní a kvalifikační struktura jejich zaměstnanců. (Kociánová 2010: 14-15)

### **3.4 Realizace personální politiky**

Návrh, formulaci a prosazení personální strategie a politiky v organizaci má na starosti personální útvar. Jeho funkcí je zajišťovat existenci a fungování personálních činností nezbytných k plnění úkolů personální práce. Obstarává tak odbornou, tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personální práce. (Koubek 2009: 32) Všechny tyto dílčí funkce přitom sledují obecný záměr organizace dosahovat stanovených cílů prostřednictvím efektivní práce s lidmi. (Armstrong 2007: 63)

Nejsou to však pouze personalisté, kdo se na výkonu personální práce podílí. Organizace a koordinace lidských zdrojů je neoddelitelnou součástí práce všech vedoucích pracovníků, bez ohledu na jejich postavení v hierarchii řídicích funkcí. *"Každý, kdo řídí práci byt' jen jednoho dalšího pracovníka, už musí vykonávat řadu personálních činností."* (Koubek 2009: 29) Úkolem personálního útvaru je radit těmto vedoucím pracovníkům při plnění úkolů tak, aby byla naplňována personální strategie a politika. Vrcholové vedení pak s personálním útvarem spolupracuje při řešení zásadnějších záležitostí personální práce.

### **3.5 Shrnutí**

Předchozí podkapitoly popisovaly obecnější charakteristiky řízení lidských zdrojů. Cílem bylo vysvětlení základních pojmů a kategorií, ve kterých řízení lidských zdrojů probíhá. Tato teoretická východiska jsou totiž společná pro všechny směry personální práce, ať management nevyjímá. Kromě úvodní definice jsem se věnoval nejdůležitějším oblastem, do kterých můžeme rozhodování o lidských zdrojích v organizaci rozčlenit. Následovalo vymezení pojmů personální strategie a personální politika a popis role personálního útvaru, což považuji rovněž za klíčové v diskuzi o personální práci v organizaci. Díky těmto kapitolám je možné mluvit o age managementu jako o jednom ze směrů personálních strategií, zabývat se tím, jaká je v organizacích uplatňována personální politika s ohledem na principy age

managementu, a v jakých oblastech řízení lidských zdrojů se age management nejčastěji projevuje.

V následující kapitole propojím kapitoly o demografickém stárnutí, starších pracovnících jako ohrožené skupině na trhu práce a řízením lidských zdrojů.

## **4 Age management**

Tato kapitola se bude věnovat řízení lidských zdrojů zohledňujícímu věk pracovníků, tedy age managementu. Ze všeho nejdříve představím koncept managementu diverzity, jehož zájmem jsou kromě různých věkových skupin i další specifické podskupiny pracovníků v organizaci. Z toho důvodu lze chápat management diverzity jako nadřazený pojem age managementu, který je jednou z jeho součástí. První podkapitola tak funguje jako vysvětlení základních úvah a myšlenek, které ke vzniku age managementu vedly. Dále budu pokračovat podrobnějším popisem, co to age management vlastně je a co ho charakterizuje. Uvedu jeho 3 klíčové úrovně, vysvětlím koncept pracovní schopnosti a představím 8 nejdůležitějších pilířů age managementu. Následovat bude popis konkrétních opatření a nástrojů, které age management v praxi využívá. Na závěr popíšu jeho hlavní přínosy, kvůli kterým by se tímto konceptem měly organizace zabývat, a rizika spojená s jeho zaváděním.

### **4.1 Management diverzity**

S tím, jak se organizace vyvíjí a počet jejich zaměstnanců roste, zvyšuje se i různorodost struktury pracovníků z hlediska věku, pohlaví, rasy, etnické příslušnosti nebo náboženského vyznání. Obzvláště zřetelné je to u mezinárodních organizací, kde mohou být kulturní a společenské normy jedné skupiny zaměstnanců zcela odlišné od ostatních. Koncept řízení lidských zdrojů, který se na tuto rostoucí variabilitu zaměřuje, se nazývá management diverzity. Jeho cílem je vytvořit v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál. (Kociánová 2012: 119) Motivace k takovému jednání organizace mohou být morální hodnoty vyššího vedení nebo legislativní důvody, především je to ale ekonomický kalkul zaměstnavatele. (Dvořáková a kol. 2012: 415) Jak již bylo zmíněno, udržování dobrých vztahů na pracovišti je jednou z důležitých oblastí řízení lidských zdrojů a má velký vliv na



efektivitu organizace. V prostředí vysoké kulturní rozmanitosti pracovníků se tak stává ještě podstatnější.

Podle Kociánové (2012) můžeme diverzitu pracovníků rozdělit do dvou dimenzí. Ta první obsahuje znaky, které mohou mít vliv na pracovní uplatnění člověka. Patří sem již uváděný věk, pohlaví, rasa, etnická příslušnost nebo tělesné a mentální charakteristiky. Do druhé spadají vlastnosti, které hrají roli při utváření hodnotové orientace, očekávání a vytváření zkušeností. Řadíme sem společensko-ekonomický status, rodinný stav, mateřský jazyk, vzdělání, náboženství nebo pracovní zkušenosti.

#### 4.2 Definice age managementu

Koncept age managementu je stále více populární díky dlouhodobému trendu stárnutí zaměstnanců, který si žádá reakci ze strany zaměstnavatelů. Pokud budou starší pracovníci tvořit čím dál větší podíl všech zaměstnanců, je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost a usilovat o udržení jejich přínosu pro organizaci a stabilní kvalitu práce.

Jestliže je management diverzity způsob řízení lidských zdrojů soustřeďující se na rozmanitost charakteristik uváděných v předchozí podkapitole, můžeme age management chápat jako jednu z jeho dílčích úrovní. Takové rozdělení by však nebylo zcela přesné. Přestože centrem pozornosti age managementu je věk pracovníků, jedná se spíše o perspektivu, z jaké je na diverzitu zaměstnanců nahlíženo. Touto optikou jsou potom zvažovány ostatní vlastnosti pracovníků, tedy nakolik a jak jsou ovlivňovány věkem.

Bláha, Čopíková a Horváthová (2016: 188) popisují age management jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Podrobnější definici nabízejí Kuperus, Stoykova a Rode (2011), podle kterých se jedná o termín zastřešující všechny *“zásady, pravidla, postupy, nástroje, rezervy a investice týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců”*, přičemž cílem všech těchto aktivit je umožnit *“pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.”* (Kuperus, Stoykova a Rode 2011 in Novotný a kol. 2014: 56)

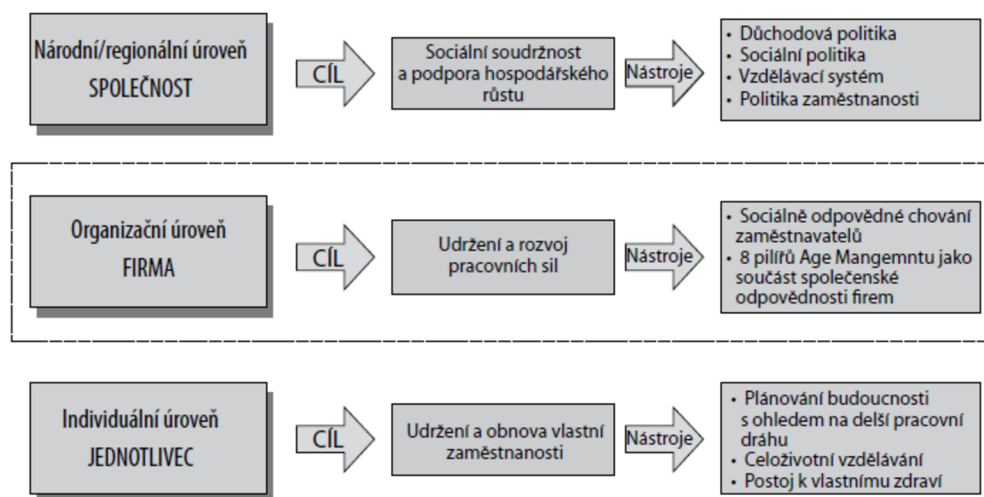
V tomto smyslu se tak nejedná o koncept specificky zaměřený na starší zaměstnance, ale o způsob personálního řízení, který bere v úvahu rozdílné potřeby a

charakteristiky různých věkových skupin v organizaci a přizpůsobuje tomu jejich pracovní podmínky. Každá věková skupina má různé specifika a očekávání od pracovního procesu. Může preferovat jiné způsoby práce a liší se svými zkušenostmi. Zaměstnavatel tyto odlišnosti reflektuje a strategicky organizuje pracovní prostředí tak, aby zaměstnancům vycházel vstříc. Zároveň je důležité, aby tím nevznikalo zvýhodňování některé ze skupin zaměstnanců. Naopak, jedním ze základních principů age managementu je podpora rovných příležitostí a sociálně zodpovědného přístupu k práci s lidskými zdroji. (Novotný a kol. 2014: 57) Age management tak spíše odstraňuje bariéry, kvůli nimž jsou určité věkové kategorie znevýhodňovány.

### 4.3 3 klíčové úrovně age managementu

Podle perspektivy, z jaké na myšlenky a principy age managementu nahlížíme, můžeme rozlišit tři nejdůležitější úrovně, na kterých jeho uplatňování probíhá. Jedná se o národní/regionální, organizační a individuální úroveň. Ilmarinen (2008) na obrázku č. 2 znázorňuje ke každé z těchto úrovní i cíle a nástroje, které nejčastěji využívají.

**OBR. Č. 2 - ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU**



Zdroj: Cimbálníková, Štorová a kol.: 2012

Národní či systémová úroveň se soustředí na obecný veřejný zájem maximalizovat příspěvky stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. (Cimbálníková, Štorová a kol. 2012: 35) Veřejná intervence je zde žádoucí z toho důvodu, že trh práce tyto otázky komplexně neřeší. (Novotný a kol. 2014: 60) Cílem

je co nejvíce eliminovat negativní dopady demografického stárnutí na trh práce a zaměstnanost, systém zdravotní péče a sociálního zabezpečení, důchodový a vzdělávací systém. Právě prostřednictvím těchto jednotlivých oblastí sociální politiky lze na demografický vývoj adekvátně reagovat. K takovému přístupu se hlásí i ČR, která v rámci Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí formuluje hlavní výzvy související s podporou konceptu age managementu. Jsou jimi:

- změna postojů ke stárnutí jak na úrovni společnosti, tak mezi zaměstnavateli a zaměstnanci,
- propojení opatření age managementu s důchodovou reformou tak, aby došlo ke změně přístupů k aktivnímu stárnutí na trhu práce, neovlivňované pouhým zvýšením věku odchodu do důchodu,
- zajištění široké publicity konceptu Age Managementu a jeho využití jakožto nedílné součásti personálního řízení a společenské a sociální odpovědnosti firem,
- příprava věkově staršího obyvatelstva na aktivní stárnutí, období aktivního stárnutí a období důstojného stáří,
- sběr a šíření příkladů dobré praxe na národní i mezinárodní úrovni. (MPSV: 2013)

Následuje organizační úroveň, která zdůrazňuje perspektivu zaměstnavatele. Jeho hlavním zájmem je *“udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce.”* (Cimbáliková, Štorová a kol. 2012: 35) S tím jak stárnutí pracovní síly způsobuje vyšší podíl starších zaměstnanců v organizacích, roste i zájem zaměstnavatelů o rozvoj lidského potenciálu speciálně této skupiny. Organizační úroveň je také nejdůležitějším hlediskem s ohledem na téma této práce. Podrobnému popisu strategií a nástrojů age managementu využívaných na podnikové úrovni tak budou věnovány následující podkapitoly.

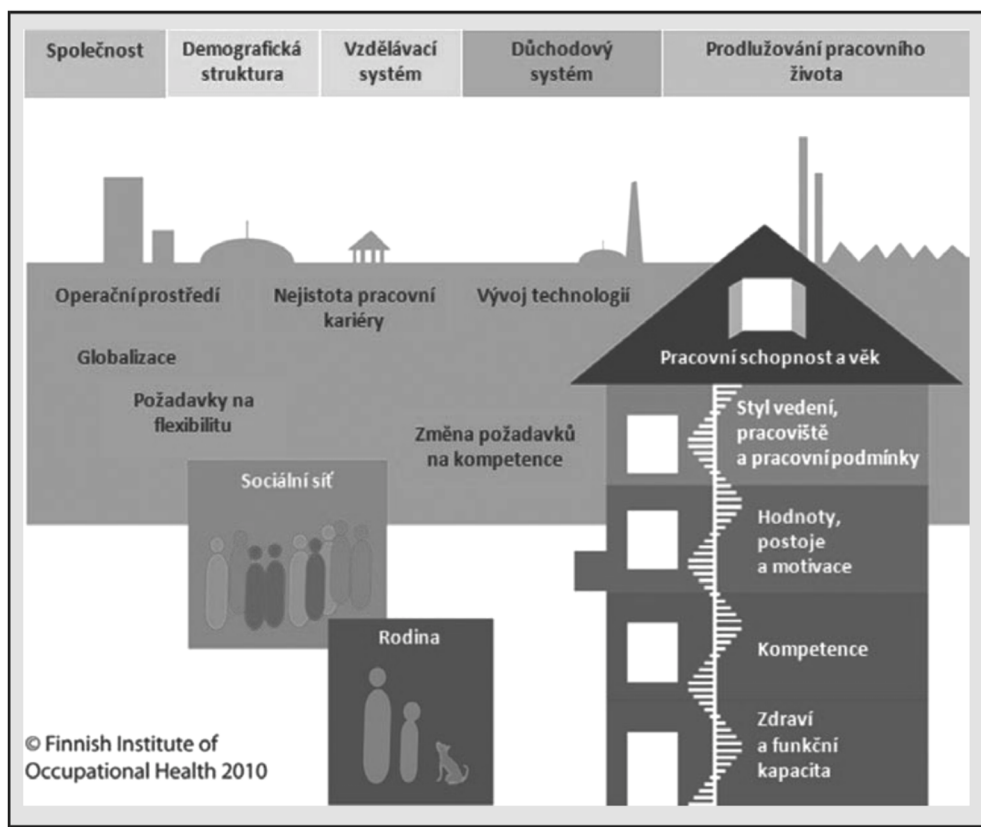
Třetí úroveň je individuální perspektiva, podle které se age management zaměřuje na co nejefektivnější využití schopností a dovedností pracovníků. Prostřednictvím vzdělávání a tréninku umožňuje zůstat zaměstnancům na pracovním trhu jak nejdéle je to možné a učí je neustále se adaptovat na měnící se pracovní požadavky. (Fabisiak, Prokurat: 2012) Ztráta nebo nutnost změny zaměstnání představuje totiž pro stárnoucí pracovníky jednu z největších hrozeb na trhu práce. Efektivní rozvoj předpokladů, které jim umožní v případě potřeby zvolit jinou

pracovní pozici, zaměstnavatele či formu zaměstnání, je proto pro starší pracovníky zcela zásadní.

#### 4.4 Pracovní schopnost

Rozvoj osobních dovedností úzce souvisí s konceptem pracovní schopnosti, který lze chápat jako zastřešující termín obsahující všechny faktory, které mají na pracovní výkon jedince vliv. Zohledňovány jsou přitom jak pracovní podmínky a požadavky na práci v určité organizaci, tak individuální předpoklady pro zvládnání práce nebo sociální prostředí pracovníka.

**OBR. Č. 3 - DŮM PRACOVNÍ SCHOPNOSTI**



Zdroj: (Cimbálníková, Štorová a kol.: 2012)

Dobře je celý koncept shrnutý v modelu zvaném Dům pracovní schopnosti (obrázek č. 3), vyvinutém pracovníky Finského institutu pracovního zdraví (Finnish Institute of Occupational Health, FIOH). V nejspodnějších částech obrázku jsou umístěny nejdůležitější složky pracovní schopnosti, na jejichž základech jsou potom stavěny další, výše zobrazené složky. Model zahrnuje všechny zmiňované úrovně age managementu. Individuální rovina je znázorněna jako jednotlivá patra domu. Mimo

dům, na úrovni jeho prvních pater, se nachází rodina a sociální síť. Faktory organizačního prostředí jako vývoj technologií nebo změny požadavků na kompetence jsou umístěny doprostřed na stejnou úroveň jako nejvyšší patra domu pracovní schopnosti. Nad nimi jsou pak jednotlivé složky systémové úrovně.

Součástí konceptu je také tzv. Index pracovní schopnosti, který si klade za cíl kvantifikovat její úroveň. Je toho dosaženo prostřednictvím sebeposuzovacího dotazníku pro pracovníky. Ten je rozdělen do sedmi hlavních oblastí, ve kterých pracovníci sami sebe hodnotí. Součet těchto subjektivních hodnocení dává výsledek pohybující se od 7 do 49 bodů, přičemž čím vyšší skóre pracovník dosáhne, tím lépe. Dosažená čísla jsou pak rozčleněna do kategorií špatný, průměrný, dobrý a výborný.

Ukazuje se, že tento index má dobrou vypovídací hodnotu. Například lidé s nízkým indexem pracovní schopnosti mají v budoucnu větší pravděpodobnost pobírání invalidního důchodu. Přibližně 30% lidí starších 45 let vykazuje výrazné snížení dosahovaných hodnot, přičemž asi 15-30% pracovníků se pohybuje v kategoriích průměrný nebo špatný. (Ilmarinen 2012: 4)

#### **4.5 8 pilířů age managementu**

Pro úspěšné zavádění age managementu v organizaci je zapotřebí spolupráce zaměstnavatelů se zaměstnanci. Jedině přijetí společné odpovědnosti umožňuje proveditelnost a legitimitu konceptu pro obě strany. Ilmarinen (2005) v této souvislosti uvádí 8 oblastí neboli pilířů age managementu představující obecné cíle, kterých by organizace při takové spolupráci měla chtít dosáhnout. Konkrétně mluví Ilmarinen o vizích, jejichž úkolem je ukázat směr, otevřít diskuzi a pomoci organizaci k formulaci nástrojů a metod vedoucích k úspěšnému age managementu. Tyto pilíře jsou:

- dobrá znalost problematiky věku,
- vstřícný postoj vůči věku,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční věková strategie,
- dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pracovat,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,

- spokojený život. (Ilmarinen 2005: 236-237)

Všechny pilíře jsou přitom vzájemně propojené a navazují jeden na druhý. Dohromady tak tvoří logický celek.

#### **4.6 Opatření age managementu**

Poté, co jsem uvedl nejdůležitější charakteristiky age managementu, jeho roli v teorii řízení lidských zdrojů, jeho klíčové úrovně a pilíře, budu se nyní věnovat konkrétním opatřením a nástrojům, které v praxi principy age managementu naplňují.

Funkce zavádění opatření age managementu je dvojí. Jednak fungují jako prevence - podporou a udržováním pracovní schopnosti zaměstnanců si organizace zajišťují stabilní pracovní sílu v průběhu celého kariérního cyklu pracovníků. Zároveň redukuje potřebu řešit náhlé a nečekané problémy se zaměstnatelností svých zaměstnanců v posledních fázích pracovního cyklu. Naegele a Walker (2006: 7) definují následující nejdůležitější oblasti opatření age managementu:

- výběr pracovníků,
- vzdělávání, trénink a celoživotní učení,
- kariérní rozvoj,
- flexibilní formy práce,
- péče o zdraví a ergonomie pracovního prostředí,
- restrukturalizace pracovních míst,
- propouštění a plánování odchodu do důchodu,
- komplexní přístup.

##### **4.6.1 Výběr pracovníků**

Podle Koubka (2009: 166) je cílem při výběru pracovníka rozpoznat, který z uchazečů bude nejen nejlépe vyhovovat požadavkům obsazované pracovní pozice, ale přispěje i k dobrým mezilidským vztahům v organizaci a bude schopen akceptovat hodnoty svého pracovního týmu i celé organizace. Zároveň bude dostatečně flexibilní na to, aby se dokázal přizpůsobit případným změnám v organizačním prostředí. Konkrétní kritéria výběru se pak odvíjejí od specifických potřeb daného místa. Charakteristickým rysem výběru pracovníka v organizaci uplatňující principy age managementu by měla být snaha o dosažení vysoké věkové diverzity. V prvé řadě by

tak měla být odstraněna jakákoli věková ohraničení pro přijímané pracovníky, což bývá častou praxí. (Naegele, Walker: 2006) Zaměstnanci vedoucí pracovní pohovory by se namísto toho měli soustředit na identifikaci klíčových dovedností, kompetencí a zkušeností uchazečů. Odměnou je potom pestřejší zaměstnanecká struktura vedoucí k celkově vyšší úrovni zkušeností a lepší schopnost komunikace jak s klienty tak uvnitř organizace.

#### **4.6.2 Vzdělávání, trénink a celoživotní učení**

Zaměstnavatelé si v posledních letech čím dál více uvědomují nevýhodnost předčasných odchodů do důchodu starších zaměstnanců. Ztrácí se tím kvalitní pracovní síla s dostatkem zkušeností, znalostí potřeb organizace a hlavně velkým potenciálem pro předávání svých znalostí mladším generacím. Dochází k plýtvání lidským potenciálem zkušených zaměstnanců i vynaloženými zdroji na jejich dosavadní rozvoj. (Chládková, Brodský, Pakosta: 2015) Stále větší důraz je z toho důvodu kladen na propracovaný vzdělávací program zaměstnanců, jehož význam stoupá nejen kvůli stárnutí pracovní síly, ale také kvůli rychlému vývoji moderních technologií a pracovních postupů obecně. Konkurenceschopnost organizace je do velké míry určována schopností adaptovat se na dynamické prostředí trhu, k čemuž jí významně dopomáhá právě neustálé vzdělávání zaměstnanců.

Související koncept celoživotního učení chápe vzdělávání jako kontinuální proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností v průběhu celého života. (MPSV: 2013) U mladších věkových kategorií platí, že *“čím více je pracovník školen a vzděláván na začátku kariérního rozvoje, tím více je ochoten vzdělávat se i na konci”*. (Chládková, Brodský, Pakosta 2015: 57) U starších zaměstnanců pak vzdělávání udržuje dané úrovně dovedností a přispívá k jejich vyšší motivaci a flexibilitě.

#### **4.6.3 Kariérní rozvoj**

Dalším nástrojem podporujícím motivaci k práci jsou možnosti kariérního růstu. Není tím myšlen pouze hierarchický postup v rámci organizační struktury, ale i zajištění takové pracovní pozice, která umožňuje pracovníkovi rozšiřování kompetencí a zároveň mu nejvíce vyhovuje s ohledem na jeho schopnosti a očekávání. (Naegele, Walker: 2006) S věkem se tyto požadavky na pracovní místo mohou měnit a organizace by měla dohlížet na to, aby byly změny reflektovány a personální plánování se tomu přizpůsobovalo. Přínosem takového přístupu je maximální využití

potenciálu zaměstnanců v každé fázi jejich pracovního života. Současně má plánování kariérního rozvoje pozitivní dopad na pracovní schopnost pracovníků. Redukuje úroveň stresu a umožňuje jim stanovovat si vlastní cíle, kterých v organizaci chtějí dosáhnout, což podporuje motivaci, odhodlanost, flexibilitu a produktivitu.

#### **4.6.4 Flexibilní formy práce**

Jedním z nástrojů, jak umožnit starším věkových skupinám zůstat v pracovním poměru i v pozdních fázích pracovního cyklu, jsou flexibilní formy práce. Ty mohou nabývat mnoha podob a jejich flexibilita se projevuje jak v délce, tak v umístění výkonu práce, případně v kombinaci obou. Patří sem zkrácené úvazky, pružná pracovní doba, zhuštěný pracovní týden, práce na směny nebo dočasná zaměstnání v podobě práce na dohodu nebo smlouvy na dobu určitou. Z hlediska umístění mohou zaměstnanci pracovat z domova, často ale i z jakéhokoliv jiného místa v případě připojení k internetu nebo interní organizační síti. (Ciutiene, Railaite 2015: 394)

Výhodou pro zaměstnavatele je lepší schopnost vyvažování nabídky a potřeby práce, roste tak hodinová produktivita práce a zpravidla klesá nemocnost a fluktuace. Na druhou stranu je náročnější organizace práce a stoupají personální náklady. (Dvořáková a kol. 2012: 181)

Možnost využívat v organizaci různých forem práce je prospěšný i pro zaměstnance. Umožňuje jim přizpůsobovat si režim vlastním potřebám a lépe sladit pracovní a soukromý život, ať už jde o péči o rodinu, mimopracovní povinnosti a zájmy nebo pouze měnící se pracovní návyky. (Armstrong 2007: 136)

#### **4.6.5 Péče o zdraví a ergonomie pracovního prostředí**

Zdraví patří k jednomu ze základních předpokladů umožňujícím zaměstnancům odvádět kvalitní práci, a jako takovému je třeba mu v personálním řízení věnovat patřičnou pozornost. V organizacích to znamená jak využívání nástrojů prevence, tak řešení už existujících zdravotních problémů zaměstnanců. Konkrétní opatření zahrnují *“studie zdravotních rizik na pracovišti, zdravotní zprávy, využívání zdravotních odborníků k profesionálnímu poradenství v organizaci, zaměstnanecké průzkumy, pravidelné kontroly zdravotního stavu, školení vedoucích a klíčových pracovníků v technikách managementu zdraví, ergonomické řešení pracoviště, popřípadě jeho rekonstrukce, preventivní přesuny či úprava pracovní doby.”* (Chládková, Brodský, Pakosta 2015: 59)



Povinností je bezplatné provádění pravidelných zdravotních prohlídek. Pro zaměstnavatele však mohou být výhodná i taková opatření, která se na první pohled jeví jako nákladná, ale z hlediska přínosů jsou efektivní. Jedná se například o nadstandardní zdravotní a rehabilitační péči. (Dvořáková a kol.: 2012)

Obzvláště důležitá v souvislosti se stárnutím zaměstnanců je ergonomie pracovního prostředí. Ciutiene a Railaite (2015: 394) uvádějí jako nejčastější úpravy použití lehčích materiálů, zavedení pracovních desek s upravitelnou výškou, pořízení zdravotních kancelářských židlí, poskytnutí dostatku pracovního prostoru, zajištění adekvátního osvětlení nebo používání kvalitních počítačových monitorů neodrážejících světlo.

Přínosy pro organizace jsou jednoznačné. *“Zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé realizují opatření na podporu zdraví pracovníků a na vhodné navržení pracovního prostředí, vykazují nižší množství nemocenské dovolené i nižší míru odchodů do předčasného důchodu. Celkově se zvyšuje motivace pracovníků 50+, cítí větší uspokojení z práce a zároveň se zlepšuje i pracovní atmosféra v kolektivu.”* (Cimbáliková, Štorová a kol. 2012: 107)

#### **4.6.6 Restrukturalizace pracovních míst**

Při změně pracovní pozice zaměstnanců se může jednat buď o povýšení pracovníka, převádění na jinou práci nebo přeřazování na nižší funkci. V prvním případě se jedná o pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci a zlepšuje se tak jeho postavení v organizaci. Přemístění je přechod na místo s podobným charakterem a obsahem práce, významem a postavením ve firemní hierarchii. Sestup na nižší funkci je pak obvykle spojen se snížením mzdy a poklesem v rámci organizační struktury. (Koubek 2009: 238-240)

Mobilita zaměstnanců souvisí většinou s koordinací potřeb pracoviště a kapacity zaměstnanců práci vykonávat. Sledován je zejména cíl udržení kvality práce. Často se jedná o opatření reagující na změnu pracovní výkonnosti. Restrukturalizace ale může fungovat i jako preventivní prostředek sloužící k ochraně zdraví zaměstnanců nebo pomáhající při jejich kariérním rozvoji. (Naegele, Walker 2006: 19) Kromě změn ve schopnostech pracovníka nebo snahy o jeho pracovní vývoj může být příčinou přemístění i úspora pracovníků, ukončení výroby nějakého výrobku či provozu nějaké části organizace, potřeba pokrýt nově vytvořené nebo uvolněné pracovní místo, změna požadavků původního pracovního místa na schopnosti

pracovníka nebo často také nespokojenost zaměstnance s dosavadním pracovním místem, útvarem organizace či pracovní skupinou. (Koubek 2009: 239)

Přemístění pracovníka mohou provázet obavy ze změny místa. Zaměstnanec opouští zavedenou a osvědčenou pozici a nastupuje do nového prostředí, kde spolupracuje s novými kolegy na projektech a úkolech, se kterými zatím nemá dostatek zkušeností. Může se projevovat strach z vyšších nebo nepříjemných požadavků na kvalifikaci a úsilí. Politika převádění pracovníků by tak měla stanovovat jasné podmínky, za kterých se přestup uskuteční včetně pravidel týkajících se mezd nebo platů, přestěhování se či přeškolení. (Armstrong 2007: 742)

Pro zaměstnavatele je při restrukturalizaci důležité, jak se změnila pracovníkova produktivita po přemístění, zda zůstala stejná nebo vzrostla. Dalším indikátorem je míra absence z důvodu nemoci, která by po přestupu měla ideálně klesnout. Vhodné je také všimnout si toho, jak přesunutí vnímají samotní zaměstnanci z hlediska jejich budoucího pracovního rozvoje. (Naegele, Walker 2006: 19)

#### **4.6.7 Propouštění a plánování odchodu do důchodu**

Propouštění pracovníků nebo jejich předčasný odchod do důchodu je často nevyhnutelný i v organizacích uplatňujících ve svém personálním řízení principy age managementu. Pozornost by měla být věnována důkladné přípravě propouštěcí a důchodové politiky a individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci. Zřizována bývají poradenská zařízení, která jsou dostupná bývalým zaměstnancům pro poskytování pomoci při hledání nové pozice, a zároveň k příležitosti udržování kontaktů s kolegy. Pro starší zaměstnance je vhodné *“zavádění flexibilních forem přechodu, kdy mohou být starší jedinci v důchodu stále zaměstnaní, ale jen na dobu určitou. Tím může organizace dále využívat jejich odborné znalosti a dovednosti v oblastech, kterými jsou historie firmy a zákaznické kontakty. Alternativou může být vykonávání činnosti mimo organizaci nebo postupné snižování pracovní doby”*. (Chládková, Brodský, Pakosta 2015: 59-60)

Některé organizace pro své starší pracovníky nabízejí zvláštní pracovní místa nebo oblasti práce. Taková politika však může vést k tomu, že si starší zaměstnanci začnou příliš uvědomovat svou situaci nebo začnou být na takto speciálně vyhrazených službách příliš závislí. Vhodnější je tak snaha o stejné zacházení jako s ostatními kategoriemi zaměstnanců a současné rozšiřování možností flexibilních

forem práce a podpora doplňkových opatření jako jsou služby zdraví a bezpečnosti při práci. (Armstrong 2007: 735)

Úspěšná propouštěcí a důchodová politika umožňuje lépe nacházet nástupce na uvolňované pozice a seznamovat je s požadavky na dané místo. Zlepšuje se také obraz sociální odpovědnosti zaměstnavatele jak uvnitř organizace, tak ve vztahu k veřejnosti. (Naegele, Walker 2006: 21)

#### **4.6.8 Komplexní přístup**

Poslední oblast opatření age managementu uvažuje nad celou otázkou stárnutí zaměstnanců v širším kontextu. Kvalita řízení lidských zdrojů v organizaci není určena pouze kvalitou jednotlivých opatření, ale jejich propracováním jako celku. Dílčí části celého procesu od výběru pracovníků po politiku propouštění a odchodu do důchodu spolu musí být propojené a vzájemně se doplňovat. Například flexibilní formy práce mohou být kombinovány se změnami v pracovním prostředí, péčí o zdraví a úpravami v kvalifikaci prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců. Získávání mladších pracovníků může být doplněno o programy pro přenos organizačních znalostí a know-how mezi různými věkovými skupinami. Podpora kariérního rozvoje může být kromě finančního ohodnocení a postupu v rámci organizační struktury obohacena o další motivační faktory, jako jsou příležitosti k dalšímu vzdělávání a tréninku nebo změna v organizaci práce. (Naegele, Walker 2006: 23)

Předpokladem k takovému přístupu je dobrá znalost věkového složení organizace, pochopení individuality a rozmanitosti schopností a dovedností zaměstnanců a uplatňování strategického myšlení. Výsledkem pak může být zlepšení pracovních podmínek a kvality života nejen starších pracovníků, ale využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin v organizaci. (Cimbáliková, Štorová a kol. 2012: 14)

#### **4.7 Výsledky, přínosy a rizika age managementu**

Nyní vysvětlím hlavní důvody, proč by se organizace o principy age managementu měla zajímat a snažit se o jeho implementaci do svého personálního řízení. Zároveň uvedu nejčastější rizika a faktory, které je při zavádění nutné zvážit.

Vyvážená kombinace mladších a starších pracovníků má například pozitivní vliv na spokojenost zákazníků, jejichž různé věkové kategorie se daří lépe oslovovat.

Podle Chládkové, Brodského a Pakosty (2015: 56) vede cílené zaměstnávání starších pracovníků k bližším vztahům se zákazníky a různorodá pracovní síla přispívá k lepší segmentaci trhu a rozšiřování záběru strategie firmy.

Vhodným využíváním silných stránek zaměstnanců různého věku roste i konkurenceschopnost firmy. Bohaté zkušenosti a lidský kapitál získaný v průběhu pracovní kariéry starších zaměstnanců je předáván těm mladším. Stejně tak se mohou pracovníci vyššího věku od mladších mnohé naučit, zejména v oblasti nových technologií a pracovních postupů. (Fabisiak, Prokurat: 2012)

Tyto procesy přirozeného učení se jedné skupiny od druhé zvyšují zkušenosti, úroveň vzdělání, efektivitu a celkovou pracovní schopnost pracovníků. Zároveň jsou opatření age managementu velmi dobře přijímána jak zaměstnanci, tak managementem, což má opět pozitivní dopad na vztahy na pracovišti. (Chládková, Brodský, Pakosta: 2015)

Se zaváděním age managementu se ale pojí také rizika, se kterými organizace musí počítat. V první řadě jsou to finanční a organizační nároky spojené s přípravou a implementací age managementu. Nutností je také vzdělávání personalistů i manažerů firem. Často si propracovanou personální strategii podporující starší zaměstnance mohou dovolit až velké a stabilní organizace.

Dále je problematické měření přínosů age managementu, které je ve většině případů velice obtížné. Navíc na trzích práce, kde tvoří velký podíl nezaměstnaných mladí lidé a absolventi nemají organizace motivaci zaměstnávat a zaučovat starší pracovníky. Potřebné jsou v této souvislosti hodnotové změny manažerů firem, ale i v celé společnosti. Důležitá je podpora vnímání stáří jako produktivní fáze života, ocenění kvalit starších pracovníků a potlačení rozšířeného mýtu, že starší zaměstnanci berou mladším práci. (Cimbálníková, Štorová a kol. 2012: 145-6)

#### **4.8 Shrnutí**

Tato kapitola se zaměřila na age management, tedy řízení lidských zdrojů s ohledem na věk. Vysvětleny byly klíčové perspektivy, ze kterých může být na takovou práci nahlíženo, nejdůležitější principy, kterými je třeba se řídit, a oblasti personální práce, ve kterých mohou být nástroje age managementu uplatňovány.

Je zřejmé, že se jedná o koncept úzce propojený se všemi zmiňovanými oblastmi řízení lidských zdrojů, a přijetí a implementace jeho principů nevyhnutelně

ovlivňuje celou personální strategii a politiku organizace. Příprava a realizace takové změny může pro organizace představovat velkou výzvu. Z toho důvodu se úroveň a podoba personální práce zohledňující věk zaměstnanců v organizacích výrazně liší.

Kritéria toho, podle čeho je možné kvalitu uplatňování principů age managementu v organizaci hodnotit, vychází jednak z jednotlivých oblastí age managementu, a také ze zmiňovaných 8 pilířů. Hodnocení z pohledu pilířů pomůže ukázat, jak kvalitně jsou principy age managementu zaváděny a nakolik jsou funkční. Perspektiva oblastí age managementu pak odhalí rozsah těchto opatření.

Studie toho, jak kvalitně a s jakým rozsahem může být program age managementu v organizaci uplatňován, je předmětem empirické části této práce.

## **5 Závěr**

Teoretická část představila všechny důležité koncepty související s age managementem. Její struktura postupovala logicky od příčin a podoby změn ve společnosti a co tyto změny znamenají pro organizační cíle. Pokračovala přes obecné informace o personální práci v organizacích a zakončena byla popisem konkrétních typů personální strategie jako reakci na uvedené společenské změny.

Jako příčiny byly uvedeny demografické stárnutí způsobující proměnu pracovního trhu, a výskyt stereotypů a předsudků ve společnosti. Tyto skutečnosti vyvolávají reakci v organizační praxi, kde je čím dál častější přijímání personálních strategií zohledňující proměňující se věkovou strukturu pracovníků. V této souvislosti byla vysvětlena teoretická východiska řízení lidských zdrojů a jeho oblastí a pojmy personální strategie a personální politiky. Age management samotný je pak určitým typem personální strategie. Jeho podrobný popis tvoří poslední a nejobsáhlejší část teoretické části.

Pro výzkum práce jsou všechny tyto části důležité, protože vysvětlují, proč se uvedené změny dějí, v jakém kontextu z hlediska personální práce se dějí, a jakým způsobem mohou a měly by v organizacích probíhat.

# METODOLOGICKÁ ČÁST

## 6 Metodologie výzkumu

V této kapitole se budu věnovat cílům výzkumu, výzkumným otázkám a jejich operacionalizaci. Vysvětlím také výzkumnou strategii, využití metody sběru dat, představím výzkumný soubor a popíšu celý proces realizace výzkumu. Na závěr se zamyslím nad možnými limity výzkumu a jakým způsobem se případné nedostatky snažím omezovat.

### 6.1 Cíl výzkumu

#### 6.1.1 Symbolický cíl

Analýza v empirické části této práce je věnována konkrétní organizaci, která v rámci svého programu na podporu starších zaměstnanců využívá některé z nástrojů age managementu uváděné v teoretické části. Důvodem pro formulaci a zavedení takových opatření je jednak zvyšující se průměrný věk zaměstnanců, a také snaha personálního oddělení o zkvalitnění personální práce a pracovních podmínek v organizaci.

Program pro starší zaměstnance v organizaci je jednou ze součástí diverzifikačního projektu, podporujícího i další specifické skupiny zaměstnanců. Nastavení projektu prochází neustálým vývojem podle potřeb zaměstnanců a kapacity personálního útvaru. Podoba konkrétních opatření tak částečně závisí na informacích personalistů o výsledcích programu a spokojenosti pracovníků. Takové informace mohou být poskytnuty prostřednictvím výzkumu provedeného v rámci této práce.

#### 6.1.2 Aplikační cíl

Informace pro výzkum budou získány studiem organizačních dokumentů a rozhovorů s personalisty, vedoucími pracovníky a řadovými zaměstnanci. Díky provedenému výzkumu dostanou personalisté v organizaci přehled o opatřeních, která jsou zaměstnanci nejvíce využívána a oceňována, a která naopak příliš využívána nejsou nebo jsou považována za nadbytečná. Na druhou stranu zaměstnanci mohou tímto

způsobem využít příležitosti komunikovat svoje postřehy a podněty vyššímu vedení a personálnímu útvaru. Výzkum tak napomůže propojení jednotlivých aktérů a usnadní optimalizaci programu tak, aby co nejlépe vyvážil požadavky zaměstnanců a možnosti organizace tyto potřeby splnit.

### **6.1.3 Poznávací cíl**

Cílem výzkumu je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"*. Výsledky by měly přinést informace o nástrojích, které organizace ve své personální práci využívá. Cílem je také dozvědět se, jak jsou tyto nástroje uváděny do praxe a jaká k nim existuje zpětná vazba od zaměstnanců.

## **6.2 Operacionalizace**

Hlavní výzkumnou otázku (HVO) *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"* je třeba dále rozpracovat tak, aby bylo možné získat informace potřebné k jejímu zodpovězení. K teoretickým konceptům obsaženým v její formulaci přiřadím odpovídající empirické ukazatele. Tento proces je označován jako operacionalizace, neboli přeložení jazyka teorie do jazyka proměnných. (Žižlavský 2003: 67)

Nejprve jsem HVO rozdělil do několika dílčích výzkumných otázek (DVO), ke kterým jsem následně zvolil indikátory. Ty určují všechny praktické kroky potřebné k získání všech informací u každé DVO. Nyní uvedu jednotlivé DVO, vysvětlím funkci každé z nich a její indikátory.

### **DVO1: Jak probíhala příprava programu pro skupinu 50+?**

Tato otázka má za cíl objasnit průběh přípravy programu. Kdo se na něm podílel, jak dlouho příprava trvala, jaké faktory byly zohledňovány, jakými etapami celý proces musel projít a jaké případné změny program od začátku podstoupil.

Zodpovězení otázky pomůže k pochopení cílů, které byly při vzniku programu stanoveny, a které jsou jím sledovány. Způsob realizace programu by se měl v prvé řadě odvíjet od těchto cílů a výsledky jednotlivých opatření lze efektivně hodnotit právě v perspektivě původních záměrů organizátorů programu.

Indikátory: cíle programu, jednotlivé kroky přípravné fáze programu, délka a podoba

přípravy, aktéři přípravné fáze

### **DVO2: Jaká opatření pro zaměstnance starší 50 let organizace využívá?**

Touto otázkou se chci dozvědět podobu programu v současnosti, tedy kam jej přípravná fáze dovedla. Jaká opatření organizace zaměstnancům nabízí, která jsou určena pouze pro skupinu 50+ a která jsou univerzální pro všechny zaměstnance? Zajímá mě v této otázce budou všechny jednotlivé oblasti personální práce, které se skupiny starších zaměstnanců týkají. Od přístupu k jejich vzdělávání, přes flexibilní formy práce a pracovní podmínky až po péči o zdraví pracovníků.

Pokud se HVO ptá na způsob realizace programu, je nutné nejprve popsat jeho výchozí nastavení. Teprve potom je možné podrobněji zkoumat detaily realizace jednotlivých částí programu. Po vyjasnění průběhu přípravy programu je tedy dalším logickým krokem popis toho, k čemu přípravná fáze vedla. Takovou informaci poskytuje zodpovězení DVO2.

Indikátory: výběr pracovníků, vzdělávání, trénink a celoživotní učení, kariérní rozvoj, flexibilní formy práce, péče o zdraví a ergonomie pracovního prostředí, restrukturalizace pracovních míst, propouštění a plánování odchodu do důchodu

### **DVO3: Jak jsou opatření realizována?**

Odpověď na tuto otázku nabídne informace o praktické podobě opatření. Tedy jakým způsobem jsou realizována, jakými kanály jsou zaměstnancům poskytovány informace, jaké kroky musí pracovníci podstupovat při jejich využívání a za jakých podmínek opatření fungují.

Funkcí DVO3 je zodpovědět jednu z klíčových částí HVO, tedy způsob realizace. Po tom, co se dozvím, co stálo za samotným vznikem programu a jaká je jeho současná podoba, dostávám se touto otázkou k nejpodstatnějším částem výzkumu. Vznik opatření sám o sobě nezaručuje jejich správnou funkci a plnění toho, čeho měla jejich formulace dosáhnout. Je to právě způsob, jakým jsou opatření realizována v praxi, který určuje efektivitu a významně ovlivňuje výsledky programu.

Indikátory: proces realizace jednotlivých opatření, délka a podoba realizace, dostupnost jednotlivých opatření



#### **DVO4: Jaké jsou výsledky programu?**

Informace o výsledcích programu mohou být získány jak od zaměstnanců organizace, kteří přispějí konkrétní zpětnou vazbou na individuální úrovni a případnými podněty ke zlepšení, tak pracovníky personálního útvaru, kteří jsou v kontaktu s vedoucími pracovníky a mají tak přehled o funkčnosti programu z hlediska vyšších organizačních struktur, tedy nakolik program splňuje stanovená očekávání.

Výsledky opatření mohou být například odborná úroveň zaměstnanců, znalost nabízených benefitů od organizace, jejich využití, spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem a hlavně naplnění cílů stanovených v přípravě programu.

Tato DVO je klíčová pro usnadnění oboustranné komunikace řadových a vedoucích pracovníků a zdokonalení jednotlivých opatření. Její zodpovězení tak obsahuje významnou složku přínosu práce.

Indikátory: názory pracovníků a personalistů, nejvíce využívaná opatření, nejméně využívaná opatření, znalost existence jednotlivých bodů programu z pozice pracovníků

#### **6.3 Výzkumná strategie, design výzkumu**

Předmětem výzkumu je analýza personální práce v konkrétní organizaci, jedná se tak o případovou studii. Případová studie je podle Švaříčka, Šed'ové a kol. (2007: 97) *"empirickým designem, jehož smyslem je velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případům."* Studie by zároveň měla naplňovat několik základních charakteristik. Důležité je zachování přirozeného prostředí a snaha o jeho co nejmenší narušení výzkumníkem. Ten by měl usilovat o co nejkompaktnější pochopení celého systému a každou jeho část zkoumat ve vztahu k ostatním součástem. Tímto způsobem výzkumník rozkrývá strukturu celého případu. K dosažení takového cíle je zapotřebí využití všech dostupných informačních zdrojů a metod sběru dat.

Těmito charakteristikami případová studie naplňuje podstatu kvalitativního výzkumu. Ten je definován jako *"proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách."*

(Creswell 1998 in Hendl 2005: 50) V kvalitativním výzkumu je také využíváno i osobních a odborných zkušeností výzkumníka. Narozdíl od kvantitativní strategie pak zpravidla nejsou využívány statistické metody zpracování dat. (Žižlavský 2003: 107)

#### **6.4 Technika sběru dat**

S volbou kvalitativní strategie výzkumu se pojí i určité metody sběru dat pro něj typické. Hendl (2005: 50) uvádí jako nejčastější metody zúčastněné pozorování, rozhovor, analýzu textů a dokumentů a pořizování audio a videozáznamů. V mém výzkumu využiji metodu analýzy dokumentů a rozhovory. Provedené rozhovory budou jen obecně strukturované. Žižlavský (2003: 120) tuto metodu označuje jako *"rozhovor vedený s pomocí obecného průvodce."* Struktura v tomto případě neobsahuje žádné předem stanovené otázky, ale pouze seznam témat, které je nutné s respondentem probrat. Důležitá není ani posloupnost témat, struktura funguje spíše jako kontrolní soupis položek, které nesmí být v rozhovoru vynechány. Hendl (2005: 174) o zvolené metodě píše jako o rozhovoru pomocí návodu. Podle něj jsou jeho výhody v možnosti vést rozhovor strukturovaně a tak, aby se konverzace držela tématu, ale zároveň dovoluje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti. V mém výzkumu mi tato metoda umožní přizpůsobovat rozhovor informacím, které má daný respondent k dispozici a pokládat vhodné doplňující otázky tam, kde by jinak předem jasně formulovaná otázka byla příliš povrchní. Strukturu jsem si vytvořil zvlášť pro rozhovory s personalisty a pro řadové zaměstnance a jsou součástí této práce formou přílohy č.1 a 2.

Pro zvýšení validity a reliability výzkumu se v kvalitativní strategii často využívá tzv. koncept triangulace. Idea triangulace je snaha o využití více zdrojů dat, více metod jejich sběru, aplikování více teoretických perspektiv nebo kombinaci různých přístupů (kvalitativního a kvantitativního). (Švaříček, Šed'ová a kol.: 2007) V této práci bude uplatněno triangulace v podobě využití různých metod sběru (analýza dokumentů a rozhovory) a několika zdrojů dat (personalisté, zaměstnanci, zástupce odborů).

## 6.5 Výzkumný soubor (Jednotka zkoumání, jednotka zjišťování)

Jednotkou zkoumání je v této práci vybraná organizace, jejíž personální program se zaměřením na zaměstnance starší 50 let je předmětem výzkumu. Jednotkou zjišťování jsou zaměstnanci personálního útvaru, vedoucí pracovníci a řadoví zaměstnanci, kteří pomohou k získání potřebných informací k zodpovězení HVO. Dalším zdrojem dat je studium interních dokumentů organizace.

Jako metodu výběru respondentů jsem zvolil záměrný výběr. Tento způsob výběru volíme v případě, kdy potřebujeme vybrat případy ilustrující nějaký rys nebo proces, který nás zajímá. (Žižlavský 2003: 113) Hlavní výhodou záměrného výběru je tedy možnost zvolit takové případy, které jsou bohaté na informace a můžeme se od nich mnoho dozvědět pro zodpovězení výzkumných otázek. Tento typ výběru je také typický pro kvalitativní strategie.

Výzkumný soubor rozdělují do dvou kategorií. Do té první spadají všichni pracovníci spolupodílející se na tvorbě, organizaci a implementaci personální strategie organizace. Ať už je to v podobě praktické účasti na přípravě programu, volbou strategických cílů nebo komunikací se zástupci zaměstnanců. Konkrétními respondenty jsou pracovníce personálního útvaru, pracovníce oddělení společenské odpovědnosti, ředitel personálního oddělení pro výrobní závod a ředitel odborů.

Druhou kategorií jsou samotní zaměstnanci, od kterých budou zjišťovány informace týkající se praktické podoby opatření, jejich výsledků a názory nebo podněty k jejich zlepšení. Protože pracovní podmínky se výrazně liší podle pracovní pozice a typu práce, jsou v této kategorii začlenění respondenti z řad obchodních zástupců, zaměstnanec zajišťující technickou vybavenost výrobního závodu, pracovníce organizující vzdělávací procesy a pracovník výrobního závodu. Tyto různé pozice reprezentují druh zaměstnanců se zásadně odlišným způsobem práce, který se může odrážet i v nabídce benefitů a opatření, kterou je jim organizace schopna nabídnout. Zařazení různých pracovních pozic do výzkumného souboru tak umožňuje tyto odlišnosti reflektovat.

Kategorie 1 - personalisté		
Označení respondenta	Pozice	Pohlaví
P1	Vedoucí personálního oddělení pro výrobní závod	M
P2	Personální pracovníce	Ž

P3	Pracovnice oddělení sociální zodpovědnosti	Ž
P4	Vedoucí odborové organizace	M

Kategorie 2 - zaměstnanci			
Označení respondenta	Pozice	Pohlaví	Věk
Z1	Obchodní zástupce	M	64
Z2	Obchodní zástupce	M	63
Z3	Obchodní zástupce	M	54
Z4	Obchodní zástupce	Ž	51
Z5	Pracovník závodu	M	55
Z6	Manažerka vzdělávacích procesů	Ž	67
Z7	Manažer technického vybavení závodu	M	62

## 6.6 Příprava výzkumu, postup a realizace sběru dat, postup zpracování dat

Příprava výzkumu začala už v květnu 2016, kdy jsem kontaktoval pracovníky z brněnského spolku Age Management z.s. Po několika konzultacích jsem získal konkrétní představu, o tom jak téma age managementu v diplomové práci uchopit a jakým způsobem navrhnout design výzkumu. Touto cestou jsem získal kontakt na několik organizací, které by pro můj výzkum byly vhodné. Musely být dostatečně velké na to, aby měly propracovanou personální strategii, a zároveň alespoň částečně pracovaly s konceptem personálního řízení na základě věku. Ukázalo se, že je v tomto ohledu personální práce velmi málo rozvinutá. Ze čtyř doporučených organizací byly tři teprve ve stádiu přípravy podobného projektu. Zároveň některé z nich měly velmi mladou věkovou strukturu zaměstnanců, což neodpovídalo záměrům této práce. Po zvážení všech variant jsem zvolil provedení výzkumu v nadnárodní společnosti působící v oblasti ochrany zdraví, která má jedno ze svých hlavních sídel v Praze. Její podrobnější popis a organizační kontext uvádím na začátku empirické části.

Samotný sběr dat probíhal od září 2016 do dubna 2017. Ze začátku formou mailové i osobní komunikace se zástupci personálního oddělení, se kterými jsem projednával detaily práce a koordinoval postup a časový harmonogram. Nejdříve jsem získal přístup k interním dokumentům organizace, jejichž studium představovalo počáteční fázi výzkumu. Tyto materiály také sloužily jako výchozí informace pro přípravu struktury k rozhovorům. Následovalo organizování rozhovorů s personalisty

a zaměstnanci. Vzhledem k velké časové vytiženosti zaměstnanců bylo dohodnutí termínů jednotlivých rozhovorů poměrně náročné. Z toho důvodu probíhaly postupně, od listopadu 2016 do dubna 2017. Délka rozhovorů se pohybovala mezi 40 minutami a hodinou a půl. Všichni respondenti byli obeznámeni s anonymitou rozhovorů a souhlasili s pořízením zvukového záznamu. Ten byl následně přepsán a poté analyzován.

Přepsané rozhovory byly roztrženy do různých kategorií podle tématu, kterého se vybrané části týkali. Každá kategorie byla označena jednoduchým heslem vystihujícím její hlavní obsah. Tyto kategorie byly dále přiřazovány ke struktuře témat, která byla vytvořena v rámci operacionalizace. Pokud se obsah rozhovoru týkal něčeho, co nebylo předmětem dané struktury, byla pro tuto část vytvořena nová kategorie. Takto roztržená data byla následně interpretována.

## **6.7 Limity výzkumu**

Možné limity výzkumu vyplývají částečně ze zvolené výzkumné strategie. Případová studie zkoumá do hloubky způsob personální práce uvnitř jedné organizace a tyto informace je tím pádem velmi obtížné zobecňovat na širší vzorky. Jednoduché není ani ověřování validity výzkumu (například metodou nezávislé kontroly z různých zdrojů), protože studie jsou nutně výsledkem subjektivní interpretace. Mají tedy sklon ke zkreslení způsobeným zaujatostí výzkumníka. (Švaříček, Šed'ová a kol. 2007: 112) V této souvislosti bych rád zmínil, že zaměstnanci zkoumané organizace se mnou nejsou v žádném vztahu a do zahájení výzkumu jsem žádného z respondentů neznal osobně. Zároveň jsem o dosažení validity výzkumu usiloval využitím všech dostupných zdrojů informací. Konzistence dat získaných z různých zdrojů vypovídá o validitě výzkumu.

Další možná omezení mohou plynout ze snahy personalistů ukázat organizaci v co nejlepším světle. V zájmu personálního útvaru je ukázat, že odvádí dobrou práci. Zkreslení výzkumu z tohoto důvodu omezuje zahrnutí výpovědí řadových zaměstnanců. Důležité také je, že část respondentů z řad zaměstnanců byla získána nezávisle na personálních pracovnících. Kromě anonymity výpovědí tak byla zajištěna i anonymní identita respondentů mezi oběma stranami.

## **EMPIRICKÁ ČÁST**

V následující části provedu analýzu vybrané organizace. Nejdříve uvedu nejdůležitější informace o zkoumané organizaci. Následně přistoupím k postupnému zodpovídání dílčích výzkumných otázek. Protože se hlavní výzkumná otázka týká způsobu realizace a výsledků programu, jsou podle toho strukturované i dílčí otázky. Způsob realizace je rozdělen do několika fází. Jsou jimi příprava programu, přijatá opatření a popis praktické realizace opatření, tedy jak program skutečně probíhá v praxi. Samostatná dílčí otázka je pak věnována výsledkům programu. Primárním zdrojem informací o výsledcích programu jsou zaměstnanci organizace a jedná se tedy o jejich subjektivní zpětnou vazbu.

### **7 Vybraná organizace**

Výzkum této práce byl proveden ve společnosti působící v oblasti ochrany zdraví, která je v tomto oboru jednou z vedoucích společností na trhu v ČR, ale i v dalších zemích Evropy. Organizace působí na mnoha evropských i světových trzích, na jejichž pokrytí provozuje několik velkých výrobních závodů zaměstnávajících téměř 3000 lidí. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje celosvětově okolo 6000 lidí. (Interní dokument - Obecné informace)

Vybraná společnost se pravidelně umisťuje na předních příčkách průzkumů veřejného mínění jako jeden z nejocenenějších zaměstnavatelů v ČR. Dlouhodobě spolupracuje s univerzitami a nabízí jejím studentům stáže a praxe u nich v organizaci. Zároveň nabízí školám i finanční podporu na modernizaci vybavení. Pokud jde o personální řízení uvnitř organizace, vyznačuje se propracovaným systémem práce se svými zaměstnanci. Velký důraz je kladen na vzdělávání, identifikaci talentů ve firmě, doplňkových benefitů kromě finančních odměn a udržování silné organizační kultury. Pro zaměření této práce je důležitý projekt na podporu diverzity, který cílí na specifické skupiny zaměstnanců a snaží se je podporovat formou nejrůznějších nástrojů a opatření.

## 8 Analýza dat

Data byla získána z provedených rozhovorů s respondenty uvedenými v metodologické části. Dalším zdrojem dat byla analýza interních dokumentů organizace. Struktura analýzy dat vychází (především u odpovědi na DVO3) z rozdělení opatření age managementu podle Naegele a Walker (2006) a Chládkové, Brodského a Pakosty (2015) uváděného v teoretické části.

Cílem je popsat, jak jednotlivé nástroje programu zasahují do oblastí uváděných Naegelem a Walkerem a jakým způsobem jsou realizovány. Zároveň je hodnocena komplexnost a propojenost celého programu, tedy nakolik jsou opatření v rámci personální strategie provázaná mezi sebou a tvoří logický vývoj v průběhu celé pracovní kariéry. K objektivitě takového hodnocení mi pomáhá využití nejen více zdrojů dat, ale také dotazování respondentů na sobě nezávislých a pracujících na různých odděleních a na jiných úrovních organizační struktury.

### 8.1 Zodpovězení DVO1

Tato otázka se ptá na průběh a okolnosti přípravy programu. Její zodpovězení tak vysvětluje způsob realizace programu v jedné z jeho klíčových fází.

Zajímá mě, co vedlo k tomu, že se program vůbec začal připravovat, zda byly stanoveny nějaké cíle, a jaké byly učiněné kroky k tomu, aby byl program těchto cílů schopen dosáhnout. K zodpovězení těchto otázek mi slouží rozhovory s pracovníky personálního útvaru, kteří se na přípravě opatření aktivně podíleli, a do velké míry také interní materiály zpracované v počáteční fázi programu.

Obecné cíle stanovené při úplném počátku programu lze vyčíst z prvních materiálů zmiňujících důležitost diverzitního prostředí v organizaci. Podpora nediskriminujícího prostředí, rovných příležitostí, respektu ke každému jednotlivému zaměstnanci a celkově sociální odpovědnost organizace je vnímána jako přidaná hodnota sama o sobě. Zároveň taková péče zvyšuje motivaci k práci a nepřímo tak přispívá k zvyšování výkonu zaměstnanců. Hledání potenciálních zaměstnanců napříč všemi skupinami, nehledě na věk, pohlaví nebo etnickou příslušnost, dále rozšiřuje možnosti hledání talentů a umožňuje organizaci zaměstnávat jen ty nejvhodnější kandidáty. Vedlejším efektem programu je pak zlepšování mediálního obrazu a reputace společnosti ve veřejném prostoru. (Interní dokument - Projekt na podporu diverzity: 2016)

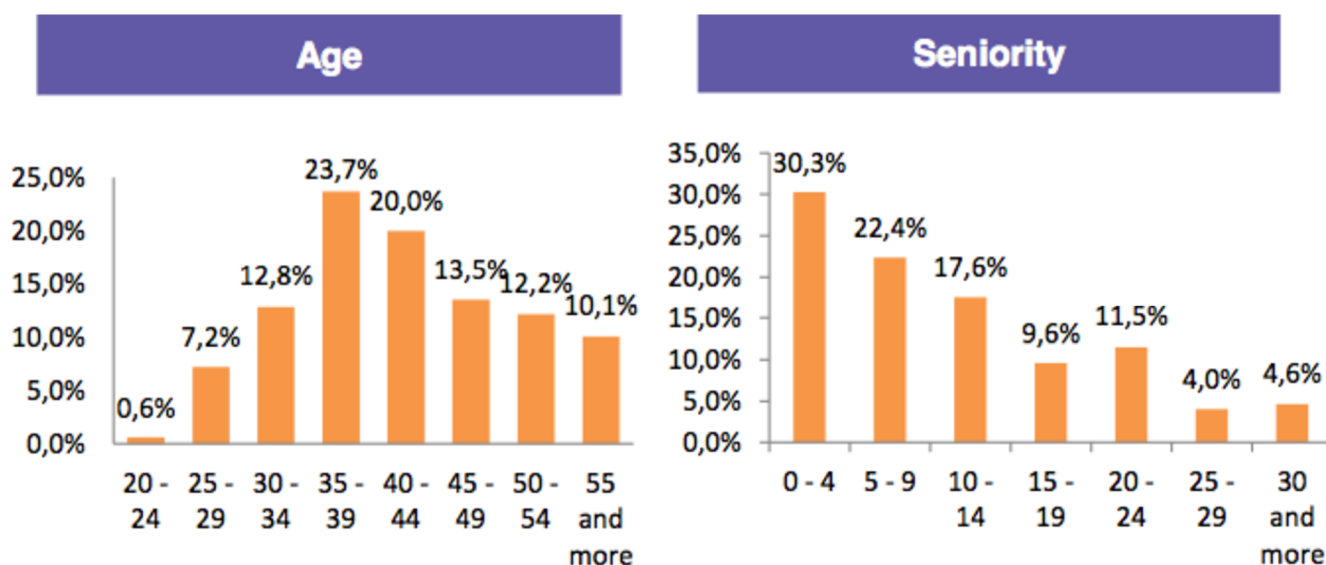
Takto formulovaná stanoviska ukazují především snahu organizace o neustálé zvyšování výkonu, získávání co nejkvalitnějších zaměstnanců, kteří budou organizaci dále rozvíjet, a vytváření pozitivního obrazu jak směrem ven k veřejnosti, tak dovnitř pro vlastní pracovníky.

Pokud jde konkrétně o diverzitu na základě věku, zmiňuje organizace několik klíčových aspektů, proč je důležité se tímto zabývat. Starší zaměstnanci disponují mnohaletými zkušenostmi, mají vysoké know-how o práci v oboru. Emocionálně se jedná o vyspělejší a názorově stabilnější zaměstnance. Vyšší věk, zejména v kombinaci s dobrou odpracovanou pro organizaci, také často koreluje s vysokou loajalitou zaměstnance a ztotožněním se s organizační kulturou. (Interní dokument - Projekt na podporu diverzity: 2016)

Výše uvedené cíle jsou však stále poněkud obecné, konkrétnější odpovědi se mi podařilo získat z rozhovorů s personalisty. Zejména důležitý byl v tomto ohledu rozhovor s ředitelem personálního oddělení pro výrobní závod.

Ještě předtím, než se pustím do analýzy těchto rozhovorů, uvedu některé statistiky o struktuře zaměstnanců v organizaci. Tyto údaje vznikly v rámci přípravy projektu a časově následovaly formulaci výše uvedených obecných cílů.

**GRAF Č. 3 - VĚKOVÉ ROZLOŽENÍ V ORGANIZACI**    **GRAF Č. 4 - STRUKTURA PODLE DÉLKY ZAMĚSTNÁNÍ**



Zdroj: Interní dokument - Projekt na podporu diverzity: 2016

Graf č. 3 ukazuje věkové rozložení v organizaci. Skupina nad 50 let tvoří 22,3% všech zaměstnanců. Pokud započítáme i kategorii 45-49 let, tedy zaměstnance, kteří budou ve věku 50+ v následujících několika letech, hovoříme už o 35,7% všech

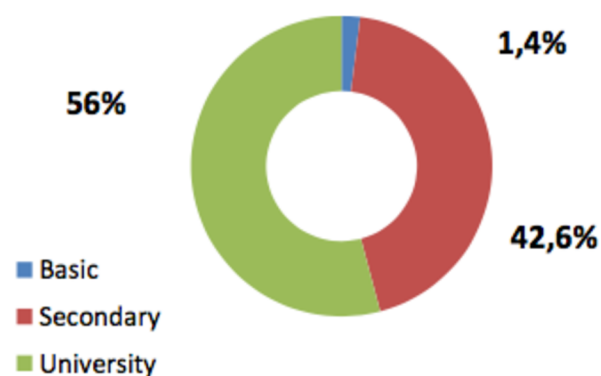


pracovníků. Tato věková kategorie tedy představuje velký podíl z celkového počtu zaměstnanců. Pro srovnání, pracovníků ve věku 20-34 let je v organizaci 20,8%.

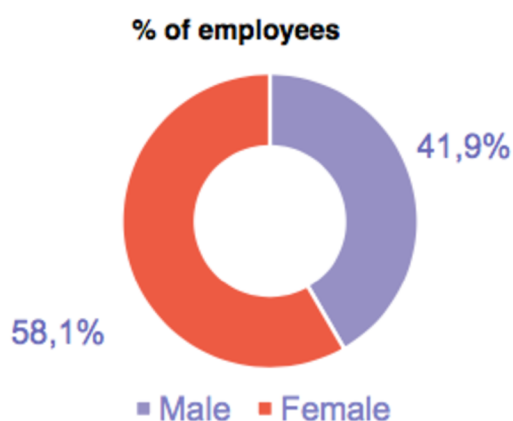
Graf č. 4 ukazuje rozložení podle délky výkonu zaměstnání. Přes polovinu zaměstnanců v organizaci pracuje maximálně 9 let. I přesto je podíl služebně starých zaměstnanců velmi vysoký. Lidé pracující v organizaci 15 let a více tvoří téměř 30% zaměstnanců.

Protože příprava opatření pro starší pracovníky vznikala současně s celým diverzitním programem, který zahrnoval i další specifické skupiny zaměstnanců, byly k těmto dalším skupinám zpracovávány i jiné statistiky. Pro komplexnost uvádím ty nejdůležitější - procento rozložení žen a mužů a úroveň vzdělání zaměstnanců. Domnívám se, že pro představu o struktuře zaměstnanců a úrovni diverzity v organizaci se jedná o vhodné doplnění údajů týkajících se přímo věku.

**GRAF Č. 5 - STRUKTURA PODLE VZDĚLÁNÍ**



**GRAF Č. 6 - STRUKTURA PODLE POHLAVÍ**



Zdroj: Interní dokument - Projekt na podporu diverzity: 2016

V organizaci pracuje 56% zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Zbytek pracovníků absolvovalo střední školu. Jen minimum zaměstnanců má pouze základní vzdělání.

Ženy tvoří v organizaci 58% zaměstnanců. Na manažerských pozicích jich však už pracuje jen 38,5% (Interní dokument - Diverzita a inkluze). Lze tedy soudit, že ženy v kariérním růstu postupují pomaleji a na vyšší pozice se jich dostává oproti mužům méně. Důvody pro to mohou být různé a problém v tomto případě nemusí být na straně zaměstnavatele. Tato problematika zároveň není předmětem této práce.

Nyní přistoupím ke konkrétnějšímu popisu cílů při přípravě programu a popisu konkrétních aktivit, které byly realizovány.

Na přípravě programu se podílely oddělení HR, oddělení pro společenskou odpovědnost a speciální HR oddělení pro výrobní závod. Jejich společné aktivity postupně získaly odezvu i u vyššího vedení, díky čemuž mohlo dojít k jeho implementaci.

P1: *"Začátek byl spíše zespoda, přišli s tím lidé z personálního oddělení, nebyla to iniciativa vedení firmy. Pak se to ale spojilo s proudem zeshora, kdy přímo vedení považovalo diverzitu za důležité téma."*

Konkrétní pohnutky k podpoře diverzitního programu mi pomohl objasnit rozhovor s ředitelem HR oddělení výrobního závodu.

P1: *"Ta opatření vytváří nějakou pozitivní emoci směrem k firmě. Ten cíl nevnímám ani tak jako spokojenost zaměstnanců, ale spíš jejich uvědomění, že firma je uznává na základě toho, jací jsou."*

Jedním z cílů je tedy snaha o vyjádření ocenění za zaměstnaneckou práci. Pracovníci díky tomu vnímají svoji hodnotu pro firmu a uvědomují si, že jsou pro zaměstnavatele cenní a jsou za to také patřičně odměňováni. Výsledkem pak může být přijímání organizačních cílů za svoje vlastní a snazší identifikace s organizačními hodnotami.

Dalším cílem je vytváření rozmanitého pracovního kolektivu, což je vnímáno jako výhodné pro efektivitu a produktivitu práce, ale i z hlediska stability pracovních týmů.

P1: *"Důležitost diverzitního programu vnímám v tom, že pokud zaměstnanec má nějaký vnější znak, který ho činí odlišný od zbytku populace, tak je velmi pravděpodobné, že díky jiné zkušenosti tento zaměstnanec bude mít i jiné názory. A různorodost názorů je pro nás velkou hodnotou. Pokud jsou například v nějakém rozhodovacím týmu lidi s různými názory, tak věřím tomu, že je to pro naši společnost lepší i z ekonomického pohledu, než když je to zjednodušeně řečeno monokultura. Pokud vytvoříte mezi zaměstnanci monokulturní prostředí, tak je hrozně zranitelné. Například když máte tým složený pouze z mladých žen, tak je velká pravděpodobnost, že na podzim třetina těch žen bude doma ošetřovat svoje děti. Zatímco když v tom týmu jsou i muži nebo starší ženy, tak ta pravděpodobnost bude mnohem menší."*

Za zaváděním opatření se tedy skrývá snaha o pozitivní ekonomický dopad takové personální strategie. Jak ale sám ředitel HR přiznává, kvantifikovat tento

dopad je velice obtížné. Ve spoustě případů se tak jedná o rozhodnutí realizovat nějaká opatření na základě předchozích zkušeností s podobnými kroky nebo intuitivního předpokladu, že bude mít na výsledky organizace pozitivní vliv.

Konkrétními kroky při přípravě byly zejména skupinové rozhovory s představiteli jednotlivých vytipovaných skupin.

*P3: "Příprava projektu probíhala tak, že se vytipovalo z každé skupiny 10-15 lidí. Tyto focus groups fungovaly jako takový pilot. Potkali jsme se s nimi u kulatého stolu a snažili se je ptát, co jim ve firmě chybí. Nebo co se jim naopak líbí na tom, jakým způsobem se o ně firma stará. Od finančního ohodnocení až po další věci, které dál mohou využít."*

Podobně popisuje přípravu focus groups i pracovnice útvaru pro sociální odpovědnost.

*P2: "Sešli jsme se s cca 15 lidmi, kteří spadali do dané kategorie 50+. Na začátku jsme se představili a vysvětlili, kdo debatu povede. Pak se začalo diskutovat - klady, záporny, a co by očekávali. Na tom, co jsme zjistili z těchto rozhovorů s focus groups, se začaly stavět programy."*

*P4: "Ve spolupráci s odbory probíhal výběr zaměstnanců do focus groups."*

Byly to tedy především tyto diskuze, které sloužily jako výchozí zdroj pro formulaci opatření vhodných pro vytipované skupiny. Po postupné implementaci programu se tyto akce ještě jednou opakovaly za účelem získání zpětné vazby od zaměstnanců.

*P3: "Za rok, za rok a půl se udělala zpětná vazba, co už se třeba podařilo. Také bylo potřeba říct, co už vlastně děláme, jak tyto skupiny podporujeme, aniž bychom si toho byli vědomi, nebo by to bylo jasně zařazeno do diverzitního programu."*

### **8.1.1 Dílčí závěr**

Příprava diverzitního programu začala iniciativou ze strany personálního útvaru. Byly zpracovány materiály mapující strukturu zaměstnanců z hlediska věku, služebního stáří, genderu, vzdělání a některých dalších charakteristik. Součástí těchto materiálů byly také informace o tom proč a jak by diverzitní program mohl být implementován. Byly stanoveny rámcové cíle - zvyšovat motivovanost zaměstnanců, jejich angažovanost a loajalitu k organizaci a udržovat rozmanitost pracovního kolektivu. Tyto snahy by měly docílit vyšší produktivity a lepších výsledků organizace. Dalším

cílem bylo také vylepšování mediálního obrazu organizace jako zaměstnavatele, což by dále usnadňovalo vyhledávání nových, kvalitních zaměstnanců.

Další fází přípravy byla organizace skupinových diskuzí s vybranými respondenty. Účelem těchto sezení bylo získat informace o potřebách a představách pracovníků o opatřeních, která by v organizaci rádi využívali nebo jim od zaměstnavatele byla nabízena. S určitým časovým odstupem, po implementaci některých částí programu, byly tyto diskuze opakovány a s respondenty nově konzultovány.

## **8.2 Zodpovězení DVO2**

Cílem této otázky je zmonitorovat veškerá opatření, která jsou v organizaci v souvislosti s věkovou kategorií 50+ uplatňována. Po analýze přípravy programu je zmapování všech realizovaných opatření dalším logickým krokem k tomu, aby bylo možné zodpovědět způsob realizace a výsledky, na které se ptá hlavní výzkumná otázka. V této dílčí otázce jsou předmětem zájmu všechna opatření, která se starších pracovníků jakýmkoli způsobem týkají. Nemusí tedy nutně být součástí diverzitního programu. Pokud je opatření starším pracovníkům k dispozici a je jimi využíváno, je považováno za relevantní. Data k této otázce byla získána z analýzy interních dokumentů, které se diverzitním programem zabývají. Některé informace k částem programu byly dále doplněny výpověďmi personalistů, kteří pomohli podobu opatření objasnit konkrétněji.

Základní výčet opatření, která byla v organizaci implementována, je dohledatelný v materiálech vzniklých při přípravě programu. Jedná se o následující:

- bonus k odchodu do důchodu
- klub seniorů
- částečné úvazky pro pracovníky v důchodovém věku
- možnost práce z domova
- nabídka sportovních aktivit ve sportovním centru
- mentoring
- workshopy pro multikulturní týmy
- semináře k diverzitě (Interní dokument - Příprava diverzitního programu)

Z hlediska age managementu považuji za klíčové především částečné úvazky v důchodovém věku, flexibilní formy práce, nabídku sportovních aktivit a dalších opatření podporujících zdraví. Pravděpodobně nejdůležitějším bodem je však systém vzdělávání a mentoringu. Za opatření doplňující tuto nabídku lze považovat klub seniorů a bonus k odchodu do důchodu.

V případě bonusu k odchodu do důchodu se jedná o jednorázové odstupné vyjadřující poslední ocenění od zaměstnavatele za služby, které jim pracovník prokázal. Nejedná se sice o opatření, které by ovlivňovalo výkon práce zaměstnance, ale jednoznačně jej lze považovat za nadstandardní a není samozřejmostí u jiných zaměstnavatelů.

Klub seniorů je spolek organizovaný samotnými zaměstnanci, který pravidelně pořádá různé aktivity. Podpora a přínos organizace v tomto případě spočívá v pravidelných informačních setkáních, na kterých mají bývalí zaměstnanci možnost získat přehled o tom, co se v organizaci děje v současnosti, jaké jsou novinky a kam dále směřuje.

*P3: "Tam si to řídí lidi, kteří jdou do důchodu a jsou ještě ve spojení s tou firmou, tak mají pravidelná setkání. Jsou třeba informováni managementem, co nového se děje ve firmě, atd."*

Kromě klubu seniorů jsou i další možnosti, jak může bývalý zaměstnanec s organizací zůstat v kontaktu a spolupracovat. Oddělení pro sociální odpovědnost umožňuje zařízení společensky prospěšných míst v nejrůznějších neziskových organizacích nebo občanských sdruženích.

*P3: "Někdo když jde do důchodu, ale nechce už pracovat u nás, nicméně chce být nějakým způsobem společensky užitečný, tak my jsme mu schopni zařídit nějakou práci v neziskové organizaci. Může to být od odhrabání zahrady po učení počítačové gramotnosti. Jeden z mých kolegů například začal chodit pravidelně číst slepým lidem."*

Částečné úvazky a obecně možnosti flexibilní práce jsou další důležitou součástí programu. Tyto benefity pro zaměstnance se týkají vesměs všech pracovníků univerzálně. Ojedinelý je však přístup ke starším pracovníkům v důchodovém věku. Pracovníci, kteří pokračují v pracovním poměru i po dosažení důchodového věku nejsou v organizaci výjimkou.

P3: *"Máme případy, kdy kolegyně řekne, že chce jít do důchodu, protože už má důchodový věk. Nicméně svou odborností je natolik dobrá, že se s nadřízenou domluví na částečném úvazku, že například chodí dvakrát týdně."*

Jiné formy flexibilní doby nebo místa práce jako klouzavá pracovní doba a home office v organizaci dlouho nebyly nijak formálně ustanoveny. Dlouho byly využívány pouze neoficiálně, po individuální domluvě s nejbližším nadřízeným. Oficiální pravidla pro tyto typy práce byly zařazeny až po začátku programu, přičemž celý proces trval podle respondentky P3 cca tři čtvrtě roku. Podobná situace je u částečných úvazků:

P3: *"Částečné úvazky také nebyvaly zvykem. Teď v posledních letech se hodně snažíme o to, aby po dohodě s přímým nadřízeným byla možnost využít part-time job. Ne vždy to jde využít, ne vždy to vyhovuje, ale ta snaha tady je."*

Významnou součástí programu jsou nejrůznější formy vzdělávání zaměstnanců, a to nejen po stránce odborné, ale i v osobních dovednostech a znalostech. Jednou z těchto forem vzdělávání je tzv. mentoring, který je organizací silně podporován a využíván. Mentoring je jednou z metod profesního rozvoje. Pokud bychom jej tedy chtěli zařadit do kategorií opatření podle Naegele a Walker (2006), definovaných v teoretické části, tak by spadal částečně do kariérního rozvoje a částečně do kategorie vzdělávání, tréninku a celoživotního učení. Jedná se o dobrovolnou podporu poskytovanou zkušenější nebo speciálně vyškolenou osobou (mentorem) osobě méně zkušené (mentee). Mentor může menteemu poskytovat vlastní kladný příklad, předávat mu své zkušenosti s řešením určité situace, povzbuzovat ho při hledání vlastního řešení, poskytovat mu zpětnou vazbu a nasměrovat ho v osobním rozvoji.

Vztah, který se během mentoringu utváří, je přínosný pro obě zúčastněné strany. Mentee má jedinečnou šanci odpozorovat a převzít zkušenosti, kontakty, získat jasné představy o tom, jak zvládat řadu profesních a životních situací, otevírají se mu nové obzory. Mentor je naopak obohacen o náměty a postřehy jiného člověka. Mezi mentorem a mentee jde o rovnocenný vztah, který je založen na vzájemné důvěře a je vymezen určitými pravidly.

Podrobnější informace o tom, jakým způsobem je mentoring v organizaci realizován, uvedu v odpovědi na DVO3.

Další součástí vzdělávání je organizace workshopů s různou tematikou. V minulosti byly realizovány například workshopy na téma osobních financí, drogové

prevence, stress managementu, balancování pracovního a rodinného života nebo prevence zdraví.

Kromě seminářů je k prevenci zdraví realizováno i několik dalších opatření.

P1: *"Zaměstnanci dostávají očkování proti chřipce zdarma, a potom mají přidělené ještě vitamínové balíčky určené na prevenci chřipkových onemocnění. Teď v poslední době jsme také zavedli dotované rehabilitační masáže."* P2: *"Máme také program na podporu očkování. Zaměstnanci mohou získat peníze na to, aby se mohli očkovat. Tu očkovací látku částečně hradí přímo zaměstnavatel."*

Ve výrobním závodě je podpora zdraví zaměstnanců rozšířena ještě o sportovní centrum, kde mají pracovníci možnost cvičit jak individuálně, tak na skupinových lekcích. P4: *"Chodí se tam na jógu, jsou tam masáže, badminton, ping pong..."* Dále jsou k dispozici denní a relaxační místnost, kde mají pracovníci prostor k odpočinku a občerstvení.

Personální strategie s ohledem na věk se v organizaci projevuje i při výběru nových zaměstnanců. Nejedná se však o konkrétní opatření, které by bylo uplatňováno, jako spíše o obecnou filozofii, s jakou je k přijímacím pohovorům přistupováno. Zásadní je zejména eliminace jakýchkoli projevů diskriminace a předsudků a ovlivňování rozhodnutí o přijetí vnějšími znaky uchazečů o práci.

Výše zmíněná opatření jsou všechna nějakým způsobem vázaná k věkové kategorii 50+. Z výpovědí zaměstnanců ale vyplynuly další benefity, které jsou jim k dispozici. Tyto benefity jsou univerzální pro všechny zaměstnance organizace, což je také důvodem, proč nejsou uvedeny v přípravných materiálech diverzitního programu. Jedná se například o tzv. Flex program, který umožňuje pracovníkům využívat navštěvovat nejrůznější kulturní akce, sportovní zařízení nebo zdravotní aktivity. Nabídka benefitů v rámci tohoto opatření je opravdu velmi široká. Součástí jsou vstupenky na koncerty nebo do divadla, rehabilitační masáže, sauna, možnost nákupu léků v lékárně a mnoho dalšího. Výhodou tohoto programu je, že se vztahuje na všechny zaměstnance pracující i mimo centrálu v Praze, kteří nemají přístup ke zmiňovanému sportovnímu centru. Z dalších opatření byl často vyzdvihován týden dovolené navíc a tzv. sick days, tedy možnost zůstat doma v případě nemoci.

### **8.2.1 Dílčí závěr**

Opatření cílená na kategorii zaměstnanců ve věku 50+ jsou v organizaci dobře strukturovaná a je jasně definováno, které benefity se jich týkají. Velký důraz je kladen na vzdělávání prostřednictvím propracovaného systému mentoringu a pravidelných vzdělávacích seminářů.

Zkrácené úvazky umožňují starším pracovníkům plynulejší přechod do důchodu. I po skončení pracovní kariéry pak existuje řada možností, jak nepřijít o v organizaci získané kontakty. Organizují se setkání bývalých zaměstnanců nebo je jim nabízena možnost vykonávat prospěšnou činnost pro neziskové organizace. Tímto způsobem se výrazně prodlužuje pozitivní účinek organizačních opatření i po nastoupení do důchodu. Zároveň to dále přispívá k pozitivnímu obrazu organizace jako zaměstnavatele. Nejedná se totiž o typ opatření, které by bylo přímo motivované zvyšováním produktivity a ekonomického zisku.

Dalším důležitým bodem programu je podpora zdraví zaměstnanců. Ti mají k dispozici širokou škálu sportovních aktivit ve sportovním centru výrobního závodu, relaxační zóny pro fyzicky náročné pozice a pravidelné semináře týkající se novinek v oblasti medicíny a lékařských přípravků. Nezanedbatelné jsou také finanční příspěvky organizace na pravidelné očkování zaměstnanců. Aktivity na podporu zdraví lze dále využívat prostřednictvím tzv. Flex programu, který umožňuje zaměstnancům navštěvovat sportovní centra i mimo pražskou centrálu.

### **8.3 Zodpovězení DVO3**

V této části se budu zabývat realizací opatření, která jsem uvedl v odpovědi na předchozí DVO. Zajímá mě, jakým způsobem jsou v praxi opatření implementována. Jestli to, jak byly jednotlivé nástroje popsány v přípravné fázi, bylo skutečně uvedeno do reality. Odpovědi na tuto otázku tak zároveň přímo odpovídám na část HVO týkající se způsobu realizace v současném stavu programu. Potřebné informace k této části získávám jak od personalistů, kteří mi mohou nabídnout pohled shora z pozice řídicích pracovníků, tak od řadových zaměstnanců, kteří lépe znají fungování opatření v praxi. K odpovědi budu přistupovat z hlediska rozdělení opatření podle Naegele a Walker (2006).



## **Nábor zaměstnanců**

Při náboru nových zaměstnanců se snaha o přijetí principů age managementu projevuje především v důrazu na rovný přístup k uchazečům o práci a odmítání rozlišování na základě jakýchkoli vnějších znaků.

*P1: "Dáváme velký důraz na to, že předem neeliminujeme zaměstnance na základě věku, pohlaví nebo čehokoliv podobného. Může to hrát roli pouze u takových pozic, kde je například vyžadována velká fyzická zátěž, a muž má ze zákona maximální limit nazvedaných kilogramů vyšší než žena."*

Nejde přitom jen o vyjádření personalistů, kteří se k těmto cílům zavazují. Tento přístup potvrzuje i analýza struktury pracovníků organizace, která byla uvedena v odpovědi na DVO1 a ukazuje, že diverzity je ve společnosti objektivně dosahováno. Efektivita náboru zaměstnanců je dále podporována také pobídkami současným zaměstnancům k účasti na zaplňování volných pozic.

*Z1: "Pokud je vypsaná volná pozice, já tam někoho doporučím a tento člověk projde zkušební lhůtou a je následně zaměstnán, tak za to také dostanu nějakou finanční odměnu."*

## **Kariérní rozvoj / systém vzdělávání**

Po výběru uchazeče je každý nový pracovník dále zařazen do tzv. Hledání talentů. Jedná se o nástroj, který umožňuje vybrat z velkého počtu zaměstnanců ty s vysokým potenciálem a s těmito jedinci dále pracovat. Každý vedoucí pracovník má za úkol identifikovat nadané pracovníky a navrhnout je na zařazení do tohoto programu. Takto vybraný zaměstnanec se pak účastní speciálních školení a vzdělávacích kurzů tak, aby mu byl co nejvíce usnadněn kariérní postup. Navržení přitom není nutně závislé pouze na rozhodnutí nadřízeného. Pokud má zájem, může se sám pracovník po konzultaci s vedoucím do programu přihlásit.

*Z6: "Každý vedoucí pracovník hodnotí svoje lidi. Ti jsou pak zařazováni do speciálních vzdělávacích programů. Ale nefunguje to jen shora, pokud je člověk ambiciózní, tak si napíše do svého plánu osobního rozvoje, o co má zájem, čeho chce dosáhnout."*

Vzdělávání pracovníků se ale neomezuje pouze na talenty vytipované v rámci zmíněného nástroje. Organizace nějakým způsobem vzdělává každého zaměstnance.

*Z6: "Každý člověk, který přichází do firmy, tak dostává adaptační plán. V tom je to, čeho by měl za ten rok dosáhnout, jaké má ambice, kam chce směřovat. Dále má*

*každý pracovník personální plán rozvoje. Ten si sám navrhne a jeho nadřízený to jen porovná, jestli je to vhodné. Tady se jedná už o konkrétní kurzy k rozšiřování jeho znalostí. V rámci tohoto plánu jsou dále také kvartály. V těch se průběžně hodnotí, čeho pracovník dosáhl, proč toho dosáhl nebo ne. Z těchto plánů se také vychází u hodnocení zaměstnanců."*

Vedoucí pracovníci mají při volbě školení, které by měli jeho podřízený absolvovat, možnost vybírat z katalogu kurzů, který je jim k dispozici. Součástí tohoto katalogu jsou jak kurzy týkající se správné výrobní praxe, tak týkající se měkkých dovedností - jak vést pracovníky, jak si naplánovat čas, jak komunikovat, jak prezentovat atp. V poslední době byly například organizovány tři bloky seminářů, s odstupem tří měsíců, kam byl přizván finanční poradce. Zaměstnanci tam měli možnost získat bezplatně informace o tom, jak si vzít hypotéku nebo úvěr, jak si založit platební konto atp.

V oblasti vzdělávání se společnost velmi angažuje i mimo vlastní organizaci. Aktivní je zejména v podpoře vysokoškolských studentů a organizování různých vzdělávacích akcí ve spolupráci s univerzitami.

*Z6: "Máme tzv. Graduate school, díky které je možné u nás získat PhD. Není to jen pro naše zaměstnance, financujeme prostřednictvím stipendií také studenty na různých univerzitách. Děláme také na univerzitách dny naší organizace, kde probíhá diskuze s odborníky."*

Kariérní rozvoj zaměstnanců je úzce provázán jak s výše popsaným systémem na hledání kvalitních zaměstnanců, ale také s předáváním zkušeností různých generací pracovníků v organizaci, mentoringem. S určitou formou mentoringu měli zkušenosti všichni dotazovaní zaměstnanci. Každý z nich v nějakém momentě své kariéry dostal do péče nového pracovníka, který s ním pak nějakou dobu absolvoval každodenní praxi. Předávání zkušeností novým zaměstnancům je univerzální pro všechny typy pozic v organizaci. Podobné výpovědi podávali jak obchodní zástupci, pracovník výrobního závodu nebo zástupci nižších manažerů. Informace o délce zaučování mi poskytl ředitel odborové organizace.

*P4: "Vždycky starší zaměstnanci dostávají někoho, koho zaučují. Jsou za to také finančně ohodnoceni. Bez předávání zkušeností by provoz asi vůbec nebyl možný. Délka zapracování nových zaměstnanců je velice individuální. Základní délka je stanovená na 3-4 měsíce, ale pak je mentor pořád k dispozici. Kdykoli se objeví něco, co během zaučovací doby nebylo vysvětleno, tak je to zaučujícím doplněno."*

Kromě těchto standardních metod mentoringu je příležitostně organizována i rozsáhlejší akce. Cílem je v tomto případě spíše hledat vhodné kandidáty na zaučování (mentory), než ty, kteří by měli být zaučováni (mentee). V tomto ohledu jsou pro organizaci zvláště důležití starší zaměstnanci.

P3: *"Byla velká interní kampaň Zapojte se. Hledali jsme zaměstnance, kteří jsou ochotni pomáhat nově příchozím do firmy. V tomto směru jsou pro nás hodnotní hlavně starší pracovníci, kteří mohou předávat široké know-how."*

### **Flexibilní formy práce**

Univerzální podmínky je naopak komplikované zajistit v případě flexibility práce. Možnosti práce z domova jsou například nedostupné pro pracovníky ve výrobním závodě.

Z5: *"Já mám pracovní dobu pevnou a musím být v závodě at' se děje co se děje. Když nepřijdu, tak nemá kdo ty stroje obsluhovat, takže tak."*

Pro obchodní zástupce, manažerku pro vzdělávání a manažera technického vybavení je situace opačná. Způsob, jakým si čas zorganizují je do velké míry na nich. Všechny schůzky i pracovní cesty si domlouvají víceméně nezávisle, pouze na základě domluvy se zainteresovanými stranami. I zde ale platí alespoň rámcová struktura pracovní doby.

Z7: *"...měl bych se tady vyskytovat mezi 9-14 hodinou. Zbytek si můžu plánovat podle potřeby, samozřejmě jsem ale závislý na ostatních vnitropodnikových útvarech a dodavatelích, takže musím časový harmonogram plánovat i podle nich. V průměru těch 8 hodin denně musíme odpracovat. Nemusí to být každý den 8 hodin, někdy je to 5, někdy 12."*

Obecně co se týče flexibilní pracovní doby, tak byly v průběhu diverzifikačního programu vyřešeny některé formální náležitosti, které dříve organizace neměla žádným způsobem zpracována. Týká se to například práce z domova.

P2: *"Nastavila se nová pravidla, musíme být elektronicky vyškolení, jak se máme chovat doma, za jakých podmínek si smíte vzít ten home office, kde se musíte nacházet atd."*

### **Péče o zdraví**

Podpora zdraví je v organizaci realizována několika způsoby. Částečně je to bodový program, který dává zaměstnancům možnost využívat sportovní zařízení nebo

uplatňovat body v lékárnách. Pro pracovníky v pražské centrále je k dispozici zmiňované sportovní centrum, které poskytuje širokou škálu sportovního vyžití. Kromě sportovních aktivit je další oblastí finanční přispívání na očkování od organizace. Poslední částí je řešení ergonomie pracovního prostředí. Jak již bylo uvedeno, pro pracovníky výrobního závodu jsou k dispozici dvě relaxační místnosti určeny k odpočinku. Pro pracovníky v kanceláři jde potom hlavně o ergonomii sezení a pracovního stolu.

### **Plánování odchodu do důchodu / restrukturalizace**

Výpovědi zaměstnanců mi dále poskytly dobrou představu o řešení odchodu do důchodu. Se zaměstnanci blížícími se k důchodovému věku je stále pracováno na individuální bázi. Každý pracovník si představuje svůj přechod do důchodu jiným způsobem a individuální přístup na tuto skutečnost dobře reaguje. Z dotazovaných pracovníků jsou dva již v důchodovém věku, jeden se mu blíží a se situací, která ho čekal byl dobře obeznámen. Další pracovníci znali okolnosti přechodu do důchodu od svých kolegů.

Plynulost přechodu je zpravidla dosahována nějakou formou zkrácení úvazku. Z výpovědí vyplynulo, že častá je také určitá úprava náplně práce nebo změna pracovní pozice na lépe odpovídající možnostem a potřebám pracovníka.

*Z6: "Já jsem třeba zhruba 2 roky předtím, než jsem dosáhla důchodového věku, tak jsem označila svého zástupce. Vytvořila jsem pro něj plán na ty dva roky, v čem by se měl vzdělávat a co by se měl doučit. Tak, aby za tu dobu, co odejdu, to mohl převzít. Potom co jsem toho věku dosáhla, tak stávající šéf mi nabídl, jestli bych nechtěla pokračovat. A ta pozice se mi přizpůsobila v tom, že jsem začala víc pracovat s univerzitami. Od té doby se mi k tomu nabaluje stále víc aktivit."*

*Z7: "Součástí kolektivní smlouvy je určitá stat', jak řešit pracovníky, kteří mají blízko do důchodového věku. Jak je ohodnotit, jak je ocenit. Vím, že je možnost pracovat dál, když jste na pozici, která je pro firmu potřebná. Znáám lidi, kteří i po důchodovém věku pracují na plný úvazek. Nejčastější je asi přechod na dohodu o pracovní činnosti nebo o provedení práce. Je to tedy většinou nějaká forma zkráceného úvazku."*

Poslední fáze práce se zaměstnancem se v organizaci odehrává ještě po odchodu do důchodu formou Klubu seniorů. Spolek, který sdružuje bývalé pracovníky organizace, je nadstavbou personální práce se zaměstnanci a prokazuje jim ocenění i potom, co už pro firmu nemají žádný ekonomický přínos. Klub je do

jisté míry nezávislý, konané akce si organizuje sám a všechna jeho setkání jsou iniciována jeho členy. Spojení s organizací je udržováno hlavně pomocí pravidelných setkání s reprezentanty organizace, kteří informují bývalé zaměstnance o současné situaci a směřování firmy do budoucna. S dotazovaných zaměstnanců neměl nikdo s tímto nástrojem zkušenosti, věděli ale o kolezích, kteří již pro organizaci nepracují a podobných akcí se účastní.

### **8.3.1 Dílčí závěr**

Využívaná opatření jsou v rámci kariérního cyklu pracovníka velmi dobře propojená. Od nábory nového zaměstnance po jeho odchod do důchodu je personální práce s ním spojená velmi komplexní a propracovaná. Je znát snaha organizace o maximální využití potenciálu pracovníků, zároveň jdou ale některé nástroje i nad rámec ekonomických cílů zaměstnavatele.

Významnou součástí personální strategie je rozsáhlý vzdělávací program pro zaměstnance, který sahá daleko za hranice odborně zaměřených kurzů. Organizace si vychovává plnohodnotné pracovníky vybavené i v celé řadě měkkých dovedností. Propojenost opatření je v případě vzdělávání zřetelná zvláště s kariérním rozvojem a identifikací rozdílných osobností a vloh pracovníků, kteří jsou pak podle potřeby doporučováni na vhodné pracovní pozice a související školení.

Hodnota starších pracovníků je oceňovaná v zaučovacích programech pro nové zaměstnance, ve kterých mohou služebně starší pracovníci předávat své zkušenosti a know-how těm mladším. Dalším způsobem ocenění starších pracovníků je vstřícný a flexibilní přístup při odchodu do důchodu, a v neposlední řadě také udržování kontaktu se zaměstnanci i v důchodovém věku.

### **8.4 Zodpovězení DVO4**

V poslední dílčí výzkumné otázce se ptám na výsledky programu. Zajímá mě, nakolik jsou splňovány cíle programu stanovené při jeho přípravě a jak organizaci jako zaměstnavatele hodnotí zaměstnanci. Klíčovými jsou tedy rozhovory s řadovými pracovníky a jejich zpětná vazba. Část informací byla ale získána i od personalistů. Výsledky programu lze hodnotit z hlediska odborné úrovně zaměstnanců, kvality vzdělávacích kurzů, znalosti a využití jednotlivých opatření nebo obecně hodnocení personální práce organizace jako celku. Dále se snažím zjistit také možnosti

zaměstnanců podávat zpětnou vazbu nadřízeným pracovníkům, což je pro personální programy zásadní zdroj informací. Podle těchto dílčích hledisek je celá odpověď na DVO4 také strukturována.

### **Hodnocení zaměstnavatele**

Znalost existence programu byla mezi respondenty z řad zaměstnanců nulová. Nikdo z nich nevěděl o tom, že by nějaký projekt na podporu diverzity v rámci organizace fungoval. Ukázalo se ale, že to nutně neznamena, že program jako takový se k pracovníkům, pro které je určený, nedostává. Opatření realizovaná v rámci programu byla respondentům známá, až na některá okrajová (např. Klub seniorů), která se jich bezprostředně netýkala. Většina pracovníků měla s využitím opatření v rámci programu přímou zkušenost.

Pokud jde o hodnocení organizace jako zaměstnavatele obecně, z výpovědí respondentů vyplývá celkově kladná zpětná vazba k péči o zaměstnance v organizaci. Zaměstnanci mluví o organizaci jako o zaměstnavateli velmi pozitivně. Několik z nich mělo také dobrou možnost srovnání předchozích zaměstnavatelů, což byly firmy podnikající ve stejném oboru jako zvolená organizace. I z tohoto srovnání vychází vybraná společnost velmi dobře.

*Z4: Oproti předchozímu zaměstnavateli je to velký rozdíl. U nás vnímám, že mě tu berou jako právoplatného člena týmu, a že si mé práce cení. Projevuje se to i v komunikaci s vedoucími. Mezi mnou a mou přímou nadřízenou se nedělají žádné rozdíly. Kdežto v předchozí firmě jsem tyto rozdíly cítila velmi silně. Nebo i pokud jde o pozici, na které pracuji. Tady už teď pracuji několik let na stejné pozici. Předchozí zaměstnavatel mě každého půl roku někam přemísťoval, a to není moc příjemné.*

Někteří respondenti vnímali v oblasti péče o zaměstnance určitou ztrátu náskoku oproti konkurenci po akvizici nadnárodní společností. Jako vysvětlení podávají rychlý růst kvality personální práce u konkurenčních firem.

*Z7: "Osobně co se týká benefitů pro zaměstnance, tak hodnotím organizaci určitě jako nadprůměrnou firmu. Byly doby, kdy byla úplně na špičce. V té době se umísťovala pravidelně v žebříčcích top zaměstnavatelů. Od té doby, co ji koupila nadnárodní společnost, tak tyto aktivity nejsou tak viditelné. Od té doby vyrostlo hodně firem, které jsou na tom v péči o zaměstnance možná ještě lépe. Určitě jsme ale stále v nadprůměru."*

## **Motivace pracovníků**

Jedním z cílů stanovených při přípravě programu byla motivovanost pracovníků. Ta se ukazuje být na velmi vysoké úrovni. Ukazatelem je častá praxe pokračování v pracovním poměru i v důchodovém věku. Nejenže dva z dotazovaných pracovníků jsou toho příkladem, ale každý byl schopen jmenovat i několik kolegů, kteří jsou ve stejné situaci. Respondenti ve věku těsně před odchodem do důchodu rovněž nepřemýšlejí o ukončení pracovního poměru. Organizace se motivovanosti snaží dosahovat i pomocí odměn pro kvalitně pracující zaměstnance. Podle výpovědí jsou tato opatření funkční a zaměstnanci se cítí být pozitivně pobízeni k produktivní práci.

*Z5: "K zaměstnancům je tady velice seriózní a vstřícný vztah. Nikdo vás nešikanuje, všichni se snaží vás dobře připravit na tu práci."*

*Z6: "Osobně si myslím, že patří mezi zaměstnavatele opravdu mezi špičku. Opravdu oceňuji firemní kulturu. Kdyby to tak nebylo, tak už tam dávno nepracuji. Pracuji tady ráda."*

*Z4: "Jsme velmi silně motivováni k vykonávání dobré práce. Pravidelně je vyhlašován nejlepší zaměstnanec na naší pozici, za což je dotyčný odměněn formou poukázek na nejruznější benefity."*

## **Hodnocení opatření**

Pokud jde o hodnocení samotných opatření a jejich realizace, převažují mezi respondenty pozitivní názory. Velmi kladně jsou hodnoceny nástroje týkající se podpory zdraví. Pracovníci vnímají nabízené služby zaměstnavatele jako nadstandardní. Oceňují především širokou nabídku zařízení, které je možné využívat v rámci bodového programu. Stejně tak možnosti flexibilní pracovní doby nebo místa jsou subjektivně na velmi dobré úrovni. Za vysoce kvalitní pak zaměstnanci označovali proces plánování odchodu do důchodu.

Žádný ze zaměstnanců se necítil jakýmkoli způsobem diskriminován na základě věku. Zaměstnavatel podle výpovědí přistupuje k pracovníkům bez jakýchkoli projevů předsudků a stereotypů.

*Z4: Nevnímám jakoukoli diskriminaci na základě věku. Nikdo to nikdy nezminil, nemám pocit, že by to bylo někdy v něčem zohledňováno. Cení se opravdu hlavně to, jak pracujete.*

Další oblastí programu je úroveň kvality vzdělávacích kurzů a školení. Mezi zaměstnanci panuje shoda o širší zaměření kurzů a jejich kvantitě, která je na vysoké úrovni. Ne zcela konzistentní byly výpovědi ohledně kvality obsahu kurzů. Pozitivní hodnocení získala školení, která byly realizována před několika lety a týkala se obchodních schopností, jak komunikovat s klienty a jaké typy klientů mohou pracovníci v praxi očekávat. Tyto školení uvedlo nezávisle několik respondentů. Žádný z nich si však nevybavoval konkrétní přínosná školení z poslední doby. Zmíněn byl nedostatek ucelenější koncepce v přístupu ke vzdělávání ze strany zaměstnavatele. Podle zaměstnanců je kurzů velké množství, ale nemají mezi sebou žádnou návaznost. Málokdy se například uskutečňují odstupňovaná školení, která by šla postupně více do hloubky problému. Někteří respondenti sice tento názor nesdíleli a úroveň kvality vnímali jako vysokou, nebyli ale schopni být ve svých odpovědích více konkrétní.

V souvislosti se vzděláváním byla diskutována i úroveň odbornosti pracovníků, která je jedním z přímých důsledků kvality kurzů. V tomto ohledu subjektivně kleslo odborné vzdělání obchodních zástupců. Větší důraz je v organizaci kladen na prodejní schopnosti.

*Z3: "Ne všichni prodejci mají medicínské vzdělání. Absolvují samozřejmě nějaké školení, ale to se potom v běžném provozu ztratí. Já jsem byl několikrát připravován na to, že budu konzultant přes odbornější věci. Nakonec se to ale vlastně nikdy nevyužilo. Když jsem do firmy nastoupil, všichni obchodní zástupci byli buď lékaři nebo farmaceuti. Dnes mezi prodejci není žádný lékař. Je tam pár veterinářů, kteří tím pádem mají nějaké lékařské znalosti. Farmaceuti už tam dnes nejsou taky. Pro firmu je to čím dál dražší, a tím pádem to devaluje."*

### **Využívanost opatření a zpětná vazba**

Výsledkem programu by měla být také využívanost opatření. Pokud bylo věnováno tolik času přípravě a implementaci programu, je důležité vědět, jak tyto nástroje zaměstnanci přijímají. Vzhledem k tomu, že by se v tomto případě jednalo o údaje o větším počtu pracovníků, odpovědi by mi v tomto směru měli poskytnout spíše personalisté. Z výpovědí několika zaměstnanců nelze utvářet obecnější závěry o využívanosti opatření. Ukázalo se však, že ani personální útvar nemá k dispozici žádné konkrétnější informace.



P4: *"Odhaduju, že takových 80% zaměstnanců odcházejících do důchodu aktivně využívá klub seniorů. Ne že jsou jen členy, ale aktivně se akcí účastní." "Tělocvična je využívaná poměrně dost, přesnou statistiku vytiženosti nemáme."*

P3: *"Frekvence školení se odvíjí i od věku - mladí zaměstnanci se na podobné kurzy posílají víc, než pracovníci, kteří jsou už téměř na sklonku kariéry."*

Nedostatek informací přiznává i ředitel personálního oddělení výrobního závodu. Získávat podrobnější statistiky o tom, jaké dopady zavedení program má, je jedním z dalších cílů do budoucna.

P1: *"Rozhodně se můžeme zlepšit v tom, že budeme víc sledovat výsledky našich akcí, než to děláme dnes."*

Později ale upozorňuje na to, že získávat podobná data je organizačně komplikované. Stejná situace je i s měřením korelace poklesu nebo růstu produktivity a zavedením konkrétního opatření. Vzhledem k velkému množství faktorů a změn, které se v organizaci dějí ve velmi krátkém čase, je téměř nemožné izolovat změny v produktivitě k implementaci nějakého nástroje. Výsledkem jsou rozhodnutí, která jsou v řadě případů intuitivní nebo založená pouze na předchozí zkušenosti.

P1: *"U té diverzity je to takové, že někdy děláte věci jenom proto, že jim věříte, že to jsou ty věci, které by se měly dělat."*

Určitý způsob získávání informací o dopadech opatření by mohl mít propracovanější systém zpětné vazby mezi pracovníky a nadřízenými. V minulosti byly organizovány akce, jejichž cílem bylo právě získání podrobnějších informací o tom, jaké jsou požadavky a potřeby zaměstnanců nebo podněty ke zlepšení. Většinou se však jednalo o dočasné nebo jednorázové opatření.

Z2: *"Svého času to fungovalo tak, že když jste měl nějaký podnět, tak jste to předal svému nejbližšímu manažerovi. Ten pokud to vyhodnotil jako opravdu přínosný nápad, tak to postoupil dál, kde to opět prošlo nějakým vyhodnocovacím procesem. Pokud se to pak zavádělo, tak jste zase dostal nějaký bonus."*

Z4: *"Jednou se mohlo někam na papírek dávat nějaké podněty. A později se to promítalo na nějakém meetingu na plátno a vedení se k tomu mohlo vyjadřovat. Ted už nic takového dlouho nebylo."*

Z1: *"Byly situace, kdy nefungovalo něco organizačně a špatně se komunikovalo mezi odděleními. Ale měli jsme možnost se k tomu vyjadřovat a připomínkami jsme to. A firma se nás zeptala, jak bychom to chtěli změnit, dali nám tu příležitost. Podobná akce už se neopakovala, a myslím, že by určitě byla prospěšná."*

Aktuální způsoby, jak podávat podněty nebo připomínky vyššímu vedení, shrnují výpovědi personalistů. Je možné kontaktovat nadřízené elektronicky nebo osobně. Čas od času je zorganizován menší průzkum angažovanosti. Při diskusi o možnostech vylepšení systému zpětné vazby zmiňují důležitý problém, kterým je anonymita. I při velikosti a počtu zaměstnanců ve vybrané společnosti je anonymita těžké dosáhnout. Pro relevanci jakéhokoli průzkumu je totiž nutné dotazníky vždy rozdělit do menších týmů. Každé oddělení v organizaci pracuje v odlišných podmínkách, vztahy v pracovních týmech jsou všude různé, vedoucí oddělení mohou mít ke stejným věcem rozdílný přístup. Jakékoli zobecnování nad úroveň jednotlivých oddělení by tak znehodnotilo výpovědní hodnotu. Pokud je ale obtížné dosáhnout anonymity, zaměstnanci podstupují riziko jakoukoli větší kritikou. Problém výstižně popisuje ředitel personálního oddělení výrobního závodu.

*P1: "U tady těch průzkumů je problém, že když se ptáte například na motivovanost, tak každý zaměstnanec ví, jak to vyplnit, aby s tím byl manažer spokojený. A dosáhnout anonymity je prakticky nemožné. Vy to totiž chcete dělat na úrovni týmů. Každý tým je velmi odlišný a vy nemůžete spojovat jejich výsledky dohromady. A v těch týmech se bavíme o skupině třeba 10 lidí."*

Tato úskalí tak způsobují poměrně nekonkrétní představu vedoucích pracovníků o výsledcích personální strategie. To je zásadní problém jak pro vyhodnocení toho, co již bylo v minulosti implementováno, tak pro personální plánování do budoucna.

#### **8.4.1 Dílčí závěr**

Zaměstnanci nebyli příliš obeznámeni s diverzitním programem, ani jeho jednotlivými body. Na druhou stranu při konkrétních dotazech na využití jednotlivých nástrojů s nimi měl každý dotazovaný nějakou zkušenost. I přes tuto neznalost bylo hodnocení organizace jako zaměstnavatele velmi pozitivní s jen okrajovými výtkami. Cítili se také dobře motivovaní k práci.

Podrobnější diskuze o dílčích oblastech programu odhalila výhrady vůči systému vzdělávání. Pracovníci oceňovali intenzitu a objem, s jakým jsou kurzy pořádány. Někteří ale nebyli zcela spokojeni s obsahovou kvalitou, především však s absencí dlouhodobější struktury a koncepce. Další připomínky směřovaly k odborné úrovni obchodních zástupců, která z pohledu dotazovaných pracovníků v průběhu posledních let klesla.

Poslední oblastí výsledků programu bylo dotazování na využití jednotlivých opatření. Jak se ukázalo, vedoucím pracovníkům chybí konkrétní data o využívání implementovaných nástrojů. Výrazněji propracovaný není ani systém zpětné vazby od zaměstnanců, který by mohl potenciálně tyto chybějící informace doplnit.

## 9 Závěr

Program na podporu diverzity vznikl v organizaci ve snaze zohlednit různé kategorie zaměstnanců a poskytnout jim nadstandardní péči tak, aby byly jejich specifické potřeby co nejlépe uspokojené. Příprava programu probíhala ve spolupráci jak s odborovou organizací, tak s vytipovanými zástupci zvolených skupin.

Pro skupinu zaměstnanců starších 50 let byla následně formulována opatření pokrývající řadu oblastí péče o zaměstnance. Od možností flexibility práce, opatření na podporu zdraví nebo zaučovacích programů využívajících zkušeností starších pracovníků, až po přívětivé podmínky odchodu do důchodu, organizaci spolku pro bývalé zaměstnance nebo bonus k odchodu do důchodu.

Některá opatření, která byla v rámci programu implementována, byla v praxi neformálním způsobem využívána už dříve. S nástupem diverzitního programu byla však nastavena oficiální pravidla, za jakých daná opatření fungují.

Jednotlivá opatření se podařilo dobře vzájemně provázat. Celý kariérní průběh je prostřednictvím zvolených nástrojů vhodně strukturován a koordinován. Na nábor nových zaměstnanců plynule navazuje vzdělávací systém, který je úzce provázán i s mentoringem probíhajícím mezi zaměstnanci. Zdraví pracovníků je podporováno v průběhu celého kariérního cyklu jak pobídkami k návštěvě sportovních center (ať už přímo ve výrobním závodu nebo prostřednictvím bodového systému) a také finanční podporou na očkování proti chřipce, hepatitidě a dalším onemocněním. Zároveň jsou s ohledem na zdraví a dobré pracovní podmínky řešeny i pracovní prostory a ergonomie pracovního prostředí.

Pokud jde o zohledňování věku, zakládá si organizace především na rovném přístupu ke všem zaměstnancům. Projevuje se to například při výběru pracovníků, kde je kladen velký důraz na to, aby jakýkoli vnější znak uchazeče o pozici nehrál při rozhodnutí o jeho přijetí roli. Rovněž v kariérním rozvoji není žádným způsobem zohledňován věk ani služební stáří zaměstnance. Rozhodující jsou schopnosti a dovednosti pracovníka. Pro zaměstnance vyššího věku dále existuje několik forem, kterými zaměstnavatel vyjadřuje ocenění jejich dlouhodobé práce pro organizaci. Jedná se o využití jejich zkušeností při mentoringu mladých zaměstnanců, individuální přístup a flexibilní podmínky ke konci pracovní kariéry a také nadstandardní finanční ohodnocení při odchodu do důchodu.

Výsledky programu tak, jak je popsali dotazovaní zaměstnanci, byly převážně pozitivní s několika výhradami směřovanými ke konkrétním oblastem personální práce v organizaci. Při obecném hodnocení organizace jako zaměstnavatele se pracovníci shodovali na velmi vysoké úrovni péče o zaměstnance. I ve srovnání se zkušenostmi s jinými zaměstnavateli bylo celkové hodnocení velmi pozitivní. Většina pracovníků je dlouholetými zaměstnanci a bylo tak schopno posoudit i posun v personální práci za posledních několik let. V tomto ohledu několik z respondentů vyjádřilo názor, že kvalita péče o zaměstnance spíše klesla, přesto však úroveň považovali stále za vysokou.

Konkrétními oblastmi, ve kterých tento posun vnímali, byl vzdělávací systém a odbornost pracovníků na určitých pozicích. Podle výpovědí se úroveň odborného vzdělání obchodních zástupců v posledních letech výrazně snížila. Vzdělávacímu systému byl pak vytkán nedostatek dlouhodobé koncepce. Dle respondentů je vzdělávacích kurzů organizováno velké množství. Většina z nich však mezi sebou nemá žádnou kontinuitu a získané znalosti zpravidla nejsou prohlubovány žádnými navazujícími kurzy.

Z hlediska cíle programu byla naplněna vysoká motivovanost zaměstnanců k práci. Pracovníci jsou celkově spokojeni s tím, co jim zaměstnavatel nabízí, v organizaci pracují rádi a cítí potřebu naplňovat organizační cíle. Podařilo se dosáhnout silné organizační kultury. Ze statistik zpracovaných při přípravě programu vyplývá i to, že nemalá část zaměstnanců v organizaci pracuje dlouhodobě, což dále potvrzuje loajalitu a spokojenost se zaměstnavatelem. Pokud jde o další cíle programu, ukázalo se, že organizátoři nemají zcela dobrou představu o vlivu implementovaných opatření na produktivitu práce ani přesná čísla o využití jednotlivých nástrojů. Důvodem je velmi obtížná kvantifikace dat za situace, kdy žádné z opatření nebylo realizováno izolovaně. Určit, jaký dopad mělo konkrétní opatření, když souběžně s ním probíhalo v organizaci mnoho dalších změn, je tedy technicky komplikované. Tohoto nedostatku jsou si vedoucí pracovníci vědomi, a získání přesnějších dat o dopadech opatření je stanoven jako jeden z dalších cílů programu.

Hlavní výzkumná otázka se týká způsobu realizace programu a jeho výsledků. Analýza dat ukázala, že opatření byla důkladně připravována a jednotlivé nástroje byly formulovány tak, aby co nejlépe odpovídaly na potřeby pracovníků. Samotná realizace v praxi je dobře provázaná a určitým způsobem zasahuje do všech oblastí

age managementu uváděných v teoretické části. Propracované jsou hlavně oblasti vzdělávání, kariérního rozvoje, péče o zdraví a plánování odchodu do důchodu. Výsledky programu se ukázaly jako převážně pozitivní. Organizační cíle jako zvýšení motivace a organizační kultury byly naplněny. Prostor pro zlepšení je v obsahu konkrétních vzdělávacích kurzů a získávání přesnějších informací vedoucích pracovníků o využití jednotlivých opatření.

### **8.1 Závěrečná doporučení**

Má doporučení k dalšímu rozvoji programu vycházejí především z výsledků, které byly identifikovány v závěru výzkumu. Prvním doporučením je komplexnější propracování systému vzdělávání tak, aby lépe odpovídal očekáváním a požadavkům ze strany zaměstnanců. Nejedná se tak ani o kvantitu realizovaných školení, jako spíše o vytvoření ucelenější struktury s dlouhodobější perspektivou.

Další doporučení se týká zjišťování dopadů zaváděných opatření. Dle mého názoru nemusí být až tak zásadní izolace dopadu jednoho nástroje, ale důležitý je alespoň nějaký způsob monitorování schopností pracovníků. Z tohoto pohledu se nabízí uplatnění v teoretické části zmiňovaného konceptu pracovní schopnosti, který umožňuje získat konkrétní údaje o vývoji dovedností pracovníků. Pravidelné vyhodnocování pracovní schopnosti zaměstnanců by bylo pro organizaci nepochybně přínosným zdrojem informací a mohla by ukazovat i na pokroky ve vylepšování vzdělávacího systému.

Získávání dat o výsledcích se týká i moje poslední doporučení, kterým je zdokonalení nástrojů zpětné vazby. Přes metodologickou komplikovanost provádění průzkumů uvnitř organizace se domnívám, že se jedná o jeden z klíčových bodů toho, jak může zaměstnavatel získat informace o postojích a požadavcích svých pracovníků. Zpracování systému, který dokáže poskytovat nezkreslené informace by tak měl být jednou z hlavních priorit.

## Bibliografie

- ABRAMS a kol.** 2016. *Prejudice and unlawful behaviour: Exploring levers for change*. Kent: Equality and Human Rights Commission, University of Kent.
- ARMSTRONG, M.** 1999. *Personální Management*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M.** 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada.
- BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P.** 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- BUCHTOVÁ, B.** 2002. *Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. a kol.** 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: AIVD ČR.
- CIUTIENE, R., RAILAITE, R.** 2015. *Age Management as a Means of Reducing the Challenges of Workforce Aging*. Kaunas: Kaunas University of Technology, Inžinerine Ekonomika-Engineering Economics, 26(4), str. 391–397.
- CRESWELL, J.W.** 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage.
- ČSÚ.** 2004. *Projekce obyvatelstva České republiky*. 2004. dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>
- ČSÚ.** 2013. *Základní výsledky projekce 2013*. dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/40201301.pdf/85b8156a-bbe3-4fe9-aa12-8e67bdf1c179?version=1.0>
- ČSÚ.** 2016. *Trh práce v ČR - časové řady 1993-2015*. dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/303r-k-vek-a-vzdelani-nezamestnanych-b9gvg3qc0d>
- ČSÚ.** 2017. *Animované stromy života*. dostupné z: [https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce\\_1950\\_2101/index.html?lang=cz](https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz)
- DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck
- FABISIAK, J., PROKURAT, S.** 2012. *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21<sup>st</sup> Century*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4: str. 83-96

- HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J.** *Demografické stárnutí populace – výzvy, rizika a příležitosti.* str. 8-15. In **SOKAČOVÁ, L.** 2014. *Stárnutí populace jako výzva: Age Management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce.* Praha: Alternativa 50+.
- HENDL, J.** 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace.* Praha: Portál.
- HORÁK, P., HORÁKOVÁ, M.** 2013. *Zaměstnatelnost skupin ohrožených nezaměstnaností na současných trzích práce.* Sociológia 45, 2013. č. 2. Masarykova Univerzita. str. 128-149.
- CHISAGIU, L.** 2015. *Adult learning as a major challenge for an ageing population and workforce in the European Union.* Oradea: Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Vol. 24 Issue 2, str. 66-74.
- CHLÁDKOVÁ, BRODSKÝ, PAKOSTA.** 2015. *Age management v českém podniku.* Pardubice: Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration. č. 35. str. 55-65.
- 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.
- ILMARINEN, J.** 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život.* Bratislava: Príroda.
- ILMARINEN, J.** 2012. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti.* [online] dostupné na: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- KOCIÁNOVÁ, R.** 2010. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada.
- KOCIÁNOVÁ, R.** 2012. *Personální řízení - Východiska a vývoj.* Praha: Grada.
- KOUBEK, J.** 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press.
- KUPERUS, H., STOYKOVA, P., RODE, A.** 2011. *Baseline Study.* In **NOVOTNÝ, M. a kol.** 2014. *Age Management.* Praha: AIVD ČR.
- MORGAN, L. A., KUNKEL, S. R.** 2011. *Aging, Society, and the Life Course.* New York: Springer.
- MPSV.** 2013. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.* Praha: MPSV.



- NAEGELE, G. WALKER, A.** 2006. *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- NOVOTNÝ, M. a kol.** 2014. *Age Management*. Praha: AIVD ČR.
- SVOBODOVÁ, L.** 2009. *BOZP a rizikové faktory pracovníků nad 50 let - uplatnění starších osob v pracovním procesu s návrhy na opatření na úrovni odvětví a podniku*. Praha: MPSV.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., a kol.** 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- VIDOVIČOVÁ, L.** 2015. *Pracovní dlouhověkost: východiska, příležitosti, výzvy*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR.
- VIDOVIČOVÁ, L. MATASOVÁ, B.** 2006. *Stárnutí a pracovní kariéra – postavení starších osob na trhu práce, aktivní stárnutí*. In *Postavení a diskriminace seniorů v České republice*. Praha: MPSV.
- Zákon č. 435/2004 Sb.**, o zaměstnanosti.
- ŽIŽLAVSKÝ, M.** 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.

**Interní zdroje:**

- Obecné informace
- Příprava diverzitního programu
- Diverzita a inkluze
- Projekt na podporu diverzity

## **Anotace**

**Název práce:** Výsledky age managementu v konkrétní organizaci

**Autor práce:** Bc. David Petrželka

**Vedoucí práce:** Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

**Počet slov základního textu:** 19016

**Klíčová slova:** starší pracovníci, řízení lidských zdrojů, personální strategie, age management, management diverzity

Tato práce se zabývá personálním řízením s ohledem na věk ve vybrané organizaci. Cílem práce je popsat způsob realizace a výsledky opatření zavedených v rámci programu personální strategie. Práce je rozdělena do tří částí - teoretické, metodologické a empirické. V první části jsou vymezeny teoretická východiska problému. Věnuji se v ní demografickému stárnutí, cílové skupině a jejímu postavení na trhu práce, popisuji řízení lidských zdrojů, personální strategii a personální politiku. Nejpodrobněji je popsán samotný koncept age managementu, tedy personálního řízení s ohledem na věk. V metodologické části je uvedena zvolená výzkumná strategie a techniky sběru dat a představen celý design výzkumu. V empirické části jsou analyzována a interpretována získaná data a zodpovězeny dílčí výzkumné otázky. V závěru odpovídám na hlavní výzkumnou otázku *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"* a uvádím doporučení k dalšímu zlepšování personální strategie v organizaci.

Analýza dat ukázala, že opatření byla důkladně připravována a jednotlivé nástroje byly formulovány tak, aby co nejlépe odpovídaly na potřeby pracovníků. Samotná realizace v praxi je dobře provázaná a určitým způsobem zasahuje do všech oblastí age managementu uváděných v teoretické části. Propracované jsou hlavně oblasti vzdělávání, kariérního rozvoje, péče o zdraví a plánování odchodu do důchodu. Výsledky programu se ukázaly jako převážně pozitivní. Organizační cíle jako zvýšení motivace a organizační kultury byly naplněny. Prostor pro zlepšení je v obsahu konkrétních vzdělávacích kurzů a získávání přesnějších informací vedoucích pracovníků o využití jednotlivých opatření.

## **Annotation**

**Title:** Outcomes of age management in concrete organisation

**Author:** Bc. David Petrželka

**Supervisor:** Mgr. Ondřej Hora, Ph.D.

**Number of words:** 19016

**Key words:** older workers, human resources management, human resources strategy, age management, diversity management

This thesis deals with age-oriented human resources management in selected organisation. The aim of the thesis is to describe how are HR strategy measures implemented and what are their results. The work is divided into three parts - theoretical, methodological and empirical. In the first part, theoretical fundamentals are defined. Population ageing, target group and its position on labour market, HR management, HR strategy and HR policy are all addressed. The most focus is devoted to the concept of age management, or age-oriented HR management. In methodological part, research strategy, data collection methods and research design are presented. In empirical part, the collected data are analysed and interpreted and research questions are answered. The conclusion answer main research question: *"How and with what results is HR policy for older workers implemented in selected organisation?"*. I also include recommendations to further improve the organisation's HR strategy.

The study revealed that the measures were thoroughly prepared and each of the tools was formulated so that it best fits the workers' needs. The implementation in practise is well thought through and deals with every dimension of age management described in theoretical part. Especially sophisticated are the dimensions of education, career development, health protection and retirement planning. The results of the programme turned out to be mostly positive. Organisational objectives like increase in motivation and organisational culture have been accomplished. Some room for improvement is in the content of educational courses and in acquiring more specific information about the utilisation of the implemented measures.

## Seznam obrázků a grafů

Obrázek č.1: Předpokládaná věková struktura ČR v ROCE 2017 a 2050.....	9
Obrázek č.2: Úrovně age managementu.....	26
Obrázek č.3: Dům pracovní schopnosti.....	28
Graf č.1: Vývoj na pracovním trhu ČR v letech 1993 až 2015.....	10
Graf č.2: Průměrná délka a počet případů pracovní neschopnosti.....	15
Graf č.3: Věkové rozložení v organizaci.....	48
Graf č.4: Struktura podle délky zaměstnání.....	48
Graf č.5: Struktura podle vzdělání.....	49
Graf č.6: Struktura podle pohlaví.....	49

## Jmenný rejstřík

### *A*

Abrams ..... 16  
Armstrong ..... 18-23, 32, 34, 35

### *B*

Bláha ..... 25  
Brodský ..... 31, 33, 34, 36  
Buchtová ..... 13, 14

### *C*

Cimbálníková 12, 15, 16, 26-28, 33, 35,  
36  
Ciutiene ..... 9, 32, 33  
Creswell ..... 42

### *C*

Čopíková ..... 25

### *D*

Dvořáková ..... 13, 14, 20, 21, 24, 32, 33

### *F*

Fabisiak ..... 27, 36

### *H*

Hasmanová ..... 8  
Hendl ..... 42  
Horák ..... 13, 20  
Horáková ..... 13, 20  
Horváthová ..... 25

### *C*

Chisagiu ..... 11  
Chládková ..... 31, 33, 34, 36

### *I*

Ilmarinen ..... 14, 16, 26, 29, 30

### *K*

Kociánová ..... 19, 22-24  
Koubek ..... 18, 21-23, 33, 34  
Kunkel ..... 15, 16  
Kuperus ..... 25

### *M*

Marhánková ..... 8  
Matasová ..... 12, 17  
Morgan ..... 15, 16

### *N*

Naegele ..... 30, 31, 33-35, 47, 54, 56  
Novotný ..... 14, 25, 26

### *P*

Pakosta ..... 31, 33, 34, 36  
Prokurat ..... 27, 36

### *R*

Railaite ..... 9, 32, 33  
Rode ..... 25

### *S*

Stoykova ..... 25  
Svobodová ..... 13

### *S*

Šed'ová ..... 42, 45  
Štorová ... 12, 15, 16, 26-28, 33, 35, 36,  
44  
Švaříček ..... 42, 45

### *W*

Walker ..... 30, 31, 33-35, 47, 54, 56

### *Z*

Žižlavský ..... 39, 42, 43

## Věcný rejstřík

### A

Age management . 18, 23-27,36, 37, 44  
Ageismus.....16, 17  
Analýza.....38, 41, 42, 47, 57, 69

### D

Demografické stárnutí.....8, 9, 37  
Diskriminace.....16, 17, 21  
Diverzita...6, 24, 25, 31, 38, 46-52, 55,  
57, 59, 62, 65, 66, 68  
Důchod.....6, 9, 10, 13-15, 17, 25, 27,  
29-31, 33-35, 40, 52, 53, 56, 60, 61,  
63, 65, 68, 70

### F

Flexibilní formy práce....20, 30, 32, 34,  
35, 40, 53, 54, 59, 63

### H

Hodnocení.....21, 29, 37, 47, 58, 61-64,  
69

### K

Kariérní rozvoj .....30, 31, 40, 57, 58

### M

Mentoring.....52, 53, 56, 58, 59, 68  
MPSV.....13, 27, 31

### N

Nástroje...22, 24-27, 29-32, 36, 38, 39,  
46, 47 56, 57, 61, 63-65, 67-70  
Nezaměstnanost.....10-13

### O

Ohrožené skupiny na trhu práce..13, 24  
Opatření...6, 7, 9, 21, 22, 24, 27, 30,  
32, 33, 35-41, 43, 46, 47, 49, 51-56,  
61-70

Operacionalizace.....39, 45

### P

Péče o zdraví.....30, 32, 40, 59, 70  
Personální politika ..... 7, 21-23, 39  
Personální práce.....6, 8, 12, 17, 23,  
36-38, 40, 41, 44, 45, 60-62, 69  
Personální řízení .....6, 18, 46  
Personální strategie.... 6, 18, 21-23, 37,  
43, 47, 50, 55, 61, 66  
Pracovní schopnost .....28, 29, 32, 36  
Pracovní trh.....6, 8, 9, 11

### R

Řízení lidských zdrojů.....7, 18-21,  
23-25, 30, 35-37  
Rozhovor.....38, 42, 45, 47, 48, 50, 51,  
61

### S

Spokojenost.....16, 20, 30, 33, 34, 36,  
38, 41, 50, 66, 68, 69  
Stereotyp.....12, 17, 37, 63

### T

Technika sběru dat..... 42

### V

Výsledky.....7, 17, 35, 39-41, 46, 51,  
52, 61, 65, 66, 69, 70  
Výzkumná strategie.....41  
Výzkumný soubor.....38, 43  
Vzdělávání .....9, 17, 20, 27, 30, 31, 35,  
36, 40, 46, 53, 56-59, 61, 64, 66, 70

### Z

Zaměstnatelnost ..... 19, 20, 25, 30  
Zpětná vazba.....7, 39, 41, 46, 51, 54,  
61, 62, 64-67, 70

## **Přílohy**

### **Příloha č.1:**

#### **OKRUHY TÉMAT PRO PERSONALISTY**

- pozice v organizační struktuře
- náplň práce

#### **Příprava projektu:**

- důvod vzniku opatření, cíle programu
- iniciátor změny (oddělení, vedoucí pracovník)
- průběh přípravy
- oddělení/zaměstnanci zodpovědní za realizaci
- dosavadní výsledky
- zpětná vazba v počátcích programu
- plány na další změny

#### **Realizace projektu:**

- všechna v současnosti existující opatření
- výběr pracovníků (zohledňování věku)
- vzdělávání pracovníků, práce s různými věkovými kategoriemi
- možnosti flexibilních forem práce
- opatření pro podporu zdraví, ergonomie pracovního prostředí
- věk v průběhu pracovní kariéry
- plánování odchodu do důchodu

### **Příloha č.2**

#### **OKRUHY TÉMAT PRO ZAMĚSTNANCE:**

- pozice v organizaci, pracovní náplň, služební věk
- znalost opatření

- využívanost opatření
- hodnocení opatření
  - péče o zdraví
  - možnosti kariérního růstu
  - zkušenosti s mentoringem, vzdělávání ve firmě
  - možnosti flexibility práce
  - plánování odchodu do důchodu
- návrhy na změny
- předchozí zaměstnání, srovnání se současným zaměstnavatelem



## Stat'

### Úvod

Tato diplomová práce se věnuje problematice personálního řízení pracovníků starších 50 let. Důležitost a aktuálnost tohoto tématu vyplývá částečně z demografického vývoje, ale také z rozvíjejících se personálních strategií organizací, které čím dál více zohledňují diverzitu vlastností a potřeb zaměstnanců a přizpůsobují tomu svoji personální politiku.

Postupné stárnutí populace ve vyspělých zemích Evropy včetně ČR je dáno jednak snižující se úhrnnou plodností, která se ve většině zemí EU pohybuje pod hranicí přirozené reprodukce, a také stále se zvyšující nadějí dožití. Kombinace těchto jevů způsobuje zvyšování průměrného věku, což má svoje následky nejen na důchodové systémy, ale i na pracovní trh. Obecně lze změnu na pracovním trhu v kontextu demografického stárnutí charakterizovat třemi nejdůležitějšími trendy. Výrazně se mění věková struktura zaměstnanců v podnicích, kde jsou stále dominantnější vyšší věkové skupiny. Spolu s tím se zvyšuje míra pracovníků opouštějících pracovní trh. A naopak se snižuje přísun mladých zaměstnanců. (Chisagiu, 2015: 67)

Odpovědí na tyto změny je značný vývoj personálních strategií zejména ve větších organizacích, kde jsou stále častěji vytvářeny speciální programy a opatření pro kategorie zaměstnanců se specifickými potřebami a vlastnostmi. Jednou z těchto kategorií zaměstnanců jsou i pracovníci ve věku 50 let a více. Právě konkrétnímu programu pro zaměstnance starší 50 let se věnuje tato práce. Jedná se o případovou studii vybrané organizace a jejího způsobu personální práce se staršími zaměstnanci. Cílem je ukázat, jakým způsobem program probíhá a jakých dosahuje výsledků.

### Age management

Personální řízení, které zohledňuje věk zaměstnanců je v zahraniční, ale i české literatuře, označováno jako age management. Bláha, Čopíková a Horváthová (2016: 188) popisují age management jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Podrobnější definici nabízejí Kuperus, Stoykova a Rode (2011), podle kterých se jedná o termín zastřešující všechny *“zásady, pravidla, postupy, nástroje, rezervy a investice týkající se uplatnitelnosti a*

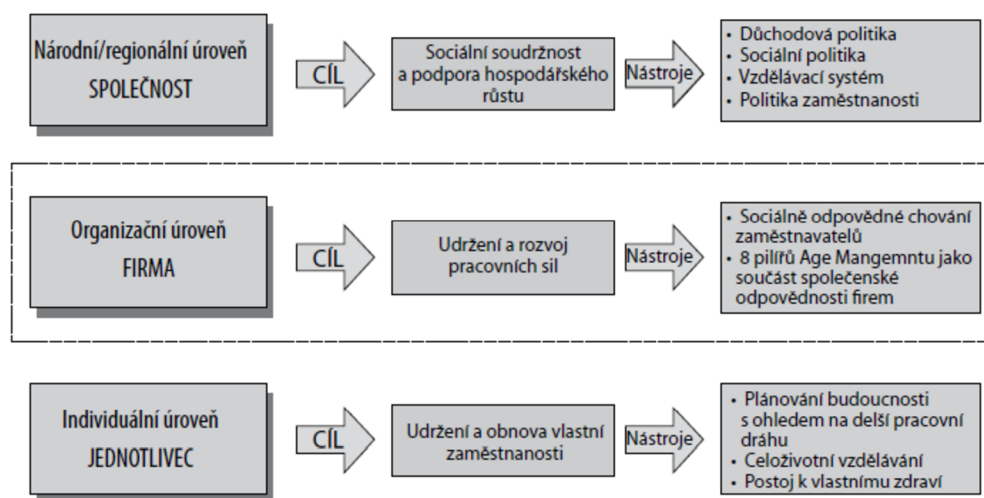
zaměstnatelnosti jednotlivců”, přičemž cílem všech těchto aktivit je umožnit “pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.” (Kuperus, Stoykova a Rode 2011 in Novotný a kol. 2014: 56)

V tomto smyslu se tedy nejedná o koncept specificky zaměřený na starší zaměstnance, ale o způsob personálního řízení, který bere v úvahu rozdílné potřeby a charakteristiky různých věkových skupin v organizaci a přizpůsobuje tomu jejich pracovní podmínky. Každá věková skupina má různé specifika a očekávání od pracovního procesu, může preferovat jiné způsoby práce a liší se svými zkušenostmi. Zaměstnavatel tyto odlišnosti reflektuje a strategicky organizuje pracovní prostředí tak, aby zaměstnancům vycházel vstříc. Zároveň je však důležité, aby tím nevznikalo zvýhodňování některé ze skupin zaměstnanců. Naopak, jedním ze základních principů age managementu je podpora rovných příležitostí a sociálně zodpovědného přístupu k práci s lidskými zdroji. (Novotný a kol. 2014: 57) Age management tak spíše odstraňuje bariéry, kvůli nimž jsou určité věkové kategorie znevýhodňovány.

## Úrovně a pilíře age managementu

V přístupu k age managementu můžeme rozlišit 3 klíčové úrovně podle toho, z jaké perspektivy na problematiku nahlížíme. Jedná se o národní/regionální, organizační a individuální úroveň. Ilmarinen (2008) v obrázku č. 2 znázorňuje ke každé z těchto úrovní i cíle a nástroje, které nejčastěji využívají.

**OBR. Č. 4**



Zdroj: Cimbálníková, Štorová a kol.: 2012

Národní či systémová úroveň se soustředí na obecný veřejný zájem maximalizovat příspěvky stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Organizační úroveň zdůrazňuje perspektivu zaměstnavatele. Jeho hlavním zájmem je *“udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce.”* (Cimbálníková, Štorová a kol. 2012: 35) Z individuálního pohledu se age management zaměřuje na co nejefektivnější využití schopností a dovedností pracovníků. Prostřednictvím vzdělávání a tréninku umožňuje zůstat zaměstnancům na pracovním trhu jak nejdéle je to možné a učí je neustále se adaptovat na měnící se pracovní požadavky. (Fabisiak, Prokurat: 2012) V této práci je uplatňováno především hledisko organizační.

Z organizačního pohledu jsou principy age managementu dále děleny do 8 nejdůležitějších pilířů představujících obecné cíle, kterých by organizace při své personální práci s ohledem na věk měla chtít dosáhnout. Měly by fungovat jako vize, jejichž úkolem je ukázat směr, otevřít diskuzi a pomoci organizaci k formulaci nástrojů a metod vedoucích k úspěšnému age managementu. Jedná se o:

- dobrá znalost problematiky věku,
- vstřícný postoj vůči věku,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční věková strategie,
- dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pracovat,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- spokojený život. (Ilmarinen 2005: 236-237)

### **Opatření age managementu**

Z takto formulovanou výchozí strategií může organizace přistoupit k samotné implementaci age managementu prostřednictvím realizace konkrétních opatření. Funkce těchto opatření je dvojitá. Jednak fungují jako prevence - podporou a udržováním pracovní schopnosti zaměstnanců si organizace zajišťují stabilní pracovní sílu v průběhu celého kariérního cyklu pracovníků. Zároveň redukuje potřebu řešit náhlé a nečekané problémy se zaměstnatelností svých zaměstnanců v posledních

fázích pracovního cyklu. Jednotlivá opatření je možné rozdělit do několika oblastí. Naegele a Walker (2006: 7) definují následující nejdůležitější oblasti opatření age managementu:

- výběr pracovníků,
- vzdělávání, trénink a celoživotní učení,
- kariérní rozvoj,
- flexibilní formy práce,
- péče o zdraví a ergonomie pracovního prostředí,
- restrukturalizace pracovních míst,
- propouštění a plánování odchodu do důchodu,
- komplexní přístup.

Tyto oblasti slouží jako základní struktura při interpretaci a vyhodnocování dat v rámci výzkumu.

## **Metodologie**

### **Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je zodpovědět hlavní výzkumnou otázku *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"*. Výsledky by měly přinést informace o nástrojích, které organizace ve své personální práci využívá. Cílem je také dozvědět se, jak jsou tyto nástroje uváděny do praxe a jaká k nim existuje zpětná vazba od zaměstnanců. Díky těmto informacím dostanou personalisté v organizaci přehled o opatřeních, která jsou zaměstnanci nejvíce využívána a oceňována, a která naopak příliš využívána nejsou nebo jsou považována za nadbytečná. Na druhou stranu zaměstnanci mohou tímto způsobem využít příležitosti komunikovat svoje postřehy a podněty vyššímu vedení a personálnímu útvaru. Výzkum tak napomůže propojení jednotlivých aktérů a usnadní optimalizaci programu tak, aby co nejlépe vyvážil požadavky zaměstnanců a možnosti organizace tyto potřeby splnit.

## **Výzkumné otázky**

Hlavní výzkumná otázka *"Jakým způsobem a s jakými výsledky je realizována personální politika pro zaměstnance starší 50 let ve vybrané organizaci?"* byla operacionalizována do čtyř dílčích výzkumných otázek.

### **DVO1: Jak probíhala příprava programu pro skupinu 50+?**

Tato otázka má za cíl objasnit průběh přípravy programu. Kdo se na něm podílel, jak dlouho příprava trvala, jaké faktory byly zohledňovány, jakými etapami celý proces musel projít a jaké případné změny program od začátku podstoupil.

### **DVO2: Jaká opatření pro zaměstnance starší 50 let organizace využívá?**

Touto otázkou se chci dozvědět podobu programu v současnosti, tedy kam jej přípravná fáze dovedla. Jaká opatření organizace zaměstnancům nabízí, které jsou určeny pouze pro skupinu 50+ a které jsou univerzální pro všechny zaměstnance? Zajímá mě v této otázce budou všechny jednotlivé oblasti personální práce, které se skupiny starších zaměstnanců týkají. Od přístupu k jejich vzdělávání, přes flexibilní formy práce a pracovní podmínky až po péči o zdraví pracovníků.

### **DVO3: Jak jsou opatření realizována?**

Odpověď na tuto otázku nabídne informace o praktické podobě opatření. Tedy jakým způsobem jsou realizována, jakými kanály jsou zaměstnancům poskytovány informace, jaké kroky musí pracovníci podstupovat při jejich využívání a za jakých podmínek opatření fungují.

### **DVO4: Jaké jsou výsledky programu?**

Výsledky opatření mohou být například odborná úroveň zaměstnanců, znalost nabízených benefitů od organizace, jejich využití, spokojenost zaměstnanců se zaměstnavatelem a hlavně naplnění cílů stanovených v přípravě programu.

Tato DVO je klíčová pro usnadnění oboustranné komunikace řadových a vedoucích pracovníků a zdokonalení jednotlivých opatření. Její zodpovězení tak obsahuje významnou složku přínosu práce.

## **Výzkumná strategie a technika sběru dat**

Předmětem výzkumu je analýza personální práce v konkrétní organizaci, jedná se tak o případovou studii. Případová studie je ze své podstaty řazena mezi kvalitativních výzkumné strategie. Je charakterizována jako *"velmi podrobné zkoumání a porozumění jednomu nebo několika málo případům."* (Švaříček, Šedřová a kol. 2007:

97) Výzkumník by měl usilovat o co nejkomplexnější pochopení celého systému a každou jeho část zkoumat ve vztahu k ostatním součástem. Cílem je rozkrýt strukturu celého případu. K dosažení takového cíle je zapotřebí využití všech dostupných informačních zdrojů a metod sběru dat.

Snaha o využití více zdrojů dat, více metod jejich sběru, aplikování více teoretických perspektiv nebo kombinaci různých přístupů, je označována jako triangulace. (Švaříček, Šedřová a kol.: 2007) V této práci byla uplatněna triangulace v podobě využití různých metod sběru (analýza dokumentů a rozhovory) a několika zdrojů dat (personalisté, zaměstnanci, zástupce odborů). Provedené rozhovory měly formu *"rozhovoru vedeného s pomocí obecného průvodce"*. (Žižlavský 2003: 120) Struktura v tomto typu rozhovoru neobsahuje žádné předem stanovené otázky, ale pouze seznam témat, které je nutné s respondentem probrat. Důležitá není ani posloupnost témat, Struktura tak funguje spíše jako kontrolní soupis položek, které nesmí být v rozhovoru vynechány. Výhody jsou v možnosti vést rozhovor strukturovaně a tak, aby se konverzace držela tématu. Zároveň ale umožňuje dotazovanému uplatnit vlastní perspektivy a zkušenosti. (Hendl 2005: 174) V mém výzkumu mi tato metoda pomůže přizpůsobovat rozhovor informacím, které má daný respondent k dispozici a pokládat vhodné doplňující otázky tam, kde by jinak předem jasně formulovaná otázka byla příliš povrchní.

### **Výzkumný soubor**

Výzkumný soubor rozdělují do dvou kategorií. Do té první spadají všichni pracovníci spolupodílející se na tvorbě, organizaci a implementaci personální strategie organizace. Ať už je to v podobě praktické účasti na přípravě programu, volbou strategických cílů nebo komunikací se zástupci zaměstnanců. Konkrétními respondenty jsou pracovnice personálního útvaru, pracovnice oddělení společenské odpovědnosti, ředitel personálního oddělení pro výrobní závod a ředitel odborů. Druhou kategorií jsou samotní zaměstnanci, od kterých budou zjišťovány informace týkající se praktické podoby opatření, jejich výsledků a názory nebo podněty k jejich zlepšení.

Kategorie 1 - personalisté		
Označení respondenta	Pozice	Pohlaví
P1	Vedoucí personálního oddělení pro výrobní závod	M
P2	Personální pracovnice	Ž

P3	Pracovnice oddělení sociální zodpovědnosti	Ž	
P4	Vedoucí odborové organizace	M	
Kategorie 2 - zaměstnanci			
Označení respondenta	Pozice	Pohlaví	Věk
Z1	Obchodní zástupce	M	64
Z2	Obchodní zástupce	M	63
Z3	Obchodní zástupce	M	54
Z4	Obchodní zástupce	Ž	51
Z5	Pracovník závodu	M	55
Z6	Manažerka vzdělávacích procesů	Ž	67
Z7	Manažer technického vybavení závodu	M	62

## Vybraná organizace

Výzkum této práce byl proveden ve společnosti působící v oblasti ochrany zdraví, která je v tomto oboru jednou z vedoucích společností na trhu v ČR, ale i v dalších zemích Evropy. Organizace působí na mnoha evropských i světových trzích, na jejichž pokrytí provozuje několik velkých výrobních závodů zaměstnávajících téměř 3000 lidí. Celkový počet zaměstnanců se pohybuje celosvětově okolo 6000 lidí.

Pro zaměření této práce je důležitý projekt na podporu diverzity, který v posledních letech organizace implementovala, a který cílí na specifické skupiny zaměstnanců a snaží se je podporovat formou nejrůznějších nástrojů a opatření.

## Výsledky

Program na podporu diverzity vznikl v organizaci ve snaze zohlednit různé kategorie zaměstnanců a poskytnout jim nadstandardní péči tak, aby byly jejich specifické potřeby co nejlépe uspokojené. Příprava programu probíhala ve spolupráci jak s odborovou organizací, tak s vytipovanými zástupci zvolených skupin.

Pro skupinu zaměstnanců starších 50 let byla následně formulována opatření pokrývající řadu oblastí péče o zaměstnance. Od možností flexibility práce, opatření na podporu zdraví nebo zaučovacích programů využívajících zkušeností starších pracovníků, až po přívětivé podmínky odchodu do důchodu, organizaci spolku pro bývalé zaměstnance nebo bonus k odchodu do důchodu.

Některá opatření, která byla v rámci programu implementována, byla v praxi neformálním způsobem využívána už dříve. S nástupem diverzitního programu byla však nastavena oficiální pravidla, za jakých daná opatření fungují.

Jednotlivá opatření se podařilo dobře vzájemně provázat. Celý kariérní průběh je prostřednictvím zvolených nástrojů vhodně strukturován a koordinován. Na nábor nových zaměstnanců plynule navazuje vzdělávací systém, který je úzce provázán i s mentoringem probíhajícím mezi zaměstnanci. Zdraví pracovníků je podporováno v průběhu celého kariérního cyklu jak pobídkami k návštěvě sportovních center (ať už přímo ve výrobním závodě nebo prostřednictvím bodového systému) a také finanční podporou na očkování proti chřipce, hepatitidě a dalším onemocněním. Zároveň jsou s ohledem na zdraví a dobré pracovní podmínky řešeny i pracovní prostory a ergonomie pracovního prostředí.

Pokud jde o zohledňování věku, zakládá si organizace především na rovném přístupu ke všem zaměstnancům. Projevuje se to například při výběru pracovníků, kde je kladen velký důraz na to, aby jakýkoli vnější znak uchazeče o pozici nehrál při rozhodnutí o jeho přijetí roli. Rovněž v kariérním rozvoji není žádným způsobem zohledňován věk ani služební stáří zaměstnance. Rozhodující jsou schopnosti a dovednosti pracovníka. Pro zaměstnance vyššího věku dále existuje několik forem, kterými zaměstnavatel vyjadřuje ocenění jejich dlouhodobé práce pro organizaci. Jedná se o využití jejich zkušeností při mentoringu mladých zaměstnanců, individuální přístup a flexibilní podmínky ke konci pracovní kariéry a také nadstandardní finanční ohodnocení při odchodu do důchodu.

Výsledky programu tak, jak je popsali dotazovaní zaměstnanci, byly převážně pozitivní s několika výhradami směřovanými ke konkrétním oblastem personální práce v organizaci. Při obecném hodnocení organizace jako zaměstnavatele se pracovníci shodovali na velmi vysoké úrovni péče o zaměstnance. I ve srovnání se zkušenostmi s jinými zaměstnavateli bylo celkové hodnocení velmi pozitivní. Většina pracovníků je dlouholetými zaměstnanci a bylo tak schopno posoudit i posun v personální práci za posledních několik let. V tomto ohledu několik z respondentů vyjádřilo názor, že kvalita péče o zaměstnance spíše klesla, přesto však úroveň považovali stále za vysokou.

Konkrétními oblastmi, ve kterých tento posun vnímali, byl vzdělávací systém a odbornost pracovníků na určitých pozicích. Podle výpovědí se úroveň odborného vzdělání obchodních zástupců v posledních letech výrazně snížila. Vzdělávacímu



systemu byl pak vytýkán nedostatek dlouhodobé koncepce. Dle respondentů je vzdělávacích kurzů organizováno velké množství. Většina z nich však mezi sebou nemá žádnou kontinuitu a získané znalosti zpravidla nejsou prohlubovány žádnými navazujícími kurzy.

Z hlediska cíle programu byla naplněna vysoká motivovanost zaměstnanců k práci. Pracovníci jsou celkově spokojeni s tím, co jim zaměstnavatel nabízí, v organizaci pracují rádi a cítí potřebu naplňovat organizační cíle. Podařilo se dosáhnout silné organizační kultury. Ze statistik zpracovaných při přípravě programu vyplývá i to, že nemalá část zaměstnanců v organizaci pracuje dlouhodobě, což dále potvrzuje loajalitu a spokojenost se zaměstnavatelem. Pokud jde o další cíle programu, ukázalo se, že organizátoři nemají zcela dobrou představu o vlivu implementovaných opatření na produktivitu práce ani přesná čísla o využití jednotlivých nástrojů. Důvodem je velmi obtížná kvantifikace dat za situace, kdy žádné z opatření nebylo realizováno izolovaně. Určit, jaký dopad mělo konkrétní opatření, když souběžně s ním probíhalo v organizaci mnoho dalších změn, je tedy technicky komplikované. Tohoto nedostatku jsou si vedoucí pracovníci vědomi, a získání přesnějších dat o dopadech opatření je stanoven jako jeden z dalších cílů programu.

Hlavní výzkumná otázka se týká způsobu realizace programu a jeho výsledků. Analýza dat ukázala, že opatření byla důkladně připravována a jednotlivé nástroje byly formulovány tak, aby co nejlépe odpovídaly na potřeby pracovníků. Samotná realizace v praxi je dobře provázaná a určitým způsobem zasahuje do všech oblastí age managementu uváděných v teoretické části. Propracované jsou hlavně oblasti vzdělávání, kariérního rozvoje, péče o zdraví a plánování odchodu do důchodu. Výsledky programu se ukázaly jako převážně pozitivní. Organizační cíle jako zvýšení motivace a organizační kultury byly naplněny. Prostor pro zlepšení je v obsahu konkrétních vzdělávacích kurzů a získávání přesnějších informací vedoucích pracovníků o využití jednotlivých opatření.

## **Doporučení**

Má doporučení k dalšímu rozvoji programu vycházejí především z výsledků, které byly identifikovány v závěru výzkumu. Prvním doporučením je komplexnější propracování systému vzdělávání tak, aby lépe odpovídal očekáváním a požadavkům

ze strany zaměstnanců. Nejedná se tak ani o kvantitu realizovaných školení, jako spíše o vytvoření ucelenější struktury s dlouhodobější perspektivou.

Další doporučení se týká zjišťování dopadů zaváděných opatření. Dle mého názoru nemusí být až tak zásadní izolace dopadu jednoho nástroje, ale důležitý je alespoň nějaký způsob monitorování schopností pracovníků. Z tohoto pohledu se nabízí uplatnění v teoretické části zmiňovaného konceptu pracovní schopnosti, který umožňuje získat konkrétní údaje o vývoji dovedností pracovníků. Pravidelné vyhodnocování pracovní schopnosti zaměstnanců by bylo pro organizaci nepochybně přínosným zdrojem informací a mohla by ukazovat i na pokroky ve vylepšování vzdělávacího systému.

Získávání dat o výsledcích se týká i moje poslední doporučení, kterým je zdokonalení nástrojů zpětné vazby. Přes metodologickou komplikovanost provádění průzkumů uvnitř organizace se domnívám, že se jedná o jeden z klíčových bodů toho, jak může zaměstnavatel získat informace o postojích a požadavcích svých pracovníků. Zpracování systému, který dokáže poskytovat nezkreslené informace by tak měl být jednou z hlavních priorit.

## **Bibliografie**

- BLÁHA, J., ČOPIKOVÁ, A., HORVÁTHOVÁ, P.** 2016. *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. a kol.** 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Metodická příručka*. Praha: AIVD ČR.
- FABISIAK, J., PROKURAT, S.** 2012. *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21<sup>st</sup> Century*. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI), Volume 8, Issue 4: str. 83-96.
- HENDL, J.** 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- CHISAGIU, L.** 2015. *Adult learning as a major challenge for an ageing population and workforce in the European Union*. Oradea: Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. Vol. 24 Issue 2, str. 66-74.
- 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.
- ILMARINEN, J.** 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život*. Bratislava: Príroda.
- KUPERUS, H., STOYKOVA, P., RODE, A.** 2011. *Baseline Study*. In **NOVOTNÝ, M. a kol.** 2014. *Age Management*. Praha: AIVD ČR.
- NAEGELE, G. WALKER, A.** 2006. *A Guide to Good Practice in Age Management*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- NOVOTNÝ, M. a kol.** 2014. *Age Management*. Praha: AIVD ČR.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K., a kol.** 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.
- ŽIŽLAVSKÝ, M.** 2003. *Metodologie pro Sociální politiku a sociální práci*. Brno: Masarykova univerzita.