

Projekt na zlepšení age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci

Bc. Tereza Miklová

Diplomová práce
2025



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Tereza Miklová
Osobní číslo:	M230007
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt na zlepšení age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši v oblasti age managementu ve vztahu k personálnímu řízení.

II. Praktická část

- Představte vybranou organizaci a analyzujte její současný stav v oblasti age managementu ve vztahu k personálnímu řízení.
- Na základě výsledků analýzy navrhnete projekt zaměřený na zlepšení současného stavu společnosti v oblasti age managementu ve vztahu k personálním řízením.
- Proveďte časovou, nákladovou a rizikovou analýzu projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London: Kogan Page, 2020. ISBN 978-0-7494-9828-3.
BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780198702825.
PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÁTESKÝ, Marek. *Personální řízení : úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
URBANCOVÁ, Hana. *AGE management v organizacích : praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 9788075527721.
URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů : moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na téma age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. Cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní projekty, které mohou přispět ke zlepšení aktuálního stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení. Teoretická část je věnována literární rešerši zaměřené na klíčové pojmy v oblasti age managementu, pracovní schopnosti a jednotlivé oblasti personálního řízení, jako jsou organizace práce, motivace a vzdělávání starších zaměstnanců. Praktická část vychází z rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, analýzy interních dokumentů a výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ve věku 50 a více let zaměřeného na jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. Na základě těchto zjištění byly formulovány čtyři návrhy projektů, které se soustředí na oblasti vzdělávání, posílení mezigenerační spolupráce, zlepšení pracovních podmínek a podpory vnitřní motivace. Tyto návrhy byly doplněny o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu a mohou sloužit jako východisko pro další rozvoj age managementu v organizaci.

Klíčová slova: age management, pracovní schopnost, motivace, vzdělávání, organizace práce

ABSTRACT

The thesis is focused on the topic of age management in relation to personnel management in a selected organization. The aim of the thesis is to propose specific projects that can improve the current state of age management in relation to personnel management. The theoretical part is devoted to a literature search focusing on key concepts in the field of age management, work ability and particular areas of personnel management such as work organization, motivation and training of older employees. The practical part is based on an interview with the head of the HR department, an analysis of internal documents and the results of a questionnaire survey among employees aged 50 and over focused on their motivation for further training. Based on these findings, four project proposals were formulated, focusing on the areas of training, strengthening intergenerational cooperation, improving working conditions and promoting internal motivation. These proposals were complemented by time, cost and risk analysis and can serve as a starting point for further development of age management in the organization.

Keywords: age management, work ability, motivation, training, work organisation

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. PhDr. Ing. Alešovi Gregarovi, CSc. za odborné vedení, trpělivost, cenné rady a podporu při vypracovávání diplomové práce. Poděkování patří také mé rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST.....	15
1 AGE MANAGEMENT.....	16
1.1 ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU.....	16
1.2 VÝZNAM AGE MANAGEMENTU PRO ORGANIZACI.....	17
1.3 IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACÍCH.....	18
1.3.1 Plán úspěšné aplikace opatření Age managementu.....	19
2 PRACOVNÍ SCHOPNOST.....	20
2.1 KONCEPT PRACOVNÍ SCHOPNOSTI.....	20
2.2 MĚŘENÍ PRACOVNÍ SCHOPNOSTI.....	22
3 VZTAH AGE MANAGEMENTU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ.....	24
3.1 FUNKCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ A JEHO ROLE V ORGANIZACI.....	24
3.2 AGE MANAGEMENT JAKO SOUČÁST PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	25
4 ORGANIZACE PRÁCE S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT.....	26
4.1 DÉLKA A ROZVRŽENÍ PRACOVNÍ DOBY.....	26
4.3 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	29
4.4 BEZPEČNOST PRÁCE.....	31
5 KVALIFIKACE A VZDĚLÁVÁNÍ S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT.....	32
5.1 VÝZNAM KONTINUÁLNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ PRO STARŠÍ PRACOVNÍKY.....	33
5.2 SPECIFICKÉ POTŘEBY V OBLASTI PROFESNÍHO ROZVOJE STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ.....	33
5.3 METODY VZDĚLÁVÁNÍ.....	34
6 MOTIVACE S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT.....	37
6.1 TYPY MOTIVACE.....	38
6.2 MOTIVACE V RŮZNÝCH ŽIVOTNÍCH FÁZÍCH.....	39
7 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	41
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	43
8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU.....	44
8.1 STRUKTURA PRACOVNÍ SÍLY V ORGANIZACI.....	44
9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AGE MANAGEMENTU VE VZTAHU Z PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	45
9.1 CÍLE A METODIKA SBĚRU DAT.....	45

9.2	ROZHOVOR S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ	45
9.3	SHRNUTÍ ROZHOVORU	47
9.4	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	48
9.5	ANALÝZA ODPOVĚDÍ	49
9.6	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	57
9.7	SOUČASNÝ STAV AGE MANAGEMENTU VE VZTAHU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ	57
10	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	59
11	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	61
11.1	CÍLE PROJEKTU	61
11.2	NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ AGE MANAGEMENTU VE VZTAHU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ.....	61
11.2.1	Vzdělávací program pro zaměstnance 50+	61
11.2.2	Mentoringový program.....	62
11.2.3	Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+.....	63
11.2.4	Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+	64
11.3	ČASOVÁ ANALÝZA	64
11.3.1	Vzdělávací program pro zaměstnance 50+	64
11.3.2	Mentoringový program.....	65
11.3.3	Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+.....	66
11.3.4	Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+	68
11.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	69
11.4.1	Vzdělávací program pro zaměstnance 50+	69
11.4.2	Mentoringový program.....	69
11.4.3	Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+.....	70
11.4.4	Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+	71
11.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	72
11.5.1	Vzdělávací program pro zaměstnance 50+	72
11.5.2	Mentoringový program.....	74
11.5.3	Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+.....	75
11.5.4	Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+	76
11.6	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI	77
	ZÁVĚR.....	79
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	84
	SEZNAM TABULEK.....	85
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86

SEZNAM PŘÍLOH.....	87
---------------------------	-----------

ÚVOD

Demografické změny a stárnutí populace přinášejí stále větší výzvy v oblasti řízení lidských zdrojů. Rostoucí podíl starších zaměstnanců ve firemních kulturách vyžaduje nový přístup k řízení pracovní síly, který bude zohledňovat věk, pracovní schopnosti a individuální potřeby zaměstnanců v různých životních fázích. Age management se proto stává důležitou součástí moderního personálního řízení, jehož cílem je nejen udržet pracovní schopnost zaměstnanců, ale také využít potenciál a zkušenosti starších pracovníků.

Diplomová práce je zaměřena na návrh projektu na zlepšení age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci, která patří mezi přední výrobce plastových obalů určených pro potravinářský i nepotravinářský průmysl. Age management je v organizaci vnímán jako důležitý prvek personálního řízení, přesto však existují oblasti, které je vhodné dále rozvíjet.

V teoretické části je zpracována literární rešerše zaměřená na pojmy týkající se age managementu, pracovní schopnosti a jednotlivé oblasti personálního řízení, které s tímto tématem souvisí – organizace práce, motivace a vzdělávání starších zaměstnanců. Informace získané při zpracování teoretické části jsou následně využity k vypracování praktické části.

Analytická část se zaměřuje na analýzu současného stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. Nejprve je představena samotná organizace, její činnost a struktura pracovní síly. Následuje rozhovor s vedoucí personálního oddělení a dotazníkové šetření zaměřené na motivaci k dalšímu vzdělávání zaměstnanců 50+. Tyto metody pomohou odhalit nejen aktuální přístup organizace k řízení věkové rozmanitosti, ale i postoje, potřeby a motivace samotných zaměstnanců. Veškeré informace získané z této analýzy jsou následně použity k vypracování projektové části.

V projektové části jsou vytvořeny čtyři návrhy projektů, které by měly přispět ke zlepšení pracovního prostředí, motivace a podpory zaměstnanců této věkové skupiny. Návrhy reagují na nedostatky v oblasti age managementu ve vztahu k personálnímu řízení, které byly zjištěny v analytické části. Každý z projektů je podrobně rozpracován a doplněn časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout konkrétní projekty, které mohou přispět ke zlepšení age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. Informace potřebné k posouzení současného stavu jsou získány z interních dokumentů společnosti, rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, z firemních webových stránek a prostřednictvím dotazníkového šetření.

Cílem teoretické části je zpracování literární rešerše zaměřené na problematiku age managementu, pracovní schopnosti, vztahu age managementu k personálnímu řízení, motivaci, organizaci práce a vzdělávání s ohledem na starší zaměstnance. Teoretická část je vypracována za pomoci zahraničních, tuzemských a internetových zdrojů.

Cílem analytické části je zmapování současného stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. K vypracování analytické části je použita analýza interních dokumentů, rozhovor s vedoucí personálního oddělení a dotazníkové šetření zaměřené na motivaci ke vzdělávání zaměstnanců ve věku 50 a více let.

Projektová část diplomové práce má za cíl na základě poznatků získaných z analytické části navrhnout konkrétní projekty, které reagují na zjištěné potřeby a možnosti organizace. Za účelem posouzení jejich realizovatelnosti a přínosu jsou projekty podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 AGE MANAGEMENT

Age management lze chápat jako přístup k řízení lidských zdrojů, který bere v úvahu věk všech zaměstnanců. Tato definice se dá dále rozšířit o zohlednění nejen věku, ale také schopností a potenciálu pracovníků. Základním principem age managementu je zajištění rovného přístupu bez ohledu na věk, aby každý mohl naplno rozvinout svůj potenciál. Ačkoli je tento pojem často spojován se staršími zaměstnanci, není to úplně přesné, protože opatření v rámci age managementu se vztahují na všechny věkové skupiny. (Horváthová, 2016)

Dle Urbancové (2023) je age management především nástrojem k efektivnímu zvládání důsledků demografických změn ve společnosti a k prodloužení aktivního věku populace. Jeho hlavním cílem je podpora komplexního přístupu k řešení demografických výzev, které se neprojevují příznivě ve všech ekonomických sektorech, a to nejen v České republice.

Mathis a spol. (2016) tvrdí, že se většina vyspělých zemí potýká s demografickým stárnutím populace. Tento trend přináší řadu výzev, zejména pro podniky, které se musí vypořádat s odchodem zkušených pracovníků do důchodu a obtížemi spojenými s jejich nahrazováním. Zároveň se však stále více starších lidí rozhoduje setrvat v zaměstnání i po dosažení běžného důchodového věku. Důvodem je prodlužující se délka života, zlepšující se zdravotní stav a v některých případech také finanční nejistota způsobená nedostatečnými úsporami.

1.1 Úrovně age managementu

Koncept age managementu lze rozdělit do tří úrovní: společensko-politické, organizační a individuální. Každá z těchto úrovní představuje strategii či postup zaměřený na dosažení přínosů pro konkrétní cílovou skupinu.

- **Úroveň společensko-politická** – strategie na této úrovni jsou vytvářeny státními vládami a zaměřují se na témata aktivního stárnutí, zlepšení kvality života a zdraví, stejně jako na snižování nákladů na důchody, zdravotní a sociální péči. V České republice například existuje Národní program přípravy na stárnutí, který se věnuje otázkám důchodové reformy, sociálním dopadům a předcházení mezigeneračnímu napětí na pracovištích. Podporuje se inkluze a rovné příležitosti pro starší pracovníky, aby se zabránilo diskriminaci a nerovnostem.

- **Úroveň organizační** – na organizační úrovni jsou strategie navrhovány pro celé firmy nebo organizace a zaměřují se na udržování dovedností, stabilizaci pracovní síly, předávání znalostí, efektivní řízení lidských zdrojů a úpravy v organizaci práce nebo pracovní doby. Zaměstnavatelé jsou nuceni reagovat na změny na trhu práce, technologický pokrok a demografické výzvy, jako jsou fluktuace zaměstnanců nebo předčasné odchody do důchodu. Kromě toho je důležité sledovat změny ve znalostech, schopnostech a zkušenostech pracovníků. Organizace práce se musí přizpůsobovat potřebám zaměstnanců, které se v průběhu jejich života mění.
- **Úroveň jednotlivce** – strategie na této úrovni se zaměřují na jednotlivé zaměstnance, přičemž řeší jejich pracovní schopnosti, zdravotní stav, kvalitu života, sociální vztahy a přínos starších pracovníků pro organizaci. Není jednoznačně stanoveno, od jakého věku začínají být zaměstnanci považováni za rizikové, protože to závisí na konkrétním člověku a typu vykonávané práce. Věk je pouze číslo, a každý zaměstnanec by měl individuálně posoudit, zda již pociťuje pokles schopnosti vykonávat práci nebo zhoršení zdravotního stavu, což může být z pohledu nadřízeného obtížně rozpoznatelné. Odpovědnost za zlepšení kvality života a osobní pohody by proto neměla ležet pouze na zaměstnavateli, ale primárně na samotných jednotlivcích. (Urbancová, 2023; Orangeacademy, ©2020)

1.2 Význam age managementu pro organizaci

Jak uvádí Novotný a kol. (2015), koncept age managementu na úrovni organizace se zaměřuje na rozvoj a udržení lidského potenciálu pro zajištění vyšší výkonnosti, přizpůsobení zaměstnanců potřebám firmy a zvýšení produktivity práce. Zásadní roli v tomto procesu hrají personalisté a specialisté na řízení lidských zdrojů, protože zavádění opatření k dosažení těchto cílů se výrazně odráží v oblasti personální práce.

Řízení lidských zdrojů je ovlivněno změnami na trhu práce, společenským vývojem a demografickými trendy. Pro organizace jsou v současnosti klíčovými tématy střet různých generací na trhu práce a aplikace age managementu. Demografické změny přinášejí zásadní výzvy zejména pro malé a střední podniky, které čelí konkurenční nevýhodě vůči velkým firmám. Aby si dokázaly udržet zaměstnance, musejí vyvinout mnohem větší úsilí. (Urbancová, 2017)

1.3 Implementace age managementu v organizacích

Implementace age managementu vyžaduje přizpůsobení se prodlužujícímu pracovnímu životu, což ovlivňuje jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Klíčové jsou změny v mezigenerační spolupráci, organizační kultuře a klimatu. Důraz by měl být kladen na neustálé vzdělávání mladších i starších zaměstnanců, což zároveň přináší zvýšené finanční náklady spojené s vytvářením nových pracovních míst. Vzájemné interakce mezi generacemi vyžaduje nastavení vzdělávacích procesů podporujících sdílení znalostí a zkušeností. Tento přístup nejen podporuje rozvoj společenské odpovědnosti organizací, ale také přispívá k překonání negativních stereotypů vůči starším pracovníkům prostřednictvím porozumění generační rozmanitosti. (Urbancová, 2023)

Pro zavedení age managementu na pracovišti je klíčová podpora a rozhodnutí vrcholového managementu, protože právě vedení firmy zásadně ovlivňuje firemní kulturu. Bez jejich aktivní účasti jsou podobná opatření zpravidla neúspěšná. Prohlášení vedení či závazek mohou podpořit zapojení zaměstnanců na všech úrovních organizace. S ohledem na měnící se věkové složení pracovní síly je důležité vytvářet firemní kulturu přijatelnou pro všechny generace. Tato kultura by měla stavět na silných stránkách různých věkových skupin a podporovat vzájemnou spolupráci jako klíčovou hodnotu organizace. (Štorová, 2015)

Úspěch age managementu je primárně závislý na široce zaměřených opatřeních, která podporují synergii zájmů na všech úrovních. Tato komplexní řešení vycházejí z rámce národní politiky, přičemž zohledňují specifika organizace a charakter její pracovní síly. Při zavádění age managementu v rámci organizace hraje klíčovou roli osm základních pilířů, které tuto problematiku podporují. Mezi základní pilíře patří:

- Znalost problematiky věku
- Vstřícný postoj vůči věku
- Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
- Kvalitní a funkční věková strategie
- Dobrá pracovní schopnost
- Vysoká úroveň kompetencí
- Dobrá organizace práce a pracovní prostředí

- Spokojený život (Horváthová, 2016)

1.3.1 Plán úspěšné aplikace opatření Age managementu

Základním krokem při uplatňování principů age managementu je shromáždění relevantních informací za účelem určení prioritních oblastí vyžadujících pozornost. Tyto oblasti zahrnují především firemní kulturu, personální procesy a iniciativy podporující pracovní schopnost. Pro tuto analýzu může být využit vstupní audit age managementu, který se zaměřuje na klíčové pilíře tohoto přístupu. Dalším krokem je realizace vzdělávacích programů určených jak pro manažery na všech úrovních, tak pro zaměstnance. Školení manažerů je zásadní pro pochopení procesů souvisejících se stárnutím a specifik jednotlivých věkových skupin, což napomáhá eliminovat věkové stereotypy. Vzdělávání zaměstnanců by mělo zahrnovat aktivity podporující různé aspekty pracovní schopnosti a mělo by být zaměřeno na všechny generace pracovníků. Třetí krok zahrnuje zjišťování stavu pracovní schopnosti zaměstnanců, na jehož základě jsou navržena odpovídající opatření. Následuje čtvrtý krok, který spočívá v realizaci konkrétních opatření age managementu. Tyto kroky vycházejí z doporučení vstupního auditu a zjištěných problémových oblastí, na které je třeba se zaměřit. Posledním krokem je pravidelné monitorování zavedených opatření, které je klíčové pro jejich úspěšnou implementaci. Je důležité si uvědomit, že vývoj a realizace opatření zaměřených na podporu stárnoucích zaměstnanců je proces dlouhodobý a vyžaduje průběžné úsilí. (Štorová, 2015)

Po úspěšném implementování age managementu v organizaci je doporučeno po nějaké době provést vyhodnocení jeho efektivity. K tomu lze využít podpůrné otázky, které pomáhají vyhodnotit, jak dobře jsou jednotlivé pilíře age managementu v organizaci implementovány. Kromě toho existuje i další nástroj pro měření v oblasti age managementu, známý jako hodnocení celoživotní zaměstnatelnosti. Tento nástroj umožňuje organizacím měřit, analyzovat a sledovat klíčové procesy v oblasti rozvoje lidských zdrojů, které souvisejí s age managementem. Pomocí tohoto nástroje je možné vyhodnotit současně nastavené interní procesy, pracovní prostředí, přístup k zaměstnancům, a to včetně náboru, výběru, vzdělávání, rozvoje, benefitů, pracovních podmínek a přípravy na změny ve výkonu práce, pozici nebo odchod do důchodu. (Horváthová, 2016)

2 PRACOVNÍ SCHOPNOST

Horváthová (2016, s. 206) definuje pracovní schopnost jako „*univerzálnější koncept, který nezahrnuje jen zdravotní stav, ale také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně nebo nepřímo ovlivňují.*“

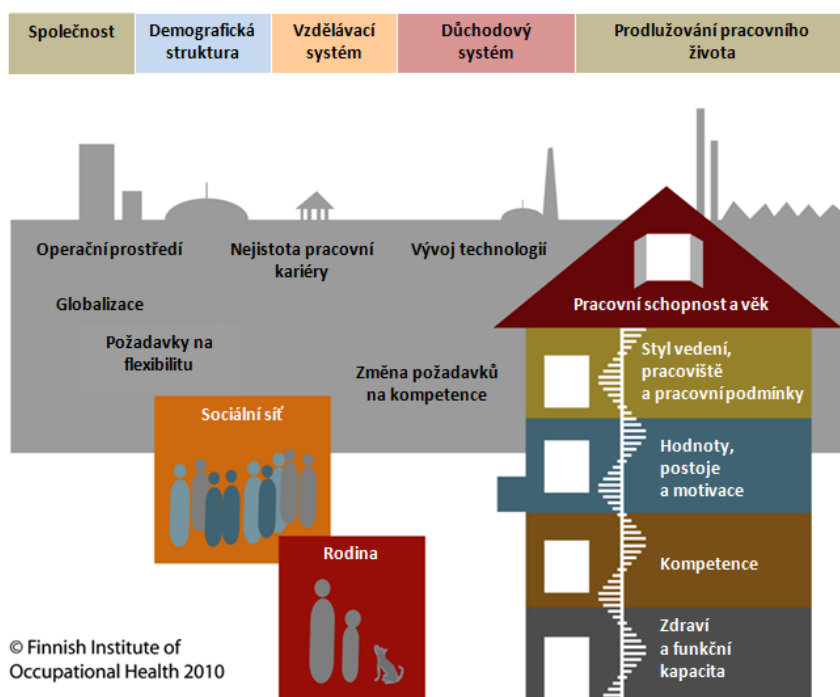
Pracovní schopnost lze definovat jako kapacitu jedince zvládat požadavky spojené s vykonávanou prací v konkrétním časovém období. Vývoj jeho funkční způsobilosti je nezbytné hodnotit v souvislosti s těmito nároky. Vzhledem k tomu, že jak zaměstnanec, tak povaha jeho pracovních úkolů se mohou v průběhu času měnit, je důležité, aby byly pracovní podmínky přizpůsobeny s ohledem na věk, proces stárnutí a zdravotní stav dané osoby. (digikouc.cz, ©2022)

2.1 Koncept pracovní schopnosti

Zaměstnanost v průběhu prodlužujícího se pracovního života závisí nejen na dobrém zdraví, ale také na dalších faktorech, jako je schopnost adaptace a učení, které umožňují reagovat na měnící se požadavky. Důležité jsou rovněž hodnoty, postoje, pracovní motivace, spokojenost s prací a podmínky na pracovišti. Klíčovým prvkem, zejména u stárnoucích zaměstnanců, je koncept pracovní pohody. Tyto aspekty společně definují pracovní schopnost, která je znázorněna v modelu domu pracovní schopnosti. (digikouc.cz, ©2022)

Jednotlivá patra tohoto domu jsou vzájemně propojena schodištěm, což znamená, že jakákoli změna v jednom patře může mít dopad na ostatní a ovlivnit tak celkovou pracovní schopnost. Významnou úlohu zde hraje propojení s třetím patrem, a to nejen na úrovni pracovního prostředí, ale také v rámci interakce s okolím, zejména v otázkách sladění pracovního a rodinného života. (Štorová, 2015)

Podle modelu domu pracovní schopnosti by opatření na pracovišti zaměřená na podporu pracovní způsobilosti měla zahrnovat všechny čtyři úrovně tohoto modelu. Zatímco zaměstnanci nesou větší odpovědnost za své zdraví a rozvoj kompetencí, zaměstnavatel odpovídá zejména za organizaci práce a vytváření vhodných pracovních podmínek. Zásadní roli v tomto procesu hraje zdravotní péče a zajištění bezpečnosti na pracovišti. (Horváthová, 2016)



Obrázek 1 Dům pracovní schopnosti

(zdroj: www.agemanagement.cz)**Podpora pracovní schopnosti:**

- **První patro** se zaměřuje na podporu zdraví a funkční kapacity, které tvoří základ pracovní schopnosti. Zaměstnanci by si měli uvědomit, že péče o vlastní zdraví je především jejich odpovědností. To zahrnuje zdravý životní styl, sebevzdělávání a průběžný osobní rozvoj.
- **Druhé patro** se orientuje na rozvoj kompetencí potřebných pro zvládání rostoucích pracovních nároků, včetně adaptace na nové technologie a požadavky globalizace. Organizace by měly zaměstnance motivovat k tomu, aby aktivně rozvíjeli své schopnosti ve prospěch firmy.
- **Třetí patro** klade důraz na podporu společných hodnot, postojů a motivace s ohledem na různé věkové skupiny na pracovišti. Hlavním cílem je vytvořit podmínky pro pracovní pohodu, která zahrnuje kvalitní pracovní prostředí, kolektivní vztahy a rovnováhu mezi pracovním a rodinným životem.
- **Čtvrté patro** je zaměřeno na zajištění souladu mezi pracovním prostředím a požadavky na bezpečnost práce, což je nezbytné pro vytvoření optimálních podmínek na pracovišti. (Štorová, 2015)

2.2 Měření pracovní schopnosti

Pracovní schopnost je možné hodnotit pomocí specifických nástrojů. Jedním z nich je Index pracovní schopnosti (WAI), který se celosvětově využívá k posouzení aktuálního vztahu mezi nároky práce a individuálními schopnostmi zaměstnance. Výsledek hodnocení je vyjádřen číslem v rozmezí 7 až 49 bodů, přičemž vyšší skóre značí lepší stabilitu pracovní schopnosti. (digikouc.cz, ©2022)

Tento nástroj má podobu subjektivního dotazníku, který obsahuje sedm různých oblastí. Na rozdíl od běžných dotazníků se WAI vyznačuje rozmanitou strukturou, zahrnující faktory týkající se nejen samotného pracovníka, ale také jeho zdravotních, fyzických a duševních schopností zvládat pracovní požadavky. Dotazník lze využít jak k hodnocení jednotlivců, tak i skupin. Vzhledem k charakteru zkoumaných oblastí je však důležité, aby byl vyhodnocován ve spolupráci s lékařem, přičemž je nezbytné zajistit přísnou ochranu osobních údajů respondentů. (Štorová, 2015)

Rozdělení jednotlivých kategorií hodnot WAI:

- Kategorie pracovní schopnosti nízká (7–27) – cílem je navrhnout a realizovat konkrétní opatření přizpůsobená individuálním potřebám, která povedou ke zlepšení pracovní schopnosti alespoň na průměrnou úroveň.
- Kategorie pracovní schopnosti průměrná (28–36) – cílem je přijmout opatření směřující ke zlepšení pracovní schopnosti, aby se dosáhlo úrovně „dobrá“.
- Kategorie pracovní schopnosti dobrá (37–43) – cílem je zaměřit se na posílení nejslabších prvků pracovní schopnosti, aby bylo možné zajistit její stabilitu v dlouhodobém horizontu.
- Kategorie pracovní schopnosti vynikající (44–49) – cílem je poskytovat zaměstnancům informace o faktorech, které mohou přispět k dalšímu rozvoji jejich pracovní schopnosti, nebo ji naopak negativně ovlivnit. (digikouc.cz, ©2022)

Maximální počet bodů, kterého lze dosáhnout, je 50, což představuje optimální pracovní schopnost, zatímco minimální počet bodů je 7, což značí velmi nízkou pracovní způsobilost. Nízká pracovní schopnost nastává tehdy, když pracovní nároky nejsou v rovnováze s možnostmi pracovníka, což může být způsobeno nevyhovujícími pracovními podmínkami, omezeními na straně zaměstnance, případně kombinací obou faktorů. Výsledná hodnota se následně porovnává s referenční hodnotou, která odpovídá průměru

pracovní způsobilosti u mužů nebo žen stejného věku a vykonávajících shodný typ zaměstnání. Výzkumy prokázaly, že index pracovní schopnosti je schopen předpovědět předčasný odchod do důchodu z důvodu ztráty způsobilosti i celkovou kvalitu života. Navíc pracovní schopnost úzce souvisí s mírou nemocnosti a úrovní produktivity. Významnou roli v ovlivňování pracovní schopnosti přitom sehrávají manažeři a vedoucí pracovníci. (Horváthová, 2016)

3 VZTAH AGE MANAGEMENTU K PERSONÁLNÍMU ŘÍZENÍ

Personální řízení lze charakterizovat jako proces řízení a rozhodování, jehož cíle vycházejí z firemní a personální strategie. Firemní strategie určuje dlouhodobý směr, kterým se firma ubírá, aby dosáhla stanovených cílů. Personální strategie pak tuto firemní strategii specifikuje v oblasti sociálního subsystému a současně přispívá k jejímu přizpůsobování či rozvoji. (Barták, 2023)

Základním principem personálního řízení je přesvědčení, že správný výběr, zaškolení, organizace a efektivní motivace zaměstnanců hrají klíčovou roli v zajištění úspěchu a trvalé prosperity společnosti. (Palíšková, 2021)

Dle Bartáka (2023, s. 133) je „*posláním personálního řízení zajistit, aby organizace byla schopna prostřednictvím správných lidí na správném místě úspěšně plnit své cíle.*“

Jedním z klíčových úkolů personálního řízení je vytváření takového pracovního prostředí a podmínek, které umožňují efektivní využití schopností zaměstnanců a naplnění jejich potenciálu, a to jak ve prospěch firmy, tak i k osobnímu rozvoji jednotlivců. Dalším důležitým aspektem je kontinuální zvyšování výkonnosti organizace i jejích zaměstnanců prostřednictvím personálních procesů, které tento rozvoj aktivně podporují. (Mužík, 2017)

3.1 Funkce personálního řízení a jeho role v organizaci

Personální řízení využívá k plnění svých úkolů následující funkce, které na sebe vzájemně navazují:

- plánování,
- organizaci,
- motivaci,
- regulaci,
- kontrolu.

Úspěšnost těchto aktivit, zaměřených na další vzdělávání, rozvoj, využití talentů a personálních rezerv či zlepšení pracovních podmínek, je posuzována podle návratnosti investovaných prostředků. Všechny tyto činnosti jsou odvozeny z firemní strategie, detailněji popsány v personální strategii a zaměstnancům prezentovány prostřednictvím personální politiky. Jejich hlavním cílem je zajištění konkurenceschopnosti organizace

prostřednictvím soustavné péče o rozvoj schopností zaměstnanců. Klíčovým předpokladem je schopnost organizace uznat a ocenit přínos angažovaných pracovníků k růstu produktivity a ke zlepšení jejího postavení na trhu. (Barták, 2023)

3.2 Age management jako součást personálního řízení

Řízení věkové struktury je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů, které reflektuje potřeby stárnoucí pracovní síly. Aktivní přístup v této oblasti přináší výhody jak zaměstnancům, tak organizacím. Mezi hlavní benefity patří vyšší motivace, větší pracovní spokojenost, lepší rovnováha mezi pracovním a osobním životem, vyšší výkonnost napříč věkovými skupinami a udržení zaměstnatelnosti po celou pracovní kariéru. Z pohledu organizací řízení věkové struktury umožňuje efektivnější plánování pracovních sil, předvídání potřebných kvalifikací, prevenci ztráty odborníků a snížení fluktuace. Firmy mohou analyzovat věkové složení zaměstnanců pomocí strukturálních analýz a profilování věkové struktury. Cílem těchto analýz je zhodnocení aktuální situace a nastavení vhodných opatření pro budoucí řízení lidských zdrojů. (eguides.osha.europa.eu, ©2024)

4 ORGANIZACE PRÁCE S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT

Kapitola se zaměřuje na oblast organizace práce z pohledu age managementu. S ohledem na potřeby zaměstnanců ve vyšším věku jsou zde řešeny možnosti úpravy délky a rozvržení pracovní doby, zavedení flexibilních pracovních režimů, úprava pracovního prostředí a zajištění bezpečnosti práce.

4.1 Délka a rozvržení pracovní doby

Pracovní doba určuje nejen dobu, po kterou je zaměstnanec k dispozici pro práci, ale také ovlivňuje jeho volný čas, životní styl a celkovou životní úroveň. Má dopad na uspokojování osobních potřeb, zdraví i regeneraci pracovních schopností. Vzhledem k možnému střetu zájmů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v otázkách délky a rozvržení pracovní doby jsou tyto aspekty právně regulovány. (Koubek, 2018)

Délka pracovní doby je zákonem stanovena v hodinách za týden, přičemž týden je definován jako sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů. Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci práci podle pracovní smlouvy v rámci stanovené týdenní pracovní doby nebo kratšího pracovního úvazku. Standardní týdenní pracovní doba činí:

- 40 hodin pro jednosměnný provoz,
- 38,75 hodiny pro dvousměnný režim,
- 37,5 hodiny pro zaměstnance pracující v podzemí, při těžbě, v důlní výstavbě nebo v nepřetržitém a vícesměnném provozu. (Šikýř, 2016)

Tato doba je považována za čistou pracovní dobu, protože nezahrnuje přestávky na jídlo a odpočinek. Zaměstnavatel může se zaměstnancem sjednat i kratší pracovní dobu, například 20 hodin týdně, přičemž zaměstnanec pracuje pouze v rozsahu dohodnutého úvazku. O rozvržení pracovní doby rozhoduje zaměstnavatel, který určuje začátky a konce směn. Směna představuje část týdenní pracovní doby bez přesčasových hodin, kterou zaměstnanec musí odpracovat podle předem stanoveného plánu. Obvykle se pracovní doba rozvrhuje do pětidenního pracovního týdne, přičemž délka jedné směny nesmí překročit 12 hodin. (Šikýř, 2016)

4.2 Flexibilní pracovní režim

Tento typ pracovního uspořádání umožňuje zaměstnancům větší flexibilitu v tom, kdy, kde a jak dlouho pracují. Možnost flexibilní pracovní doby může pomoci snížit absenci, usnadnit

zaměstnancům zvládání zdravotních problémů a pozitivně ovlivnit jejich duševní pohodu a úroveň stresu. Zároveň se stává atraktivním benefitem pro nové talenty, protože očekávání zaměstnanců ohledně práce, kariérního růstu a rovnováhy mezi pracovním a osobním životem se vyvíjejí. Demografické změny navíc ovlivňují potřebu skloubit práci s dalšími závazky, například péčí o děti. Mezi tři hlavní výhody flexibilní práce, které zaměstnanci nejčastěji zmiňují, patří lepší rovnováha mezi pracovním a osobním životem, snížení stresu a tlaků spojených s prací a větší loajalita vůči zaměstnavateli. (Armstrong, 2020)

Verhulst a kol. (2022) doplňují, že pro zaměstnavatele je stále větší výzvou udržet rovnováhu mezi pracovním a osobním životem svých zaměstnanců. Budou proto muset přizpůsobit pracovní podmínky tak, aby nabízely dostatečnou flexibilitu umožňující sladění profesního života s věkem a rodinnými či dalšími závazky. Jednou ze strategií, kterou zaměstnavatelé využívají k udržení zkušených starších pracovníků, je postupný přechod do důchodu. Tento přístup spočívá v postupném snižování pracovní zátěže i mzdy, což zaměstnancům poskytuje větší flexibilitu, zatímco organizace nadále těží z jejich odborných znalostí a dovedností. Stále častěji se také firmy uchylují k zaměstnávání důchodců na částečný úvazek.

4.2.1 Kratší pracovní doba

Zkrácená pracovní doba může mít pravidelnou podobu, kdy zaměstnanec pracuje každý den stejný počet hodin, nebo nepravidelnou, kdy je celkový objem hodin stanoven na určité období a jejich rozvržení se řídí dohodou. Tento model zaměstnání se snadněji uplatňuje v oblastech, kde na sebe práce jednotlivých zaměstnanců nenavazuje a lze ji vykonávat v různých časech během dne či týdne, případně tam, kde není nutné vytvářet plnohodnotné pracovní místo pro specializovanou činnost s nižší časovou náročností. Specifickým případem je postupné zkracování pracovní doby u zaměstnanců v předdůchodovém věku, které má usnadnit jejich přechod do důchodu a minimalizovat negativní dopady na jejich fyzické i psychické zdraví. (Koubek, 2018)

4.2.2 Pružné rozvržení pracovní doby

Pružná pracovní doba umožňuje zaměstnancům efektivněji nakládat se svým časem, například při nečekaných nebo jednorázových pochůzkách či návštěvách úřadů. Tím se snižuje potřeba vyřizovat zvláštní povolení k dřívějším odchodům. V pevně stanoveném čase jsou zaměstnanci povinni být na pracovišti, ale příchod a odchod si přizpůsobují vlastním možnostem, přičemž směna nesmí přesáhnout 12 hodin a je nutné dodržet

předepsané přestávky. Zaměstnavatel také stanovuje tzv. vyrovnávací období, v němž musí být odpracována průměrná týdenní pracovní doba. Tento model je vhodný tam, kde není nutná trvalá přítomnost všech zaměstnanců současně. Z hlediska zaměstnavatele se navíc snižuje počet překážek v práci, které by jinak musely být uznány s možným nárokem na náhradu mzdy. (Homfray a kol.,2022)

4.2.3 Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr jsou často využívaným typem pracovněprávního vztahu, který poskytuje větší volnost než klasický pracovní poměr a nevyžaduje například stanovení začátku a konce směny. Tyto dohody je možné uzavírat opakovaně nebo kombinovat, přičemž každá se posuzuje samostatně. Patří sem:

- **Dohoda o pracovní činnosti (DPČ)** – nesmí překročit průměrně polovinu stanovené týdenní pracovní doby (tj. 20 hodin týdně), hodnoceno v období, na které byla dohoda uzavřena (maximálně 52 týdnů). Pokud odměna měsíčně nepřesáhne 3 499 Kč, neodvádí se sociální ani zdravotní pojištění.
- **Dohoda o provedení práce (DPP)** – lze v jejím rámci odpracovat maximálně 300 hodin ročně. Pokud měsíční příjem podle této dohody nepřesáhne 10 000 Kč, neodvádí se sociální ani zdravotní pojištění. (www.chrenektomankotrba.cz, © 2024)

4.2.4 Sdílení pracovního místa

Sdílené pracovní místo je model zaměstnání, při kterém se dva nebo více pracovníků dělí o jednu pozici na plný úvazek. V rámci tohoto uspořádání si mezi sebou rozdělují jak pracovní povinnosti, tak odpovídající mzdu a zaměstnanecké benefity, přičemž jejich podíl závisí na počtu odpracovaných hodin. Tato forma zaměstnání může být organizována například formou střídání v průběhu dne nebo týdne. Sdílené pracovní místo nabízí možnost zaměstnání osobám, které nemohou pracovat na plný úvazek, ale přesto si přejí být pracovně aktivní. Zároveň přispívá k větší kontinuitě práce, protože v případě absence jednoho z pracovníků, například z důvodu nemoci, mohou ostatní do určité míry zajistit pokračování pracovních úkolů. (Armstrong, 2015)

4.2.5 Distanční práce

Tento způsob zaměstnání spočívá v tom, že zaměstnanec většinu své pracovní doby vykonává mimo standardní pracoviště zaměstnavatele. Práce na dálku, zejména z domova,

často umožňuje lépe sladit pracovní povinnosti s individuálními potřebami zaměstnanců a zároveň přináší úsporu času i finančních nákladů spojených s každodenním dojížděním. Na rozdíl od zkrácených úvazků zde nedochází ke snížení výše mzdy či platu, což z ní činí vhodnou alternativu v případech, kdy lze část pracovních úkolů přesunout do domácího prostředí, například k jejich dokončení ve večerních hodinách. (Homfray a kol., 2022)

4.3 Pracovní prostředí

Palíšková (2021, s. 205) popisuje, že *„pro pracovní výkonnost i spokojenost je důležitým faktorem pracovní prostředí. To tvoří fyzikální, chemické, biologické, fyziologické, psychologické a socioekonomické faktory působící na pracující osobu.“*

Důsledná péče o pracovní prostředí představuje nejen právní povinnost, ale i nezbytnou nutnost. V souladu s příslušnými právními předpisy je při vytváření komfortního, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostoru klíčové zejména vhodné barevné řešení, udržování optimálních mikroklimatických podmínek, kvalitní osvětlení a regulace hluku. (Šikýř, 2016)

4.3.1 Barevné řešení

Barvy v pracovním prostředí působí nejen jako nástroj pro rychlejší orientaci a zlepšení vizuálního rozlišení, ale spolu s vhodným osvětlením dokážou významně ovlivňovat psychickou pohodu, motivaci a náladu zaměstnanců. Odlišný význam má barevné řešení ve vstupních prostorách, v zónách vyššího managementu či v jednacích místnostech. Barvy, které podtrhují firemní kulturu, image společnosti nebo nabízených služeb a výrobků, jsou označovány jako symbolické. Kromě toho se v pracovním prostředí uplatňují bezpečnostní barvy, které naznačují buď bezpečí (zelená, modrá), nebo upozorňují na nebezpečí (červená, oranžová, žlutá, černá). Aby se maximálně využil potenciál barevného působení, je zapotřebí vypracovat ucelený barevný plán. (Szarková, 2017)

4.3.2 Osvětlení pracoviště

Osvětlení představuje jeden z klíčových fyzikálních faktorů pracovního prostředí, který se zásadně promítá do výkonu a efektivity zaměstnanců. Jeho kvalita ovlivňuje vizuální vnímání okolí včetně pracovních nástrojů a materiálu. Nedostatečné nebo nesprávně nastavené osvětlení může vést ke zvýšené únavě, bolestem hlavy a snížení koncentrace, což následně narušuje i další psychické procesy. Pro zajištění optimálních podmínek je proto nezbytné, aby vedoucí pracovník pro každé pracoviště stanovil vhodný světelný režim. Ten

by měl zajistit dostatečný zrakový komfort při konkrétní pracovní činnosti a tím předcházet vzniku zrakové únavy. (Szarková, 2017)

4.3.3 Hluk na pracovišti

Za hluk lze považovat veškeré zvuky, které působí rušivě nebo mají škodlivý dopad, bez ohledu na jejich hlasitost. Podle výzkumů má hluk převážně negativní dopad na výkonnost a pracovní schopnosti zaměstnanců, což dokládá i fakt, že porucha sluchu způsobená nadměrným vystavením hluku na pracovišti je jednou z nejčastějších nemocí z povolání. Vystavení hluku může vést k celé řadě problémů, například k vyšší únavě, podrážděnosti, bolestem hlavy, nespavosti, zvýšenému krevnímu tlaku, sluchové únavě nebo až k trvalému poškození sluchu. (Paulík, 2020)

4.3.4 Mikroklimatické podmínky

Mikroklimatické parametry pracovního prostředí, které se významně odrážejí v psychické pohodě i pracovním výkonu zaměstnanců, zahrnují zejména následující aspekty:

- Teplota vzduchu – optimální teplota by měla zajistit tepelnou rovnováhu lidského organismu, přičemž nejvhodnější se obvykle pohybuje kolem 20 °C. Pokud je teplota nevhodná, může narušit termoregulační procesy člověka a vést ke zvýšené únavě či snížené koncentraci.
- Vlhkost vzduchu – za přijatelné rozmezí se považuje 30–70 % relativní vlhkosti. Při hodnotách, které se výrazně odchyľují od tohoto intervalu, dochází ke zhoršení pracovních podmínek.
- Proudění vzduchu – hraje zásadní roli především tam, kde je vysoká koncentrace škodlivých látek. Správná cirkulace vzduchu pomáhá tyto látky efektivně odvětrat a chránit zdraví zaměstnanců.
- Vůně a zápach – v provozech vznikají přirozeně vedlejší pachy, které nemusí být samy o sobě toxické. Mohou však v kombinaci s nepříznivými postoji k práci vyvolávat nežádoucí reakce a ovlivňovat celkovou pracovní pohodu.
- Znečištění ovzduší škodlivými látkami – přítomnost nebezpečných látek v pracovním prostředí má přímý dopad na výkon a také na fyzický i duševní stav zaměstnanců. Koncentrace těchto látek je proto nutné pravidelně sledovat. Podniky, které překročí povolené limity, se vystavují finančním sankcím. (Szarková, 2017)

4.4 Bezpečnost práce

Hlavním cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je minimalizovat rizika, která by mohla ohrozit zdraví či život zaměstnanců během výkonu jejich pracovní činnosti. Za taková rizika se považují situace, jež mohou vést k újmě na zdraví nebo životě pracovníků. Tato újma může mít podobu pracovního úrazu nebo nemoci z povolání. Zaměstnavatel nese odpovědnost za zajištění bezpečných pracovních podmínek a ochrany zdraví zaměstnanců, přičemž musí brát v úvahu všechna možná rizika vyplývající z jejich pracovní náplně. (Šikýř, 2016)

K zamezení nebo předcházení nevhodnému a nebezpečnému chování v pracovním prostředí slouží různé legislativní nástroje, jako jsou normy, směrnice a předpisy. Důležitou roli hrají také technická opatření ovlivňující pracovní postupy, konstrukční řešení strojů, zařízení a pracovních pomůcek. Dalšími preventivními mechanismy jsou systematická kontrola dodržování právních předpisů a stanovených zásad, uplatňování sankcí – ať už negativních při porušení pravidel, nebo pozitivních jako motivační prvek za správné dodržování předpisů. Neméně podstatná je rovněž analýza příčin nežádoucích událostí a vyhodnocování efektivity přijatých preventivních opatření. (Paulík, 2020)

5 KVALIFIKACE A VZDĚLÁVÁNÍ S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT

V moderní společnosti se požadavky na znalosti a dovednosti neustále vyvíjejí, a aby byl jedinec i nadále zaměstnatelný a konkurenceschopný na trhu práce, musí své schopnosti průběžně rozvíjet a zdokonalovat. Vzdělávání a rozvoj pracovních dovedností se tak stávají celoživotním procesem, v němž organizace hrají stále významnější roli prostřednictvím systematicky řízených vzdělávacích aktivit. (Koubek, 2018)

Age management umožňuje z individuálního pohledu efektivnější využití schopností člověka a poskytuje možnost setrvat na trhu práce co nejdéle. Díky průběžnému vzdělávání a praxi se starší pracovníci mohou lépe přizpůsobit měnícím se požadavkům trhu. Jejich zapojení však přesahuje otázku rovných příležitostí ve vzdělávání – stále více podniků si uvědomuje, že sociální a profesní dovednosti získané s věkem jsou nejen cenné, ale i jedinečné pro tuto skupinu pracovníků. (Dömény, 2024)

Dle Pališkové (2021) představují podnikové vzdělávání a rozvoj zaměstnanců klíčové strategické oblasti personálního managementu. Mezi hlavní funkce podnikového vzdělávání patří jeho role jako prostředku k získávání nových znalostí. S ohledem na dynamický rozvoj moderních technologií, inovace, změny ve výrobních postupech či legislativních předpisech je nezbytné neustále rozšiřovat a prohlubovat dovednosti zaměstnanců. Dále slouží jako nástroj pro adaptaci nových pracovníků, motivační prvek, prostředek k objevování talentů, mechanismus sladování nabídky a poptávky na trhu práce a v neposlední řadě i jako nástroj pro získávání nových zaměstnanců. Hlavním cílem podnikového vzdělávání a rozvoje je zajistit, aby zaměstnanci disponovali potřebnými kompetencemi a schopnostmi k efektivnímu naplňování podnikových cílů a celkové strategie organizace.

Kvalifikace člověka zahrnuje veškeré znalosti, dovednosti a schopnosti získané v průběhu všeobecného a odborného vzdělávání, které mu umožňují vykonávat určitou práci a dosahovat požadovaného výkonu. Její základy se formují během všeobecného vzdělávání a další rozvoj či změny jsou umožněny dalším vzděláváním. **Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje několik forem:**

- Zaškolení – osvojení si potřebných dovedností a znalostí při nástupu na nové pracovní místo.
- Doškolení – průběžné doplňování znalostí a dovedností v reakci na změny v pracovních požadavcích.

- Přeskolení – získání nových kompetencí pro výkon jiné pracovní pozice.
- Rozvoj – rozšíření znalostí nad rámec současné pracovní role pro lepší uplatnění v organizaci i mimo ni. (Šikýř, 2016)

5.1 Význam kontinuálního vzdělávání pro starší pracovníky

Starší generace stále vnímají život v tradičním lineárním pojetí, které představuje vzorec vzdělání – práce – důchod, aniž by si plně uvědomovaly zásadní proměny těchto fází. Zatímco starší pracovníci často setrvávají u kvalifikace získané v mládí, mladší generace se přizpůsobují aktuálním podmínkám trhu práce. Neustálé inovace však vyžadují průběžné zdokonalování lidského kapitálu, což lze zajistit pouze neustálým vzděláváním. Překonání tradicionalistických tendencí u starší populace vyžaduje podporu státu, který by měl modernizovat systém celoživotního vzdělávání, zlepšit jeho dostupnost a pružnost, zjednodušit návrat na trh práce a podpořit aktivní zapojení seniorů do společenského i pracovního života. (Novotný a kol., 2015)

Zkušenosti pracovníci přinášejí cenné odborné znalosti a dovednosti, které si osvojili během své kariéry a které představují významný přínos pro organizaci. Přesto jsou často vnímáni jako osoby se zastaralými schopnostmi a nedostatečnými znalostmi. Je pravda, že jejich původní kvalifikace může být méně aktuální, protože od dokončení formálního vzdělání uplynulo mnoho let. Proto je klíčové neustále podporovat jejich profesní rozvoj a aktualizaci dovedností, aby si udrželi konkurenceschopnost na trhu práce. (eguides.osha.europa.eu, ©2024)

5.2 Specifické potřeby v oblasti profesního rozvoje starších pracovníků

Novotný a kol. (2015) poukazují na to, že při tvorbě opatření zaměřených na postavení starších osob je nutné zohlednit jejich specifické sociální a společenské postavení, stejně jako faktory související s věkem, zejména odlišnou motivaci a individuální potřeby. Skupiny jako lidé nad 50 a 55 let, osoby těsně před důchodem či senioři v důchodu čelí různým výzvám, které vyžadují přizpůsobený přístup. Důležité je respektovat jejich motivaci k práci, ochotu k dalšímu vzdělávání i potřeby spojené se sociálním kontaktem a seberealizací. Pozitivním trendem je rostoucí zájem společnosti o tato témata a snaha nacházet efektivní řešení na různých úrovních. Začlenění osob starších 50 let do pracovního procesu je zvláště obtížné u uchazečů bez odborné kvalifikace. Přestože tato skupina patří mezi nejohroženější na trhu práce, míra zapojení se mezi jednotlivci výrazně liší, přičemž klíčovým faktorem je

úroveň vzdělání. Problémy se začleněním nastávají také kvůli nedostatečným digitálním dovednostem a neznalosti cizích jazyků. Další překážkou je nízká ochota k dalšímu vzdělávání, jelikož mnoho lidí již nevidí smysl v osobním rozvoji, a pokud se ke vzdělávání přece jen rozhodnou, většinou zůstávají ve své specializaci. Naopak jen málokdo je ochoten rozšířit své znalosti do jiných oborů. Pokud se jejich pracovní náplň zásadně změní, často upřednostní odchod z firmy před nutností se dále vzdělávat.

5.3 Metody vzdělávání

Vzdělávání lze rozdělit do dvou hlavních skupin. První skupinou je **vzdělávání na pracovišti**, které probíhá přímo během výkonu práce, což zaměstnancům umožňuje osvojit si výrobní postupy a dovednosti v reálném prostředí konkrétního podniku. Jedná se o neformální způsob získávání praktických zkušeností. Druhou skupinou je **vzdělávání mimo pracoviště**, které doplňuje a rozšiřuje vzdělávání v pracovním prostředí. Zaměřuje se na nejnovější poznatky v oboru, rozvoj měkkých dovedností a posilování týmové spolupráce. Jeho výhodou je možnost setkat se s odborníky, sdílet zkušenosti a získat nové perspektivy. (Palíšková, 2021)

5.3.1 Vzdělávání na pracovišti

- Instruktaž při výkonu práce – nejběžnější metoda, která slouží k rychlému zaučení nových nebo méně zkušených zaměstnanců. Zkušený pracovník nebo nadřízený předvede postup, který si vzdělávaný pracovník osvojí pozorováním a napodobováním.
- Coaching – dlouhodobější proces, při kterém nadřízený průběžně instruuje, vysvětluje a hodnotí výkon pracovníka, přičemž poskytuje zpětnou vazbu.
- Mentoring – podobný coachingu, ale iniciativu přebírá samotný pracovník, který si vybírá mentora jako svého rádce a vzor. Mentor poskytuje podporu, usměrňuje a pomáhá i s kariérním růstem.
- Counselling – moderní metoda založená na vzájemném konzultování a oboustranném ovlivňování mezi vzdělavatelem a vzdělávaným pracovníkem, čímž se překonává jednostranná výuka.
- Asistování – pracovník je přidělen k zkušenějšímu kolegovi, pomáhá mu při úkolech a postupně přebírá více odpovědnosti, až je schopen pracovat samostatně.

- Pověření úkolem – rozšíření asistování, kdy vzdělávaný pracovník dostane samostatný úkol spolu s potřebnými podmínkami a pravomocemi, přičemž jeho práce je průběžně sledována.
- Rotace práce – pracovník je postupně pověřován různými úkoly v různých odděleních organizace. Metoda se využívá zejména při přípravě manažerů a adaptaci absolventů.
- Pracovní porady – slouží k rozvoji pracovních schopností, kdy se účastníci seznamují s aktuálními problémy, novými informacemi a širšími souvislostmi v rámci organizace. (Koubek, 2018; Wilton, 2019)

5.3.2 Vzdělávání mimo pracoviště

- Přednáška – slouží k předání teoretických znalostí a faktických informací.
- Přednáška s diskusí – umožňuje kromě získání znalostí také aktivní zapojení účastníků.
- Demonstrování – vizuální metoda, při které se znalosti a dovednosti přenášejí prostřednictvím audiovizuální techniky, počítačů či praktických ukázek pracovních postupů.
- Případové studie – oblíbená metoda zejména ve vzdělávání manažerů, kdy účastníci analyzují skutečný nebo modelový problém a hledají jeho řešení.
- Workshop – týmová práce zaměřená na praktické řešení problémů z komplexnější perspektivy.
- Brainstorming – skupinová metoda, při níž účastníci navrhuji řešení problému, která jsou následně diskutována a vyhodnocována.
- Simulace – prakticky orientovaná metoda, kdy účastníci na základě scénáře přijímají rozhodnutí a řeší situace typické pro vedoucí pracovníky.
- Hraní rolí – metoda zaměřená na rozvoj sociálních dovedností, kdy si účastníci osvojí různé role a procvičují mezilidské interakce, vyjednávání či řešení konfliktů.
- Assessment centrum – moderní diagnosticko-výcvikový program využívaný pro výběr i rozvoj manažerů, kde účastníci řeší simulované úkoly a situace typické pro jejich profesi.

- Outdoor training – učení prostřednictvím pohybových a týmových aktivit ve volné přírodě nebo v tělocvičně, zaměřené na rozvoj manažerských a týmových dovedností.
- E-learning – vzdělávání s využitím počítačů, které umožňuje simulaci pracovních situací, testování, interaktivní prvky a průběžné vyhodnocování procesu učení. (Koubek, 2018)

6 MOTIVACE S OHLEDEM NA AGE MANAGEMENT

„Motivace vede pracovníka ke specifickému chování. I když jedinec disponuje potřebnými schopnostmi a dovednostmi k vykonávání pracovních činností, nemusí být plně využit jeho pracovní potenciál.“ (Müllerová a spol., 2024, s. 412)

Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci je klíčovým faktorem ovlivňujícím efektivitu organizace. Zaměstnanci mohou přispět k naplňování a překračování firemních cílů, ale také k jejich neúspěchu. Vysoce motivovaní pracovníci bývají produktivnější, a pokud se cítí být součástí organizace, aktivně přispívají k jejímu rozvoji a úspěchu. Naopak demotivovaní zaměstnanci mohou negativně ovlivnit fungování firmy. To se může projevovat individuálně, například vysokou absencí, nedodržováním pracovní doby či nízkou výkonností, nebo kolektivně formou stávek či pasivního odporu. Tyto faktory mohou ohrozit výkonnost, finanční stabilitu i dlouhodobou konkurenceschopnost organizace. (Banfield, 2018)

Urban (2017) doplňuje, že za pomoci motivace lze zvýšit pracovní nasazení, odpovědnost i vlastní iniciativu jednotlivých zaměstnanců. Motivace však sama o sobě nevzniká, a právě proto je klíčové správné používání motivačních prostředků, ať už finančních či nefinančních, pozitivních i negativních. Tento úkol patří k nejdůležitějším nejen pro samotnou organizaci, ale i pro každého vedoucího, který si s ním ne vždy dokáže poradit. Vyskytují se totiž lidé, které k práci nelze motivovat žádným způsobem. Takových případů není mnoho, ale pokud se to prokáže, je lepší se s dotyčnými co nejdříve rozloučit. Většinu pracovníků nicméně motivovat lze, a pokud se to podaří, projeví se to ve zvýšeném výkonu a produktivitě. Jestliže motivace selhává, je na místě, aby vedoucí nejprve hledal nedostatky u sebe.

Společnosti by měly mít svoji motivační strategii, která spočívá v propojení různých prvků motivace a stimulace s cílem zvýšení jejich efektivity prostřednictvím spokojených zaměstnanců. Klíčovou výzvou je nalezení rovnováhy mezi náklady na motivaci a stimulaci pracovníků a jejich přínosem v podobě vyšší produktivity. Obecně platí, že spokojení zaměstnanci vytvářejí větší hodnotu než ti nespokojení. Míra jejich motivace a loajality však závisí na individuálních potřebách a hodnotách. Proto by měl motivační systém podniku reflektovat nejen celkové cíle organizace, ale i specifické preference jednotlivých zaměstnanců. (Palíšková, 2021)

Plamínek (2018) ve své knize Vedení lidí, týmů a firem popsal tzv. Zlaté pravidlo motivace. Toto pravidlo vysvětluje, že nemá smysl nutit lidi, aby se přizpůsobili úkolům, ale naopak je účelnější přizpůsobit úkoly lidem. V praxi to například znamená, že se volí či vytvářejí úkoly s ohledem na individuální potřeby a preference konkrétních osob. Ještě důležitější je však pochopit, že i úkol se stejným, jasně daným obsahem lze každému zadat odlišným způsobem tak, aby co nejlépe odpovídal jeho schopnostem a motivaci.

6.1 Typy motivace

Lidské chování může být ovlivněno různými faktory, přičemž jednotlivci si stanovují odlišné cíle a vynakládají různé množství úsilí k jejich dosažení. Jejich jednání je řízeno osobními motivy, které se liší svou intenzitou i zaměřením. Motivy hrají zásadní roli při aktivaci určité činnosti a zároveň přispívají k jejímu pokračování. Jejich vznik je ovlivněn jak vnitřním psychickým stavem člověka, tak vnějšími podněty z okolního prostředí. (Vágnerová, 2016)

6.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace nastává, když jedinec vnímá svou práci jako smysluplnou, zajímavou a zároveň dostatečně náročnou. Klíčovými faktory jsou pocit autonomie, možnost dosáhnout úspěchu, profesní růst a využití vlastních schopností. Tento typ motivace vychází přímo z podstaty vykonávané činnosti a není podmíněn vnějšími pobídkami. Vnitřní motivátory, související s kvalitou pracovního života, mají obvykle hlubší a trvalejší dopad, protože vycházejí z osobních potřeb a nejsou vnuceny prostřednictvím externích odměn. (Armstrong, 2020)

Vnitřní motivace nemusí být vždy spojena pouze s pozitivními podněty. Například člověk se může učit nové věci ne proto, že by jej to bavilo, ale aby se vyhnul pocitu nenaplnění. Přestože výsledek je pozitivní, motivace samotná vychází z potřeby zabránit negativnímu stavu, nikoli z touhy dosáhnout pozitivního cíle. Z tohoto důvodu existuje více typů vnitřní motivace, přičemž každý je založen na určité hnací síle nebo očekávané odměně. (evantarver.com, ©2022)

6.1.2 Vnější motivace

Dle Medlíkové (2021) je vnější motivace důležitá, protože někdy každý potřebuje impuls ke zvýšení aktivity. Tento typ motivace nastává, když jsou lidé motivováni prostřednictvím vnějších podnětů, ať už v podobě odměn, jako jsou finanční bonusy, zvýšení platu, pochvaly

či povýšení, nebo sankcí, například disciplinárních opatření, krácení mzdy či kritiky. Vnější motivace může přinést rychlé a výrazné výsledky, avšak její účinek nemusí být dlouhodobý.

6.2 Motivace v různých životních fázích

Porozumění individuálnímu motivačnímu profilu zaměstnance umožňuje efektivněji ocenit jeho práci, přizpůsobit mu úkoly, poskytnout vhodnou zpětnou vazbu a lépe předvídat jeho reakce v různých situacích. Pracovní motivace se liší podle osobnostních rysů, úrovně naplnění potřeb, ale také podle věku, životní fáze a dosavadních zkušeností. (Urban, 2017)

6.2.1 Generace Z (méně než 18-22 let)

Generace Z se vyznačuje vysokou společenskou odpovědností a zájmem o globální témata, jako je ekologie či rovné příležitosti. Zároveň pociťují nejistotu ohledně budoucnosti, zejména v souvislosti s klimatem a ekonomikou. Stabilita je pro ně klíčová, preferují zaměstnavatele, kteří tuto hodnotu sdílejí. Digitální technologie jsou pro ně samozřejmostí a při výběru práce dbají na hodnoty a firemní kulturu. Očekávají otevřenou komunikaci, možnost růstu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Šetrnost k přírodním zdrojům, třídění odpadu a udržitelné firemní strategie považují za standard. (Medlíková, 2021)

6.2.2 Generace Y (22-35 let)

Generace Y, označovaná jako technologická, vyniká rychlostí, multitaskingem a nezávislostí. Sdílení informací a zdrojů vnímají jako efektivní a ekonomické. Peníze jsou pro ně prostředkem k dosažení cílů, nikoli prioritní hodnotou. Často střídají zaměstnání s cílem financovat zážitky a cestování. Očekávají flexibilní pracovní podmínky, možnost home office a rozmanitost ve vykonávané práci. Důležitým faktorem je pro ně smysluplnost činnosti, která má širší společenský dopad. (Medlíková, 2021)

6.2.3 Generace X (35-50 let)

Generace X je nezávislá, individualistická a často vzdoruje autoritám. Nemají rádi přísná pravidla, ale jsou přizpůsobiví a vynalézaví. Dobře zvládají nejistotu a využívají sociální sítě účelově. Jejich klíčovou motivací jsou finance, které pro ně symbolizují status a úspěch. Očekávají kariérní růst, samostatnost a zodpovědnost za vlastní práci. Respekt ze strany nadřízených i možnost rozvoje jsou pro ně zásadní. (Medlíková, 2021)

6.2.4 Baby Boomers (50-70 let)

Baby Boomers jsou známí jako „sendvičová generace“, jelikož se starají nejen o své děti, ale často i o starší rodiče, a přitom zůstávají pracovně aktivní. Jsou opatrní, majetek pro ně představuje jistotu a inklinují ke konzumnímu stylu života. V pracovním prostředí je motivuje ocenění, uznání jejich zkušeností a možnost podělit se o svůj názor. (Medlíková, 2021)

6.2.5 Tiší tradicionalisté (70-90 let)

Tiší tradicionalisté jsou loajální a spolehliví pracovníci, pro které bylo běžné strávit celý profesní život v jedné firmě. Jejich hlavními hodnotami jsou zdraví a rodina, často mají zkušenost s válečným obdobím, což je učinilo šetrnými a odpůrci plýtvání. Mnozí z nich nesou životní nespokojenost a těžce přijímají změny. Při motivaci je důležité zdůraznit jejich přínos, umožnit jim předávat zkušenosti a přistupovat k nim s respektem. (Medlíková, 2021)

7 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše týkající se problematiky age managementu ve vztahu k personálnímu řízení. Konkrétněji je práce zaměřena na tři oblasti, jelikož správná organizace práce, motivace a kontinuální vzdělávání zaměstnanců umožňují využít potenciál všech věkových skupin, podporují mezigenerační spolupráci a přispívají k vyšší produktivitě i spokojenosti pracovníků.

V úvodní části je vysvětlen pojem age management, jeho podstata a jednotlivé úrovně. Pojem je mnohdy spojován pouze se staršími lidmi, ale ve skutečnosti se týká všech věkových skupin. Koncept age managementu v organizaci se soustředí na rozvoj a udržení lidských zdrojů s cílem zvýšit výkonnost, přizpůsobit zaměstnance firemním požadavkům a podpořit vyšší produktivitu práce. Jeho implementace do firemní strategie si žádá adaptaci na prodlužující se pracovní život, což ovlivňuje zaměstnance i zaměstnavatele. Pro úspěšné zavedení age managementu je důležitý plán aplikace opatření a uvědomění, že se jedná o dlouhodobý proces, který vyžaduje značné úsilí.

Udržení zaměstnání během prodlužujícího se pracovního života závisí nejen na zdraví, ale také na schopnosti přizpůsobit se a učit se novým věcem. Klíčovou roli hrají také hodnoty, postoje, pracovní motivace a podmínky na pracovišti. Veškeré tyto aspekty jsou zahrnuty v pracovní schopnosti, na kterou je zaměřena druhá kapitola. Ke znázornění pracovní schopnosti slouží tzv. model domu pracovní schopnosti. Ten je rozdělen do jednotlivých pater, podle čtyř pilířů, kterými jsou zdraví a funkční kapacity, kompetence a dovednosti, postoje a motivace a pracovní prostředí včetně vedení. K měření pracovní schopnosti je využíván index pracovní schopnosti, díky kterému lze hodnotit schopnost zaměstnance zvládat pracovní požadavky s ohledem na jeho zdraví, dovednosti a pracovní podmínky.

K dosažení cílů organizace je nezbytné, aby byli vhodní lidé na správných pozicích, což je hlavním úkolem personálního řízení, kterému je věnována třetí kapitola. Jsou zde vysvětleny jeho principy, role v organizaci a jeho propojení s age managementem. Z hlediska organizace totiž řízení věkové struktury přispívá k efektivnějšímu plánování pracovních sil, lepší prognóze požadovaných kvalifikací a omezení fluktuace zaměstnanců.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na organizaci práce, která je klíčová pro efektivitu, produktivitu a spokojenost zaměstnanců. Nejprve je analyzována délka a rozvržení pracovní doby, následuje vysvětlení flexibilního pracovního režimu a jeho forem, kterými jsou kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, dohody o pracích konaných mimo pracovní

poměr, sdílené pracovní místo a distanční práce. Aby byla zajištěna výkonnost a spokojenost zaměstnanců, je důležité zaměřovat se také na pracovní prostředí, do něhož lze zahrnout barevné řešení, osvětlení, hluk a mikroklimatické podmínky. V neposlední řadě je třeba klást důraz na bezpečnost práce, aby byla minimalizována rizika spojená s ohrožením zdraví či života zaměstnanců během jejich pracovní činnosti.

Pátá kapitola se zabývá vzděláváním a kvalifikací v kontextu age managementu a popisuje důležitost kontinuálního vzdělávání. V dnešní společnosti se nároky na znalosti a dovednosti neustále mění, a proto je pro jednotlivce klíčové své schopnosti pravidelně rozvíjet a zdokonalovat, aby zůstal zaměstnatelný a konkurenceschopný. Průběžné vzdělávání a získávání praxe umožňuje starším pracovníkům lépe se přizpůsobit proměnlivým požadavkům trhu práce. Vzdělání lze rozdělit do dvou skupin, a to vzdělání na pracovišti a mimo něj. Obě tyto skupiny obsahují odlišné metody vzdělávání.

Aby byl plně využit pracovní potenciál zaměstnanců, je důležitá jejich motivace. Ta hraje zásadní roli při zvyšování pracovního úsilí, odpovědnosti a iniciativy zaměstnanců. Sama o sobě však nevzniká, a proto je důležité efektivně využívat vhodné motivační nástroje. Lidské chování může být ovlivněno různými faktory, a proto lze motivaci rozlišit na vnitřní a vnější. Vnitřní motivace pramení z vlastní podstaty vykonávané činnosti a není závislá na vnějších stimulech. Naopak vnější motivace vzniká tehdy, když jsou lidé ovlivňováni vnějšími faktory, jako jsou odměny nebo naopak sankce. Motivace se také mění v různých životních fázích s ohledem na jednotlivé generace.

Teoretická část slouží jako podklad ke zpracování praktické části, která se zaměřuje na analýzu vybrané společnosti v oblasti organizace práce, kvalifikace a motivace v kontextu age managementu. Analýza těchto oblastí bude provedena za pomoci interních dokumentů organizace, rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a dotazníkového šetření. V oblasti organizace práce bude zkoumáno, jak organizace řeší nastavení pracovní doby, jak přizpůsobuje pracovní prostředí a jaká opatření přijímá v oblasti bezpečnosti práce. Z hlediska kvalifikace bude prověřováno, jakým způsobem organizace podporuje vzdělávání zaměstnanců, jak je ke vzdělání motivuje a jaké metody k tomu využívá. V rámci motivace bude analýza zaměřena na rozdíly v potřebách a očekávání zaměstnanců různých generací a na jejich motivaci.

II PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Praktická část diplomové práce je zpracována ve společnosti, která patří mezi přední výrobce plastových obalů určených pro potravinářský i nepotravinářský průmysl. Díky široké síti výrobních závodů v 19 zemích po celém světě se řadí mezi významné hráče na mezinárodním trhu. Firma poskytuje řešení jak pro globální korporace, tak pro lokální podniky. Jejím cílem je vyrábět obaly, které nejen esteticky vynikají a usnadňují každodenní použití, ale zároveň chrání obsah a prodlužují jeho trvanlivost. Při vývoji obalů se klade důraz na rovnováhu mezi ochranou produktu a minimalizací dopadu na životní prostředí. (Webové stránky společnosti, © 2024)

Vize společnosti – jako světový lídr v oblasti vynikajících cirkulárních obalů se společnost podílí na formování budoucnosti, ve které má smysl žít.

Mise společnosti – ve spolupráci s našimi partnery navrhujeme a dodáváme vysoce efektivní cirkulární a udržitelné obalové produkty s vynikajícím designem.

Hodnoty společnosti – jako globálně působící společnost si plně uvědomujeme svou odpovědnost. Naše chování vychází z následujících principů: otevřenost, spolehlivost, úcta k hodnotám a neustálá snaha o zlepšení. Díky těmto zásadám je naše společnost předvídatelná pro naše zaměstnance i okolí, a zároveň posilujeme jednotnou identitu našeho koncernu. (Webové stránky společnosti, © 2024)

8.1 Struktura pracovní síly v organizaci

V organizaci je aktuálně zaměstnáno 390 lidí, z toho 285 zaměstnanců je hodinově odměňovaných a 105 zaměstnanců jsou THP (technickohospodářští pracovníci). Věkový průměr v organizaci činí 44,4 let, což naznačuje, že pracovní síla organizace je ve střední věkové kategorii. V porovnání s celorepublikovým průměrem je tento věk mírně vyšší, což může být způsobeno několika faktory, jako je dlouhodobá stabilita zaměstnanců či specifické požadavky na odborné zkušenosti. Dle informací zaměstnanci ve společnosti setrvávají v průměru 12 let, což naznačuje také vysokou míru stability a loajality pracovníků. (Interní dokumenty společnosti, © 2025)

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AGE MANAGEMENTU VE VZTAHU Z PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Cílem kapitoly je analýza současného stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci.

9.1 Cíle a metodika sběru dat

Cílem sběru dat je získat ucelený přehled o současném stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení v organizaci. Sběr dat se zaměřuje především na tři klíčové oblasti: motivaci zaměstnanců, organizaci práce, vzdělání a kvalifikaci pracovníků v kontextu věkové diverzity. Zvláštní pozornost je věnována skupině pracovníků ve věku 50 a více let, a to z hlediska jejich motivace k dalšímu vzdělávání a profesnímu rozvoji. Pro naplnění cíle je využita kombinace kvalitativní a kvantitativní metody sběru dat.

Pro získání hlubších a detailních informací o přístupu organizace k age managementu z pohledu personálního řízení bude využit strukturovaný rozhovor. Rozhovor bude veden s vedoucí personálního oddělení a bude obsahovat předem připravený soubor otázek zaměřených na oblast motivace, organizaci práce, vzdělávání zaměstnanců a strategie podpory starších pracovníků.

Pro zjištění postojů a motivace zaměstnanců ve věku 50+ k dalšímu vzdělávání bude využito kvantitativního šetření formou anonymního dotazníku. Dotazník bude distribuován mezi zaměstnance v dané věkové kategorii a bude obsahovat uzavřené, otevřené i polootevřené otázky. Cílem je získat konkrétní data, která umožní analyzovat motivaci a případné bariéry v rozvoji kvalifikace této skupiny zaměstnanců.

9.2 Rozhovor s vedoucí personálního oddělení

Strukturovaný rozhovor byl proveden 21.března 2025 s vedoucí personálního oddělení ve vybrané organizaci. Rozhovor trval přibližně 40 minut a probíhal osobně. Respondentka byla předem informována o dobrovolnosti účasti, o účelu a cíli rozhovoru. Bylo jí také sděleno, že získaná data budou použita výhradně pro potřeby této diplomové práce a nebudou jinak zneužita.

Rozhovor obsahoval 14 otázek a zaměřoval se na tři klíčové oblasti související s age managementem – motivaci zaměstnanců, organizaci práce a jejich vzdělání s ohledem na věk. Zjišťovalo se, jakým způsobem organizace k těmto otázkám přistupuje, jaké nástroje

a postupy v této oblasti využívá a jaké jsou její plány do budoucna. Rozhovor právě s vedoucí personálního oddělení byl proveden záměrně, jelikož právě tato pozice poskytuje komplexní přehled o personální politice firmy, o strategii řízení lidských zdrojů a o konkrétních opatřeních, která se týkají různých věkových skupin zaměstnanců. Průběh celého rozhovoru je zaznamenán v příloze (**Příloha P I**).

9.2.1 Seznam otázek

1. Jak rozumíte pojmu age management? Přiřkládáte mu nějaký význam v rámci firemní personální strategie?
2. Sledujete ve firmě věkovou strukturu zaměstnanců?
3. Zavádíte nějaká opatření nebo plánujete zavést k podpoře různých věkových skupin zaměstnanců?
4. Vnímáte nějaké rozdíly v potřebách a očekávání zaměstnanců různých generací? (V kariérním růstu, vzdělání)
5. Jakým způsobem organizace podporuje pracovní spokojenost a loajalitu (starších) pracovníků?
6. Jakým způsobem je v organizaci nastavena pracovní doba? Nabízíte flexibilní pracovní úvazky (například kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, sdílení pracovního místa, distanční práce)?
7. Přizpůsobujete pracovní prostředí tak, aby bylo vhodné pro zaměstnance všech věkových skupin?
8. Jaká opatření organizace přijímá v oblasti bezpečnosti práce s ohledem na starší zaměstnance?
9. Existují v organizaci programy na usnadnění mezigenerační spolupráce na pracovišti?
10. Máte zkušenosti s úpravami pracovních úkolů nebo ergonomických podmínek pro starší zaměstnance?
11. Jakým způsobem organizace podporuje vzdělávání zaměstnanců v průběhu jejich kariéry? Nabízíte speciální vzdělávací programy pro starší zaměstnance? Pokud ano, jaké?

12. Jak motivujete starší zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech?
13. Jaké vzdělávací metody (online kurzy, mentoring, workshopy) se v organizaci nejčastěji využívají?
14. Vidíte v oblasti age managementu nějaké hlavní výzvy do budoucna? Jaké konkrétní kroky plánujete přijmout k jejich řešení?

9.3 Shrnutí rozhovoru

Z rozhovoru vyplývá, že organizace vnímá age management jako důležitou součást moderního personálního řízení. Přístup k zaměstnancům se přizpůsobuje jejich životní a pracovní fázi, přičemž je kladen důraz na respekt k individuálním potřebám, rozdílům v energii, motivaci i postojích. Tato perspektiva je zatím uplatňována převážně na operativní úrovni, ale do budoucna je plánována její integrace i do strategických oblastí, jako je nábor, plánování nástupnictví nebo profesní rozvoj.

Organizace aktivně sleduje věkovou strukturu zaměstnanců v jednotlivých týmech a považuje ji za důležitý faktor ovlivňující výkon, dynamiku a rozvojové potřeby. Na základě analýzy dat jsou vytvářeny konkrétní akční plány, které umožňují lépe plánovat nábor, vzdělávání, předávání know-how i zajištění nástupnictví. Tyto aktivity zároveň podporují mezigenerační spolupráci a udržitelnou práci v celém pracovním cyklu zaměstnanců.

V oblasti podpory různých věkových skupin se organizace zaměřuje zejména na rozvoj digitálních kompetencí. Zatímco v administrativních pozicích lze tyto programy zavádět poměrně jednoduše, ve výrobních provozech je nutné zohlednit širší škálu vstupních dovedností i specifík pracovního prostředí. Organizace proto hledá přístupy přizpůsobené konkrétním skupinám zaměstnanců. Rozdíly mezi jednotlivými generacemi jsou ve společnosti vnímány jako přirozená součást týmové spolupráce. Klíčovým prvkem je schopnost lídrů rozpoznat tyto rozdíly a přizpůsobit jim svůj styl vedení. Důraz je kladen na podporu prostředí, které je otevřené různorodosti a umožňuje každému jednotlivci naplno rozvíjet svůj potenciál. Pro podporu mezigenerační spolupráce firma využívá interní lektory tzv. Edu ambasadory, kteří podporují vzdělávání a rozvoj napříč týmy a přistupují citlivě k rozdílům mezi zaměstnanci. Přímé úpravy pracovních úkolů nebo ergonomických podmínek pro starší pracovníky zatím nebyly realizovány.

Organizace usiluje o vytváření příjemného pracovního prostředí bez ohledu na věk zaměstnanců. Základem je důraz na respekt a rovné příležitosti. Oblast bezpečnosti práce je pojímána komplexně, to znamená nejen z hlediska prevence úrazů, ale také s ohledem na fyzické, psychické i sociální aspekty pracovní pohody. Přístup je univerzální pro všechny zaměstnance bez ohledu na věk.

Vzdělávání zaměstnanců je vnímáno jako klíčová oblast. Organizace vytváří individuální rozvojové plány, které reflektují věk jako jeden z faktorů ovlivňujících styl a formu učení. Nabídka zahrnuje široké spektrum témat i forem – od prezenčních kurzů přes online vzdělávání až po mentoring a samostudium. Starší zaměstnanci nejsou k účasti na vzdělávání nuceni, ale organizace vytváří prostředí, které rozvoj přirozeně podporuje. Mezi hlavní výzvy do budoucna patří demografický vývoj, na který organizace reaguje systematickým plánováním kapacit, rozvojem nástupnictví, podporou zdraví a důrazem na odstraňování stereotypů. Cílem organizace je budovat firemní kulturu, která je otevřená různorodosti a podporuje dlouhodobou mezigenerační spolupráci.

9.4 Dotazníkové šetření

Za účelem porozumění motivaci zaměstnanců starších 50 let k dalšímu vzdělání bylo ve vybrané společnosti realizováno dotazníkové šetření. Průzkum byl proveden na základě doporučení společnosti a probíhal v období od 17.3. do 31.3.2025. Byl zaměřen výhradně na technicko-hospodářské pracovníky ve věku nad 50 let. Celkem se tato cílová skupina ve společnosti skládá z 33 zaměstnanců.

Dotazník byl distribuován elektronicky prostřednictvím vedoucí personálního oddělení. Respondenti byli seznámeni s účelem dotazníkového šetření a také s jeho dobrovolností. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 25 respondentů z celkových 33 oslovených technicko-hospodářských pracovníků ve věkové kategorii nad 50 let, což představuje návratnost 76 %.

Dotazník zahrnoval celkem 16 otázek, z toho 9 z nich bylo uzavřených, 6 bylo s více možnostmi výběru a na závěr byla 1 otevřená otázka. Všechny otázky byly rozvrženy tak, aby zachytily postoje, motivaci, případné bariéry a preference týkající se dalšího vzdělání v dané věkové skupině. Grafická vizualizace dotazníku je uvedena v příloze (**Příloha P II**).

9.5 Analýza odpovědí

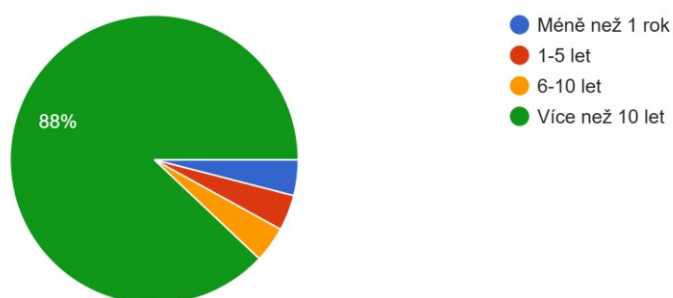
Kapitola je zaměřena na analýzu jednotlivých odpovědí respondentů z dotazníkového šetření.

1. Jak dlouho pracujete v současné organizaci?

Z grafu níže lze vidět, že většina respondentů (88 %) pracuje ve firmě více než 10 let. To ukazuje na vysokou loajalitu a stabilitu této věkové skupiny. Pro organizaci to znamená příležitost stavět na jejich zkušenostech a znalostech firemních procesů.

1. Jak dlouho pracujete v současné organizaci?

25 odpovědí



Obrázek 2 Odpracovaná doba v organizaci

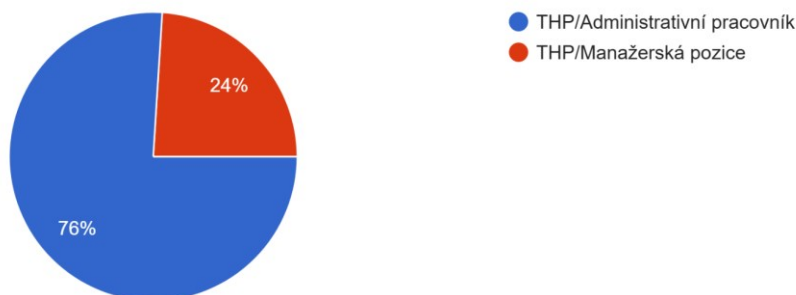
(zdroj: vlastní zpracování)

2. Jaká je Vaše aktuální pracovní pozice?

Na administrativních pozicích pracuje 76 % respondentů a 24 % respondentů pracuje na manažerských. Z toho vyplývá, že většina účastníků dotazníku se nevěnuje přímému řízení lidí. Při plánování vzdělávání je proto potřeba brát v úvahu právě potřeby pracovníků na administrativních pozicích.

2. Jaká je Vaše aktuální pracovní pozice:

25 odpovědí



Obrázek 3 Pracovní pozice

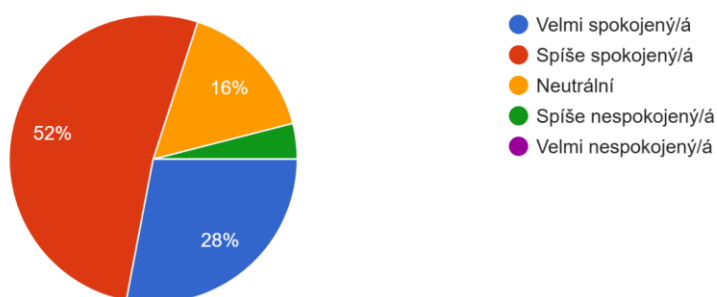
(zdroj: vlastní zpracování)

3. Jak hodnotíte svou aktuální pracovní spokojenost?

Z grafu níže vyplývá, že více než polovina (52 %) respondentů je pracovním spíše spokojena, dalších 28 % je dokonce velmi pracovním spokojeno. Pozitivní je, že pouze 4 % respondentů jsou spíše nespokojeni a nikdo z respondentů neuvedl, že by byl velmi nespokojen. To ukazuje na relativně pozitivní vztah k práci, což je důležitý předpoklad pro ochotu zapojit se do vzdělávacích aktivit.

3. Jak hodnotíte svou aktuální pracovní spokojenost?

25 odpovědí



Obrázek 4 Pracovní spokojenost

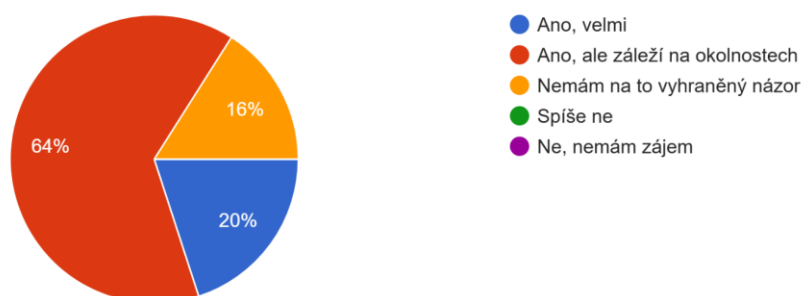
(zdroj: vlastní zpracování)

4. Máte zájem se dále vzdělávat a rozvíjet své profesní dovednosti?

Tato otázka přináší důležitý pohled na ochotu zaměstnanců 50+ pokračovat v profesním vzdělání. Přestože graf níže ukazuje, že pouze 20 % respondentů projevilo jednoznačný zájem o další rozvoj, většina (64 %) se vyslovila pro vzdělávání s určitými podmínkami. Žádný z respondentů výslovně nevyloučil zájem o vzdělávání, což je pozitivní zjištění a znamená to, že u zaměstnanců 50+ existuje vysoký potenciál pro další rozvoj.

4. Máte zájem se dále vzdělávat a rozvíjet své profesní dovednosti?

25 odpovědí



Obrázek 5 Zájem se dále vzdělávat

(zdroj: vlastní zpracování)

5. Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání?

Jednalo se o otázku s vícenásobným výběrem a z výsledků jasně vyplývá, že vnitřní motivace převažuje nad vnějšími pobídkami. Velká většina respondentů je motivována snahou o osobní růst, získání nových znalostí a tím, že je pro ně téma zajímavé a aktuální. Pouze malé procento respondentů se nechá ovlivnit požadavkem zaměstnavatele nebo kariérním postupem.

6. Co Vás naopak nejvíce odrazuje od dalšího vzdělávání?

Nejzásadnější překážkou je časová náročnost. 92 % respondentů uvedlo, že právě nedostatek času je hlavním důvodem, proč se nemohou nebo nechtějí účastnit dalšího vzdělávání. To může být způsobeno pracovní zátěží, souběhem úkolů nebo osobními povinnostmi. Dalšími faktory, které odrážejí zaměstnance od dalšího vzdělávání, jsou nízká motivace (28 %) a nezájem o témata (12 %). Zajímavé také je, že nikdo neuvedl jako překážku strach z technologií. To může

naznačovat, že zaměstnanci ve věku 50 a více let nemají odpor k modernímu způsobu vzdělávání, ale potřebují čas a prostor na jejich zvládnutí.

7. Jaké formy vzdělávání by pro Vás byly nejpřijatelnější?

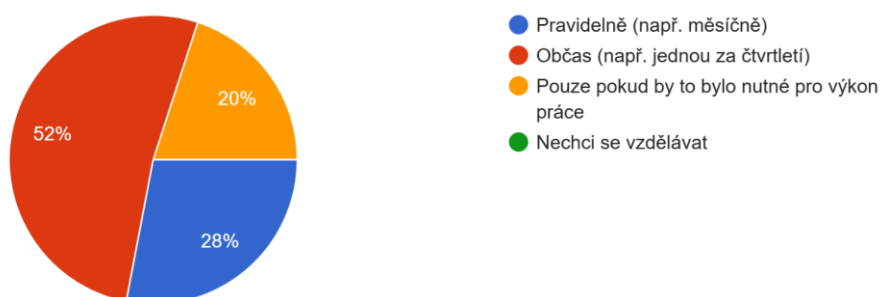
Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci ve věku 50+ preferují především prakticky zaměřené a osobní formy vzdělávání. Nejčastěji byli respondenti nakloněni k mentoringu od zkušenějších kolegů (48 %), prezenčním školením (44 %), workshopům (44 %) a následně online kurzům (36 %). Tento výsledek ukazuje, že většina respondentů má zájem o vzdělávání, pokud je interaktivní, praktické a osobně vedené. Naopak formy jako samostudium (12 %) oslovily jen minimum respondentů. To může souviset s menší motivací k samostatnému učení nebo s nižší užitečností těchto forem v jejich pracovním životě.

8. Jak často byste byl/a ochoten/a se účastnit vzdělávacích aktivit?

Z grafu níže vyplývá, že více než tři čtvrtiny respondentů (80 %) by se ochotně účastnily vzdělávání pravidelně (28 %) nebo občas (52 %). Zbývajících pětina by se zapojila pouze v případě nutnosti pro výkon práce a nikdo se nevyslovil proti vzdělávání jako takovému. To potvrzuje, že ve věkové skupině 50+ není odpor vůči dalšímu vzdělávání, pouze je potřeba zohlednit individuální časové možnosti a sladit je s pracovní náplní.

8. Jak často byste byl/a ochoten/ochotna se účastnit vzdělávacích aktivit?

25 odpovědí



Obrázek 6 Četnost vzdělávacích aktivit

(zdroj: vlastní zpracování)

9. Co by Vám usnadnilo účast na vzdělávání?

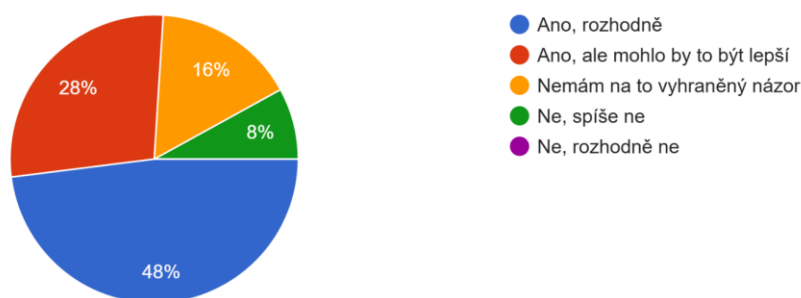
Respondenti jednoznačně poukazují na to, že čas a forma jsou rozhodující faktory, které ovlivňují jejich schopnost zapojit se do vzdělávání. Více než polovina zaměstnanců si přeje větší časovou flexibilitu školení (52 %) a prakticky zaměřený obsah, který má reálné využití v práci (52 %). Téměř polovina (44 %) by uvítala možnost účasti na školení v rámci pracovní doby, což podporuje výsledky předchozí otázky, kde byl nedostatek času hlavní bariérou. Zajímavé je, že u respondentů hraje nejmenší roli finanční motivace. To opět ukazuje, že vnitřní motivace a smysluplnost vzdělání převažují nad vnějšími pobídkami.

10. Máte pocit, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek možností ke vzdělávání?

Graf níže ukazuje, že téměř polovina respondentů (48 %) vnímá nabídku vzdělávání pozitivně, a dalších 28 % ji hodnotí jako dostačující, ale s prostorem ke zlepšení. Pouze 8 % uvedlo, že vzdělávací možnosti jsou nedostatečné. Celkově lze říci, že se jedná o příznivý výsledek, který potvrzuje, že firma systematicky pracuje s rozvojem svých zaměstnanců. Neutrální odpovědi mohou znamenat buď nízkou informovanost, nebo že nabídka není pro všechny dostatečně cílená.

10. Máte pocit, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek možností ke vzdělávání?

25 odpovědí



Obrázek 7 Možnosti ke vzdělání

(zdroj: vlastní zpracování)

11. Jaké konkrétní dovednosti nebo oblasti byste se chtěl/a dále učit?

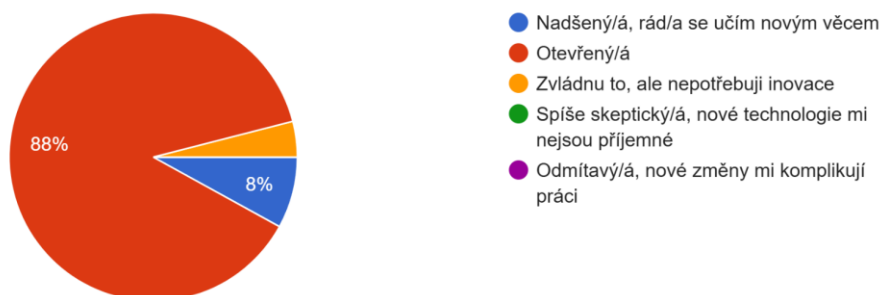
Zaměstnanci 50+ mají největší zájem (72 %) o praktické dovednosti, které bezprostředně souvisejí s jejich pracovní činností. Druhou nejčastější odpovědí bylo téma digitálních dovedností, tedy ochota učit se pracovat s novými technologiemi či digitálními nástroji (68 %). Měkké dovednosti jako komunikace (40 %) a zvládání stresu (28 %) rovněž oslovují značnou část respondentů. To značí, že si tito zaměstnanci uvědomují širší potřebu osobního a profesního růstu. Nízký zájem o manažerské dovednosti potvrzuje již dřívější zjištění, že většina respondentů nepůsobí ve vedoucích pozicích. Vzdělávání by tedy mělo být cíleno primárně na odborníky a administrativní pracovníky.

12. Jak se cítíte při zavádění nových technologií nebo pracovních postupů ve Vaší práci?

Jak lze vidět v grafu níže, výsledek této otázky je velmi pozitivní, jelikož žádný z respondentů se vůči technologiím nevyjádřil negativně. Drtivá většina (88 %) se cítí otevřeně, a i když jen menší část respondentů je vyloženě nadšená (8 %), celková ochota přijímat změny je vysoká. Tento postoj rozporuje často zmiňovaný stereotyp, že starší zaměstnanci mají odpor vůči inovacím. Jen malá skupina respondentů (4 %) uvedla, že sice změny zvládá, ale nepovažují je za nezbytné. V tomto případě může být užitečné lépe komunikovat smysl změn, ukázat jejich výhody a propojení s pracovní efektivitou.

12. Jak se cítíte při zavádění nových technologií nebo pracovních postupů ve vaší práci?

25 odpovědí



Obrázek 8 Nove technologie

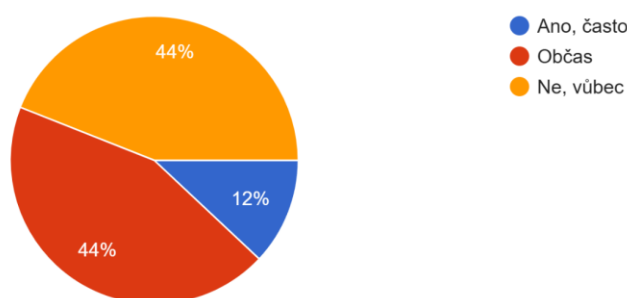
(zdroj: vlastní zpracování)

13. Cítíte se být při vzdělávání či osvojování nových dovedností nějak znevýhodněn/a oproti mladším kolegům?

Otázka přináší důležité poznatky o vnímání rovnosti příležitostí ve vzdělání mezi generacemi. Zatímco téměř polovina respondentů (44 %) žádné znevýhodnění nevnímá, druhá polovina (44 %) odpověděla, že se občas znevýhodnění cítí. Dokonce 12 % respondentů uvedlo, že znevýhodnění pociťují často. Ačkoliv nejsou negativní zkušenosti převažující, vnímání nerovného přístupu ve společnosti existuje. Je proto důležité ho ve firemní kultuře a personální práci reflektovat.

13. Cítíte se být při vzdělávání či osvojování nových dovedností nějak znevýhodněn/a oproti mladším kolegům?

25 odpovědí



Obrázek 9 Znevýhodnění oproti mladším kolegům

(zdroj: vlastní zpracování)

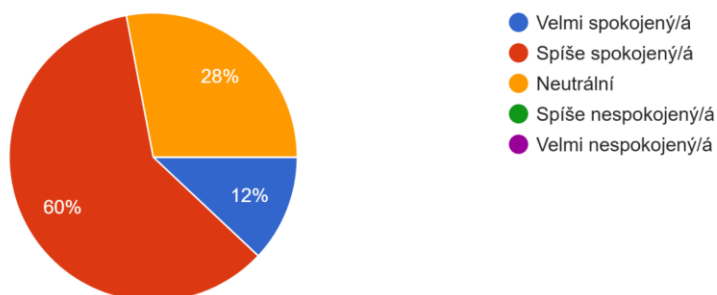
14. Co by Vám osobně pomohlo cítit se v práci motivovanější a více zapojený/á do profesního rozvoje?

Téměř 70 % respondentů by pomohlo mít možnost volby, tedy určovat si, co se chtějí učit. 44 % respondentů preferuje cílená školení dle pozice, což podporuje individuální přístup a 32 % respondentů by ocenilo lepší organizaci školení v pracovní době, což opět souvisí s dřívější identifikovanou bariérou, a to časem. Nízká míra odpovědí (8 %) u možnosti větší podpory od nadřízených může znamenat, že zaměstnanci buď podporu mají, nebo ji neberou jako klíčový faktor.

15. Jaká je Vaše celková spokojenost se stávajícími možnostmi vzdělávání v organizaci?

Z grafu níže vychází, že většina respondentů (72 %) je se stávajícími možnostmi vzdělávání velmi nebo spíše spokojena. To ukazuje, že má organizace v oblasti vzdělávání dobře položené základy a že zaměstnanci vnímají přístup zaměstnavatele jako přívětivý a vstřícný. Na druhou stranu to, že je velmi spokojeno pouze 12 % respondentů, může signalizovat rezervy v oblasti kvality, dostupnosti nebo přizpůsobení školení. 20 % respondentů se k této otázce postavilo neutrálně, což může znamenat, že se jedná o osoby, které se školení neúčastní, nebo se jim daná nabídka nezaujala.

15. Jaká je Vaše celková spokojenost se stávajícími možnostmi vzdělávání v organizaci?
25 odpovědí



Obrázek 10 Celková spokojenost se stávajícím vzděláváním

(zdroj: vlastní zpracování)

16. Máte nějaký návrh na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci?

Otázka byla jako jediná otevřená, aby mohli zaměstnanci napsat své návrhy na zlepšení vzdělávání ve společnosti. Otázka ukázala, že zaměstnanci mají reálný zájem o zlepšení vzdělávání a zároveň dobře reflektují své potřeby. Návrhy, které byly uvedeny, nepožadují zásadní změny systému, ale spíše jeho vyladění, zpřehlednění a větší individualizaci. Nejčastější odpovědi byly: více školení na míru, zvýšení informovanosti o možnostech vzdělávání, podpora mentorství a sdílení zkušeností, praktičtější školení, zajímavější témata a kratší formát či více pozitivní zpětné vazby a uznání za účast ve vzdělávání.

9.6 Shrnutí dotazníkového šetření

Výsledky dotazníku ukázaly, že většina respondentů pracuje ve firmě déle než 10 let, převážně na administrativních pozicích. Spokojenost s aktuální pracovní situací je poměrně vysoká, přičemž 80 % zaměstnanců uvedlo, že jsou velmi nebo spíše spokojeni. Zároveň 84 % respondentů vyjádřilo zájem o další vzdělávání. Z hlediska motivace převažuje vnitřní motivace, kdy se zaměstnanci chtějí učit především kvůli osobnímu rozvoji, získání nových znalostí a zajímavým tématům. Největší bariérou je naopak nedostatek času, který označilo 92 % respondentů, což podtrhuje potřebu větší časové flexibility školení a jejich lepšího začlenění do pracovní doby.

Respondenti preferují zejména praktické a osobní formy vzdělávání, jako je mentoring, prezenční kurzy a workshopy. Menší zájem projevili o samostudium nebo čistě online formy bez podpory. Většina dotázaných by se vzdělávala občas nebo pravidelně a nikdo neuvedl, že by se vzdělávat nechtěl. Zaměstnanci mají zájem především o rozvoj odborných a digitálních dovedností, ale také o zlepšení komunikace, zvládání stresu či cizí jazyky. Přístup k technologiím je překvapivě pozitivní, jelikož 88 % respondentů se při zavádění nových technologií cítí otevřeně.

Zajímavé zjištění přinesla otázka na pocity znevýhodnění, kde 44 % respondentů uvedlo, že se občas cítí být při vzdělávání oproti mladším kolegům znevýhodnění. To potvrzuje potřebu věnovat se rovnosti přístupu a podpoře sebevědomí starších pracovníků.

Pro zvýšení motivace k rozvoji by zaměstnancům nejvíce pomohla možnost volby vzdělávacích témat, větší individualizace školení a lepší organizace v rámci pracovní doby. Spokojenost se současnou nabídkou vzdělávání je poměrně vysoká, přesněji 77 %. I přesto respondenti v otevřené otázce nabídli řadu praktických návrhů ke zlepšení, jako například přizpůsobení obsahu pracovní náplni, větší informovanost, podporu mentoringu a smysluplnější témata.

9.7 Současný stav age managementu ve vztahu k personálnímu řízení

Z kombinace rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a výsledků dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ve věku 50+ vyplývá, že je age management ve vybrané organizaci vnímán jako důležitá součást moderního přístupu k řízení lidských zdrojů. Přístup ke starším zaměstnancům je veden s respektem k jejich individuálním potřebám a životní či profesní fázi. Firma se aktivně snaží o udržení pracovního potenciálu zaměstnanců napříč různými

věky, přičemž věk je chápán jako faktor, který ovlivňuje styl vedení, motivaci, tempo učení a pracovní nároky. V současné době je age management uplatňován především na operativní úrovni, a to zejména v oblasti vzdělávání, podpory mezigenerační spolupráce a vytváření prostředí rovnosti a respektu. Organizace aktivně sleduje věkovou strukturu jednotlivých týmů a na základě analytických dat vytváří rozvojové a náborové plány, které zohledňují potřeby různých generací. V oblasti strategického řízení je do budoucna plánována hlubší integrace age managementu do oblastí, jako je nábor, plánování nástupnictví nebo kariérní růst.

Z výsledků dotazníku vyplývá, že zaměstnanci starší 50 let vykazují vysokou loajalitu, pozitivní pracovní spokojenost a zároveň ochotu k dalšímu profesnímu rozvoji. Nejčastější bariérou je nedostatek času a potřeba větší časové flexibility vzdělávacích aktivit. V oblasti motivace převažuje vnitřní potřeba osobního rozvoje, získání nových znalostí a praktického využití naučeného v praxi. Zaměstnanci preferují mentoring, prezenční školení a prakticky zaměřené workshopy. Méně častá je preference samostudia nebo čistě online formy vzdělávání bez podpory. Organizace si je vědoma rozdílů mezi jednotlivými generacemi a vnímá je jako přirozenou součást týmové spolupráce. K podpoře mezigenerační spolupráce organizace používá například Edu ambasadory, kteří působí jako interní lektori a rozvojoví průvodci. Přestože organizace vytváří prostředí rovnosti a podpory napříč generacemi, přímé úpravy pracovních podmínek pro starší zaměstnance zatím realizovány nebyly. V tomto ohledu se otevírá prostor pro další rozvoj age managementových opatření, zejména s ohledem na udržitelnost pracovního výkonu v pozdějším věku.

Celkově lze říct, že organizace má vytvořený pozitivní základ pro rozvoj age managementu, který se již promítá do vzdělávacích a rozvojových aktivit, přístupu k různorodosti a budování kultury respektu. Do budoucna bude zásadní posílit strategický rámec age managementu, více personalizovat vzdělávací přístupy a reagovat na výzvy spojené s demografickým vývojem a generační obměnou pracovní síly.

10 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část práce poskytla ucelený pohled na současné nastavení age managementu v rámci personálního řízení ve vybrané organizaci. Úvodní část se zaměřila na představení společnosti, její činnosti, hodnot, vize a mise. Dále byla provedena analýza struktury pracovní síly, z níž vyplynulo, že organizace v současné době zaměstnává celkem 3 902 pracovníků. Zatímco technicko-hospodářských pracovníků je ve společnosti 105, převažují hodinově odměňovaní pracovníci, kterých je 285. Průměrný věk zaměstnanců činí 44,4, let, což je mírně nad celorepublikovým průměrem a poukazuje na převažující zastoupení pracovníků střední a starší věkové kategorie. Ve společnosti je patrná vysoká míra stability, jelikož tam zaměstnanci setrvávají v průměru 12 let.

Důležitým zdrojem informací pro vyhodnocení současného stavu age managementu byl rozhovor s vedoucí personálního oddělení a dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ve věkové skupině 50+. Tyto metody pomohly odhalit nejen aktuální přístup organizace k řízení věkové rozmanitosti, ale i postoje, potřeby a motivace samotných zaměstnanců.

Z rozhovoru vyplynulo, že organizace vnímá age management jako důležitý přístup, který zatím uplatňuje převážně na operativní úrovni, a to v oblasti vzdělávání a podpory mezigenerační spolupráce. Věková struktura je systematicky sledována a společnost s těmito daty aktivně pracuje při plánování rozvoje a náboru. Do budoucna se jako klíčová oblast rozvoje jeví hlubší integrace principů věkové diverzity do strategických personálních procesů. Dotazníkové šetření potvrdilo, že zaměstnanci ve věku 50+ jsou převážně loajální, stabilní a v práci spokojení. Většina má zájem o další vzdělávání, pokud k tomu budou vytvořeny vhodné podmínky. Nejčastější uváděnou bariérou byl nedostatek času, a naopak motivací je především osobní rozvoj a praktická využitelnost získaných dovedností. Respondenti zároveň preferují prezenční a prakticky zaměřené formy vzdělávání, jako jsou mentoring nebo workshopy. Ukázalo se také, že přibližně polovina zaměstnanců se někdy cítí být znevýhodněna oproti mladším kolegům, což poukazuje na potřebu citlivějšího přístupu a podpory rovnosti.

Závěrem lze říci, že organizace má v oblasti age managementu vytvořený pozitivní základ, který reflektuje důležitost individuálního přístupu a mezigenerační spolupráce. Přesto je zde prostor pro další rozvoj. Navazující projektová část se proto zaměřuje na oblasti, které byly v rámci analýzy identifikovány jako klíčové pro posílení podpory zaměstnanců ve věku 50 a více let. Jedná se zejména o vzdělávání přizpůsobené specifickým

potřebám této skupiny, efektivní sdílení znalostí mezi generacemi, zajištění vhodných pracovních podmínek a také posílení vnitřní motivace a celkové pracovní spokojenosti. Volba těchto oblastí vychází jak z výsledků dotazníkového šetření, tak z poznatků získaných rozhovorem.

11 PROJEKTOVÁ ČÁST

Na základě poznatků z analytické části, ve které byl analyzován současný stav age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané společnosti, byly identifikovány oblasti, ve kterých je možné realizovat cílené změny. Analýza proběhla za pomoci rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a dotazníku pro zaměstnance ve věku 50+, zaměřeného na jejich motivaci k dalšímu vzdělávání. V této části budou navrženy konkrétní rozvojové aktivity, které reagují na zjištěné potřeby zaměstnanců a možnosti organizace. Ke každé aktivitě bude zpracována časová, nákladová a riziková analýza, které jsou nedílnou součástí každého projektu.

11.1 Cíle projektu

Hlavním cílem navržených aktivit je zlepšit aktuální stav age managementu ve vztahu k personálnímu řízení, a to konkrétně v oblasti motivace, vzdělávání a organizace práce zaměstnanců ve věku 50+.

Mezi dílčí cíle těchto aktivit patří upravit formu vzdělávání a rozvoje podle individuálních potřeb zaměstnanců 50+, vytvořit platformu pro mezigenerační spolupráci, zlepšit pracovní prostředí a podmínky pro zaměstnance 50+ a posílit jejich vnitřní motivaci a spokojenost.

11.2 Návrhy pro zlepšení age managementu ve vztahu k personálnímu řízení

V této kapitole jsou zpracovány čtyři návrhy, které mají za cíl podpořit pracovní motivaci, zapojení, rozvoj a celkovou spokojenost starších zaměstnanců. Všechny návrhy jsou podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

11.2.1 Vzdělávací program pro zaměstnance 50+

Smyslem projektu je vytvořit vzdělávací program zaměřený konkrétně na zaměstnance ve věku 50 a více let. Projekt navazuje na zjištěné potřeby z dotazníkového šetření, kde zaměstnanci uvedli, že mají o další vzdělávání zájem. V tom jim však brání nedostatek času, nevhodná forma vzdělávání či nezajímavé téma. Smyslem programu je vytvořit vhodné podmínky pro učení, zohlednit tempo a styl starších pracovníků, jejich motivaci a umožnit jim pocit užitečnosti.

Program se bude skládat z několika vzdělávacích bloků, které budou probíhat buď v pravidelných intervalech jednou měsíčně, nebo jednou za čtvrtletí. Každý z účastníků si bude moci vybrat blok dle svého zájmu, případně se zapojit do více témat v rámci delšího rozvojového plánu. Stejně tak si budou moci zaměstnanci vybrat četnost vzdělávání.

Tabulka 1 Návrh bloků vzdělávacího programu

Blok	Obsah
Digitální dovednosti	Práce s MS programy, firemní systémy, umělá inteligence
Komunikační dovednosti	Týmová komunikace, zpětná vazba, mezigenerační spolupráce
Zvládání stresu a změn	Techniky zvládání stresu, work-life balance
Odborné školení dle pozice	Specifické programy, pracovní postupy

(zdroj: vlastní)

Vzdělávací bloky budou plánovány do pracovní doby, aby nezasahovaly do osobních povinností. Jednotlivá témata budou vedena buď interními Edu ambasadory nebo externími lektory, dle daného zaměření. Obsah celého programu bude připravován na základě úvodního dotazníku o potřebách jednotlivých zaměstnanců. Celý tento program bude aktivně podporován vedením. Zaměstnanci dostanou přehledný leták s popisem celého programu a bude zde také možnost individuální konzultace s jednotlivými Edu ambasadory a lektory. Úspěšnost tohoto programu bude prověřena po jeho skončení, kdy účastníci dostanou krátký dotazník na zpětnou vazbu. Pokud bude úspěšnost vysoká, lze jej rozšířit také na další věkové skupiny nebo vytvořit navazující program.

11.2.2 Mentoringový program

Cílem tohoto projektu je vytvoření platformy pro mezigenerační spolupráci a předávání zkušeností mezi zaměstnanci. Projekt odráží potřebu organizace efektivně zachytit a přenášet odborné know-how od zkušenějších pracovníků, podpořit profesní rozvoj mladších kolegů a současně posílit postavení zaměstnanců ve věku 50+. Mentoringový program slouží jako nástroj, který má nejen rozvojový, ale také motivační a stabilizační

efekt. Zaměstnanci, kteří jsou do mentoringu zapojeni se cítí více oceňováni, zapojeni do dění organizace a mohou uplatnit svůj potenciál.

Program je založen na vytvoření mentorských dvojic, které budou spolupracovat po dobu několika měsíců. Role mentora může zastávat zkušenější zaměstnanec, který bude předávat své znalosti a dovednosti mladším kolegům. Lze však také využít tzv. reverzní mentoring, kdy mladší zaměstnanec mentoruje staršího. Spolupráce bude probíhat na základě jasně stanovených cílů, které budou dohodnuty na začátku programu mezi účastníky. Komunikace bude probíhat formou pravidelných osobních nebo online schůzek a celou koordinaci a podporu dvojic bude zajišťovat HR oddělení. Mentor se budou společně s mentee věnovat oblastem jako je adaptace na pracovní prostředí, odborné postupy, rozvoj měkkých dovedností nebo řešení složitějších situací z praxe.

Mezi hlavní přínosy tohoto programu patří předávání klíčových know-how, které by mohly být ztraceny s odchodem zkušených pracovníků. Program zároveň posiluje postavení a sebedůvěru starších pracovníků, kteří se aktivně podílejí na rozvoji svých kolegů, a současně urychluje adaptaci a profesní růst mladších zaměstnanců. Přínosem je také zlepšení mezigenerační spolupráce, posílení vzájemného respektu a podpora otevřené komunikace.

11.2.3 Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+

Projekt je zaměřen na zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve věku 50 a více let prostřednictvím ergonomických úprav pracovišť a zavedení úlevových opatření. Cílem je přizpůsobit pracovní prostředí i organizaci práce tak, aby starší pracovníci mohli efektivně, dlouhodobě, a hlavně bezpečně vykonávat svou činnost bez nadměrného fyzického zatížení.

Projekt zahrnuje provedení ergonomického auditu, zavedení konkrétních úprav a také opatření, jako například flexibilní pracovní doba, možnost střídání činností nebo preventivní cvičení. Součástí tohoto návrhu je také školení zaměstnanců v oblasti správných pracovních návyků, ergonomie a prevence zdravotních potíží. Realizací tohoto projektu by mělo dojít ke zvýšení bezpečnosti, komfortu a pracovní spokojenosti starších zaměstnanců. Tato opatření by mohla snížit nemocnost, fluktuaci a prodloužit aktivní pracovní život zaměstnanců.

11.2.4 Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+

Projekt bude zaměřen na posílení vnitřní motivace pracovníků ve věku 50 a více let. Motivace v této věkové skupině je často ovlivněna jinými faktory než u mladších zaměstnanců. Jde například o pocit smysluplnosti, uznání a kvalitní vztahy na pracovišti. Cílem projektu je prostřednictvím jednoduchých, ale cílených aktivit zjistit, co zaměstnance motivuje. Následně lze vytvořit prostředí, které jim umožní být aktivní, zapojení a spokojení i v pozdějších fázích svého profesního života. Celý projekt je postaven na respektu, otevřené komunikaci a konkrétních motivačních prvcích, které lze snadno aplikovat v každodenní praxi. Realizace tohoto projektu by měla přispět ke zvýšení angažovanosti, udržení pracovního výkonu a celkové pracovní pohody starších zaměstnanců.

Projekt zahrnuje krátký průzkum nebo motivační rozhovory, jejichž cílem je zjistit, co zaměstnancům dodává energii a chuť pracovat. Na základě výsledků budou navržena konkrétní opatření, jako je například pravidelné oceňování, možnost spolurozhodování či přizpůsobení pracovních podmínek. Důraz je kladen na lidsky přívětivá řešení, která zvýší spokojenost a pracovní angažovanost starších zaměstnanců.

11.3 Časová analýza

Při plánování a implementaci projektu je důležité věnovat se také časové analýze. Ta slouží k přehlednému rozvržení jednotlivých fází projektu, zajišťuje návaznost aktivit a umožňuje efektivní koordinaci všech účastníků. Níže je zpracována časová analýza ke každému projektu.

11.3.1 Vzdělávací program pro zaměstnance 50+

Realizace vzdělávacího programu na míru pro zaměstnance 50+ je rozvržena do několika fází, které na sebe navazují a zajišťují postupné zavedení vzdělávacích aktivit v organizaci. Projekt je plánován na období 10 měsíců a zahrnuje přípravnou fázi, vlastní realizaci projektu a jeho závěrečné vyhodnocení. Časová struktura je vytvořena s ohledem na provozní možnosti organizace a pracovní zatížení zaměstnanců.

Časová struktura:

- Přípravná fáze – první měsíc

- 1.–2. týden – proběhne zahájení projektu a schůzka se zainteresovanými stranami, kde budou stanoveny cíle projektu a připraví se vstupní dotazník. Dotazník bude následně rozeslán příslušným zaměstnancům.
- 3.–4. týden – proběhne vyhodnocení dotazníku a identifikují se potřeby. Na základě vyhodnocení se sestaví první návrh vzdělávacího programu.
- Přípravná fáze – druhý měsíc
 - 1.–2. týden – proběhne výběr Edu ambasadůrů (z již existujících ve firmě nebo nových) a případných externích lektorů. Připraví se výukové materiály a celý vzdělávací program se rozdělí do jednotlivých bloků.
 - 3.–4. týden – doladění obsahu jednotlivých bloků a odstranění nejasností. Dále se přejde na interní propagaci vzdělávacího programu napříč firmou.
- Realizace projektu – třetí až devátý měsíc
 - 1. týden – spuštění vzdělávacího programu. Proběhne úvodní schůzka, kde budou účastníci seznámeni se všemi informacemi.
 - 2.–4. týden – realizace prvního vzdělávacího bloku. Prostor na úpravu nedostatků.
 - 5.–28. týden – realizace dalších vzdělávacích bloků.
- Závěrečné vyhodnocení – desátý měsíc
 - 1. týden – rozeslání závěrečného dotazníku, kvůli zpětné vazbě a spokojenosti. Případné rozhovory se zapojenými zaměstnanci.
 - 2. týden – vyhodnocení dotazníku a rozhovorů.
 - 3. týden – shrnutí a příprava doporučení pro pokračování programu.
 - 4. týden – prezentace výsledků vedení a rozhodnutí o další fázi programu.

11.3.2 Mentoringový program

Projekt je rozvržen do 9 měsíců a zahrnuje přípravnou fázi, vlastní realizaci projektu a jeho závěrečné vyhodnocení.

Časová struktura:

- Přípravná fáze – první měsíc
 - 1.–2. týden – proběhne zahájení projektu a schůzka s vedením HR. Stanoví se cíle a očekávání. Vytvoří se informační brožura, navrhnou se přihlášky a dotazník pro zainteresované strany.
 - 3. týden – předávání informací o programu a sběr přihlášek.
 - 4. týden – vyhodnocení přihlášek, předvýběr dvojic a příprava materiálů.
- Přípravná fáze – druhý měsíc
 - 1. týden – finální párování dvojic.
 - 2. týden – příprava a rozesílání mentoringových plánů a nastavení cílů.
 - 3. týden – školení jednotlivých účastníků ohledně mentoringu.
 - 4. týden – zahájení programu.
- Realizace projektu – třetí až osmý měsíc
 - 1.–24. týden – probíhá pravidelné setkání mentorských dvojic a průběžná konzultace s HR. Krátká měsíční zpětná vazba účastníků za pomoci online formulářů.
- Závěrečné vyhodnocení – devátý měsíc
 - 1. týden – rozeslání závěrečného dotazníku, kvůli zpětné vazbě a spokojenosti. Případné rozhovory se zapojenými zaměstnanci.
 - 2. týden – vyhodnocení dotazníku a rozhovorů.
 - 3. týden – shrnutí přínosů mentoringu.
 - 4. týden – prezentace výsledků vedení a rozhodnutí o další fázi programu.

11.3.3 Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+

V případě projektu zaměřeného na ergonomické úpravy pracoviště je důležité sladit technické zásahy, školení i organizační změny tak, aby nedocházelo k narušení běžného provozu. Projekt je rozvržen do 8 měsíců a zahrnuje přípravnou fázi, vlastní realizaci projektu a jeho závěrečné vyhodnocení.

Časová struktura:

- Přípravná fáze – první měsíc
 - 1. týden – proběhne zahájení projektu a schůzka s vedením HR. Stanoví se cíle a očekávání.
 - 2. týden – výběrové řízení na realizační tým. Výběr specialisty na ergonomii.
 - 3. týden – informování zaměstnanců o záměru projektu.
 - 4. týden – vytvoření harmonogramu a příprava dotazníků pro zaměstnance 50+, aby se zjistily jejich potřeby.
- Ergonomický audit pracovišť – druhý měsíc
 - 1. týden – distribuce dotazníků a analýza získaných odpovědí.
 - 2. týden – analýza aktuálních pracovních podmínek.
 - 3. týden – vyhodnocení, která pracoviště jsou riziková, a zjištění specifických potřeb podle typu práce.
 - 4. týden – navržení ergonomických úprav.
- Realizace projektu – třetí až sedmý měsíc
 - 3.–4. měsíc – zahájení implementace. Jako první bude provedena fyzická úprava pracovišť.
 - 5. měsíc – zavedení úlevových opatření, jako je úprava směn a střídání činností.
 - 6. měsíc – školení zaměstnanců.
 - 7. měsíc – školení vedoucích pracovníků, aby věděli, jak podporovat pracovní schopnost starších zaměstnanců.
- Závěrečné vyhodnocení – osmý měsíc
 - 1. týden – získání zpětné vazby od zaměstnanců a analýza výsledků.
 - 2. týden – vyhodnocení celého projektu.
 - 3. týden – prezentace výsledků vedení.
 - 4. týden – hrnutí přínosů a návrhy na případné rozšíření.

11.3.4 Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+

U tohoto projektu se jedná o cílený, krátkodobý a prakticky zaměřený projekt. Jeho realizace je plánována na období 3 měsíců. Jelikož se jedná o krátké období, umožní to rychlé zjištění motivačních potřeb zaměstnanců ve věku 50+ a následné zavedení jednoduchých opatření.

Časová struktura:

- Přípravná fáze – první měsíc
 - 1. týden – proběhne zahájení projektu a úvodní schůzka s vedením HR. Proběhne stanovení cílů a rozsahu.
 - 2. týden – vytvoření anonymního dotazníku zaměřeného na motivaci, případně vytvoření scénáře pro rozhovor.
 - 3. týden – distribuce dotazníků napříč organizací a realizace rozhovorů se zaměstnanci 50+.
 - 4. týden – vyhodnocení odpovědí a identifikace motivačních faktorů.
- Realizační fáze – druhý měsíc
 - 1. týden – na základě vyhodnocení jsou navržena konkrétní motivační opatření.
 - 2. týden – konzultace těchto opatření s HR oddělením.
 - 3–4. týden – zavedení prvních motivačních prvků.
- Závěrečné vyhodnocení – třetí měsíc
 - 1–2. týden – proběhne další dotazníkové šetření či rozhovory, kvůli zjištění dopadu změn.
 - 3. týden – vyhodnocení spokojenosti, návržení možných úprav či rozšíření na další motivační prvky.
 - 4. týden – závěrečné setkání, shrnutí a prezentace výsledků vedení. Návrh začlenění dalších motivačních prvků do firemní kultury.

11.4 Nákladová analýza

Nákladová analýza poskytuje přehled o předpokládaných výdajích spojených s realizací projektu a pomáhá organizaci plánovat využití dostupných zdrojů. Níže je zpracována nákladová analýza ke každému projektu.

11.4.1 Vzdělávací program pro zaměstnance 50+

Tento projekt je považován za finančně nenáročný a efektivní s využitím interních kapacit a dostupných zdrojů organizace. Celkové odhadované náklady projektu činí přibližně 37 600 Kč. Částka zahrnuje:

- **Externí lektori 20 000 Kč** – odměny za externí lektory, kteří budou zajišťovat vybrané bloky, tvoří největší podíl. V této souvislosti je počítáno s realizací čtyř externě vedených školení po 2 hodinách. Cena jednoho školení je odhadnuta na 5 000 Kč, což odpovídá běžné sazbě za krátké firemní školení.
- **Příprava a tisk podpůrných vzdělávacích materiálů 5 000 Kč** – pracovní listy a letáky budou distribuovány účastníkům a budou sloužit také jako podpora pro samostudium. Cena pokrývá náklady na tisk (pracovní listy, letáky), grafické zpracování a distribuci materiálů mezi zaměstnanci. Cena odpovídá přibližně 150–200 výtiskům v běžných cenách za černobílý i barevný tisk (2–5 Kč/strana).
- **Odměny pro interní školitele 10 500 Kč** – v rámci projektu se počítá také s odměnami pro interní školitele, kteří budou aktivně zapojeni do vedení a podpory vzdělávání. Interní školitelé povedou 7 vzdělávacích bloků a každý z nich bude za účast odměněn částkou 1 500 Kč/blok.
- **Občerstvení při školení 2 100 Kč** – pro každé ze 7 plánovaných školení se počítá s jednoduchým občerstvením (voda, káva, čaj, ovoce a dezert). Rozpočet je nastaven na 400 Kč/blok, což by mohlo odpovídat pohoštění pro zhruba 15 osob.
- **Ostatní náklady 0 Kč** – nástroje pro sběr a vyhodnocení zpětné vazby nebo technická podpora, budou hrazeny z interních zdrojů a nejsou s nimi spojeny dodatečné výdaje.

11.4.2 Mentoringový program

Mentoringový program je nízkonákladový rozvojový nástroj, který využívá především zkušenosti a znalosti zaměstnanců společnosti. Hlavní výdaje se týkají přípravy, podpory

účastníků a závěrečného vyhodnocení programu. Celkové náklady tohoto projektu jsou odhadnuty na 22 000 Kč. Částka zahrnuje:

- **Školení mentorů a mentees 8 000 Kč** – jedná se o jeden z hlavních nákladových faktorů. Toto školení pomůže nastavit pravidla efektivní spolupráce. Školení může být vedeno interním HR specialistou, nebo externím lektorem. V případě tohoto projektu se počítá se dvěma školeními (pro mentory a mentees) s externím lektorem, jehož sazba se pohybuje v rozmezí 1 500–2 000 Kč/h. Školení bude trvat 2–3 hodiny pro mentory a stejně tak pro mentees.
- **Tisk podpůrných materiálů 2 000 Kč** – cena pokrývá náklady na tisk (pracovní listy, letáky), grafické zpracování a distribuci materiálů mezi zaměstnanci. Cena odpovídá přibližně 100–200 výtiskům v běžných cenách za černobílý i barevný tisk (2–5 Kč/strana).
- **Motivační výdaje 4 000 Kč** – pro motivaci a symbolické ocenění zapojených účastníků se navrhuje vyčlenit rozpočet na drobné dárky či odměny pro mentory, například v podobě poukázek či dárkových předmětů.
- **Závěrečné setkání všech zúčastněných a malé občerstvení 3 000 Kč** – setkání se ponese v duchu poděkování všem účastníkům programu, sdílení zkušeností a případných nedostatků. Cena vychází z běžných cen za občerstvení pro 15–20 osob (150–200 Kč/osoba).
- **Náklady HR oddělení 5 000 Kč** – HR oddělení se podílí na koordinaci celého projektu a počítá se, že celkem odpracují odhadem 10–12 hodin. Počítá se s interní nákladovou sazbou administrativního pracovníka zhruba 400–500 Kč/h.

11.4.3 Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+

Aby mohl být projekt funkční, je potřeba počítat s určitými náklady, které souvisí především s odborným posouzením pracovišť, fyzickými úpravami prostředí a školením zaměstnanců. Celková výše výdajů je odhadnuta na přibližně 55 000 Kč. Částka zahrnuje:

- **Ergonomický audit 12 000 Kč** – jedním z hlavních výdajů je spolupráce s ergonomickým odborníkem, který provede audit pracovišť a navrhne konkrétní zlepšení. Odhad ceny vychází z běžné tržní sazby za odborné konzultace, která se pohybuje kolem 1 500–2 000 Kč za hodinu. V tomto případě počítáme, že odborník stráví analýzou ve společnosti 1–2 dny, tedy zhruba 6–8 hodin práce.

- **Fyzické úpravy pracovišť 25 000 Kč** – zahrnují pořízení ergonomických židlí, nastavitelných stolů, podložek, lepšího osvětlení a dalších pomůcek. Cena vychází z praxe, kde se například náklady na jednu kvalitní židli pohybují kolem 3 000–5 000 Kč a menší ergonomické pomůcky stojí v rozmezí 500–2 000 Kč za kus.
- **Školení zaměstnanců a vedoucích pracovníků 8 000 Kč** – v rámci projektu proběhnou dvě školení, jedno pro zaměstnance a druhé pro vedoucí pracovníky. Školení se bude týkat zásad ergonomie, různých prevencí apod. Odhadovaná cena jednoho školení je 4 000 Kč. Cena zahrnuje přípravu, realizaci a případné cestovní náklady. Při školení se počítá s externím lektorem, jehož běžná cena se pohybuje v rozmezí 3 000–5 000 Kč za 2 až 3 hodiny práce.
- **Tisk a příprava materiálů 2 000 Kč** – cena pokrývá náklady na tisk (pracovní listy, letáky), grafické zpracování a distribuci materiálů mezi zaměstnanci. Cena odpovídá přibližně 100–200 výtiskům v běžných cenách za černobílý i barevný tisk (2–5 Kč/strana).
- **Motivační výdaje a výdaje na občerstvení 4 000 Kč** – výdaje zahrnují drobné odměny účastníkům a občerstvení, u kterého se počítá s 15–20 osobami (150–200 Kč/osoba).
- **Náklady HR oddělení 4 000 Kč** – HR oddělení se podílí na koordinaci celého projektu a počítá se, že celkem odpracují odhadem 8–10 hodin. Počítá se s interní nákladovou sazbou administrativního pracovníka zhruba 400–500 Kč/h.

11.4.4 Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+

Při projektu budou využity finanční prostředky na tisk, zpracování výstupů a drobné odměny pro účastníky. Počítá se, že se průzkumu zúčastní okolo 200 zaměstnanců. Celková výše výdajů je odhadnuta na 16 000 Kč. Částka zahrnuje:

- **Příprava a tisk dotazníků 4 000 Kč** – cena zahrnuje grafické zpracování a tisk papírových dotazníků pro zhruba 200 lidí. Cena odpovídá přibližně 200 výtiskům v běžných cenách za černobílý i barevný tisk (2–5 Kč/strana).
- **Odměny pro účastníky dotazníkového šetření či rozhovorů 5 000 Kč** – pro větší zapojení zaměstnanců je doporučeno je náhodně odměňovat. Odměny mohou být ve formě drobných dárků či poukázek. Počítá se například s 25 náhodně vybranými respondenty x 200 Kč za odměnu.

- **Drobné občerstvení při úvodním a závěrečném setkání 2 000 Kč** – proběhnou dvě neformální schůzky s organizátory, HR a zástupci zaměstnanců. Schůzek se bude účastnit zhruba 15 osob. (počítáme s částkou 65–70 Kč/osobu).
- **Koordinace celého projektu a vyhodnocení 5 000 Kč** – práce HR pracovníka, která zahrnuje vytvoření dotazníku, vedení rozhovorů, vyhodnocení dat a zpracování návrhů. Počítá se s 10–12 hodinami práce. Počítá se s interní nákladovou sazbou administrativního pracovníka zhruba 400–500 Kč/h.

11.5 Riziková analýza

Součástí každého plánovaného projektu by měla být identifikace potenciálních rizik, která mohou negativně ovlivnit jeho průběh, úspěšnost a výstupy. Cílem této analýzy je rozpoznat možné hrozby, posoudit jejich pravděpodobnost, dopady a navrhnout vhodná opatření k jejich minimalizaci.

Pro účely analýzy byla zvolena následující stupnice hodnocení:

Pravděpodobnost výskytu rizika:

- 0,25 – nízká pravděpodobnost
- 0,5 – střední pravděpodobnost
- 0,75 – vysoká pravděpodobnost

Závažnost dopadu rizika:

- 0,25 – nízká závažnost
- 0,5 – střední závažnost
- 0,75 – vysoká závažnost

Celkové riziko (R) je poté vypočítáno jako součin pravděpodobnosti (P) a závažnosti (Z). Pro každý projekt je níže vytvořena matice rizik.

11.5.1 Vzdělávací program pro zaměstnance 50+

Z rizikové matice níže lze vidět, že nejvyšší hodnotu rizika má nedostatek času. Právě časová dostupnost školení je nekritičtější oblastí projektu a vyžaduje preventivní opatření. Střední

riziko představuje nízká účast, která může být ovlivněna špatnou komunikací či přístupem vedoucích. Ostatní zmíněná rizika jsou nízká, ale je vhodné je průběžně sledovat.

Tabulka 2 Matice rizik pro vzdělávací program pro zaměstnance 50+

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (P)			Závažnost rizika (Z)			Míra rizika (R)
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nízká účast zaměstnanců		x				x	0,375
Nedostatek času			x			x	0,5625
Nízká motivace účastníků		x			x		0,25
Nezájem o témata		x			x		0,25
Nedostatečné lektorské kapacity	x				x		0,125

(zdroj: vlastní)

Na základě matice rizik byla navržena opatření, která mohou přispět ke snížení pravděpodobnosti výskytu nebo zmírnění dopadů jednotlivých hrozeb. Jako nejrizikovější vyšel nedostatek času na škole. V tomto případě se doporučuje plánovat vzdělávací program v rámci pracovní doby. Pomoci může také časová flexibilita s možností výběru z více termínů. Pro eliminaci nízké účasti je klíčová dobrá interní komunikace, která může zahrnovat prezentaci přínosů vzdělávacího programu a osobní motivaci ze strany vedoucích pracovníků. Podobně lze předejít také riziku slabé motivace účastníků. V tomto případě může pomoci, že školení bude prakticky zaměřené a nabídne užitek pro každodenní práci. Riziko nezájmu o témata školení může být minimalizováno díky vstupnímu dotazníku, který identifikuje oblasti zájmu cílové skupiny. U rizika nedostatečných lektorských kapacit je

vhodné kombinovat interní a externí lektory. Případně lze vytvořit také materiály pro samostudium.

11.5.2 Mentoringový program

Z matice rizik níže lze vidět, že mezi dvě nejvýraznější hrozby patří časová vytíženost účastníků a nedostatečná motivace. Nedostatečná důvěra v program a narušení vztahu jsou méně pravděpodobná rizika, ale jejich výskyt může mít negativní dopad na budoucí ochotu zapojit se do takového programu. Nevhodné spárování je běžné riziko mentoringu.

Tabulka 3 Matice rizik pro mentoringový program

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (P)			Závažnost rizika (Z)			Míra rizika (R)
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nedostatečná důvěra v program	x					x	0,1875
Nevhodné spárování dvojic		x			x		0,25
Nefungující vztah	x					x	0,1875
Nedostatečná motivace účastníků		x				x	0,375
Časová vytíženost mentora/mentee			x		x		0,375

(zdroj: vlastní)

Na základě matice rizik byla navržena opatření, která mohou přispět ke snížení pravděpodobnosti výskytu nebo zmírnění dopadů jednotlivých hrozeb. Riziko nedostatečné motivace účastníků může být eliminováno pomocí jasného vysvětlení přínosů mentoringu

a sdílením pozitivních příkladů z praxe. Pro zmírnění rizika časové vytíženosti je vhodné nabídnout dostatečnou časovou flexibilitu a umožnit účastníkům plánovat setkání podle vlastního harmonogramu. Riziko nevhodného spárování mentorských dvojic lze snížit pomocí zefektivnění vstupního dotazníku. Lze ho zaměřit více na očekávání účastníků a preferovaný styl komunikace. Pokud by se i tak ukázalo, že některá dvojice nefunguje, je důležité ponechat prostor pro její úpravu. U rizika nefungujícího vztahu je zásadní nastavit od začátku pravidla spolupráce, důvěrnosti sdílených informací a respektu. Riziko nedostatečné důvěry v samotný program lze minimalizovat zejména prostřednictvím podpory ze strany vedení a sdílením konkrétních přínosů mentoringu z jiných organizací.

11.5.3 Ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+

Z matice rizik níže lze vidět, že všechna rizika spadají do kategorie nízkých rizik. Je však důležité tyto rizika sledovat, protože jejich kombinace, může projekt negativně ovlivnit. Nejvýznamnější hrozbou může být nedostatečná spolupráce nebo zapojení zaměstnanců.

Tabulka 4 Matice rizik pro ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (P)			Závažnost rizika (Z)			Míra rizika (R)
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nízká ochota zaměstnanců spolupracovat		x			x		0,25
Nedostatek finančních prostředků na realizaci návrhů	x					x	0,1875
Nepřesný ergonomický audit	x					x	0,1875

Opatření nebudou využívána		x			x		0,25
Časové zpoždění realizace úprav		x			x		0,25

(zdroj: vlastní)

Na základě matice rizik byla navržena opatření, která mohou přispět ke snížení pravděpodobnosti výskytu nebo zmírnění dopadů jednotlivých hrozeb. Riziko nízké ochoty zaměstnanců spolupracovat lze snížit včasnou a otevřenou komunikací o účelu a přínosech projektu. V případě omezeného rozpočtu nebo zpoždění realizace, lze jednotlivé úpravy rozdělit do více fází a začít s těmi nejdůležitějšími. Pro zajištění kvality auditu je důležité vybrat ověřeného odborníka. Aby nedošlo k nevyužití zavedených opatření, doporučuje se je podpořit sledováním reálného využívání v praxi.

11.5.4 Podpora spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+

Z matice rizik níže lze vidět, že všechna rizika spadají do nízké rizikové kategorie. I tak je však důležité tyto rizika sledovat. Nejpravděpodobnější je nižší účast nebo zdrženlivost respondentů, kteří mohou mít obavu o anonymitu sběru dat.

Tabulka 5 Matice rizik pro podporu spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+

Druh rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika (P)			Závažnost rizika (Z)			Míra rizika (R)
	0,25	0,5	0,75	0,25	0,5	0,75	
Nízká účast zaměstnanců v průzkumu		x			x		0,25
Neochota zaměstnanců sdílet názory		x			x		0,25

Nesprávná interpretace získaných dat	x				x		0,125
--------------------------------------	---	--	--	--	---	--	-------

(zdroj: vlastní)

Na základě matice rizik byla navržena opatření, která mohou přispět ke snížení pravděpodobnosti výskytu nebo zmírnění dopadů jednotlivých hrozeb. V případě rizika nízké účasti zaměstnanců v průzkumu je důležité zajistit jasnou komunikaci o účelu projektu a zdůraznit anonymitu odpovědí. Také lze zvolit přístupnou formu dotazníků. U rizika neochoty sdílet upřímně své názory je vhodné opět posílit důvěru v anonymitu a zdůraznit, že cílem není kontrola jednotlivců, ale zlepšení pracovních podmínek. Pomoci může například neformální forma rozhovorů, které povede známá osoba z HR. Riziku nesprávné interpretace dat lze předejít zapojením více osob do analýzy výsledků.

11.6 Shrnutí projektové části

Projektová část diplomové práce je zaměřena na návrh čtyř konkrétních rozvojových aktivit, které reagují na zjištěné potřeby zaměstnanců ve věku 50+ a na možnosti organizace. Tyto návrhy vycházejí z analytické části, kde byly pomocí rozhovoru s vedoucí personálního oddělení a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci identifikovány klíčové oblasti pro zlepšení. Jejich cílem je podpořit age management ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. Prvním návrhem je vzdělávací program pro zaměstnance 50+, který reaguje na zjištěné bariéry ve vzdělávání a nabízí zaměstnancům možnost výběru tematických bloků a frekvence účasti. Celý program je vytvořen tak, aby respektoval tempo a styl učení starších pracovníků. Druhým navrženým projektem je mentoringový program, který podporuje mezigenerační spolupráci a umožňuje starším zaměstnancům aktivně předávat své zkušenosti mladším kolegům. Program přispívá k rozvoji firemní kultury založené na vzájemném respektu. Třetím návrhem je projekt zaměřený na ergonomickou úpravu pracovišť a zavedení úlevových opatření. Jeho cílem je přizpůsobit pracovní prostředí potřebám starších zaměstnanců a zvýšit jejich pracovní komfort a bezpečnost. Poslední projekt je zaměřen na podporu spokojenosti a vnitřní motivace zaměstnanců 50+. V rámci tohoto projektu je plánováno šetření zaměřené na zjištění motivačních faktorů, na jehož základě budou navržena konkrétní opatření, která lze snadno začlenit do každodenního chodu společnosti. Všechny projekty byly podrobeny časové, nákladové a rizikové analýze.

Projekty byly navrženy jako finančně a organizačně nenáročné a tak, aby přinášely konkrétní přínos v oblasti age managementu.

ZÁVĚR

Diplomová práce se zabývala problematikou age managementu ve vztahu k personálnímu řízení ve vybrané organizaci. Cílem práce bylo navrhnout konkrétní projekty, které by mohly přispět ke zlepšení současného stavu age managementu ve vztahu k personálnímu řízení. Práce byla rozdělena do tří částí, a to teoretické, analytické a projektové.

V teoretické části byla zpracována literární rešerše zaměřená na pojmy týkající se age managementu, pracovní schopnosti, vztahu age managementu k personálnímu řízení, motivaci, vzdělávání a organizaci práce s ohledem na věkovou diverzitu. Ke zpracování rešerše byly využity zahraniční, tuzemské a internetové zdroje.

V analytické části byl analyzován současný stav age managementu ve vybrané organizaci, a to na základě rozhovoru s vedoucí personálního oddělení, analýzy interních dokumentů a dotazníkového šetření zaměřeného na motivaci ke vzdělávání zaměstnanců 50+. Z výsledků vyplynulo, že má organizace pozitivní přístup k této problematice, avšak je v současné době realizován převážně na operativní úrovni. Byly identifikovány konkrétní oblasti, ve kterých je prostor pro další rozvoj. Jednalo se zejména o vzdělávání přizpůsobené specifickým potřebám této skupiny, efektivní sdílení znalostí mezi generacemi, zajištění vhodných pracovních podmínek a také posílení vnitřní motivace a celkové pracovní spokojenosti.

V projektové části byly na základě zjištěných poznatků z analytické části navrženy čtyři konkrétní projekty zaměřené na vzdělávání, mezigenerační spolupráci, zlepšení pracovních podmínek prostřednictvím ergonomických úprav a úlevových opatření a vnitřní motivaci zaměstnanců ve věku 50 a více let. Tyto návrhy byly doplněny o časovou, nákladovou a rizikovou analýzu a mohou sloužit jako východisko pro další rozvoj age managementu v organizaci.

Age management dnes představuje důležitý nástroj, jak reagovat na demografické změny a zároveň využívat potenciál všech věkových skupin v organizaci. Jeho smyslem je vytvářet rovné podmínky pro všechny věkové kategorie. Navržené projekty v této práci reagují na reálné potřeby zaměstnanců i vedení společnosti a mohou přispět k posílení vědomého a cíleného přístupu k řízení věkové rozmanitosti na pracovišti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom ; New York, NY: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9828-3.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198702825.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

DÖMÉNY, Dávid, 2024. *Řízení lidských zdrojů a vybraná témata managementu a leadershipu : publikace pro management soukromých bezpečnostních firem a pro další subjekty v segmentu komerční bezpečnosti*. Praha: Tomáš Nosek - Nakladatelství TN. ISBN 978-80-88422-57-0.

HAJEROVÁ MÜLLEROVÁ, Lenka; DEPOO, Lucie a STRÍTESKÝ, Marek, 2024. *Řízení lidských zdrojů v kontextu organizačního chování*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-996-0.

HOMFRAY, Šárka; SKALKOVÁ, Jana a ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára, 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života : z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3341-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů : nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

MATHIS, Robert L.; JACKSON, John Harold a VALENTINE, Sean, 2016. *Human resource management : essential perspectives*. Seventh edition. Australia ; Brazil ; Mexico ; United Kingdom ; United States: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-11524-8.

MEDLÍKOVÁ, Olga, 2021. *Umění motivace : návody a tipy pro pracovní i rodinný život*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3005-4.

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia. ISBN 9788020027733.

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÁTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení : úvod do moderní personalistiky*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PAULÍK, Karel, 2018. *Psychologie práce a organizace : vybrané kapitoly*. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 9788075990310.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem : praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027106295

SZARKOVÁ, Miroslava, 2016. *Psychológia pre manažérov*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075521750.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 9788024758701.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích : praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527721.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů : moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie : dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha : Univerzita Karlova: Karolinum. ISBN 9788024632681.

VERHULST, Susan L. a DECENZO, David A, 2022. *Fundamentals of human resource management*. Fourteenth edition. Hoboken, NJ: Wiley. ISBN 978-1-119-80374-4.

WILTON, Nick, 2019. *An introduction to human resource management*. 4th edition. Los Angeles ; London ; New Delhi ; Singapore ; Washington DC ; Melbourne: SAGE. ISBN 978-1-5264-8793-3.

Elektronické zdroje:

Ageing and work, 2024. Online. Eguides.osha.europa.eu. Dostupné z: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/what-do-i-need-know-about-ageing>. [cit. 2025-04-21].

Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, 2024. Online. Chrenektomankotrba.cz. Dostupné z: <https://www.chrenektomankotrba.cz/sluzby/dohody-o-pracich-konanych-mimo-pracovni-pomer>. [cit. 2025-04-21].

Healthy workplaces for all ages, 2024. Online. Eguides.osha.europa.eu. Dostupné z: <https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/UK-en/recruitment-career-development-and-redeployment>. [cit. 2025-04-21].

NOVOTNÝ, Petr; BOSNIČOVÁ, Nina; BŘENKOVÁ, Jana; FUKAN, Jiří; LAZAROVÁ, Bohumíra et al., 2015. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Online. Praha: Grafia. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/275229573_Age_management_jak_rozumet_s_tarnuti_a_jak_na_nej_reagovat_Moznosti_uplatneni_age_managementu_v_Ceske_republic_e. [cit. 2025-04-21].

Pracovní schopnost, 2022. Online. Digikouc.cz. Dostupné z: <https://www.digikouc.cz/rozcestnik2/>. [cit. 2025-04-21].

ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Online. 2. vydání. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. Dostupné z: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf. [cit. 2025-04-21].

Víte, co je to age management?, 2020. Online. Orangeacademy.cz. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/co-je-age-management/>. [cit. 2025-04-21].

11 Types of Motivation: What They Are & How to Use Them, 2020. Online. Evantarver.com. Dostupné z: <https://evantarver.com/types-of-motivation/>. [cit. 2025-04-21].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Dům pracovní schopnosti.....	21
Obrázek 2 Odpracovaná doba v organizaci	49
Obrázek 3 Pracovní pozice	50
Obrázek 4 Pracovní spokojenost.....	50
Obrázek 5 Zájem se dále vzdělávat.....	51
Obrázek 6 Četnost vzdělávacích aktivit.....	52
Obrázek 7 Možnosti ke vzdělání.....	53
Obrázek 8 Nove technologie.....	54
Obrázek 9 Znevýhodnění oproti mladším kolegům.....	55
Obrázek 10 Celková spokojenost se stávajícím vzděláváním	56

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Návrh bloků vzdělávacího programu.....	62
Tabulka 2 Matice rizik pro vzdělávací program pro zaměstnance 50+	73
Tabulka 3 Matice rizik pro mentoringový program.....	74
Tabulka 4 Matice rizik pro ergonomické úpravy pracoviště a úlevová opatření pro zaměstnance 50+	75
Tabulka 5 Matice rizik pro podporu spokojenosti a motivace zaměstnanců 50+	76

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobně

Kč Koruna česká

THP technickohospodářský pracovník

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Záznam rozhovoru s vedoucí personálního oddělení

Příloha P II: Dotazníkové šetření

PŘÍLOHA P I: ZÁZNAM ROZHOVORU S VEDOUCÍ PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Otázka č.1: Jak rozumíte pojmu age management? Přikládáte mu nějaký význam v rámci firemní personální strategie?

Přístup k organizaci a vedení lidí vyžaduje stále větší citlivost k individuálním potřebám a rozdílům mezi zaměstnanci. Uvědomujeme si, že zaměstnanci se nacházejí v různých fázích svého života – osobního i profesního – a s tím souvisejí odlišné zdroje energie, kompetence, motivace, ale i postoje k práci, změnám či spolupráci. Někdo přichází do organizace s elánem a očekáváním růstu, jiný je ve stabilní fázi života a oceňuje jistotu a rovnováhu, další může procházet náročným obdobím, které se odráží i v jeho pracovní kapacitě.

Chápeme proto, že klíčem k udržitelnému pracovnímu prostředí je přizpůsobení přístupu k lidem tak, aby reflektoval jejich aktuální situaci a potřeby. Tento přístup nám umožní nejen lépe využít potenciál jednotlivců, ale zároveň posilovat soudržnost týmu a celkovou odolnost organizace.

V současné době věnujeme tomuto tématu pozornost především v operativní oblasti – tedy tam, kde se rozdíly mezi lidmi často nejvíce projevují v každodenním provozu, organizaci práce a při řešení běžných výzev. Právě zde je patrné, jak velký vliv mají individuální faktory na výkon, spolupráci a celkovou atmosféru na pracovišti.

Do budoucna však vnímáme potenciál tuto perspektivu více integrovat i do strategického řízení lidí – například v oblasti náboru, rozvoje, plánování nástupnictví či vytváření podmínek pro dlouhodobou udržitelnost pracovního života.

Otázka č.2: Sledujete ve firmě věkovou strukturu zaměstnanců?

Ano, a v každém týmu aktivně pracujeme s věkovou strukturou, kterou vnímáme jako důležitý faktor ovlivňující nejen výkon, ale i dynamiku a potřeby týmu. Na základě dostupných dat proto tvoříme konkrétní akční plány, které reflektují aktuální i budoucí složení týmů z hlediska věku. Tyto plány nám pomáhají lépe plánovat nábor, rozvoj, předávání know-how i zajištění kontinuity v klíčových rolích. Zároveň tím podporujeme mezigenerační spolupráci a vytváříme podmínky pro udržitelnou práci napříč celým pracovním cyklem zaměstnanců.

Otázka č.3: Zavádíte nějaká opatření nebo plánujete zavést k podpoře různých věkových skupin zaměstnanců?

Plánujeme především cílenou podporu v oblasti rozvoje digitálních kompetencí, která je čím dál důležitější napříč všemi profesemi. V administrativních a podpůrných rolích se tato podpora dá implementovat poměrně přímočaře, nicméně oblast výroby je v tomto ohledu výrazně komplexnější. Zohledňujeme specifika pracovního prostředí, směnného provozu i různorodou úroveň vstupních dovedností, a proto hledáme přístupy šité na míru konkrétním skupinám zaměstnanců

Otázka č.4: Vnímáte nějaké rozdíly v potřebách a očekávání zaměstnanců různých generací? (V kariérním růstu, vzdělání)

Ano, rozdíly mezi lidmi v týmu vnímáme jako přirozenou součást spolupráce a patří to mezi základní dovednosti každého lídra – umět tyto rozdílnosti rozpoznat, přijmout a pracovat s nimi. Nejde přitom pouze o věk, ale i o různé zkušenosti, motivace, přístupy k práci či osobnostní nastavení jednotlivých členů týmu. Schopnost lídra vytvářet prostředí, kde mohou lidé s různým zázemím a preferencemi efektivně fungovat a rozvíjet se, považujeme za klíčový předpoklad dlouhodobého úspěchu týmu i celé organizace

Otázka č.5: Jakým způsobem organizace podporuje pracovní spokojenost a loajalitu (starších) pracovníků?

Jsme stále na začátku této cesty, a proto se v první řadě zaměřujeme na naslouchání potřebám našich zaměstnanců a hledání způsobů, jak jim co nejlépe vycházet vstříc. Nabízíme například možnost práce z domova tam, kde to charakter práce umožňuje, a současně organizujeme programy zaměřené na podporu zdraví. Postupně také rozvíjíme firemní kulturu založenou na principech inkluze a rovných příležitostí, protože věříme, že respekt a otevřenost vůči různorodosti jsou základem moderního a udržitelného pracovního prostředí.

Otázka č.6: Jakým způsobem je v organizaci nastavena pracovní doba? Nabízíte flexibilní pracovní úvazky (například kratší pracovní doba, pružné rozvržení pracovní doby, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, sdílení pracovního místa, distanční práce)?

Zkrácené úvazky nabízíme pouze částečně a musím dodat, že zatím nepozorujeme velký zájem o tuto formu práce. Sdílená pracovní místa ani trvale distanční práci nenabízíme, protože to zatím neodpovídá potřebám a charakteru našich týmů a pracovních pozic.

Otázka č.7: Přizpůsobujete pracovní prostředí tak, aby bylo vhodné pro zaměstnance všech věkových skupin?

V tomto ohledu se snažíme vytvářet celkově příjemné a respektující pracovní prostředí, které je otevřené všem bez rozdílu. Naším cílem není zvýhodňovat žádnou konkrétní skupinu, ale

naopak podporovat rovnováhu a spravedlivý přístup ke všem zaměstnancům. Věříme, že právě atmosféra vzájemného respektu a férovosti je základem spokojenosti i dlouhodobé motivace.

Otázka č.8: Jaká opatření organizace přijímá v oblasti bezpečnosti práce s ohledem na starší zaměstnance?

Témata bezpečnosti práce jsou pro nás klíčová a věnujeme jim systematickou a trvalou pozornost. Usilujeme o budování tzv. holistického přístupu, který nevnímá bezpečnost jen jako prevenci úrazů, ale zahrnuje i fyzické, duševní a sociální aspekty pracovního prostředí. Tento přístup uplatňujeme s ohledem na všechny zaměstnance napříč profesemi, věkem i zdravotním stavem, protože věříme, že skutečně bezpečné pracoviště musí být bezpečné pro každého.

Otázka č.9: Existují v organizaci programy na usnadnění mezigenerační spolupráce na pracovišti?

Ráda bych zmínila také důležitou roli interních lektorů a tzv. eduambasadorů – tedy spolupracovníků, kteří část své pracovní náplně věnují učení a rozvoji ostatních. Jejich úkolem není jen předávat znalosti a dovednosti, ale také citlivě přistupovat k různorodosti v týmech. Uvědomuji si, že zaměstnanci se nacházejí v různých fázích života a disponují rozdílnými zdroji energie, kompetencemi, motivacemi i postoji. Díky tomu dokáží přizpůsobit způsob vzdělávání tak, aby byl přínosný a srozumitelný pro každého, a zároveň podporují kulturu sdílení, důvěry a vzájemného respektu.

Otázka č.10: Máte zkušenosti s úpravami pracovních úkolů nebo ergonomických podmínek pro starší zaměstnance?

Prozatím ne.

Otázka č.11: Jakým způsobem organizace podporuje vzdělávání zaměstnanců v průběhu jejich kariéry? Nabízíte speciální vzdělávací programy pro starší zaměstnance? Pokud ano, jaké?

Rozvojové aktivity představují jednu z klíčových oblastí naší práce s lidmi, protože věříme, že průběžné učení a růst jsou základem dlouhodobé spokojenosti i výkonnosti. Pro zaměstnance vytváříme individuální rozvojové plány, které vycházejí z jejich konkrétních potřeb, profesního zaměření a osobních cílů – a v tomto procesu může hrát roli i věk jako jeden z faktorů ovlivňujících styl učení nebo preferované formy rozvoje. Nabídka témat je opravdu široká a zahrnuje například týmovou spolupráci, efektivní komunikaci a poskytování zpětné vazby, obchodní dovednosti, digitální kompetence, orientaci v legislativě i další odborné oblasti důležité pro naši praxi.

Otázka č.12: Jak motivujete starší zaměstnance k účasti na vzdělávacích programech?

Dle mého názoru se k rozvoji nedá někoho skutečně motivovat zvenčí – jde především o vnitřní nastavení a ochotu každého jednotlivce učit se a posouvat dál. Naší rolí jako organizace proto není nutit, ale vytvářet prostředí, které rozvoj přirozeně podporuje a dává mu smysl. Principiálně stavíme na kultuře, ve které je učení běžnou součástí práce, a kde se očekává, že každý z nás – bez ohledu na pozici či zkušenosti – bude růst a sdílet to, co se naučil, i s ostatními.

Otázka č.13: Jaké vzdělávací metody (online kurzy, mentoring, workshopy) se v organizaci nejčastěji využívají?

Kombinujeme všechny dostupné formy rozvoje tak, aby odpovídaly různým potřebám i možnostem našich zaměstnanců. Využíváme online vzdělávání, samostudium, mentoring i učení v praxi, nicméně mezi nejčastější a stále velmi oblíbené formy patří prezenční kurzy s fyzickou přítomností všech účastníků. Tyto formáty nám umožňují nejen efektivní předávání znalostí, ale také budování vztahů, sdílení zkušeností a posilování týmové spolupráce.

Otázka č.14: Vidíte v oblasti age managementu nějaké hlavní výzvy do budoucna? Jaké konkrétní kroky plánujete přijmout k jejich řešení?

Demografická křivka je neúprosná, a proto je nezbytné tomuto trendu čelit promyšleným a dlouhodobým přístupem. Pravidelně analyzujeme věkovou strukturu naší pracovní síly, abychom dokázali včas reagovat na změny a plánovat kapacity i rozvoj. Klíčové je pro nás udržovat funkční systém nástupnictví, rozvíjet mentoringové programy, ale také hledat flexibilní možnosti úpravy pracovních podmínek s ohledem na individuální potřeby. Velký důraz klademe na prevenci v oblasti zdraví, systematický rozvoj zaměstnanců napříč věkovými skupinami, odbourávání stereotypů a práci s nevědomými předsudky. Budování mezigenerační spolupráce vnímáme jako jednu z cest k udržitelnému rozvoji a zdravé firemní kultuře.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Motivace k profesnímu rozvoji THP pracovníků ve věku 50+

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku magisterského studia oboru marketing management na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci své diplomové práce se zabývám tématem age managementu ve vztahu k personálnímu řízení. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku.

Dotazník je zcela anonymní a odpovědi budou použity pouze pro potřeby diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas.

Tereza Miklová

tereza.miklov@gmail.com [Přepnout účet](#)



Není sdíleno

* Označuje povinnou otázku

1. Jak dlouho pracujete v současné organizaci? *

- ☐ Méně než 1 rok
- ☐ 1-5 let
- ☐ 6-10 let
- ☐ Více než 10 let

2. Jaká je Vaše aktuální pracovní pozice: *

- ☐ THP/Administrativní pracovník
- ☐ THP/Manažerská pozice

3. Jak hodnotíte svou aktuální pracovní spokojenost? *

- ☐ Velmi spokojený/á
- ☐ Spíše spokojený/á
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojený/á
- ☐ Velmi nespokojený/á

4. Máte zájem se dále vzdělávat a rozvíjet své profesní dovednosti? *

- ☐ Ano, velmi
- ☐ Ano, ale záleží na okolnostech
- ☐ Nemám na to vyhraněný názor
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne, nemám zájem

5. Co Vás nejvíce motivuje k dalšímu vzdělávání? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Možnost kariérního postupu
- ☐ Zajímavost a aktuálnost témat
- ☐ Lepší pracovní výkon a efektivita
- ☐ Osobní rozvoj a nové znalosti
- ☐ Zvýšení kvalifikace
- ☐ Požadavek zaměstnavatele
- ☐ Jiné: _____

6. Co Vás naopak nejvíce odrazuje od dalšího vzdělávání? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Nedostatek času
- ☐ Nízká podpora ze strany zaměstnavatele
- ☐ Nezájem o nabízená školení
- ☐ Nedostatek energie/motivace
- ☐ Strach z nových technologií
- ☐ Jiné: _____

7. Jaké formy vzdělávání by pro Vás byly nejpříjemnější? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Online kurzy
- ☐ Prezenční školení/semináře
- ☐ Mentoring (učení se od zkušenějších kolegů)
- ☐ Workshopy zaměřené na praxi
- ☐ Samostudium s přístupem k materiálům
- ☐ Jiné: _____

8. Jak často byste byl/a ochoten/ochotna se účastnit vzdělávacích aktivit? *

- ☐ Pravidelně (např. měsíčně)
- ☐ Občas (např. jednou za čtvrtletí)
- ☐ Pouze pokud by to bylo nutné pro výkon práce
- ☐ Nechci se vzdělávat

9. Co by Vám usnadnilo účast na vzdělávání? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Lepší časová flexibilita školení
- ☐ Možnost vzdělávání během pracovní doby
- ☐ Školení zaměřená na praktické dovednosti
- ☐ Osobní motivace (např. zvýšení platu, benefity)
- ☐ Jiné: _____

10. Máte pocit, že Vám zaměstnavatel poskytuje dostatek možností ke vzdělávání? *

- ☐ Ano, rozhodně
- ☐ Ano, ale mohlo by to být lepší
- ☐ Nemám na to vyhraněný názor
- ☐ Ne, spíše ne
- ☐ Ne, rozhodně ne

11. Jaké konkrétní dovednosti nebo oblasti byste se chtěl/a dále učit? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Digitální dovednosti (práce s novými technologiemi)
- ☐ Komunikační a prezentační dovednosti
- ☐ Manažerské dovednosti
- ☐ Odborné dovednosti související s mou pracovní pozicí
- ☐ Cizí jazyk
- ☐ Zvládání stresu
- ☐ Jiné: _____

12. Jak se cítíte při zavádění nových technologií nebo pracovních postupů ve vaší práci? *

- ☐ Nadšený/á, rád/a se učím novým věcem
- ☐ Otevřený/á
- ☐ Zvládnou to, ale nepotřebuji inovace
- ☐ Spíše skeptický/á, nové technologie mi nejsou příjemné
- ☐ Odmítavý/á, nové změny mi komplikují práci

13. Cítíte se být při vzdělávání či osvojování nových dovedností nějak znevýhodněn/a oproti mladším kolegům? *

- ☐ Ano, často
- ☐ Občas
- ☐ Ne, vůbec

14. Co by Vám osobně pomohlo cítit se v práci motivovanější a více zapojený/á do profesního rozvoje? (lze vybrat více odpovědí) *

- ☐ Více školení na míru pro různé věkové kategorie
- ☐ Možnost výběru vzdělávacích témat podle individuálních potřeb
- ☐ Zavedení mentoringového programu
- ☐ Lepší organizace školení v rámci pracovní doby
- ☐ Větší podpora a motivace ze strany vedení k dalšímu vzdělání
- ☐ Jiné: _____



15. Jaká je Vaše celková spokojenost se stávajícími možnostmi vzdělávání v organizaci? *

- ☐ Velmi spokojený/á
- ☐ Spíše spokojený/á
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojený/á
- ☐ Velmi nespokojený/á

16. Máte nějaký návrh na zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve Vaší organizaci? *

Vaše odpověď

Odeslat

Vymazat formulář

Nikdy přes Formuláře Google neposílejte hesla.

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem. - [Smluvní podmínky služby](#) - [Zásady ochrany soukromí](#)

Vypadá tato položka podezřele? [Přehled](#)

Google Formuláře