

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Barbora Kristenová

**Strategické řízení věkové struktury pracovníků ve  
strojírenství**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 11. 8. 2015

.....

Barbora Kristenová

## **Abstrakt**

Bakalářská práce pojednává o řízení věkové struktury pracovníků ve strojírenství, které je v současnosti problematickou oblastí řízení lidských zdrojů. Dále představuje koncepty zabývající se věkovou tematikou (age management, diversity management) ale i tematikou nástupnictví a talent managementu. Specifikum strojírenské výroby práce uvádí z pohledu obecných charakteristik tohoto odvětví a v návaznosti na postavení absolventů a seniorů, kteří jsou v této oblasti zaměstnáváni. Součástí práce je kvalitativní šetření řízení věkové struktury ve vybraných strojírenských organizacích, kterým byly pomocí rozhovorů s představiteli personálních útvarů a pracovníky zjišťovány postupy, podle nichž se malé a střední organizace se zaměřením na strojírenskou výrobu v okrese Benešov řídí v oblasti věkové struktury.

## **Klíčová slova**

Řízení věkové struktury, age management, strojírenství, stárnutí pracovníků, vytváření personálních náhrad, nástupnictví, spolupráce se školami

## **Abstract**

The Bachelor's thesis focuses on age management of employees in mechanical engineering, which is nowadays a problematic area from the point of view of human resources. The thesis introduces topics related to age (age management, diversity management), but also the topics of succession and talent management. The thesis observes the specifics of mechanical engineering from the point of view of the general industry, and then more specifically, considering the status of graduates and seniors employed in the industry. The thesis contains a quantitative research of age structure management in the selected organizations which were the talks with the representatives of HR bodies and workers resulted in the identification of procedures that guide the decisions about age structure in small and medium-sized mechanical engineering oriented companies in the Benešov region.

## **Key words**

Management of age structure, age management, engineering, aging of workers, making personnel substitute, succession, cooperation with schools

## Obsah

0 Úvod .....	6
1 Věková struktura v personální strategii .....	9
1.1 Věková struktura organizace .....	10
1.2 Absolventi z pohledu věkové struktury.....	12
1.3 Koncepce řízení věkové struktury.....	18
1.3.1 Age management .....	18
1.3.2 Talent management a následnictví.....	20
1.3.3 Diversity management.....	22
1.4 Vytváření personálních náhrad .....	24
1.5 Oblasti a metody získávání pracovníků .....	26
2 Stárnutí pracovníků v oblasti strojírenství .....	31
3 Analýza strategií vytváření personálních náhrad a postupů v oblasti personální politiky ve vybraných strojírenských organizacích.....	36
3.1 Narex s. r. o .....	39
3.2 Společnost 2 .....	41
3.3 Sellier & Bellot, a.s.....	42
3.4 ELKO Nový Knín, v.d.....	45
3.5 Využití datové triangulace.....	47
3.6 Diskuze .....	48
4 Závěr.....	51
5 Soupis bibliografických citací .....	53
6 Příloha .....	60

## 0 Úvod

Na začátku 19. století, v období průmyslové revoluce, přecházela společnost od primárně zemědělské výroby a manufakturního výrobního procesu k velkovýrobnímu strojnímu továrnímu. Dělo se tak po celém světě včetně tehdy Rakouska-Uherska, kterého byla dnešní Česká republika součástí. V minulém století se český stát ať v období první republiky, protektorátu nebo socialistického státu řadil mezi největší strojírenské státy v Evropě. Disponoval širokým aparátem distribuujícím automobily od osobních po nákladní, včetně autobusů, lokomotiv, tramvají, neboť jednou z předností českého strojírenství byli konstruktéři, ale i výrobní precizní pracovníci.

V současné době je strojírenství jedním z hlavních pilířů českého průmyslu a zároveň pozitivním faktorem pro růst české ekonomiky. Rozvoj strojírenství souvisí bezesporu i s rozvojem moderních technologií zaměřených na přesnost a možnost zvýšení produktivity výroby.

Přesto se velká část organizací zaměřených na strojírenskou výrobu potýká se zásadním problémem – nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Tento problém souvisí nejen s atraktivitou oboru, která trendově klesá, ale i s nepropracovaností personální strategie a politiky v oblasti řízení věkové struktury dané organizace.

V organizacích působí odborně kvalifikovaní i zkušení pracovníci, kteří mohou své zkušenosti předávat mladším generacím. K tomu může pomoci spolupráce s mladými studenty, uční, kteří již v průběhu studií mohou být připravováni na pozice v podniku v rámci odborného výcviku, trainee programu nebo aplikováním talent managementu se zaměřením na studenty a absolventy. Tato spolupráce je oboustranně výhodná, vzhledem k obtížnému získávání praxe studentů a naopak získávání kvalitních specificky zaučených pracovníků a vytváření si personálních náhrad. Výhody vychází nejen z výrazně nižší finanční náročnosti, ale souvisí i se zaučením nového kvalitního produktivního zaměstnance. Nevýhody spočívají naopak v možnosti pouhého kariérního startu mladého pracovníka s brzkým ukončením pracovního poměru.

Tematika vytváření personálních náhrad a omlazování organizační struktury se stává stále více aktuální v důsledku globálního stárnutí populace. Prognózy Českého statistického úřadu na rok 2050 poukazují na hrozbu demografického stárnutí procentuálně až na třetinu českého obyvatelstva. V oblastech strojírenské výroby je fenomén stárnutí dle mého názoru stále častějším tématem, bohužel v některých organizacích již alarmujícím. Proto se domnívám, že odborníci, z této oblasti, by se měli ve svých pracích na toto téma více zaměřovat. Předkládaná bakalářská práce usiluje o komplexní pohled na problematiku stárnutí pracovníků a specifické rysy strojírenské výroby. Jejím cílem je zhodnocení způsobů získávání pracovníků na základě analýzy, a dále vytváření personálních náhrad z pohledu řízení věkové struktury organizace v oblasti strojírenské výroby.

Stěžejní zdroje se dají rozdělit do dvou hlavních oblastí, kterou se stává personální řízení obecně a oblast specifické strojírenské výroby. V oblasti personálního řízení práce čerpá poznatky z publikací českých autorů Cimbálníkové, Egera, Koubka, Kocianové a z tvorby zahraničního autora Ulricha. Pro lepší vhled do strojírenské výroby jsou využity odborné publikace související s procesem výroby Tomka a Vávrové ale i s příklady fungující praxe podle Lešingerové. Pro dokreslení problematiky stárnutí populace je využito publikací Vidovičové a z hlediska vytvoření komplexního pohledu na téma se stává nezbytností doplnění legislativních norem a také prognóz ze zahraničních i tuzemských zdrojů na vývoj strojírenství (Český statistický úřad, Brynjolfsson, McAfee).

V první kapitole se práce zaměřuje na personální řízení a problematiku stárnutí populace. Zabývá se tematikou age managementu jako možného nástroje pro řízení věkové struktury, vytvářením personálních náhrad a představuje rysy dvou typicky nejvíce ohrožených skupin, a to absolventů a pracovníků ve věku 50+. Tato obsáhlá kapitola si klade za cíl poskytnout vhled do oblasti personální práce se zaměřením na specifické věkové skupiny. Druhá kapitola je reflexí specifík strojírenské oblasti obsahující nejen jeho historii v České republice, ale i současnost a náhled do možné budoucnosti. Poslední třetí kapitola práce obsahuje kvalitativní šetření, které cílilo na využívání jednotlivých metod (age management, vytváření personálních náhrad, spolupráce se školami) v praxi. Šetření zahrnuje charakteristiku, komplexní analýzu a zhodnocení stavu ve

vybraných organizacích. V závěru kapitoly je uvedeno shrnutí hodnocení využívaných způsobů řízení věkové struktury pracovníků.

Ráda bych tímto poděkovala paní PhDr. Renatě Kocianové, PhD. za její názory, odbornou pomoc, trpělivost a ochotu při vedení této bakalářské práce a také respondentům z vybraných společností, kteří byli ochotní účastnit se šetření.



## **1 Strategické řízení věkové struktury pracovníků**

Strategické řízení přináší organizaci značené konkurenční výhody. Organizaci napomáhá aktivně se podílet na tvorbě své budoucnosti a také sleduje její směr i vývoj. Pokud si organizace definuje dostatečně kvalitní strategii, velmi pravděpodobně se tato skutečnost odrazí na zvýšení produktivity a zisku. S tím poté souvisí pozitivní růst hospodářského výsledku organizace. V oblasti výroby je nutné strategický management výroby postavit na ovlivňujících aspektech, kterými jsou koncepce trhu, zdrojů a vytváření konkurenční pozice (Tomek, 2000, s. 67).

Strategie organizace by měla být komunikována na všech úrovních organizace, což mnohdy dokáže zmírnit případný negativní postoj pracovníků ke změnám prováděným v jejím rámci a minimalizovat potenciálně konfliktní situace vzniklé důsledkem nepochopení záměrů provádění daných změn. V ideálním případě mají pracovníci možnost podílet se na formulaci strategie organizace, což může pozitivně působit na jejich motivaci a ovlivnit loajalitu k zaměstnavateli (Mallya, 2007, s. 28). Aby bylo možné kvalitně sestavit strategii organizace, musí se při tvorbě strategie zhodnotit vnitřní a vnější podmínky mající vliv na fungování organizace. Je nutné sledovat i současnou věkovou strukturu obyvatelstva v regionálním okolí organizace. S tím zároveň souvisí i mobilita pracovních sil a atraktivita lokalit velkoměst (Koubek, 2007, s. 26).

Podle Koubka (Koubek, 2007, s. 26) se oblast vnitřních podmínek řeší převážně z pohledu její velikosti, struktury, používaných technologií, organizační kultury, charakteru a obsahu práce a v důsledku toho i samotné produktivity organizace. Na tomto základě potom Koubek (2007, s. 26) rozlišuje strategie zaměřené na řízení týmů a individuálně řešené organizace.

Personální strategie obecně řeší otázky obsazování pracovních míst v současnosti i v budoucnosti, sladění produktivity práce a spokojenost zaměstnance ze splnění úkolu, budoucí potřeby pracovních sil (druh, počet), plán, jak zajistit potřebné pracovníky. Tato strategie je dlouhodobá a komplexní potřeba každé organizace a je maximálně provázána s celkovou strategií organizace (Kocianová, 2010, s. 16). Jejím úkolem je zajištění pracovních sil a zdrojů na základě potřeb organizace. Zároveň je jejím úkolem sledování správného využívání pracovních sil a hospodaření s nimi (Koubek, 2009, s. 23). Pro

fungování personální strategie je povinností organizace stanovit nejen cíle ale i metody, jak těchto cílů organizace dosáhne.

Personální politika organizace poté určuje následný postup při zavádění různých metod, které k dosažení cílů pomohou. Je to systém pravidel, kterými se snaží organizace usměrnit chování a jednání svých zaměstnanců tak, aby bylo prospěšné v oblasti efektivity plnění cílů osobních ale i organizačních. Pokud je personální politika správně nadefinovaná, stálá a pro pracovníky tak zformulovaná, aby jí rozuměli, pak má možnost vztah mezi pracovníkem a organizací upevnit. V takovém případě bude i příjemná atmosféra bez konfliktů mezi vedoucím a podřízenými. Zároveň pracovník snadněji personální politiku přijme za svou (Koubek, 2009, s. 24).

Z výše uvedených důvodů vyplývá, že zájmem personální strategie je, kromě formulování, navrhování a prosazování personální politiky, i kontinuální seznamování pracovníků se zásadami organizace a respektování jejich připomínek (Koubek, 2009, s. 23).

## **1.1 Věková struktura organizace**

Dle Vidovičové (2008, s. 51) se v souvislosti s chronologickým věkem hovoří o různém věkovém členění, kterými jsou sociální věk, biologický ale i věk v zaměstnání (Vidovičová, 2008, s. 51).

Jak uvedla Benešová v recenzi na knihu Stárnutí, věk a diskriminace, věk i čas jsou dle Vidovičové „...důležitou a funkční charakteristikou pro strukturaci společnosti.“(Benešová, 2010, s. 156)

Dle metodické příručky kolektivu autorů kolem Cimbálníkové (2012, s. 9) se struktura obyvatelstva dělí do jednotlivých věkových složek počínající od mladé složky populace, která se pohybuje ve věkových hranicích od narození do devatenácti let. Poté následuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo (věkové rozhraní od dvaceti do šedesáti čtyř let) a nakonec seniorská složka (od šedesáti pěti let a více). Dle grafu (viz graf č. 1 v příloze) uveřejněného v této metodické příručce (Cimbálníková, 2012, s. 11) pro využití age managementu (řízení věkové struktury pracovníků) je zřejmé, že se společnost potýká s demografickým stárnutím, které bude s největší pravděpodobností pokračovat, neboť největší

nárůst obyvatelstva je očekáván ve skupině lidí starších šedesáti pěti let. V této skupině je dnes zařazeno 15 % občanů a v roce 2050 se očekává zvýšení až na 31 % (ČSÚ, 2009, s. 26). Tato zvýšení se dají i nadále očekávat v souvislosti s modernizací léčebných metod a zlepšením dostupnosti medikamentů (Příprava na stárnutí, 2015).

Důsledkem zvyšujícího se počtu obyvatel starších šedesáti pěti let musí státní správa zvážit zavedení nebo zlepšení určitých opatření, a to především v oblasti sociálního zabezpečení svých stárnoucích občanů. V tomto kontextu se jedná například o finanční situaci lidí pobírajících starobní důchod, přístup ke kvalitní zdravotní péči, otázku bydlení, poskytování sociálních služeb a přístup ke vzdělávání a volnočasovým aktivitám. V souvislosti s prodlužujícím se věkem dožití se totiž posouvá i hranice odchodu do důchodu, což umožňuje starším obyvatelům zůstat aktivní na trhu práce a moci předávat své životní zkušenosti svým mladším kolegům v rámci mezigenerační spolupráce.

Vzhledem k častému používání spojení *starší pracovník* a *senior* v odborných publikacích a nejasné hranici mezi pojmy jsem se i pro svou práci rozhodla pro využití rozlišení MPSV. Zde jsou staršími pracovníky označováni lidé ve věku 50+ a seniorem je člověk, kterému již vznikl nárok na pobírání řádného starobního důchodu. (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, 2012). V mé práci je kladen důraz především na ekonomicky aktivní obyvatelstvo, tedy na starší pracovníky. V rámci stárnutí společnosti je zároveň nutné představení i skupiny 65+, která byla uvedena výše.

Dle statistik MPSV za rok 2012 se na úřady práce přihlásilo 26,5 % uchazečů nad padesát let (Statistická ročenka trhu práce v České republice 2012, 2013). Tato míra nezaměstnanosti se projevuje i na celkové hodnotě nezaměstnanosti v České republice, protože např. v roce 2012 připadalo na 630000 registrovaných nezaměstnaných nad 50+ pouhých 40000 volných pracovních míst. Tato skupina starších pracovníků se nejčastěji potýká s problematikou ageismu.

Dle Vidovičové je ageismus „...ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického

věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité kohortě/generaci.“ (Vidovičová, 2008, s. 113)

V oblasti trhu práce se s ageismem setkáváme ve všech fázích zaměstnanosti od zadání inzerátu, výběru pracovníka, hodnocení pracovníka, odměňování až po ukončení pracovní činnosti a odchod do starobního důchodu.

V návaznosti na tuto myšlenku byl v České republice proveden výzkum s názvem Ageismus 2003 a následně 2007. Autoři tohoto výzkumu, Vidovičová a Rabušic, si kladli za cíl odhalit, kolik osob se s ageismem setkala a v jaké situaci (Vidovičová, 2012). Respondenti byli rozděleni do tří hlavních skupin (18–29 let, 30–59 let, 60–80 let) a byly jim pokládány otázky z oblasti věkově diskriminačních témat. Respondenti na ně odpovídali, zda s uvedeným mají zkušenost sami/někdo v jejich okolí, slyšeli o tom nebo neslyšeli. Z výsledků vyplývá, že v případě mladých lidí je nejvíce vnímán handicap věku při žádosti o bankovní úvěr a poté při hledání zaměstnání. Zároveň se dle Vidovičové (2008, s. 167) nejvíce s diskriminačními znaky na základě věku setkávají lidé středního věku a senioři v souvislosti s propouštěním ze zaměstnání (viz graf č. 4 v příloze).

Stáří je jako vývojové stádium chápáno jako období stagnace, regrese či involuce lidského života (Haškovcová, 2010, s. 30). Vztah ke stáří se neustále vyvíjí a mění. Zatímco v minulosti bylo stáří respektováno a oceňováno pro svou moudrost a sečtělou, v současnosti se na něj pohlíží s hrůzou a despektem. Tento zvrát z harmonického stáří k negativistickému pohledu na stáří se dle Haškovcové (2010, s. 34) udál „z ničeho nic“. V posledních několika desetiletích došlo až k zásadnímu posunu do diskriminačních sfér. Staří lidí jsou i v médiích představováni jako „...společenská přítěž, překážka vývoje, podivná skupina lidí, kteří se ztrácejí, toulají nebo jsou obětí loupeží.“ (Haškovcová, 2010, s. 50)

## **1.2 Absolventi z pohledu věkové struktury**

V důsledku stárnutí pracovníků je jedním z řešení omlazování organizace získávání absolventů z daného odvětví. Profil absolventa je stejně specifický jako profil seniora. V období od dvacátého do třicátého roku života se setkáváme s nutností zaměření na profesní kariéru. Profese, kterou si daný jedinec vybral, se stává součástí jeho osobnosti a dává mu díky

jisté prestiži pocit sebedůvěry a sebestpotvrzení. Vágnerová (2007, s. 49) říká, že se jedinec společensky definuje a ovlivňuje svůj sociální status.

Dle Vágnerové (2007, s. 52) má absolvent, potažmo mladý pracovník, několik typických rysů, které se mohou projevovat volně u různých profesí a různých lidí:

- Odvaha a ochota riskovat
- Pocit sebejistoty
- Pružnost, která se prolíná s odmítáním stereotypního chování
- Netrpělivost, která má základy v dosažení vytyčeného cíle v co nejkratším čase. V opačném případě přichází pocit neúspěšnosti
- Schopnost zvládat stres souvisí s předchozím bodem netrpělivosti, neboť mladý pracovník, který má vytyčené obtížné cíle je více motivován
- Potřeba perspektivy a profesního vzestupu má podpůrné účinky
- Pragmatismus a realismus je nezbytný pro rozhodování bez emocí
- Optimismus, který u mladých lidí vyplývá z vysoké sebedůvěry.

V situaci, kdy se absolventi stávají nezaměstnanými, je větší pravděpodobnost pocitu snížené sebedůvěry jedince a možnost narušení dalšího rozvoje. Je důležité, aby se daní jedinci neztotožnili s rolí nezaměstnaného a snažili se maximálně o získání pracovního místa. V opačném případě se u nich nevytvoří pracovní návyky a smysl pro povinnost, ale projeví se u nich asociální chování, které může vést k vyloučení ze společnosti. Nezaměstnaní mladí lidé se mohou dostat až do role dlouhodobě nezaměstnaného člověka, který i po nalezení pracovního uplatnění nebude schopen práci vykonávat v souladu s požadavky zaměstnavatele. V krátkém časovém úseku tento člověk odchází ze zaměstnání v důsledku nespokojenosti s veškerými aktivitami ve společnosti (Vágnerová, 2007, s. 53).

K dubnu 2014 je evidováno na úřadech práce celkově 29000 absolventů (Předběžná zpráva o nezaměstnanosti čerstvých absolventů škol ke konci dubna 2014, 2014). V detailu (viz graf č. 2 v příloze) je vidět, že nejvyšší míra

nezaměstnanosti je u absolventů středních odborných škol s výučním listem, naopak nejnižší míra nezaměstnanosti je u gymnazistů, kteří ale většinou pokračují v dalším studiu. Jednou z možných bariér pro získání pracovního místa může být nedostatek nebo absence odborné praxe, kterou zaměstnavatelé vyžadují (Nezaměstnanost absolventů, 2014). Pro její získání je nejsnazší metodou *spolupráce středních škol, odborných učilišť a vysokých škol s organizacemi*. V České republice je tato spolupráce doporučena legislativou a funguje na bázi odborných výcviků, stáží, případně pomoci na vytvoření plánu praktické výuky.

Ze šetření Českého statistického úřadu (ČSÚ, 2013), které se týkalo vzdělávání zaměstnanců a absolventů v podnicích, vyplývá, že nejvíce spolupracují podniky v oblasti odborného výcviku se středními školami a vyššími odbornými školami (až 40 % dotázaných). Tyto podniky se velikostně řadí mezi střední a velké podniky. Mezi faktory ovlivňující výsledek řadíme na první místo především dostatečnou personální základnu velkých podniků, které mohou některé zaměstnance z běžného pracovního procesu uvolnit a dostatečné finanční možnosti.

Dále se nejvíce do odborně-vzdělávacích aktivit zapojují podniky a školy, které jsou situovány ve spektru ekonomických činností NACE pod označením C 26 výroba počítačů, C 24–25 výroba kovů, hutnictví, slévárenství, strojních konstrukcí, C 27–28 výroba elektrických zařízení, strojů, opravy a instalace, C 29–30 výroba motorových vozidel a ostatních dopravních prostředků (Vongreyová, 2013, s. 14).

Z hlediska geografického rozložení převládá spolupráce mezi školou a podnikem v Moravskoslezském kraji. Naopak oblast kolem Karlových Varů se potýká s nízkou mírou podobné spolupráce (Vongreyová, 2013, s. 8).

Spolupráce je zajištěna, jak jsem již nastínila, i formou *legislativní podpory* na základě povinnosti, kterou ukládá řada zákonných norem. Jedná se v první řadě o zákon č. 262/2006 Sb., ve kterém se hovoří o odborné praxi absolventů škol. Dle něj jsou zaměstnavatelé povinni zajistit „...absolventům středních škol, konzervatoří, vyšších odborných škol a vysokých škol přiměřenou odbornou praxi k získání praktických zkušeností a dovedností

potřebných pro výkon práce; odborná praxe se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat.“ (zákon č. 262/2006 Sb.)

Slovem absolvent se myslí „...zaměstnanec vstupující do zaměstnání na práci odpovídající jeho kvalifikaci, jestliže celková doba jeho odborné praxe nedosáhla po řádném (úspěšném) ukončení studia (přípravy) 2 let, přičemž se do této doby nezapočítává doba mateřské nebo rodičovské dovolené.“ (zákon č. 262/2006 Sb.)

Zákon o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání č. 561/2004 Sb., udává časovou dotaci na vyučovací hodinu odborné praxi, která čítá šedesát minut.

Obsáhlejší je vyhláška č. 13/2005 Sb., o středních školách. V tomto dokumentu se blíže specifikuje pojem praktické vyučování a odborný výcvik. Dle vyhlášky odborný výcvik zajišťuje osvojování si základních dovedností, činností a návyků ve výkonu služby nebo práce. Pro zásady bezpečnosti je nutné dodržování časové denní dotace, která nesmí být delší než šest vyučovacích hodin v prvním ročníku. Ve vyšších ročnících je možné prodloužení časového fondu až na sedm vyučovacích hodin.

V případě, že se odborný výcvik koná mimo areál školní budovy, je zaštiťován právnickou nebo fyzickou osobou a pohybují se na pracovišti pracovníci organizace, pak se v případě přestávek musí studenti přizpůsobit plně režimu organizace. Naopak v prostředí školského zařízení je zařazena přestávka po dvouhodinovém výcviku a trvá od patnácti do dvaceti pěti minut.

Z hlediska bezpečnosti práce je nutné, aby nad žáky byl vykonáván dozor. V prostředí pracoviště fyzické nebo právnické osoby se stávají dozorem pověřeni zaměstnanci organizace, kterým se říká instruktoři výcviku. Ve školském zařízení se stává dozorem učitel odborného výcviku. Každý instruktor odborného výcviku může mít na dozorování maximálně tři žáky.

Organizace, která zprostředkovává odbornou praxi je povinna zajistit pro praktické vyučování správné *realizační podmínky*. A to tím způsobem, že zajistí prostory, ve kterých se bude praktické vyučování odehrávat, zabezpečí školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci před nástupem na pracoviště a zároveň se zaručí za dodržování podmínek bezpečnosti práce. V případě potřeby by měla

organizace zajistit ochranné prostředky, které jsou specifikovány zvláštním předpisem § 104 Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Dle Zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb.) je nutné, aby při každém praktickém vyučování byl přítomen odborný dozor, který bude zároveň zapisovat řádně docházku a učební látku do evidenčního listu, ke kterému má přístup pouze tento dozor. Na základě vyplněného evidenčního listu se stanovuje dvakrát za měsíc klasifikační stupeň daného žáka. Tuto klasifikaci provádí odpovědný pracovník za spolupráce mistra odborného výcviku.

Realizační *podmínky* musí zajistit i škola využívající odborného výcviku. Škola disponuje seznamem účastníků praktické výuky, který odevzdává spolupracující organizaci. Výuky v organizaci se nemusí účastnit kompletní ročník. Je možné, že nebudou jednotliví žáci odpovídat kvalifikačním požadavkům a ani zdravotní způsobilosti. V tomto případě je škola povinna zajistit žákovi odborný výcvik v některém ze svých školských zařízení, nebo v jiné spolupracující organizaci (Zákon č. 262/2006 Sb.).

Pro potřeby odborného výcviku je dále povinnost pro školu vytvořit učební osnovy, dle kterých se bude praktická výuka řídit. Tyto osnovy je možno vytvářet za spolupráce konkrétního podniku. V případě, že blízká organizace nemá možnost zajištění praktické výuky na svém pracovišti z jakéhokoli důvodu, pak je možné ze strany podniku dozírat nad praktickou výukou ve školském zařízení externí formou. V takovém případě se organizace podílí na určení obsahu odborného vzdělávání (Zákon č. 262/2006 Sb.). Tato forma spolupráce v České republice nemá rovnoměrné zastoupení. Nejvíce spolupráce funguje v Královehradeckém, Libereckém kraji a v Hlavním městě Praha. Celkem ale hovoříme o spolupráci, která čítá 2,2 % v oblasti středoškolské a 2,1 % v oblasti vysokých škol (Vongreyová, 2013).

V rámci vzájemně prospěšného vztahu mezi organizací a školou je nabízena pracovníkům, instruktorům, patronům možnost účasti na pedagogických a metodických seminářích. Nebo naopak jsou učitelé z odborných škol zváni na odborné přednášky pořádané spolupracující organizací. Přičemž takové spolupráce se využívá velmi málo. Nejvyšší procento aktivních pracovníků (10,6 %) je v podnicích střední velikosti, kde se tito pracovníci



podílí na výuce na vysokých školách jako externí přednášející z oblasti praxe nebo jako jednorázoví přednášející (Vongreyová, 2013).

V důsledku vysoké specializace některých organizací, kdy má trh specifické požadavky a organizace nabízejí své jedinečné služby a produkty, bylo nutné založení *podnikových škol*. V minulosti, kdy bylo řemeslo vyučováno pouze na bázi spolupráce tovaryše a mistra, se lidé učili specifické rysy daného cechu a byli k sobě naprosto loajální. Později se přestoupilo k vychovávání vlastních zaměstnanců pomocí podnikových škol. Typickým příkladem v českém prostředí je Baťova škola práce, která měla sloužit hlavně vzdělávání mladých mužů. Později se zjistilo, že tato metoda má nadmíru pozitivní výsledky a byla otevřena i pro ženy. Přijatý pracovník byl zařazen do této školy a připravován v tzn. zaškolovací dílně. Zaškolovací dílna sloužila nejen jako místo pro odborný výcvik, ale jako možná rezerva při potřebě náhlého zajištění pracovní síly v pracovním procesu. Vedoucí pracovníci měli za úkol představit mladým lidem teorii co nejvíce propojenou s praxí, zajistit jejich nadšení pro práci, naučit je návykům pracovní morálky a tvorbě hodnot (Lešingrová, 2008, s. 68).

Absolvent Baťovy školy práce se mohl osvědčit jako nákupčí kůží, kaučuků v zahraničí, nebo jako vedoucí prodejních poboček v tuzemských podmínkách nebo jako vedoucí provozovny v zahraničí. Díky takové metodě vzkvétalo i město. V letech 1923-1937 vzrostl v souvislosti s činností Baťovy školy práce počet obyvatel ve Zlíně až o třicet dva tisíc a samotná škola měla od roku 1922 do roku 1939 nárůst absolventů o desetinásobek (Lešingrová, 2008, s. 70).

Vzdělávání formou podnikových škol se v posledním desetiletí vrací i do českého prostředí. Zatím jedinou podnikovou školou je Střední odborné učiliště strojírenské patřící do projektu ŠKODA Akademie. Toto učiliště bylo založeno v roce 2013 jako středisko pro vzdělávání žáků a zároveň dospělých zaměstnanců, neboť ŠKODA Akademie je přímo odpovědná za profesní vzdělávání a další rozvoj svých zaměstnanců. Mladí učni dostávají po úspěšném absolutoriu na této škole pracovní příležitost v organizaci nebo mají možnost dalšího studia. Důležité je rozvíjet talenty, posilování sociálních kompetencí, předávání know-how a připravenost budoucích zaměstnanců celého koncernu Volkswagen. Společnost je od roku 2000 taktéž zřizovatelem vysoké školy nabízející dva stupně

vysokoškolského vzdělávání (bakalářský, magisterský stupeň). Studenti, kteří úspěšně dokončí studium na této škole, mají vysokou šanci uplatnit se v oblastech controllingu, managementu, logistiky, personálního řízení a dalších (Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.).

Snaha o začlenění absolventů do pracovního procesu se stále zvyšuje a využívá se při ní i dalších konceptů známých ze zahraničí jako jsou age management, talent management, případně i diversity management.

### **1.3 Koncepce řízení věkové struktury**

Vzhledem k diferenciaci pracovní síly a její vysoké hodnotě pro zaměstnavatele je na základě aktuální situace struktury organizace nutná aplikace konkrétního stylu či koncepce řízení věkové struktury. Důraz by měl být kladen na věkovou diverzitu ve struktuře organizace. Nejen z důvodu omlazování společnosti, ale i z hlediska rozdílnosti zkušeností a přístupu k práci.

#### **1.3.1 Age management**

V důsledku globálního stárnutí populace vznikla diskuse, která se dotýká především nepříznivého vývoje z hlediska demografického stárnutí. Dle Kocianové (2012, s. 111) se staly hlavními diskuzními tématy – stárnutí populace, politika důchodů a odchodů ze zaměstnání, sociální odpovědnost organizace, věková diskriminace (ageismus), zaměstnatelnost starších pracovníků.

I přesto, že se lidé nad šedesát let zařazují do skupiny pracovníků v postproduktivním věku (Kalvach a kol., 2004, s. 47), mají na trhu práce stále své místo. Tato skutečnost je dána především prodloužením věkové hranice odchodu do starobního důchodu. Proto je důležité vytvořit podmínky, které zohledňují věk na úrovni organizace a řízení pracovních procesů. K tomu slouží koncepce age managementu, která se zaměřuje v bodech na (Cimbálníková, 2012, s. 33):

- péči o zdraví
- restrukturalizaci pracovních míst
- rozvoj pracovního prostředí
- přizpůsobení organizace práce

- ergonomii práce
- řízení směn
- rozvoj mezigenerační spolupráce
- podporu a propagaci rozvoje fyzické kondice zaměstnanců.

Souhrnem se jedná o „...soubor opatření a aktivit k odstranění věkové diskriminace v organizaci,“ (Eger, 2009, s. 33) protože by neměla být slučována fyzická a duševní schopnost s věkem.

V souvislosti se zaměstnáváním starších pracovníků je možné se setkat s pracovníky, kteří pro společnost pracují několik desítek let a jejich vztah k organizaci je již na úrovni jistoty, bezpečí. Zároveň jsou starší pracovníci schopni demonstrovat svou silnou loajalitu a příslušnost ke společnosti. I s těmito pracovníky by se mělo efektivně komunikovat a představit jim možnosti přicházející s jejich případným odchodem. Na základě této komunikace by měl být vypracován plán, dle kterého bude organizace a pracovník spolupracovat. Nezbytnou součástí je při řízení starších pracovníků klást důraz i na jejich motivaci a dávat jim podněty, které je utvrdí v tom, že jsou pro organizaci potřební (Diversity management, 2005).

Využívaným nástrojem age managementu je mezigenerační spolupráce, při které si vyměňují pracovníci zkušenosti, dovednosti, znalosti. Obě skupiny totiž mají určité vlastnosti, které se specificky váží vždy jen k jedné ze skupin. Mladí absolventi jsou pro práci motivovaní a usilovně shání pracovní uplatnění, jen nemají potřebné zkušenosti. Skupina starších pracovníků má naopak potřebné životní zkušenosti, které by mohla předat dalším generacím. Na základě této myšlenky se doporučuje starším pracovníkům, aby se stali mentory, kouči a tedy vedoucími nebo průvodci nových nastupujících nezkušených pracovníků (Cimbálníková, 2012, s. 24).

Tematikou mezigenerační spolupráce se zabývá i Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017. Jeho cílem je zvýšení medializace tématu stárnutí a přínosu starších pracovníků pro společnost a zároveň podpora spolupráce studentů a seniorů nejen na středních ale i základních školách. Na

základě strategie se plánuje vytvoření projektu, který má za cíl povzbudit dialog mezi oběma skupinami a zbourání mezigeneračních bariér, ale i podporu mentoringu a věkově smíšených pracovních skupin. Tento projekt vzniká pod záštitou Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy, Ministerstva práce a sociálních věcí a na jeho financování se podílí Evropský sociální fond. Mezi jeho dílčí cíle patří i budování multigeneračních center, kde se budou moci scházet studenti, senioři, děti, mládež. Ale zároveň i zlepšení postavení těchto specifických skupin na trhu práce a projektu celoživotního vzdělávání ve všech oblastech společnosti. Obě specifické skupiny tak získávají životní příležitost (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, 2012).

### **1.3.2 Talent management a následnictví**

Vznik označení talent management je datován k počátku 21. století. Odvození koncepce řízení talentů se spojuje s označením „válka o talenty“, který vznikl v 90. letech 20. století jako reakce organizací na obtížnost získávání a stabilizaci talentovaných lidí (Armstrong, 2007, s. 327). Jeho cílem je zajištění talentů a důraz na tvrzení, že jsou hlavním zdrojem organizace (Armstrong, 2007, s. 338).

Pro talent management je typické, že je zajišťován trainee programy, kterých se mohou účastnit absolventi ale i pracovníci, kteří v organizaci pracují (Kocianová, 2012, s. 111). Jeho využití z hlediska věkové struktury spočívá dle mého názoru v možném omlazování organizace a zajištění klíčových pozic v organizaci. Nejedná se o odbornou přípravu, která se zaměřuje na přípravu pro konkrétní obsazení pracovního místa, základní rozlišení je v široké odborné i časové perspektivě (Kocianová, 2012, s. 110).

Při řízení talentů je nicméně důležité nejprve definovat, kdo je talentem. Dle Hroníka (2007, s. 109) jsou pro označení talentů hlavními kritérii výkonnost, respekt a perspektiva k jejich zvýšení.

Talent management využívá logického procesu, který začíná při identifikaci talentovaného člověka, pokračuje získáním, rozvíjením, udržením a využitím tohoto člověka (Hroník, 2007, s. 110).

Mezi možnosti získání nových talentů patří dle Horváthové (2011, s. 48):

- Identifikace mezi současnými zaměstnanci a mezi zaměstnanci, kteří spolupracují u firmy v rámci stáže.
- Vyhledání mezi zaměstnanci konkurenčních nebo dodavatelských firem.
- Oslovení bývalých zaměstnanců.
- Vyhledání pomocí internetu.
- Využití headhunterů.
- Využití inzerce v tisku, ve specializovaných časopisech, periodicích.
- Vyhledání v databázích agentur a specialistů na nábor a outplacement.

Stav talentů v organizaci ovlivňují dvě zásadní politiky. Nejprve je důležitá politika získávání talentů, kterou zajišťujeme talenty z vnějších zdrojů. V této oblasti je důležité zvolit správný přístup, jak zajistit přitažlivost organizace pro talenty. Druhou politikou je udržení talentů v organizaci. Součtem obou politik se stává tok, soubor, zásoba, banka talentů. Zároveň musí organizace zvažovat kompetence talentů, které zaměstnává. Zda zvládají řešit konfliktové situace, informovat ostatní, učit se „za běhu“, naslouchat, motivovat ostatní, jestli mají perspektivu a umí řešit problémy. Pokud těmito kompetencemi disponují, pak jsou vhodnými talenty (Ulrich, 2010, s. 200).

„Základem efektivní práce s talenty je vytvoření strategie talent managementu, která bude v souladu s podnikatelskou strategií organizace....Cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace.“ (Horváthová, 2010, s. 81)

Dále se dle Horváthové (2010, s. 81) ve fázi získávání talentů hovoří o třech krocích, kterými jsou identifikace klíčových kompetencí, hodnocení výkonu a potenciálu a finální vytvoření talent-poolu. Z hlediska klíčových kompetencí je pohled zaměřen především na orientaci organizace, které ji odlišují od konkurence. Talent-pool je finálně tvořen z vnějších a vnitřních zdrojů talentů.

Dle Armstronga (2007, s. 338) je možné na základě auditu talentů, prognóz nabídky a poptávky a hodnocení pracovního výkonu a potenciálu vytvořit tzn. plán

následnictví. Tento plán může mít dvě podoby. V prvním případě se jedná o formu řetězce, kde je zřetelné současné obsazení pracovní pozice, věk pracovníka, jeho nástupce a zároveň i schopnosti jeho nástupce s časovou rozvahou, kdy může na danou pozici povýšit. Plán může mít i podobu organizačního schématu obsahujícího pracovníky potenciálně vhodné pro vybranou pozici. Jejich základní osobní údaje doplňuje stav současného výkonu a připravenost k povýšení. Tato metoda je vhodnější z hlediska přehlednosti a vyznačení většího množství reálných nástupců (Koubek, 2009, s. 120–1).

S tématem nástupnictví úzce souvisí téma plánování kariéry, které lze popsat jako „...úsilí jednotlivce o nalezení a uskutečnění vlastní cesty životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj osobní potenciál.“ (Bělohlávek, 1994, s. 11 a 99) Při přijímání pracovníka je nutné dle Armstronga (2007, s. 201) myslet nejen na pracovní smlouvu, ale i na smlouvu psychologickou, která značí očekávání pracovníka a organizace (optimální podmínky pro práci, správně odvedená práce). Pro kariéru je ale podstatnější konkrétní psychologická kariérová smlouva obsahující očekávání pracovníků s možností profesního rozvoje a na druhé straně záměry organizace.

Důležité pro plánování kariéry jedince je vytvoření individuálního kariérového plánu složeného z kariérové kotvy, profese, zaměstnání a pozice. Ke každému bodu si musí organizace v průběhu realizace kariérové dráhy uvědomit možné problémy, intervence ale i individuální podmínky a vnější faktory (Bělohlávek, 1994, s. 99).

### **1.3.3 Diversity management**

Koncepci diversity managementu lze vnímat jako rozšíření oblasti rovných příležitostí v oblasti trhu práce (Kocianová, 2012, s. 119).

Dle autorů Kandoly a Fullertona (1998, s. 69) lze vysledovat v literatuře až jedenáct modelů řízení diversity, z nichž žádné dva nejsou zcela totožné. Uvedení autoři na základě těchto znalostí vytvořili pomocí akronymu MOSAIC charakteristiku organizace využívající diversity management (Kandola, Fullerton, 1998, s. 166). Jednotlivá písmena v akronymu značí anglická slova:

- Mission (silné cíle a hodnoty)

- Objective (objektivita procesů a rovnost všech pracovníků)
- Skilled (vědomí, že negativismus pracovníků a pochvala ze strany manažera mají důsledky na výkon)
- Active (aktivní flexibilita)
- Individual (důležitá je individualita jedince)
- Culture (kultura organizace podporující důvěru mezi pracovníky)

Dle Egera (2009, s. 12) lze diverzitu chápat jako různorodost nebo heterogenitu pracovní síly v návaznosti na určitá kritéria nebo dimenze. Tyto dimenze jsou rozděleny na primární a sekundární, přičemž věk spadá do dimenze primární společně s etnickou příslušností, genderem, mentálními a fyzickými schopnostmi, rasou a sexuální orientací.

Pro řízení věkové struktury pracovníků pomocí diversity managementu je důležité si uvědomit, že zařazení různých věkových skupin do týmů nebo organizační struktury je pro organizaci jistou výhodou. Jedná se totiž o lidi s různými životními zkušenostmi, odlišným rodinným zázemím, znalostmi a zájmy (Brodský, 2008, s. 1). V případě, že je tak diversity management správně pochopen může mít v důsledku pozitivní vliv na snížení nákladů společnosti, kreativitu, řešení problémů a organizační flexibilitu (Brodský, 2008, s. 5).

V návaznosti na zařazení starších pracovníků do týmů plně využívajících informační technologie, hrozí, že jejich práce bude vyžadovat podporu ostatních spolupracovníků. A v důsledku těchto bariér a snahy o jejich překonání se doporučuje věkovou strukturu organizace postavit na heterogenních základech, kde budou zastoupeny všechny věkové kategorie od mladých absolventů po pracovníky odcházející do řádného starobního důchodu.

Fenomén diversity managementu se s problematikou zařazení různých věkových skupin do organizace úzce prolíná s oblastí age managementu, který jsem popsala výše. Zároveň má snahu o snížení projevů ageismu v oblasti trhu práce.

## 1.4 Vytváření personálních náhrad

Jednou z metod, díky které lze naplnit stanovené cíle personální strategie je vytváření personálních náhrad, díky němuž jsou zakládány soubory obsahující lidi, kteří nemají momentálně možnost uplatnění v dané organizaci, ale je možnost, že v blízké době bude uvolněna pozice odpovídající jeho kvalifikačnímu i osobnostnímu profilu.

Vytváření personálních náhrad je tak nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Fond personálních náhrad lze utvářet dvěma základními způsoby -- těmi jsou zdroje ze současných pracovníků organizace a vnější zdroje (zde se jedná o potenciální zaměstnance).

V organizaci lze interně vytvářet převisové personální pooly, kde budou situováni pracovníci, kteří momentálně čekají na odpovídající pozici v důsledku organizačních změn společnosti nebo jiných překážek na straně zaměstnavatele, pracovníci nespĺňující požadavky na svou dosavadní zastávanou pozici v důsledku zdravotních potíží nebo jiných důvodů (interní materiály ŠKODA AUTO, a.s.). Jedná se o podobné soubory pracovníků vznikající řízením talentů (talent-pooly). Tyto personální pooly bohužel ale není dle mého názoru vhodné používat v případě malých a středních firem, které mají velmi nestabilní hospodářský výsledek. Vytvářením těchto náhrad si sice získává organizace zaměstnance, ale má povinnost platit jim průměrnou mzdou jako náhradu za to, že zaměstnanci jsou, i když bez pracovních úkolů. Pro podnik, který nemá stále vysoké finanční obraty, je tato varianta zcela nevýhodná a mohla by se stát až destruktivní. Na druhou stranu existence personálního poolového systému umožňuje flexibilní rychlé reagování na požadavky trhu, řešení náhlých situací a připravenost na změny.

Pro všechny typy organizací je důležité nastavit si nejprve správný proces plánování pracovních sil a metodu, kterou se bude zjišťovat současná a budoucí potřeba pracovníků. Personální práce v oblasti plánování lidských zdrojů je tedy neohraničený proces, který probíhá nepřetržitě. Jeho úkolem je sledování potřeb počtu pracovníků, budoucích možností uchazečů o pracovní pozici a nakonec sladění těchto dvou aktivit – obecně řečeno vytvoření harmonie mezi nabídkou



uchazečů na trhu práce a poptávkou firem. Zároveň je nutné provést analýzu pracovního prostředí, fluktuace, efektivity, flexibility zaměstnanců.

Dle Koontze a Wehricha (1998, s. 118) je nezbytnou součástí plánování uvědomění si časového úseku, kterého se naše plánování týká. Může se jednat o krátkodobou situaci, kterou může být jedinečná zakázka. Nebo střednědobé plánování, kde si nejsme jistí dobou trvání, ale víme, že se bude jednat řádově o rok maximálně o osmnáct měsíců. V případě roků, které většinou nepřekračují tři roky, se hovoří o strategickém dlouhodobém plánování.

Proces plánování má několik základních prvků nutných k zabezpečení vytvoření správného plánování. Jedná se o stanovení cíle, akce, zdrojů a implementaci do procesu plánování (Kocianová, 2010, s. 70).

Jako nejobtížnější součást personálního plánování je dle Koubka (2008, s. 102) odhad počtu a struktury pracovních míst, které jsou pro plnění plánovaného cíle nezbytné obsadit. Pro odhad potřeb pracovních sil se využívá týmu expertů, kteří organizaci znají a orientují se v situaci na trhu. Osvědčeným panelem jsou mistři, top management a externí specialisté (Koubek, 2008, s. 103).

Prostřednictvím *delfské metody* se tým expertů snaží o zajištění shody budoucího vývoje situačních faktorů na trhu s budoucí potřebou pracovních sil. Pro zajišťování dostatečného množství pracovníků je nezbytné správné odhadování potřeb pracovních sil. Metoda umožňuje zlepšení výsledků v případě, že jsou dodrženy jisté zásady (Koubek, 2008, s. 104):

- poskytovat dostatečné množství informací expertům (statistiky, analýzy, výsledky šetření)
- pokládat jen takové otázky, na které jsou schopni individuálně odpovědět
- vyhýbat se otázkám, které jsou zbytečné
- vyjasnit terminologii používanou při diskuzi
- nedávat expertům pocit časového tlaku
- přesvědčit všechny zúčastněné, že je metoda důležitá, smysluplná a účinná.

*Metoda odhadu pokrytí potřeb pracovníků* skrývá oba zdroje (interní a externí) získávání pracovníků. Zakládá se na znalosti „...současného počtu a struktury pracovních zdrojů v organizaci i mimo ni (území, z něhož pochází rozhodující část pracovníků organizace - tedy ve spádovém území pracovní síly organizace) i znalost zákonitostí pohybu, proměnlivosti obou skupin pracovních zdrojů během poměrně dlouhé retrospektivy.“ (Koubek, 2008, s. 109)

Pokud je výsledkem z odhadu potřeb čistá potřeba nulová, pak je počet lidských zdrojů dostatečný pro úspěšné splnění cíle. V konečné fázi plánování jsou stanoveny cíle, akce, i zdroje, a pak už jen seznámení pracovníků s jejich úlohou v dosažení definovaných cílů.

Dle Armstronga (2007, s. 305) si plánování lidských zdrojů lze rozlišit na *měkké a tvrdé plánování*. Přičemž plánování tvrdé je označení získávání pracovníků v důsledku aktuální potřeby bez ohledu na jejich postoje a motivaci. Měkké plánování je založené na získávání pracovníků, kteří budou ve své práci angažováni a motivováni. Lze ho označit také jako vytváření externího zdroje personálních náhrad. Pro organizaci je výhodnější využívat oba typy plánování, neboť musí být připravena na možné náhlé odchody pracovníků (lepší pracovní uplatnění, zdravotní nezpůsobilost, smrt) a přirozenou fluktuaci pracovníků (stěhování).

Na základě výsledků, které zjišťují potřebu zaměstnanců v organizaci ve spojení s personálním plánováním, se rozhoduje o způsobu získávání pracovníků.

## **1.5 Oblasti a metody získávání pracovníků**

Výchozím bodem v procesu získávání pracovníků je zvolení strategie a stanovení kritérií, která musí uchazeči splňovat. Kritéria vychází z popisu pracovního místa, kvalifikačních požadavků a schopností pracovníka. Organizace se musí kromě stanovení kritérií rozhodnout, jakou oblast výběru pracovníku zvolí. Širokou výběrovou škálu nabízí vnější zdrojová oblast, zatímco prověřené pracovníky poskytují vnitřní zdroje.

Personální politika organizace ovlivňuje výběr metody získávání pracovníků. Žádná univerzální metoda pro získávání pracovníků neexistuje, neboť každá organizace je specifická a má své potřeby.

Dle popisu pracovního místa, které se obsazuje, personální oddělení zjistí, zda není v *interních zdrojích* organizace pracovník odpovídající kvalifikačním i osobnostním profilem na dané místo. Mezi vnitřní zdroje se řadí pracovníci, kteří jsou z důvodu technologických inovací, které je nahradily, uspořeni. Jedná se tedy o pracovníky, které by musela organizace propustit z důvodu modernizace, organizačních změn či skončení sjednané zakázky. Dalšími jsou zaměstnanci, kteří mají rozvojový potenciál a postoupili do úrovně, kdy je změna pracovní pozice vítaná, nebo zaměstnanci mající zájem o změnu pracovní pozice z vlastní iniciativy (Kocianová, 2010, s. 83).

Výhodou interního výběru je znalost pracovníků, jejich historie, jejich silné a slabé stránky. Na druhé straně i zaměstnanec organizaci zná a z hlediska nákladů je ušetřen čas i finance na adaptační program. Pokud je v organizaci možnost změnit pracovní pozici, je možné, že se stane motivací a hybnou silou pro lepší výkon pracovníka. V extrémním případě se může stát, že motivace bude tak vysoká, že se neprozřetelně změní v soutěživost. S tím úzce souvisí negativní stránka interního získávání pracovníků, protože se může stát, že pracovníci se budou cítit, v případě vertikální ale i horizontální změny, povýšeně a jejich jednání vůči spolupracovníkům se radikálně změní. Vzhledem k tomu, že do organizace nepřichází lidé z externích zdrojů, pak si organizace vytváří clonu před inovacemi, novými myšlenkami a postupy, které by noví příchozí přinesli (Kocianová, 2010, s. 83). Když se organizace rozhodne použít pro získávání pracovníků tuto cestou, je nutné nejprve provést analýzu, zda jsou v organizaci vhodné potenciální náhrady.

Získávání pracovníků z *vnějších zdrojů* je řešení v případě, že není možné využití vnitřních zdrojů. I přesto je ale nutné položit si otázky ohledně současných pracovních míst v organizaci, počtu pracovníků, dovedností, výkonu pracovníků, jejich flexibilitě, možnosti kariérního růstu, demografii organizace (stárnutí organizace; více mužů než žen; věková struktura a zkušenosti pracovníků), míry fluktuace (vyjma přirozené fluktuace vztahující se ke stěhování z osobních a jiných důvodů). Z vnějších zdrojů je získávání pracovníků časově náročnější a vyžaduje plán, dle kterého se bude celý proces řídit. Souvisí s odhalením počtu a typu pozic, které vykazují nebo budou vykazovat nedostatečnou obsazenost. Na základě této informace jsou stěžejní oblasti, ve kterých by byla možnost oslovit

velké množství uchazečů. Variant se nabízí několik: inzerování pozice v tisku, na internetových stránkách společnosti, na internetových pracovních portálech, na úřadech práce; oslovení středních a vysokých škol s nabídkou spolupráce (Armstrong, 2007, s. 343-9).

Zároveň je nutné myslet na image společnosti, neboť pro společnost je podstatné obecně zvyšování prestiže a jména organizace (Kocianová, 2010, s. 89). Z pohledu uchazeče je neúspěšná organizace signálem, že by neměl vykazovat vysokou snahu o získání pracovního místa právě zde.

Obecně se doporučuje využívat personálního marketingu organizace, který bude svou strategií velmi podobný marketingu aplikovaného na zákazníky. Důležitým bodem strategie je však zůstat čestným a poctivým zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by se měl před uchazečem prezentovat v příznivém světle a být tak neodolatelným. Toho lze dosáhnout analýzou přístupů ostatních organizací a zároveň vynaložit větší snahu v oblastech blízkých lidem (spravedlivé odměňování, kvalita vedoucích pracovníků, atmosféra na pracovišti, pracovní a mimopracovní život v rovnováze). Tato vnitřní podmínka získávání pracovníků je doplňována mimo jiné i aspektem, v jakém prostředí se organizace nachází. V případě nepříznivého okolí bude získávání pracovníků obtížnější, než v prostředí příjemném.

První zásadní oblastí, na kterou se klade důraz v případě externího výběru pracovníků, jsou úřady práce a jejich registrovaní uchazeči o pracovní uplatnění. Tito uchazeči mohou být dlouhodobě nezaměstnaní, absolventi nebo pracovníci jiných organizací, kteří se rozhodli o změnu zaměstnání. Pracovní místa zde inzerují společnosti na vývěsních plochách nebo formou letáků.

U prestižních společností, nebo organizací s dobrou marketingovou strategií je běžnou praxí, že se uchazeči o zaměstnání *nabízí sami*. Tato forma má nespornou výhodu ve finančních úsporách společnosti, neboť není nutná inzerce volného pracovního místa. Nevýhoda je však daleko zásadnější a pro organizaci mnohdy i daleko nákladnější. Uchazeči o zaměstnání nemají přesné informace o pracovním místě, na které budou případně přijati. Jejich zájem je hlavně být „členem“ organizace a odpovídat kvalifikačním a organizačním požadavkům dané pozice. Protože uchazeči se hlásí průběžně a výběrové řízení probíhá například

řádově o několik měsíců později, není možnost uplatnit nejvýznamnější nástroj výběru, kterým je porovnávání kvalit a schopností většího množství uchazečů (Kocianová, 2010, s. 88).

Osvědčenou metodou získávání pracovníků je *doporučení od současného zaměstnance* organizace. Předpokládá se, že by současní pracovníci nepřivedli do zaměstnání někoho, kdo se neosvědčí i z důvodu zachování své vybudované osobnostní pozice. Organizace díky této metodě ušetří čas i finance na inzerci pracovního místa, ale také uspoří v oblasti adaptace nového pracovníka. Ten dostává informace v průběhu nástupu přímo od svého příbuzného či známého. Na druhé straně se organizace opět dostává do situace, kdy nemá možnost vybírat z většího počtu uchazečů s různými kvalitami a zkušenostmi (Kocianová, 2010, s. 88).

V neposlední řadě je stále častější metoda *oslovování vybraných jedinců*, které si organizace vyhledá a sleduje jejich pracovní úspěchy, většinou se jedná o jedince, kteří jsou v daném oboru na vysoké úrovni. Tato forma headhuntingu, jak se nazývá metoda získávání pracovníků, je vhodná nejen pro výběr na úrovni top managementu, ale i středního managementu. Průběžně organizace sleduje odborný tisk, odborná setkání a snaží se o vybraném jedinci zjistit, co nejvíce informací, často i nekorektním způsobem. Tato metoda na první pohled ukazuje svou velmi negativní tvář, kterou je zhoršování vztahů mezi organizacemi a znemožnění spolupráce mezi nimi (Kocianová, 2010, s. 88). Dává také možnost danému pracovníkovi zjistit svou cenu a ten dostává pocit, že je něčím výjimečný a snaží se ze situace získat co nejvíce výhod.

Používání vývěsních ploch před organizacemi pro inzerci pracovního místa se v současné době preferuje především ve spolupráci s pracovními úřady, středními školami nebo se vývěsky umísťují před organizaci tak, aby veřejnost měla možnost nahlédnutí. Tato metoda může být spojníkem mezi externím a interním výběrem, protože vývěsku může organizace umístit na svých vnitřních nástěnkách případně intranetu a zároveň jak již bylo řečeno vně organizace. Očekává se, že buď pracovníci budou chtít sami místo obsadit, nebo budou, jak jsem se zmínila výše, doporučovat své známé nebo příbuzné. Tato metoda má výhodu ve své konkretizaci pracovního místa a možnosti vyloučení nevhodných uchazečů, kteří

sami uznají za nevhodné se přihlásit. Dále je přesně stanoveno datum, do kterého se mají uchazeči hlásit, čímž se lépe srovnává aktuální kvalifikace a schopnost uchazeče. Bohužel se může také stát, že vývěsku uvidí jen specifická skupina lidí a ne široká veřejnost, proto se nedoporučuje touto metodou získávat pracovníky na vyšší manažerské pozice (Koubek, 2008, s. 135).

## **2 Stárnutí pracovníků v oblasti strojírenství**

Dle portálu Czech.cz, který je provozován Ministerstvem zahraničí České republiky, patří mezi hlavní pilíře českého průmyslu právě strojírenská výroba, která pozitivně ovlivňuje vývoj české ekonomiky. Česká republika se řadí mezi přední výrobce celé škály dopravních prostředků od motocyklů, osobních automobilů po letadla a lodě. Další specialitou českého strojírenského průmyslu se stává výroba turbín, cisteren, konstrukcí ale i ručního elektrického (vrtačky) nebo klasického nářadí (dláta). Oblast strojírenství měla i v minulosti v českém prostředí tradiční a zásadní pozici. V období rakousko-uherské monarchie tvořilo české strojírenství až 70% výroby celého monarchického aparátu a v meziválečném období se dokonce ČSR mohla vyrovnat celosvětově nejlépe rozvinutým státům (Věžník, 2013, s. 2).

Průmysl má podle Českého statistického úřadu podíl na HDP až 32,9 % (Postavení průmyslu v ČR, 2009). V budoucnosti by se měly průmyslové podniky zabývat především technologiemi High-tech, neboť to by mohla být cesta k vyšší konkurenceschopnosti. I zahraniční autoři zabývající se strojírenskou výrobou připodobňují budoucnost strojírenství ke druhému věku strojů. Jedná se o trend, který přichází s problematikou malého množství pracovníků ve strojírenství a jejich stárnutí. Řešení tohoto problému je dle Brynjolfssona a McAfeeho jednoduché -- pracovníky nahradí ještě dokonalejší stroje, než jsou v továrnách doposud. Dle jejich slov se odehraje něco podobného průmyslové revoluci. Tehdy se jednalo o nahrazení lidské práce a síly stejně silnými stroji. V budoucnosti by se dalo říci, že nebude nahrazena pouze lidská práce jako taková, ale tyto stroje budou daleko preciznější, než jsou sami lidé a nebudou závislé na dohledu člověka (Brynjolfsson, McAfee, 2014, s. 112).

Studie provedená firmou CEEC research prezentuje prognózy českých strojírenských firem jako velmi pozitivní. V letech 2015–2016 se očekává vývoj výkonu strojírenství až o 2,2% vyšší u velkých strojírenských společností. Tržby mohou vzrůst dokonce až o 3,7%. Hlavním a zásadním problémem je nedostatek kvalitních pracovníků, který dle Studie českého strojírenství vnímá až 93% strojírenských firem (Studie českého strojírenství, 2015, s. 4-10).

Na základě problematiky nedostatku kvalitních pracovníků bylo vytvořeno několik strategií pro rozvoj českého průmyslu pod záštitou Evropské unie. V českém prostředí díky projektům vznikly různé technologické platformy zaměřené právě na konkurenceschopnost ekonomiky (Česká technologická platforma strojírenství -- ČTPS). Dle nich by se měl více klást důraz na výstupy ve formě absolventských prací studentů strojírenského oboru tak, aby bylo možné přenést je z akademického prostředí do prostředí ryze praktického. Podrobně se platforma zabývá řešením zvýšení konkurenceschopnosti v dokumentu *Strategická výzkumná agenda strojírenství v letech 2010-2020*, zde si jako základní aktivity stanovují identifikování střednědobých až dlouhodobých vědecko-výzkumných priorit, vyhledávání zdrojů a mechanismů mobilizace veřejných a soukromých investic jako jsou rámcové programy EU, identifikování problémů a akcí souvisejících s možností školení, vzdělávání, udržování a zvyšování kapacit velmi kvalifikovaných pracovních sil, ustavení procesu komunikace s veřejností za cílem rozšíření informací a povědomí o technologickém vývoji v Evropě (Strategická výzkumná agenda, 2010, s. 7). Zvyšování kvalifikace a účast na rozvojových školeních je bezpodmínečná především u starších pracovníků, kteří nemají možnost se dostat k informacím jiným způsobem.

Na strojírenské výrobě je v České republice závislé z pozice zaměstnance 25 % pracovníků z celkového počtu zaměstnaných ve věkovém rozmezí 60–64 let. Ve srovnání s Evropskou unií to není příliš rozdílné číslo, neboť v celé oblasti Evropské unie je tento věkový průměr zastoupen pod 30 % (Profil sektoru „Strojírenství a automobilový průmysl“, 2012, s. 4). Jejich zkušenosti jsou nenahraditelné, a proto se v případě nesouladu a vysokou náročností s novými technologiemi nabízí pracovníkům zaměstnání na částečný úvazek. V případě, že jejich zkušenosti mají stejnou úroveň jako jejich znalosti s moderními technologiemi, pak pracují jako vysoce kvalifikovaní odborníci. Nelze tyto pracovníky z organizace vyloučit nebo se snažit o jejich úplné okamžité nahrazení ani v současné době ani v budoucnosti, protože demografické stárnutí se nezastavuje a ani nezpomaluje.

Obecně se v zemích V4 zvyšuje počet obyvatel nad 65 let a výše. Zvyšuje se tím samozřejmě i průměrný věk, kterého se lidé dožívají. V budoucnu se v České republice počítá se zvýšením osob nad 65 let z 21,57 % na 55 % (prognóza se



týká období od roku 2010 do roku 2060). Podobná situace s velkou pravděpodobností potká i ostatní země V4 (Maďarsko, Slovensko, Polsko). Období, po které obyvatelstvo jednotlivých zemí pracovalo a jaký je jeho průměrný věk dožití, se liší pouze v oblasti rozdílu muž a žena, kdy ženy mají tuto dobu kratší z důvodu mateřské a rodičovské dovolené. V České republice vychází na ženu délka pracovního života na 30,3 roku a zároveň její délka života se pohybuje kolem 80,6 roku, zatímco muž pracuje průměrně 37,2 let a dožívá se v průměru 74 let. Opět se ve srovnání s ostatními zeměmi V4 setkáváme s podobnými údaji (Kocianová, 2014, s. 159). Z uvedeného průzkumu je zřejmé, že v případě ponechání dosavadní věkové hranice odchodu do důchodu, budou průměrně lidé v důchodu přibližně deset let. Proto se klade důraz na zvýšení hranice odchodu do důchodu. Zároveň je zde patrná souvislost s nízkou porodností, která se v České republice objevuje.

A protože s nízkou porodností klesá i množství studentů, byly provedeny analýzy vzdělávacích oborů v letech 2007–2010 se zaměřením na strojírenskou výrobu a i zde byl zaznamenán poměrně značný pokles absolventů a to nejvíce v roce 2008. Což může mít několik ovlivňujících faktorů, kterými byla hospodářská krize, pokles trendu zaměstnanosti ve strojírenském podniku, pokles obecně mzdových prostředků, prostředí strojírenského podniku aj. Ačkoli v oblasti finančních odměn se dle mzdové atraktivity oboru strojírenští technici pohybují v mzdovém ohodnocení kolem 29820 Kč, tak se ani v budoucích projekcích nepočítalo s nárůstem absolventů. Od roku 2011 do letošního roku 2015 jsou projekce hlavně negativního rázu. Úbytek absolventů čítá až 50 %, což velmi zhoršuje možnost zaměstnavatelů výběr kvalitního uchazeče.

Obecně se věková struktura strojírenských oborů v letech 2005–2010 (v příloze graf č. 5) pohybovala poměrně ve vyváženém stavu. Rok 2010 se ve srovnání s rokem 2005 vyznačuje daleko nižšími čísly, a to nejen zaměstnanců v produktivním a postproduktivním věku, ale i ve věku absolventů. Obě období mají ale největší zastoupení zaměstnanců v produktivním věku, tedy ve věku třiceti pěti až padesáti čtyř let. Pokud se připojí k věkové struktuře projekce současného stavu a fakt, že část lidí již odešla do starobního důchodu, pak lze situaci vyhodnotit jako ne zcela alarmující.

Když se podíváme na vývoj vzdělanostní struktury (graf č. 6 v příloze), tak je viditelný budoucí problém, tím je trend vzdělání v oboru strojírenství, kovovýroba, metalurgie, který klesá a v příštích letech může znamenat pro podniky existenční problém v získávání kvalifikovaných pracovníků (Analýza vzdělávacího programu „Strojírenství“, 2012, s.6).

Díky celkovému stárnutí populace tak budou mít absolventi tohoto specifického oboru vysokou šanci uplatnění, a to i přes možnou recesi ekonomiky. Proto by bylo ideální, kdyby se mladší generace rozhodly pro vyučení v oboru takto zajišťujícím pracovní příležitosti. Odlišné rysy *absolventů středních odborných škol s maturitou a oborem strojírenství nebo absolventů středních odborných škol s výučním listem* jsou od ostatních absolventů následující.

Podle rámcového vzdělávacího programu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy by měl mít absolvent oboru strojírenství (23-41-M/01) rozvinuté odborné kompetence, mezi které patří návrhy, konstrukce strojních součástí, mechanismů, technických zařízení, výrobních pomůcek, polotovarů strojírenských výrobků, systémů péče o technický stav strojů a zařízení, měření základních technických veličin, využití prostředků informačních a komunikačních technologií pro podporu efektivní práce, zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, zajištění nejvyšší kvality své práce, výrobků, služeb, ekonomické jednání a podpora strategie udržitelného rozvoje. V oblasti dalšího vzdělávání by měl být pracovník schopný vyhodnotit své potřeby ve vzdělávání a při případném technologickém postupu projevit zájem o další vzdělávání (Rámcové vzdělávací programy MŠMT, 2007).

Rámcový vzdělávací program pro studenty učebního oboru strojírenské práce (23-5-E/0) zakončeného výučním listem se liší především uplatněním absolventů, kteří získávají možnost pracovat jako montážní nebo servisní pracovníci. Jejich pracovní náplň spočívá v jednoduchých opravách strojírenských výrobků, samotných strojů nebo obsluze odborně seřízených strojů.

Absolventi nachází uplatnění hlavně ve středních technicko-hospodářských funkcích. Jejich náplň práce spočívá v zajištění konstrukční, projektové a technologické části výrobního procesu. Konkrétně se jedná o péči o stroje a další zařízení ve výrobě. Mohou tedy pracovat v různých odvětvích průmyslu, jak

v oblasti strojírenské, tak v oblasti energetiky, dopravy, zemědělství. Mezi hlavní pracovní pozice, na které jsou lidé se strojírenským zaměřením přijímáni, patří konstruktér, technolog, mistr ve výrobě, dispečer, kontrolor jakosti, technik investic, technik údržby strojů, strojírenský dělník (Rámcové vzdělávací programy MŠMT, 2007).

Právě uplatnění absolventů se zaměřením na strojírenskou výrobu by mohlo mít pozitivní vliv na věkovou strukturu strojírenských organizací. Včasné monitorování pracovníků z hlediska odchodů do důchodu, komunikace s nimi s dostatečným předstihem a vytváření personálních náhrad z řad absolventů může dopomoci organizaci k omlazování věkové struktury pracovníků a udržení kvalitní a plynulé produkce.

### **3 Analýza strategií vytváření personálních náhrad a postupů v oblasti personální politiky ve vybraných strojírenských organizacích**

V předchozích kapitolách byly uvedeny poznatky z teoretické i praktické roviny problematiky řízení věkové struktury vše specifické oblasti strojírenství, které vycházely především z české odborné literatury a výzkumů provedených Českým statistickým úřadem. Zahraniční odborná literatura přinesla trendová řešení problematiky a možnost srovnání současné i budoucí situace v České republice a v zemích V4. Výběr především českých publikací souvisí se specifiky oblasti, na kterou se zaměřuji a to nejen z hlediska výroby jako takové ale i z pohledu legislativních podmínek České republiky. Zároveň jsem se při vyhledávání metod řízení věkové struktury setkala s relativně různorodou škálou vyrovnávání se se stárnutím pracovníků v organizacích, což bylo podnětem k přípravě následujícího šetření vybraných organizací na toto téma.

Přípravy šetření započaly v létě 2014, kdy jsem studovala dostupné materiály společností různé velikosti a lokality, které ukazovaly realizaci řízení věkové struktury z hlediska využití mentoringu, trainee programů, spolupráce se středními a vysokými školami, zaměstnávání absolventů aj.

Vzhledem ke specifčnosti dané oblasti jsem se rozhodla o analýzu na základě kvalitativního výzkumu, neboť mezi jeho přednosti patří flexibilita a prostupnost mezi jednotlivými fázemi výzkumu na rozdíl od výzkumu kvantitativního (Reichel, 2009, s. 116). Zároveň lze díky kvalitativním metodám „...získat o jevu detailní informace, které se kvantitativními metodami obtížně podchycují“ (Strauss, 1999, s. 11).

Při konceptualizaci výzkumného problému jsem se rozhodla, že hlavními sledovanými aspekty se stane nastavení systému zajišťování personálních náhrad, možnost náboru absolventů oboru strojírenství, preference zdrojů nových pracovních sil, spolupráce se školami. Šetření si tak klade za cíl lépe porozumět a představit využívání metod řízení věkové struktury, které vycházejí z teoretické části práce, v podnicích strojírenského zaměření v okrese Benešov.

Pro zajištění kvality zkoumání bylo použito datové triangulace, která je v této analýze nejvhodnější v důsledku vybraného vzorku, dotazovaných i problematice tématu. Datová triangulace totiž doporučuje „...zkoumat určený jev, proces, fenomén, v různých časových intervalech, u různých osob, na různých místech a získávat údaje v různých podobách.“ (Reichel, 2009, s. 65)

Zároveň byla při plánování projektu výzkumné akce důležitá konkretizace a tudíž i redukce nejen zkoumaných aspektů, ale i zvolení vzorku, který bude zkoumán. Jak jsem již uvedla, šetření se omezilo pouze na region benešovského okresu. Jedná se o specifickou oblast nedaleko hlavního města, která by se mohla zdát strojírensky nezajímavá, ale opak se zde stává pravdou. Nachází se zde množství organizací, které se podílí na výrobě součástek pro automobilový závod ŠKODA AUTO, a.s., ale fungují zde i velmi specifické výrobní společnosti. Společně s omezením na jeden region byl omezen výběr organizací, které se staly objekty zkoumání.

Do vybraného zkoumaného vzorku byly zařazeny společnosti, které jsou situovány v okrese Benešov a jsou strojírensky zaměřenou organizací. Vzhledem k nízkému počtu středních a velkých podniků strojírenského zaměření v benešovském okrese, byly vybrány čtyři pro okres zásadní organizace.

Tento výběr zkoumaných objektů byl ovlivněn několika faktory, ale hlavním a zásadním byla ochota zástupců společnosti účastnit se šetření. Kontaktování respondentů probíhalo několika způsoby:

- osobní kontakt
- oslovení konkrétního zástupce personálního úseku formou e-mailové korespondence
- oslovení ředitele organizace formou e-mailové korespondence
- pomocí telefonického spojení.

Kontakty jsem získávala pomocí přímých webových stránek organizací a následně jejich kariérních stránek, kde se většinou nacházely kontakty konkrétních zaměstnanců personálního oddělení. V případě, že tento kontakt nebyl nalezen, následovala nepřímá e-mailová korespondence s asistentkou či recepcí

společnosti. Na oslovení reagovaly všechny čtyři organizace pozitivně. Bohužel jedna z organizací nevyslovila souhlas s uveřejněním svého názvu, proto je v šetření označena jako Společnost č. 2.

Následně vznikl pracovní harmonogram, dle kterého výzkum probíhal. Harmonogram obsahoval dotazovanou osobu, datum setkání, místo setkání, dobu trvání rozhovoru. Vzhledem k tomu, že oslovené organizace souhlasily s účastí na této analýze v rámci mé bakalářské práce, souhlasily tak dobrovolně a bez nároku na odměnu, neobsahoval harmonogram žádné náklady.

Jak již bylo nastíněno, metodou sběru dat se staly rozhovory, které probíhaly podle určitého pomocného návodu tak, aby byla postihnuta všechna témata. Tato metoda byla zvolena na základě doporučení Hendla, který říká, že „...je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný problém.“ (Hendl, 2005, s. 174) Okruhy otázek jsem vybírala co nejvíce konkrétní a objektivní. Znění okruhů je přiloženo pod číslem dvě v příloze.

Pro účely šetření byly tedy ve vybraných společnostech provedeny rozhovory dotýkající se tématu věkové struktury zaměstnanců organizace a řízení této struktury. Vše bylo vztaženo k problematice stárnutí populace, proto byly otázky pokládány směrem k personální práci s odcházejícími seniory a náboru nahrazujících nových zaměstnanců.

Rozhovory byly polostrukturované, nepřesahovaly delší časový rozsah než jednu hodinu. Účastníkem setkání a zároveň respondentem byl hlavní představitel personálního oddělení společnosti, případně ředitel společnosti. Místem odehrávání rozhovorů byla pracoviště respondentů, bylo tak rozhodnuto v souvislosti s dohodou mezi mnou a respondentem na základě jeho pracovního vytížení a mého přizpůsobení se jeho možnostem. V rámci triangulace byl zaveden jako sekundární zdroj dat další zaměstnanec společnosti, který nebyl součástí vedení společnosti, dokument (výroční zpráva) dostupný na internetových stránkách společnosti a zástupci středních odborných škol v okrese Benešov, které připravují studenty v oblasti strojírenské výroby.

Před každým rozhovorem byl respondentům vysvětlen cíl práce, šetření a byli ujištěni, že jejich informace použiji pouze pro bakalářskou práci. Během rozhovorů

jsem se neselekávala s problematikou formulací či nepochopením otázek, ale často se mi stávalo, že respondenti během rozhovoru sami hodnotili stav jako neuspokojivý a snažili o zjištění mého osobního názoru. Na otázky jsem v průběhu šetření neodpovídala.

Rozhovory nemohly být nahrávány z důvodu nesouhlasů respondentů, proto bylo náročné zapisování jejich odpovědí. Na základě dohody bylo možné nesrovnalosti a neúplnosti vyjednat pomocí následné e-mailové korespondence, čehož jsem využila především ve spolupráci s ELKO, v.d.

### **3.1 Narex s. r. o**

Společnost, která se zabývá výrobou ručního nářadí typu šroubováků, dlát nebo řezbářských dlát, se pohybuje na českém i zahraničním trhu od roku 1919. V současné době se organizace potýká s problémem stárnutí pracovníků v celé své organizační struktuře.

Společnost má přes 100 zaměstnanců a nejvíce pracovníků se nachází ve věkové struktuře *mezi čtyřiceti pěti až padesáti pěti lety*. Z hlediska poměru výrobního a nevýrobního pracovníka je zde nelichotivý poměr přibližně tří administrativních pracovníků na jednoho výrobního. V důsledku hospodářské krize došlo i v této firmě k propouštění pracovníků a snižování stavů. Momentálně se podnik nachází ve fázi, kdy dva roky nepřijali žádného nového pracovníka a potýkali se celkově se ztrátou, která byla až v posledním čtvrtletí přetržena. Situace se zlepšila natolik, že se zvažuje přijímání nových pracovníků.

Ve firmě jsem měla možnost setkat se s personalistkou a mzdovou účetní v jedné osobě a ředitelem společnosti.

Z odpovědí jsem zjistila, že se organizace momentálně připravuje na reorganizaci a restrukturalizaci, která by měla být vedena pozvolně a nenásilně. Bohužel problematika věkového složení pracovníků je natolik alarmující, že by měla být na prvním místě.

Jako nejvýznamnější problém vedení personální práce a personálních činností, které se snaží zaštiťovat pan ředitel a personální útvar má pouze možnost sdělit svému nadřízenému doporučení nebo upozornění. Sama personalistka zde vidí slabinu a snaží se o zlepšení situace, ale vzhledem ke svému věku (spadá do

skupiny odcházejících do starobního důchodu během následujících pěti let) je u ní viditelná rezignace.

Při vedení rozhovoru s personalistkou jsem dospěla k závěru, že změna v postoji k personalistice je nevyhnutelná. Její personální práce spočívá v personální evidenci, statistice. Pokud přijde do organizace životopis jedince, který by byl pro organizaci potřebný, pak je úkolem této pracovnice zanalyzovat životopis, pozvat uchazeče na pohovor, ale samotného pohovoru se účastní pouze vedoucí útvaru nebo náměstek. Proto jsem se rozhodla položit panu řediteli otázku nad rámec rozhovorového návodu, zda se v příštích letech počítá s nahrazením za mladší pracovníci nebo s možností zaučít na její pozici některou ze současných pracovníků. Pan ředitel rozkryl pouze možnou variantu nahrazení její pozice externí firmou, která bude zpracovávat mzdy a personalistiku by provádělo samo vedení společnosti (ředitel, náměstci, vedoucí útvarů).

V současné době zde zcela neexistuje proces řízení věkové struktury a zabezpečování personálních náhrad. *Monitoring pracovníků* v důchodovém věku je průběžný, ale bohužel zcela neefektivní. Pracovníci, kteří jsou v důchodovém věku, často informují svého vedoucího v rámci běžného rozhovoru o svém úmyslu odejít do důchodu, ačkoli vedoucí již informaci obdržel od personalistky je zaskočen, protože věřil, že pracovník bude mít zájem dál pracovat. V horším případě se dozvídá od pracovníka, že za měsíc odchází do důchodu. Až tehdy začíná probíhat proces hledání člověka vhodného pro danou pozici. Zároveň je odcházející pracovník vystavován tlaku, kterým je přemlouvání, aby v pracovním procesu setrval alespoň po dobu nezbytně nutnou. Další možností bývá sepisování dohod o provedení práce s pracovníky, kteří jsou v důchodu. Organizace si nevytváří ani *interní ani externí zdroje* náhrad pracovníků, kteří by mohli být přijati na dané místo, proto je hledání, výběr, nábor, zakotvení jedince v podniku je mnohem nákladnější nejen finančně ale především časově.

V situaci, kdy je podnik úspěšný a nalezne za odcházejícího pracovníka náhradu, je daný pracovník zaučován formou dvoudenního *mentoringu* na pracovišti. Firemní kultura ani náročnost technologií nevyžaduje delší časový úsek. Navíc je každému pracovníkovi k dispozici mistr výroby, seřizovač a kolektiv ostatních pracovníků



*Spolupráce se školami* zde nefunguje v žádné formě. Dříve probíhala spolupráce se střední průmyslovou školou, v současnosti se uvažuje o obnovení tohoto vztahu. Tím pádem, pro zatím není možný ani nástup nového pracovníka jako absolventa oboru a zároveň absolventa praxe v dané firmě.

„Když o tom s Vámi takto hovořím, tak se mi zdá, že vlastně neuspokojuji Vaše ani naše požadavky s řízením věkové struktury. Nejspíš bychom s tím už vážně měli něco dělat. Naše situace je hodně palčivá a brzy může být nevladatelná. A přitom je vážně dost možností, jak to změnit.“ (ředitel společnosti Narex, s.r.o.)

*Jedním z kritérií efektivního řízení věkové struktury je monitoring pracovníků odcházejících do důchodu, v této organizaci zcela tato činnost chybí.*

### **3.2 Společnost 2**

Společnost, která se na trhu prezentuje jako soukromá společnost zabývající se výrobou svařovaných ocelových konstrukcí a jiných zařízení pro stavebnictví, strojírenství, energetiku, ekologii, zemědělství, chemický, petrochemický a potravinářský průmysl. Je zde zaměstnáno asi 240 pracovníků, přičemž většina zaměstnanců je v oblasti výroby (dělníci, režijní pracovníci, technicko-hospodářští pracovníci). Jak mi vyplynulo z rozhovoru, organizace má v okrese Benešov značně špatnou pověst a uchazeči se příliš na výběrová řízení nehlásí a s tím souvisí i míra fluktuace, která je až 26%. Věkový průměr pracovníků se pohybuje kolem *čtyřiceti pěti let* a v posledních dvou letech se prakticky nezměnil.

Ve firmě jsem získala kontakt na personalistku, se kterou jsem následně navázala i elektronickou komunikaci v případě možných materiálů pro přípravu nově zaváděných metod.

V oblasti odchodů do důchodu probíhá *monitoring* jednotlivých zaměstnanců v průběhu jednoho roku před případným odchodem. Samozřejmě v případě, že chce jít pracovník do předčasného důchodu, pak o tom obeznámí svého vedoucího. V této společnosti je ale praxí hlavně komunikace vedoucího a pracovníka, při které se vedoucí zaměřuje právě na tyto zásadní informace.

Velmi problematickou oblastí je získávání pracovníků, které je převážně z *vnějších zdrojů*. Inzerce na úřadech práce a na webových stránkách firmy není zcela

úspěšná. Uchazeči mají vysoké požadavky na mzdu nebo odchází ve zkušební době.

*Mentoring* jako součást adaptačního plánu pracovníka trvá přibližně půl roku, což je zároveň i časové období, po které se na stejné pozici setkávají oba dva pracovníci (odcházející a přijatý). Hlavní náplní mentora je seznámit nového pracovníka s areálem, pracovními postupy a ochrannými pomůckami. Mentorem bývá ve většině případů odcházející pracovník, nebo vybraný mentor.

Zároveň byl nově spuštěn *trainee program pro studenty* středních průmyslových škol a ČVUT. Tento program začíná vstupním pohovorem, kterým musí uchazeč projít a dále je rozdělen na čtyři měsíční bloky (konstrukce, plánování, obchod, TPV). Pokud se pracovníci, kteří jsou přijati na stáž, osvědčí a budou spokojeni s vyšší mzdy, pak není problém tyto jedince zaměstnat.

Organizace se v posledních letech prezentuje na veletrzích středních škol, pořádá exkurze pro žáky základních škol Benešovska a z hlediska praxe *spolupracuje se střední průmyslovou školou* ve Vlašimi. Spolupráce funguje i s benešovskou integrovanou střední školou, která je nedaleko sídla firmy. Bohužel spolupráce vychází pouze z prodeje služeb svářečské školy.

Jako hlavní nedostatek z pohledu kritérií zajišťujících efektivní řízení věkové struktury je v této organizaci teprve začínající *trainee program*, který by mohl v příštích letech situaci napravit.

### **3.3 Sellier & Bellot, a.s.**

Dle historie firmy se jedná o nejstarší strojírenskou společnost na území České republiky, která byla založena roku 1825 získáním privilegia od císaře Františka I.

Do roku 1870 byla společnost spojována s výrobou zápalek, od tohoto roku se stala hlavním výrobcem střeliva (nábojů, rozbušek) po celém světě. Od svého vzniku prošla společnost různými změnami včetně změny vlastníka, kterým je v současné době CBC (Companhia Brasileira de Cartuchos) známá pod značkou Magtech (interní materiály Sellier a Bellot).

V organizaci jsem měla možnost v rámci šetření vést rozhovor se správním a zároveň personálním ředitelem společnosti.

Vzhledem ke specifické výrobě je ve společnosti postaveno i řízení personální politiky organizace. Proto se náš rozhovor pohyboval v rovinách vytváření personálních náhrad, spolupráce se školami ale i myšlení dnešních studentů, žáků základních škol a jejich rodičů. Jedná se především o problematiku představ manažerských cílů v humanitních odvětvích, ale také vysokého úpadku řemeslných profesí, protože v současné době je trendem stát se úspěšným manažerem a nepracovat v jiném odvětví než finančním nebo humanitně zaměřeném. Stále častěji se při exkurzích setkávají s názorem, že v dílně ani ve výrobě pracovat mládež nechce, i přesto, že by měli zajištěno pracovní uplatnění.

„Podívejte se, v dnešní době jsou mladí lidé zhýčkaní prostředím informačních technologií. Je to dáno již výchovou maminek, které rozmazlují synáčky ve sterilním prostředí.“ (správní a personální ředitel společnosti Sellier a Bellot)

Společnost zaměstnává 1420 zaměstnanců, z nichž dvě stě pracovníků je administrativního zaměření a ostatní jsou lidé ve výrobním procesu dělníci, konstruktéři, mistři, technici. Ženy jsou zastoupeny ze čtyřiceti pěti procent, ačkoli dříve tomu bylo naopak a mužů bylo kolem třiceti pěti procent. Věkový průměr společnosti se pohybuje od roku 2009 kolem čtyřiceti pěti let, což je v porovnání s největší tuzemskou strojírenskou společností mající průměr třicet devět let identifikátor stárnoucí společnosti (stejně jako u obou předchozích společností).

V souvislosti s odchody do důchodu souvisí *vytváření náhrad a plánování následnictví*, které zde funguje. V předstihu pěti let se v organizačním schématu označí lidé, kteří v té době budou do důchodu odcházet a probíhají s nimi rozhovory k jejich vlastnímu plánování budoucnosti, zda nebudou chtít odcházet do předčasného důchodu nebo zda budou k dispozici i v případě déle trvajících zaškolení pracovníka na jejich místo. Poté se začíná s vyhledáváním vhodné náhrady za pracovníka. Probíhají rozhovory i s potencionálními nástupci. „V posledním roce, kdy máme zaměstnance k dispozici, než odejde do důchodu, jsou stanoveni vhodní kandidáti a na základě nejvyšší shody s profilem pracovní pozice je vybrán nástupce, s kterým od té chvíle pracuje v přímé interakci současný pracovník.“ (správní a personální ředitel společnosti Sellier a Bellot)

V oblasti řízení věkové struktury jsme hovořili o *získávání pracovníků*. V této společnosti je na prvním místě získávání z interních zdrojů, protože u každého

pracovníka je znám jeho kvalifikační model, osobnostní profil i možnosti dalšího rozvoje či postupu. Společnost díky této metodě získávání pracovníků ušetří finance na inzerování pracovní pozice, výběr pracovníka, adaptaci ale hlavním důvodem je osvědčení pracovníka v minulosti, čímž si zaručují velmi nízkou fluktuaci.

Získávání ryze z vnějších zdrojů je v této společnosti skutečně až druhá možnost, které organizace využívá. V minulém roce dokonce proběhla velká náborová akce, díky které našlo uplatnění kolem 300 pracovníků. Při této akci použilo vedení organizace kampaň pro známé a rodinné příslušníky současných pracovníků firmy. Z nově přijatých pracovníků odešlo ve zkušební době zanedbatelné minimum a rychlost adaptačního procesu byla nad očekávání vysoká.

Pro rozšíření informovanosti o společnosti a o možnosti pracovního uplatnění se *spolupracuje nejen se středními školami*, ale především se školami základními. Žákům základních škol je uspořádána exkurze, při které se dozví mnoho zajímavostí a možností pro vlastní budoucnost. Je jim ukázáno, že v případě zájmu o tuto strojírensky specifickou oblast, tak jim tato společnost může zaručit v budoucnosti pracovní uplatnění. Bohužel se společnost neseťkává vždy s pozitivním ohlasem.

Spolupráce se střední průmyslovou školou a integrovanou střední školou v okrese je minimální, ale nejedná se podle ředitele společnosti o bariéru ze strany podniku. Studenti nechtějí pracovat v nečistém prostředí, u stroje nebo obecně ve výrobě. Jejich cíle jsou postavené na vyšších postech v managementu či v technickém oddělení u počítače. A to i přes zaručenou možnost nástupu po absolvování oboru a praxi splněnou v této organizaci.

Vzhledem k zaměření společnosti existuje a funguje spolupráce s Vysokou školou báňskou v Uherském brodě, kde je možné studium oboru puškař. Tato vysoká škola nabízí mimo jiné i další vzdělávání pro zaměstnance společnosti v distanční podobě.

*Tato společnost jako jediná pracuje efektivně s monitoringem pracovníků odcházejících do starobního důchodu. Bohužel jedním z kritérií je i zajištění aktivní spolupráce se školami a ta zda příliš nefunguje.*

### 3.4 ELKO Nový Knín, v.d.

Výrobní družstvo mající několikaletou tradici v oblasti elektro a kovovýroby, jeho vznik se datuje až k roku 1965. Vzhledem k tomu, že hovoříme o družstvu, tak je zřejmé, že se budou jednotlivé provozovny nacházet v různých částech okresu. Jedná se o Bystřici, Kosovu Horu, Miličín a Nový Knín. Každá provozovna má své specifické produkty. V případě Bystřice se jedná o výrobu pro automobilový průmysl v rámci koncernu Volkswagen, Audi aj. Ostatní provozovny se podílí na produktové výrobě chironu (mechanický zametač), žebříků, stolních brusek, hrábí nebo kráječů knedlíků.

Setkala jsem se s personalistkou a mzdovou účetní v jedné osobě, která mi ochotně odpovídala na otázky. Během rozhovoru jsme se dotkly problematiky hospodářské krize, která podnik poznamenala, ale i problematiky struktury organizace. Výroba je v současné době situovaná především na provozovně v Bystřici, která je vzdálena od ústředí v Novém Kníně asi třicet kilometrů. I přes dnešní vysoké možnosti informačních technologií, jsou díky vzdálenosti některé procesy v této organizaci pomalejší. V souvislosti s hospodářskou krizí jsme odhalily možnou proměnnou, která ovlivňuje úzce spolupráci se školami. Finanční tíseň v posledních pěti letech nedovoluje přijímání nových pracovníků nad současný početní stav, jedinou možností, jak být přijat do organizace bylo nahrazení za odcházejícího pracovníka. Míra fluktuace je v této organizaci poměrně nízká.

Organizace v současné době zaměstnává dohromady sto pracovníků z toho čtyřicet čtyři výrobních dělníků situovaných v lisovně, svařovně nebo na montážních linkách, dalších osmnáct pracovníků je zařazeno do skupiny tzn. režistů, kteří jsou zaměstnáváni jako mistři, seřizovači, skladníci, řidiči, elektrikáři, údržbáři nebo pracovníci expedice. V oblasti administrativní nebo jinak řečeno THP pracovníci, jsou v počtu třiceti osmi a patří mezi ně vedoucí provozoven, technologové, konstruktéři.

Průměrný věk zaměstnanců se pohybuje okolo *čtyřiceti šesti let*. Což nám opět může identifikovat stárnoucí společnost.

V organizaci není žádné dané pravidlo o oslovování a *monitoring* pracovníků, kteří odchází do důchodu, aby bylo zřejmé, jaké další plány mají. Je to věcí každého

vedoucího provozovny, jak se ke konkrétnímu člověku postaví. Vzhledem k malému počtu pracovníků na provozovnách je tato varianta možná. Vedoucí pracovník má v tomto případě blízko ke svým podřízeným a má možnost naslouchat jim. V práci se staršími pracovníky je zde zvykem hovořit s nimi pouze o jejich případné další spolupráci i při důchodu. Pokud mají zájem pracovat, pak není problém zůstat zaměstnancem na plný úvazek nebo se zde využívá formy dohody o provedení práce.

Nově nastupující pracovníci mají možnost setkávat se se svým předchůdcem po dobu dvouměsíční výpovědní lhůty (což se týká především zaměstnanců v administrativní oblasti nebo v případě technicko-hospodářských pracovníků). Pokud je přijat nový pracovník do výrobní části, tak *mentorovací proces* přebírají od předchůdce mistři výroby nebo ostatní dělníci. Odcházející pracovník se tak vůbec nemusí dostat do kontaktu s nahrazujícím zaměstnancem.

Oblast *kariérního postupu* je v současné době zastavena a to především vzhledem ke snižování počtu pracovníků nedělnického zaměření a zvyšování počtu dělníků. V takovém případě je možný pouze postup směrem dolů, ačkoli dříve byl kariérní postup z dělníka možný. Momentálně se hledají pracovníci hlavně přes portál úřadu práce.

*Spolupráce se školami* probíhá pouze v souvislosti s odbornou praxí studentů informačních technologií nebo ekonomiky a to pouze v případě, že škola nevyžaduje po organizaci finanční ohodnocení pro absolventy praxe. Tento požadavek mívají právě strojírensky zaměřené školy a poté není možné zajistit jim praktickou výuku. „Finanční postavení podniku stále není právě ideální a je zcela nemožné odbornou výuku zajistit.“ (personalistka ELKO Nový Knín, v.d.) Dalším problematickou podmínkou je zajištění mentora, který by se studentovi věnoval na úkor vlastních pracovních povinností, což není akceptovatelné.

Jedinou pozitivní informací pro omlazování společnosti je náklonnost k přijímání absolventů. Bohužel i tato informace má své problematické stránky. Většina mladých pracovníků si pouze odpracuje alespoň dvouletou praxi a poté se rozhodne z podniku odejít za lepšími mzdovými podmínkami. S tím koresponduje fakt, že pod 25 let zde pracuje pouze devět pracovníků a jen jeden v dělnické profesi.

*Kritéria pro splnění efektivního řízení věkové struktury jsou ze všech zkoumaných společností ve společnosti ELKO Nový Knín v.d. prakticky neidentifikovány. Organizace nevyužívá spolupráce se školami ani nesleduje v předstihu odchod do důchodu jednotlivých zaměstnanců.*

### **3.5 Využití datové triangulace**

Pro zajištění lepší kvality šetření datové triangulace (Reichel, 2009, s. 65) jsem do šetření zapojila dvě střední školy, kde je studium zaměřeno na strojírenství nebo automobilový průmysl. Z hlediska možného zkreslení odpovědí představitelů podniků jsem se rozhodla pro zařazení těchto respondentů.

Střední průmyslová škola ve Vlašimi má několik oborů, které se zaměřují na celou škálu potřeb strojírenského průmyslu. Tato střední škola se spojuje se středním odborným učilištěm a zajišťuje svářečské kurzy nejen pro své žáky, ale nabízí i periodická proškolení svářečů v oblasti profesního vzdělávání dospělých.

Integrovaná střední škola v Benešově se vyznačuje zaměřením na automobily související se vzděláváním automechaniků a autoelektrikářů, ale v její nabídce oborů se setkáváme s učebním oborem strojní mechanik nebo elektromechanik pro zařízení a přístroje. Oba zmíněné obory mají tříletou rozvrhovou dotaci a nabízí po získání výučního listu možnost pokračování na nástavbovém studiu zakončeném maturitní zkouškou.

Abych zjistila názor představitelů uvedených škol na spolupráci s analyzovanými podniky, kontaktovala jsem ředitelku Integrované střední školy Benešov a pana ředitele Střední průmyslové školy Vlašim. Komunikace probíhala vzhledem k časovému vypětí obou zástupců škol především formou telefonickou a e-mailovou. Ředitelé uvedených škol uvedli, že cítí od podniků podporu a snaží se vzájemně o co nejlepší partnerské vztahy.

Integrovaná střední škola v Benešově nabízí svým studentům možnost odborné praxe v šesti organizacích zaměřených na strojírenskou výrobu. Jedná se především o organizace jako je zmíněný Sellier a Bellot. Spolupráce probíhá formou odborných výcviků a praxe na stanovených pracovištích.

Střední průmyslová škola ve Vlašimi má vlastní smluvní partnery, ke kterým studenti dochází a v případě úspěšně splněného absolutoria jsou přijati jako

zaměstnanci. Ani jedna z organizací, která byla součástí šetření, nepatří mezi tyto smluvní partnery.

### **3.6 Diskuze**

Z analýzy, kterou jsem představila, vyplývá, že každá organizace má svá řešení v řízení věkové struktury a vytváření personálních náhrad. Je zřejmé, že odpovědi jednotlivých respondentů mohla ovlivnit i jistá neznalost trendových záležitostí personální práce v rámci řízení věkové struktury pracovníků. Některé organizace také významně ovlivňuje současná hospodářská situace České republiky, kde mají zásadní vliv na zavedení efektivního řízení věkové struktury finanční možnosti společnosti.

Zároveň lze po uspořádání informací v porovnání s trendy vidět různé postoje organizací k řízení věkové struktury v oblasti strojírenské výroby, která je naprosto specifická vzhledem k náročnosti technologií, pracovních postupů, vědomostí, dovedností. Ale je možné vidět i různé přístupy, kterými se problematika stárnutí organizací řeší. Některé z firem považují jednání s odcházejícími pracovníky do důchodu za velmi podstatnou součást své firemní kultury. Naopak některé z nich, jako třeba ELKO v.d., nepovažuje tuto část personální práce za důležitou. Jejich prioritou je pouze produktivita zaměstnance. Ve srovnání s ostatními je tento přístup překvapivý.

Nejen ELKO v.d. se potýká s problematikou získávání pracovníků, ale většina mnou oslovených organizací tento problém řeší, a to nejen na pracovní místa kvalifikačně náročná, ale především na místa dělnická a mnohdy s nižším finančním ohodnocením.

Řešením je zmíněná možnost spolupráce se středními školami, kterou mají všechny organizace, ale zároveň mívají i problémy se studenty, kteří ve skutečnosti o práci nemají zájem. Problémem se stává i komunikace mezi vedením společnosti a vedením školy. To se ukázalo jako velmi významný problém u tří šetřených organizací (Sellier a Bellot, společnost č. 2, Narex s.r.o.), komunikace mezi řediteli neprobíhá vhodnou formou a postrádá kompromis.

V oblasti věkového rozložení organizace je důležité sledování nejen počtu pracovníků odcházejících do starobního důchodu, ale i věkového průměru všech



zaměstnanců. Tyto informace by měly personální útvary organizací shromažďovat průběžně a zaznamenávat si do organizačního schématu možnosti nástupců. V okamžiku blízkého odchodu do starobního důchodu některého ze zaměstnanců, je důležité mít informaci o jeho představě o budoucnosti. Při srovnání organizací navzájem se jedná o důležitou součást personální práce, která zajišťuje plnění personálního plánování, bohužel není zcela aplikována ve všech zmíněných organizacích. V současných legislativních podmínkách je umožněno důchodci pokračovat v pracovním procesu i v případě pobírání důchodu. Právě z tohoto důvodu je vhodné setkat se s tímto jedincem a projít jeho možnosti a plány v budoucnosti alespoň rok před jeho případným odchodem. Pracovník by se neměl cítit jako nechtěný, ale zároveň by neměl být vystavován tlaku na jeho setrvání ve společnosti a společnost by měla na základě informací získaných z rozhovoru stanovit personální plán.

Po rozhovoru s odcházejícím pracovníkem by měla každá organizace zanalyzovat organizační schéma, ze kterého zjistí, zda bude volit metodu vnitřního nebo vnějšího výběru zdrojů. Pokud má pracovníka, který je vhodný pro dané pracovní místo, pak jej osloví. V případě záporné odpovědi se uchýlí k výběru z vnějších zdrojů nebo využije vnitřní burzy pracovních míst, kde vyvěsí přednostně inzerát. Tímto způsobem zkouší jednu z možných variant získání nového pracovníka a to z okolí současného pracovníka. Další možností je získání absolventa na dané místo, pokud ale nemáme vyvinutý systém odborných praxí v podniku, pak jsou možné určité hrozby odchodu nového pracovníka. V případě, že organizace využije spolupráce se středními školami a odbornými učilišti, a osvědčí se část studentů, tak se organizace snaží získat ji jako stálou pracovní sílu. Možnost spolupráce se školami je kooperačním symbiotickým procesem, do kterého se obě organizace zapojují. Takto celistvý proces nevyužívá ani jedna z analyzovaných organizací.

Jako přínosné se jeví i mentorování mezi současným a budoucím pracovníkem na dané pozici. Tento mentorovací vztah by měl nést znaky klasického mentoringu a jediným rozdílem by měl být následný odchod mentora z organizace nebo jeho odchod na jinou pozici. To se osvědčuje u organizace Sellier a Bellot, kde pracovníci velice dobře kooperují mezi sebou v přechodném období, kdy se na jedné pozici setkávají dva.

Na výsledky analýzy měla bezpochyby vliv geografická poloha organizací, která přímo nabízí srovnání se společností, která se v roce 2015 stala Nejžádanějším zaměstnavatelem regionu roku 2015 -- ŠKODA AUTO, a.s. (ZamestnavatelRoku.cz). Velkou roli zde hraje atraktivita a image organizace, kterou určuje i personální marketing organizace. Ve srovnání mnou vybraných organizací a ŠKODA AUTO, a.s. je patrný vliv silné značky. V případě firmy Sellier a Bellot není odlišnost tak razantní vzhledem k vysokému vlivu organizace na zbrojní průmysl v oblasti České republiky. Bohužel v případě této společnosti má jistý vliv neznalost značky a vysoké požadavky na spolehlivost pracovníků, jež vyžadují i mlčenlivost ohledně know-how společnosti a odběratelích streliva a rozbušek.

Domnívám se, že dalším ovlivňujícím faktorem na odpovědi byly i určité negativní postoje respondentů pokud se hovoří o tématu stárnutí pracovníků. Z mého pohledu se jedná o velmi palčivé téma, na které se snaží všechny vybrané organizace najít správnou odpověď, kterou by svůj problém vyřešily. Důvodem viditelné nespokojenosti organizací je dle mého názoru nenalezení správné cesty k synchronizaci odchodů pracovníků do důchodů a nástupů pracovníků stejných nebo podobných kvalit.

Své šetření bohužel nemohu řádně komparovat s podobnými výzkumy. Hlavní význam mého šetření spočívá v představení využití koncepcí řízení věkové struktury u středně velkých podniků v rámci strojírenské výroby, která je velmi specifická.

## 4 Závěr

Stárnutí populace je rostoucí globální problém celé společnosti. Až v posledních několika letech se problematika stárnutí populace stala jedním z hlavních témat i v oblasti řízení lidských zdrojů. V této oblasti se potýkají organizace s nedostatkem kvalitních pracovníků, nesnadným získáváním pracovníků a s odchody pracovníků do starobního důchodu. Tato problematika se týká velké části trhu práce, avšak v oblasti strojírenské výroby je situace alarmující.

S rozvojem moderních technologií již pracovní místa ve strojírenství nepatří mezi fyzicky náročná, přesto se ale v současné době povolání jako dělník či mistr výroby neřadí mezi trendová povolání, i když ŠKODA AUTO, a.s. jako největší tuzemský výrobce automobilů a zaměstnavatel je výjimkou potvrzující pravidlo.

Podle provedené analýzy, je zřejmé, že každý podnik je specifický svým náhledem na problematiku stárnutí a řízení věkové struktury. Všechny čtyři organizace měly kromě odvětví ještě jeden zásadní společný znak, kterým byl index stárnoucí organizace – všechny organizace měly vyšší index než čtyřicet let. Ve srovnání s tuzemskou strojírenskou automobilovou mocností je vidět zřetelný rozdíl.

Problémem strojírenských organizací je získávání kvalitních pracovníků, kteří by měli stejné nebo podobné kvalifikační a dovednostní profily jako pracovníci odcházející z organizace. Tento problém řeší každá organizace dle svých potřeb a možností, které významně ovlivňuje nestabilita hospodářského trhu. Personální plánování je v těchto společnostech významnou otázkou vzhledem k nejistotě získání zakázek a tím i pravděpodobné hrozbě snížení výrobních požadavků. Na opačné straně se může potýkat s nedostatkem pracovních sil v rámci vysoké poptávky po produktech společnosti.

V práci jsem záměrně neuváděla nabízené služby personálních agentur, které se liší z hlediska pracovněprávních vztahů zaměstnance agentury a zaměstnance společnosti. Personální agentura své zaměstnance pouze propůjčuje společnosti na základě partnerské smlouvy a pracovník tak nemá možnost využít služeb nabízených společností. U agenturního pracovníka není možná aplikace řízení věkové struktury. Proto jsem do empirického šetření nezařadila některé ze

společností nacházejících se v oblasti okresu Benešov, které služeb personálních agentur využívají.

V současné době je téma řízení věkové struktury na odborné úrovni ve svých počátcích. Osobně vidím ve společenské diskusi o stárnutí populace na pozadí trhu práce přínos ve změně pohledu na starší pracovníky a stále větší eliminaci diskriminačních praktik. S tím se pojí i zvyšování spolupráce se staršími pracovníky a možnost předat jim pocit, že jsou na trhu práce stále vítáni.

## 5 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Osobní kariéra*. Praha: Grada, 1994, 109 s. ISBN 80-7169-083-x.

BRYNJOLFSSON, Erik a Andrew MCAFEE. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies* [online]. 1st ed. New York: W.W. Norton, c2014 [cit. 2015-07-10]. ISBN 978-0-393-23935-5.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

EGER, Ludvík. *Diversity management: comparison, the best practices of Visegrad countries*. 1st ed. Plzeň: Nava, 2012, 139 s. ISBN 978-80-7211-420-7.

EGER, Ludvík. *Diverzity management*. Vyd. 1. Praha: Česká andragogická společnost, 2009, 200 s. ISBN 978-80-87306-03-1.

EGEROVÁ, Dana. *Integrated talent management: challenge and future for organizations in Visegrad countries*. Plzeň,,: Nava, 2013, 148 s. ISBN 978-80-7211-454-2.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010, 365 s. ISBN 978-80-87109-19-9.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011, 249 s. ISBN 978-80-7357-665-3.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KANDOLA, Rajvinder a Johanna FULLERTON. *Diversity in action: managing the mosaic*. 2nd ed. London: Institute of Personnel and Development, 1998, vi, 186 s. ISBN 08-529-2742-8.

KALVACH, Zdeněk. *Geriatric a gerontologie*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 861 s. ISBN 80-247-0548-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Analysis nad comparison of forms and methods for the education of older adults in the V4 countries*. Vyd. 1. Praha: Filozofická fakulta Univerzity Karlovy, 2013, 182 s. ISBN 978-80-7308-504-9.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management press, 2009, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

LEŠINGROVÁ, Romana. *Baťova soustava řízení*. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008, 253 s. ISBN 978-80-903808-9-9.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ. *Zákoník práce 2015: stručný komentář, upozornění na některé související změny v oblasti zaměstnanosti a inspekce práce*. 11. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2015, 167 s. ISBN 978-80-7263-917-5.

- STRAUSS, Anselm L a Juliet M CORBIN. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie* [online]. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-x.
- TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby*. 2., rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2000, 408 s. ISBN 80-7169-955-1.
- ULRICH, David. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 266 s. ISBN 978-80-247-3058-5.
- ULRICH, David a Wendy ULRICH. *The why of work: how great leaders build abundant organizations that win*. New York: McGraw-Hill, c2010, xvii, 281 s. ISBN 978-0-07-173935-1.
- VÁGNEROVÁ, Marie. *Vývojová psychologie*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2007, 461 s. ISBN 978-80-246-1318-5.
- VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Stárnutí, věk, diskriminace: nové souvislosti*. 1. vyd. Brno: Mezinárodní politologický ústav Masarykovy univerzity, 2008, 233 s. ISBN 978-80-210-4627-6.
- VONGREYOVÁ, Jana. *Spolupráce podniků se středními školami, vyššími odbornými a vysokými školami*. Praha: Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 2013, 13 s.
- WALKER, Alfred J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003, 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998, 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
- BENEŠOVÁ, Romana. Lucie Vidovičová: Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti. *Sociologický časopis* [online]. 2010, (1): 156-158 [cit. 2015-05-27]. Dostupné z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/f4e6fcd7dbcf0f3522e05530de4532ca0f934f60\\_REVBenesovaSc2010-1.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/f4e6fcd7dbcf0f3522e05530de4532ca0f934f60_REVBenesovaSc2010-1.pdf)

BRODSKÝ, Zdeněk a Andrea TETUROVÁ. Diversity management současný trend řízení. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration* [online]. 2008, (13) [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ\\_Diversity%20management\\_SP%20FES\\_2008.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/34632/1/BrodskyZ_Diversity%20management_SP%20FES_2008.pdf)

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. In: *Ekonomická revue* [online]. 2010 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: [http://www.researchgate.net/profile/Petra\\_Horvathova/publication/228818305\\_Talent\\_management\\_a\\_jeho\\_vyuit\\_pi\\_zen\\_lidskch\\_zdroj\\_v\\_organizaci/links/02e7e524a8e7688e14000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Petra_Horvathova/publication/228818305_Talent_management_a_jeho_vyuit_pi_zen_lidskch_zdroj_v_organizaci/links/02e7e524a8e7688e14000000.pdf)

VĚŽNÍK, Antonín. Vývoj hospodářství na území ČR do roku 1990. *Educoland Pedagogická fakulta Masarykovy univerzity* [online]. 2013 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: [educoland.muni.cz/down-230/](http://educoland.muni.cz/down-230/)

Kdo s koho? Střet generací na pracovním trhu. VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Dynamika výskytu věkové diskriminace na pracovním trhu* [online]. 2012 [cit. 2015-05-26]. Dostupné z: [http://www.cebre.cz/dokums\\_raw/vidovicova\\_pracovni\\_trh.pdf](http://www.cebre.cz/dokums_raw/vidovicova_pracovni_trh.pdf)

Kvalitní prostředí pro život seniorů. In: *Národní akční plán podporující aktivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. 2012 [cit. 2015-07-27]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/20848/NAP\\_2013-2017\\_070114.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/20848/NAP_2013-2017_070114.pdf)

Nezaměstnanost absolventů. In: *Nezaměstnanost absolventů* [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu/12>

Očekávaný vývoj věkového složení. In: *Populační prognóza ČR do r.2050 - N* [online]. 2004 [cit. 2015-06-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>



Postavení průmyslu v ČR. *Postavení průmyslu v ČR* [online]. 2009 [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy/OP-PRUMYSL-A-PODNIKANI/Dokumenty/Programovy-dokument-OP-Prumysl-a-podnikani/2-POPIS-SEKTORU-PRUMYSLU-SOCIO-EKONOMICKA-ANALYZ/2-2-Postaveni-prumyslu-v-CR>

Proč zaměstnávat starší pracovníky? Zbavte se mýtů o zaměstnancích nad 50 let. *Diversity management* [online]. 2005 [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=110&offset=35>

Profil sektoru „Strojírenství a automobilový průmysl“. In: *Slad'ování vzdělávací nabídky s potřebami trhu práce* [online]. 2012 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: [www.nuov.cz/file/210\\_1\\_1/](http://www.nuov.cz/file/210_1_1/)

Předběžná zpráva o nezaměstnanosti čerstvých absolventů škol ke konci dubna 2014. In: *Předběžná zpráva o nezaměstnanosti čerstvých absolventů škol ke konci dubna 2014* [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: [http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani\\_a\\_TP/Predbezna\\_zprava\\_o\\_nezamestn\\_anosti\\_cerstvych\\_absolventu\\_skol\\_ke\\_konci\\_dubna\\_2014.pdf](http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/Predbezna_zprava_o_nezamestn_anosti_cerstvych_absolventu_skol_ke_konci_dubna_2014.pdf)

Příprava na stárnutí v České republice. In: *Příprava na stárnutí* [online]. 2015 [cit. 2015-05-20]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

Rámcový vzdělávací program pro obor strojírenské práce. In: *Rámcové vzdělávací programy MŠMT* [online]. 2009 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://rvp.cz/informace/wp-content/uploads/2009/09/RVP-2351E01.pdf>

Rámcový vzdělávací program pro obor strojírenství. In: *Rámcové vzdělávací programy MŠMT* [online]. 2007 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://zpd.nuov.cz/RVP/ML/RVP%202341M01%20Strojirenstvi.pdf>

Spolupráce se školami. In: *Další odborné vzdělávání zaměstnaných osob* [online]. 2013 [cit. 2015-06-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/dalsi-odborne-vzdelavani-zamestnanych-osob-dov-2010-f6lqqfmyxn>

Statistická ročenka trhu práce v České republice .. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, 2013, ^^^svazků [cit. 2015-07-24]. ISBN 978-80-7421-0648. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/statisticka\\_rocenka\\_trhu\\_prace\\_v\\_cr\\_v\\_roce\\_2012.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/stat/stro/statisticka_rocenka_trhu_prace_v_cr_v_roce_2012.pdf)

Strojírenství. *Česká republika* [online]. 2009 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Firmy-v-CR/Strojirenstvi>

Studie českého strojírenství [online]. 2015 [cit. 2015-05-29]. Dostupné z: [www.ceec.eu/research/download-research-file?iFileId=245](http://www.ceec.eu/research/download-research-file?iFileId=245)

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon). In: 2004. 2004. Dostupné z: <https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=58471&nr=561~2F2004&rpp=15#local-content>

Uplatnění absolventů ŠAVŠ. 2015. *Uplatnění absolventů ŠKODA AUTO* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: <http://www.savs.cz/pro-uchazece/uplatneni-absolventu>.

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce [on-line] c2006 [ cit. 2015-02-02] Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6)

Vyhláška č. 13/2005 Sb., o středním vzdělávání a vzdělávání v konzervatoři. In: 2005. 2005. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/dokumenty/vyhlaska-c-13-2005-sb-1>

Analýza vzdělávacího oboru strojírenství. 2012. *Národní ústav odborného vzdělávání* [online]. [cit. 2015-05-05]. Dostupné z: [http://www.nuov.cz/file/210\\_1\\_1/](http://www.nuov.cz/file/210_1_1/)

Interní materiály ŠKODA AUTO, a.s. Dostupné také z: <https://eportal.skoda-auto.cz/>

Interní materiály Sellier a Bellot, a.s. Dostupné také z: <http://www.sellierbellot.cz/>

Interní materiály ELKO Nový Knín, v.d. Dostupné také z: <http://www.elkonk.cz/>

Výroční zpráva o činnosti za rok 2013/2014. 2014. Dostupné také z:  
<http://www.isstbn.cz/inpage/vyrocnizprava/>

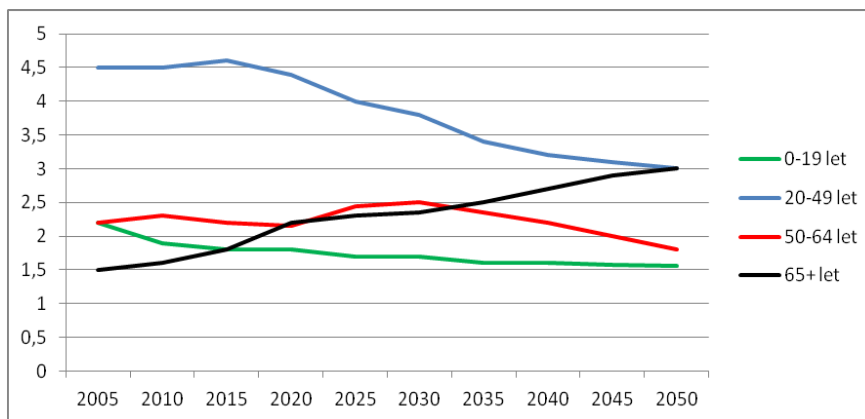
Výroční zpráva o činnosti za rok 2013/2014. 2014. Dostupné také z: [http://sps-vlasim.cz/objekty/vYroCnl--zprAva-12\\_13.pdf](http://sps-vlasim.cz/objekty/vYroCnl--zprAva-12_13.pdf)

Zaměstnavatel roku 2015. *Zaměstnavatel roku* [online]. 2015 [cit. 2015-06-20].  
Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2015/>

## 6 Příloha

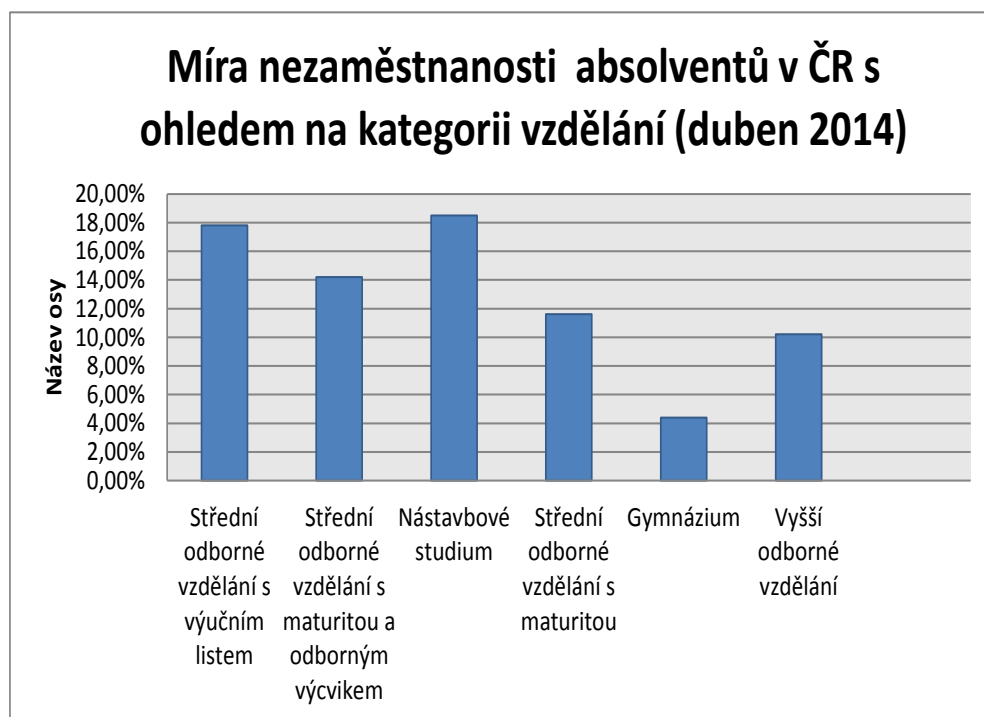
### Příloha č. 1

Grafy



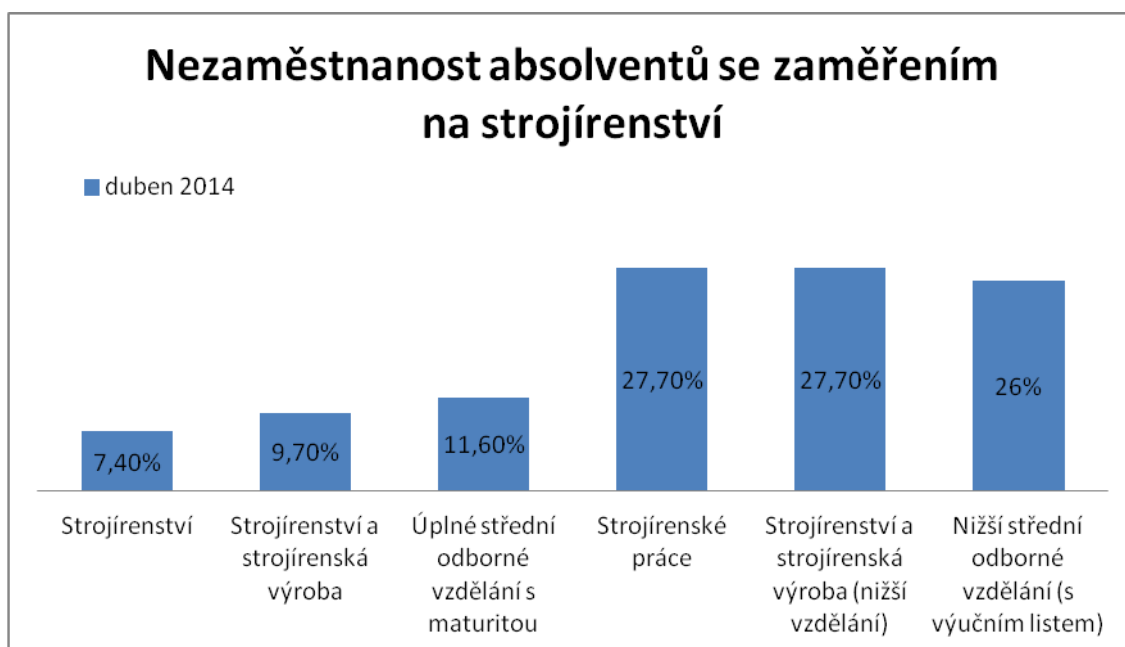
**Graf č. 1:** Vývoj věkové struktury obyvatelstva ČR v letech 2005-2050 dle prognózy ČSÚ (2009)

Zdroj: Cimbálníková, 2012, s. 16



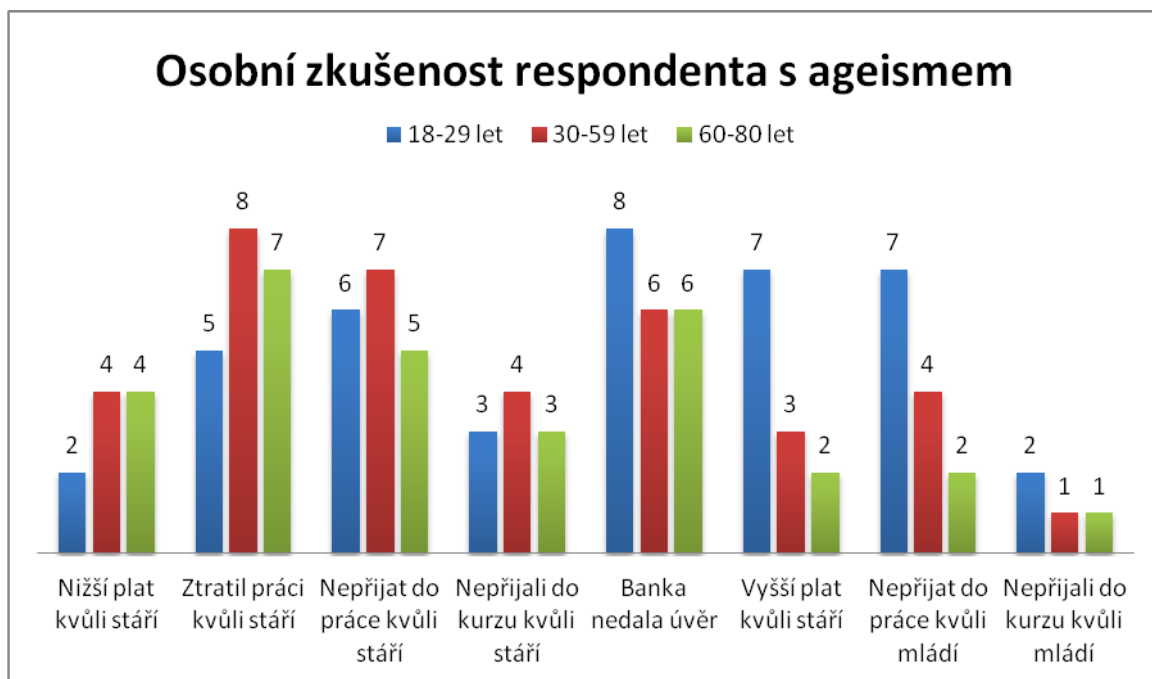
**Graf č. 2:** Míra nezaměstnanosti absolventů v ČR s ohledem na kategorii vzdělání (duben 2014)

Zdroj: Nezaměstnanost absolventů. In: *Nezaměstnanost absolventů* [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-04/Nezamestnanost-absolventu/12>



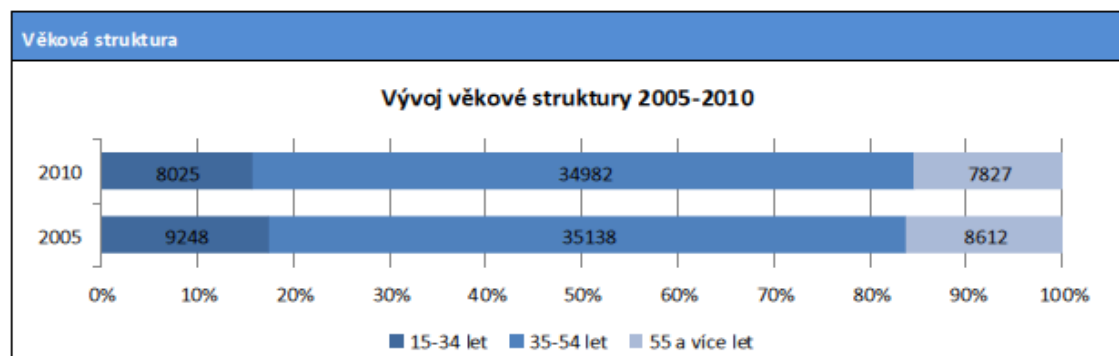
**Graf č. 3:** Nezaměstnanost absolventů se zaměřením na strojírenství

Zdroj: Nezaměstnanost absolventů podle oborů vzdělání. In: *Absolventi škol a trh práce* [online]. 2014 [cit. 2015-03-16]. Dostupné z: <http://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/5-1-02/Nezamestnanost-absolventu-podle-oboru-vzdelani?Oblast=1&so=23&o=18432&kv=2&paramName=o>



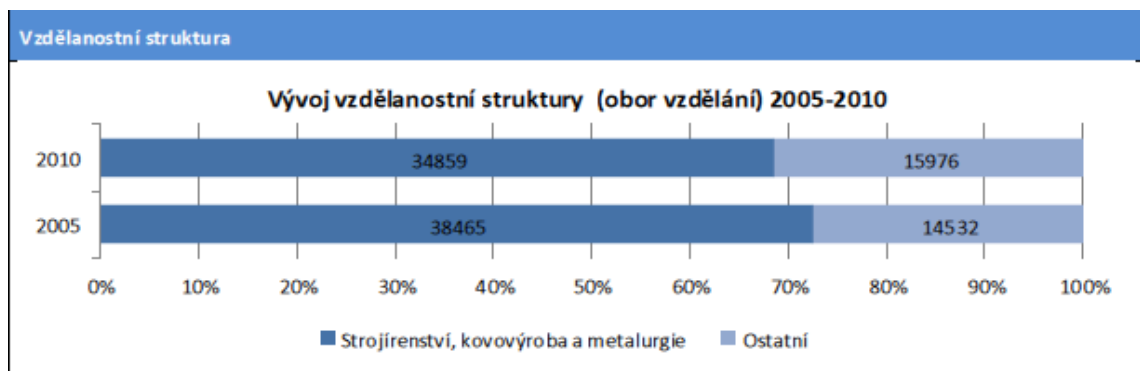
**Graf č. 4:** Přímá osobní zkušenost (či svědectví) respondenta s verbálním ageismem dle věku respondenta (v %)

Zdroj: Vidovičová, 2008, s. 167



**Graf č. 5:** Vývoj věkové struktury v letech 2005-2010

Zdroj: Analýza vzdělávacího programu „Strojírenství“, 2012, s. 6



**Graf č. 6:** Vývoj vzdělanostní struktury ve strojírenství v letech 2005-2010

Zdroj: Analýza vzdělávacího programu „Strojírenství“, 2012, s. 6

## Příloha č. 2

### Návod rozhovoru s odůvodněním, proč je otázka pokládána pro potřeby tazatele

- Počet pracovníků v poměrovém rozložení administrativní zázemí a strojírenská výroba. (Otázka přibližující obraz společnosti)
- Věkové rozložení zaměstnanců organizace. (Zaměřeno na personální statistiku)
- Monitoring budoucnosti odchodů do důchodu jednotlivých pracovníků. (Zaměřeno na personální politiku)
- Časový úsek, ve kterém se na pracovišti setkávají v přímé interakci současný pracovník a nástupce. (Zaměřeno na mentoring)
- Preference vnitřních nebo vnějších zdrojů pro získávání pracovníků. (Zaměřeno na možnost kariérního postupu)
- Využívání spolupráce se středními a vysokými školami při omlazování organizace. (Zaměřeno na možnost odborné praxe)
- Reálná možnost nastoupit jako nový zaměstnanec po absolvování odborné praxe v podniku a vystudování daného oboru. (Zaměřeno na aplikaci řízení věkové struktury)