

Age management pohledem zaměstnavatelů

12. 12. 2025
Brno

Mgr. Veronika Paseková



Téma Age management na Svazu průmyslu

- **Demografický vývoj** v České republice – zejména stárnutí populace a prodlužování věku odchodu do důchodu – zásadním způsobem **mění strukturu pracovní síly**
- S tím souvisejí rostoucí **nároky na přizpůsobení pracovního prostředí** možnostem zaměstnanců
- **Udržení a rozvoj zaměstnanců** je dnes jedním z nejdůležitějších pilířů **konkurenceschopnosti** firem
- Oblasti jako age management, ergonomie, přizpůsobování pracovních podmínek či podpora věkové diverzity zásadně ovlivňují **spokojenost, výkon, loajalitu a dlouhodobou motivaci zaměstnanců**
- **Právě proto se SP ČR rozhodl tato témata zviditelnit a otevřít**

Studie a analýzy Svazu průmyslu

- V rámci aktivit podle §320a zákoníku práce
- **Posouzení úrovně pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR** – ve dvou etapách:
 - Vstupní analýza a identifikace rizikových sektorů (2021)
 - Měření pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR - vyhodnocení pilotního měření WAI ve zpracovatelském průmyslu, dopravě a skladování, zdravotní a sociální péči a návrhy opatření pro ČR (2022)
Společnost Trexima ve spolupráci s organizací Age Management
- Analýza „**Ohrožené profese**“ (2025) - Trexima
- Flexibilní formy práce v ČR (2022)
- Zaměstnanci s kratší pracovní dobou- analýza využívání slev na pojistném u zaměstnavatelů (2024)
- Flexibilní formy zaměstnání malého rozsahu (2025)

Age management jako komplexní téma pro zaměstnavatele

- Negativní demografická křivka - pokles porodnosti – v dlouhodobějším horizontu **poklesne přísun mladých pracujících**
- Rostoucí podíl osob **50+ a 60+ v aktivní populaci**
- **Prodlužuje se věk odchodu do starobního důchodu** a reálná délka pracovního života
- Již dnes **nedostatek pracovních sil v některých profesích** (např. tradičních průmyslových, výrobních, řemeslných, strojírenských atd.)
- Postupem času se **mění** nejen **fyzická** a **zdravotní** stránka, ale i **psychika, postoje** a **motivace zaměstnance** - souvisí také s dalšími změnami v jeho životě (ovlivněno **mnoha jinými faktory** – např. narození a péče o dítě, dlouhodobá nemoc – v některých případech dojde i ke snížení pracovní schopnosti, potřeba péče o další členy rodiny...)
- **Věková diverzita na pracovišti** – různé skupiny zaměstnanců z rozdílnými potřebami a potřebou jejich naplnění pro zachování motivace a podporu pracovního výkonu

Pod pojmem „age management“ lze v užším kontextu rozumět i **využití již existujících opatření v legislativě – zákoníku práce:**

- možnost **kratší pracovní doby** nebo **práce na dálku** (HO) pro pečující zaměstnance
- **sdílené pracovní místo**

Jedná se tedy o opatření zaměřená na určité skupiny zaměstnanců v oblasti work-life balance

- Specifika např. pro směnné provozy – kratší pracovní doba často není možná z provozních důvodů
- Administrativní složitost např. v případě sdíleného pracovního místa
- Limity pro využití slev na pojistném – hodinový limit (30 týdně) a mzdový limit (VZ nesmí přesáhnout 1,5násobek průměrné mzdy)

Age management v praxi - výzvy pro zaměstnavatele

- z hlediska **výběru** zaměstnanců – diskriminace z důvodu věku je zakázána
- z hlediska **flexibility**- pružná pracovní doba, kratší pracovní doba, nabídka práce při rodičovské dovolené, nabídky home office
- z hlediska **přizpůsobení** pracoviště - ergonomie atd.
- možno zahrnout některá příznivější opatření nad rámec zákona v rámci **kolektivní smlouvy**
- z hlediska nabídky vhodných **benefitů** – firemní školka, příspěvky na zdravotní péči, pomůcky...
- nabídka např. **psychologické pomoci** na pracovišti
- **firemní kultura** – jasná pravidla proti ageismu, podpora věkové diverzity na pracovišti (pracovní týmy složené z různých věkových skupin)
- management **na různých úrovních** (podpora vhodným **vzděláváním**)– zajištění mezigenerační spolupráce – mentor – nováček
- podpora **vzájemného obohacování** (vzájemné předávání zkušeností- odborné znalosti a zkušenosti nabyté praxí, nové technologie...)
- podpora vzdělávání starších zaměstnanců (**CŽÚ**) – upskilling/reskilling
- **prevence předčasných odchodů** z trhu práce
- personální **plánování** s ohledem na nemocnost, fluktuaci zaměstnanců, plánování nástupnictví, plán odchodu do důchodu, možnost částečného úvazku i v důchodovém věku

Shrnutí

- Z pohledu zaměstnavatelů je age management **velmi komplexní téma**, které přináší s ohledem na současný i předpokládaný budoucí vývoj trhu práce **mnohé výzvy**
- Svaz průmyslu vnímá téma age managementu jako vysoce **aktuální** a do budoucna jako jeden **z klíčových fenoménů**, kterým se bude nutné **systematicky a uceleně zabývat**
- Proto Svaz průmyslu pořádá **aktivity** v této oblasti a nabízí zaměstnavatelům **studie a analýzy**, které jim pomáhají téma pochopit a případně rozvíjet v praxi
- Je nezbytné i nadále pracovat s **relevantními demografickými daty** a na jejich základě zvažovat vhodná opatření, včetně těch legislativních. Jednou z možných cest je také **podpora větší flexibility pracovněprávních vztahů**, která může pomoci lépe reagovat na potřeby měnící se pracovní síly (a také na *měnící se potřeby* pracovní síly)

Děkuji za Vaši pozornost

➤ **MINIKONFERENCE** Svazu průmyslu **9. 12. 2025** – představení tématu **age managementu** a **aktuální analýzy „Ohrožené profese“** – bude zveřejněno na stránkách SP ČR

➤ Odkazy na projekty Svazu průmyslu a dopravy ČR

<https://www.spcr.cz/projekty-souvisejici-s-ss-320a-zakoniku-prace>

<https://www.spcr.cz/projekty-podle-ss-320a-pism-b>

KONTAKT:

Mgr. Veronika Paseková

právnička

Sekce zaměstnavatelská

vpasekova@spcr.cz | www.spcr.cz