

Vysoká škola ekonomická v Praze

Národohospodářská fakulta

Hlavní specializace: Hospodářská politika



AGE MANAGEMENT - PODPORA
OSOB STARŠÍCH 50-TI LET
NA TRHU PRÁCE V LETECH
2005-2015

diplomová práce

Autor: Bc. Julie Tábořská

Vedoucí práce: Ing. Lucia Bartůšková, Ph.D.

Rok: 2017

Prohlašuji na svou čest, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

Bc. Julie Táborská

V Praze, dne 9. 5. 2017

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Lucii Bartůskové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, cenné rady a trpělivý přístup. Dále bych chtěla poděkovat všem třem respondentům dotazovaných společností, kteří mi poskytli rozhovor a další informace k vypracování praktické části práce.

Zadání práce

Abstrakt:

Diplomová práce se zabývá problematikou age managementu 50 plus v České republice. Cílem práce je zhodnotit situaci na trhu a přístup jednotlivých společností k tomuto tématu. Praktická část se zabývá kvalitativním výzkumem založeným na hloubkových rozhovorech se zaměstnanci personálních oddělení třech společností. Navíc je práce obohacena analýzou z dostupných dat. Výzkum ukázal, že problematika demografického stárnutí obyvatelstva a s tím související age management 50 plus je v České republice nedostatečně řešen. Ačkoli firmy tvrdí, že některá opatření jsou na podporu starších zaměstnanců, zejména zdravotní péče a preventivní prohlídky, jsou tyto benefity celoplošné. Výzkumem nebyly zjištěny žádné výhody poskytovány pouze starším zaměstnancům. V některých případech je situace nedostatku mladých zaměstnanců řešena intenzivní podporou a motivací studentů pro práci v konkrétní společnosti. Jelikož je demografický vývoj nepříznivý, měli bychom osvětu tohoto tématu v České republice řešit pohotově a s větším důrazem.

Klíčová slova:

demografický vývoj, age management, starší zaměstnanci, nezaměstnanost, trh práce, společnost, diverzita, pracovní schopnost

JEL klasifikace:

J210, J240, J260, O150

Abstract:

The diploma thesis focuses on the age management 50 plus in the Czech Republic. The aim of the thesis is to analyze the market situation and companies approach to this topic. The practical part is consist of qualitative research that contains interviews with employees from three different companies. Moreover the thesis analyzing other available data from selected companies. This research submits demographic aging of the population and the issue of the age management 50 plus in the Czech Republic that is not handle enough. Meanwhile companies declare they support older employees mainly by additional healthcare services but this benefits are provided for everyone. The analysis did not find out any specific benefits for older employees. In some cases the issue of lack young employees is being solved by supporting and motivating students to work for concrete company. Because of unfavorable demographic evolution it is needed to solve this problem currently and more deeply in the Czech Republic.

Key words:

demographic evolution, age management, older workers, unemployment, labor market, society, diversity, work ability

JEL classification:

J210, J240, J260, O150

Obsah

Úvod	1
1 Teoretická část.....	3
1.1 Age management	3
1.1.1 Index pracovní schopnosti - WAI (Work ability index).....	5
1.1.2 Index aktivního stárnutí - AAI (Active aging index)	7
1.1.3 Stříbrná ekonomika	8
1.1.4 Společenská odpovědnost firmy - CSR (Corporate social responsibility)	9
1.1.5 Demografická panika.....	11
1.2 Postavení zaměstnanců 50 plus na trhu práce.....	12
1.3 Historie age managementu.....	13
1.4 Historie a projekty age managementu v ČR	16
1.4.1 Třetí kritéria.....	16
1.4.2 Strategie Age Managementu v České republice - AIVD	17
1.4.3 Implementace Age Managementu v České republice - AIVD	18
1.4.4 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017	18
1.4.5 GE pro zdraví.....	21
1.5 Význam age managementu v energetickém odvětví	21
1.6 Demografický vývoj a projekce do budoucna ČR a EU 28.....	23
1.6.1 Demografický vývoj v České republice	23
1.6.2 Prognóza demografického vývoje ČR.....	24
1.6.3 Demografický vývoj a prognóza Evropské unie	28
1.7 Diskriminace na základě věku	31
2 Praktická část.....	33
2.1 Použité metody	35
2.1.1 Kvalitativní dotazování - rozhovor.....	37

2.2	Výsledky kvalitativního výzkumu - firma I.....	39
2.2.1	Analýza rozhovoru - Skupina ČEZ	41
2.2.2	Shrnutí analýzy	50
2.3	Výsledky kvalitativního výzkumu - firma II.	51
2.3.1	Analýza rozhovoru - Česká spořitelna a. s.	52
2.3.2	Shrnutí analýzy	59
2.4	Výsledky kvalitativního výzkumu - firma III.	60
2.4.1	Analýza Rozhovoru - anonymní farmaceutická firma	61
2.4.2	Shrnutí analýzy	64
2.5	Celková diskuze kvalitativního výzkumu	65
2.6	Odpověď na výzkumné otázky	69
2.6.1	Doporučení	73
	Závěr	75
	Literatura	79
	Knihy, publikace	79
	Odkazy	83
	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	86
	Obrázky	86
	Tabulky	86
	Grafy	86
	Přílohy	88
	Rozhovory.....	88
	Rozhovor Skupina ČEZ 16. 1. 2017	88
	Rozhovor Česká spořitelna a.s. 6. 12. 2016	97
	Anonymní farmaceutická firma 23. 1. 2017	104

Úvod

V diplomové práci se zabývám problematikou age managementu, konkrétně věkovou skupinou zaměstnanců nad 50 let. Vše vychází z demografického vývoje a celkového stárnutí populace, které je zapříčiněno dvěma faktory. Z jedné strany je to nízká porodnost, na opačném konci působí zvyšování pravděpodobné doby dožití celé populace. Vyšší doba dožití je pozitivní zprávou z pohledu zdravotního systému a celkové vyšší životní úrovně. Pokud se však podíváme na trh práce, nastává zde problém s nedostatkem mladých lidí, kteří by měli nahrazovat zaměstnance odcházející do důchodu. Situace nedostatku mladých zaměstnanců by se tedy měla začít řešit, k tomu by měl dopomoci koncept age managementu 50 plus, který se zabývá potřebami starších lidí, jejich vzděláváním a zachováním jejich schopnosti pracovat po co nejdelší dobu. Obecně jde u age managementu o potřeby jednotlivých věkových skupin zaměstnanců. Důležité je přizpůsobit pracovní proces potřebám a možnostem pracujících, aby mohlo dojít k co nejefektivnějšímu výkonu práce. Téma se dá považovat zejména na základě uvedených důvodů za velice aktuální a v následujících letech bude muset být problematika řešena s větším důrazem.

Cílem mé diplomové práce je poukázat na to, jak moc je v České republice age management 50 plus rozšířen, zda je dostatečně zakotven v povědomí personalistů firem a jakým způsobem by se měla celá problematika demografického stárnutí v oblasti trhu práce řešit v budoucnu. Předpokládám, že řešené téma není na našem území ještě dostatečně rozvinuté a v následujících letech bude zapotřebí, aby se zapojily všechny firmy a začaly nastalou situaci společně řešit.

Hlavní otázkou, kterou chci v práci zodpovědět je, jak moc je v rámci České republiky řešen age management 50 plus, zda jsou postupy v zaměstnávání a samotný přístup ke starším zaměstnancům dostatečně adekvátní pro nastalou a budoucí situaci. Také je otázkou, zda je celkový problém demografického stárnutí řešen dostatečně v rámci problematiky trhu práce. Na závěr předkládám návrhy, jak by se měla problematika rozvíjet dále, a snažím se poukázat na vhodné postupy, kterými by se situace dala řešit, zejména přístup ze strany zaměstnavatelů.

V teoretické části nastiňuji historii age managementu, který vznikl ve Finsku a neopomím ani začátky rozvoje v České republice. Popisuji zde také některé projekty z českého prostředí, které se zaměstnáváním starších lidí zabývají. Dále uvádím důležité pojmy, vysvětlující či doplňující nebo nějakým způsobem ovlivňující téma age managementu 50 plus. Vysvětlovanými pojmy jsou stříbrná ekonomika, index pracovní schopnosti, demografická panika, společenská odpovědnost a také index aktivního stárnutí. Pohled na demografický vývoj je nedílnou součástí teoretické části. Zde se věnuji minulému vývoji, současné situaci i projekci do budoucna jak v České republice, tak ve státech Evropské unie a to zejména z důvodu, abych poukázala na fakt, že mluvíme o problému globálního ne pouze lokálního charakteru.

Pro praktickou část jsem zvolila kvalitativní výzkum provedený na základě případové studie, kterou vypracuji pomocí hloubkových polostrukturovaných rozhovorů s personalisty vybraných firem. Celý výzkum dále doplňuji analýzou veřejně dostupných dokumentů a interními informacemi daných firem, které mi poskytnou. Zabývám se také analýzou struktury firem a věkovému vývoji jejich zaměstnanců v porovnání s vývojem České republiky a trhu práce. Společnosti, které byly vybrány a souhlasily s poskytnutím rozhovoru, jsou Skupina ČEZ, Česká spořitelna a. s. a anonymní farmaceutická firma. Výsledky kvalitativního výzkumu všech tří společností následně vzájemně porovnávám. Díky různorodosti oborů, ve kterých firmy působí, je pokryta velká část trhu a díky tomu je možné porovnat i různorodost a potřeby v rámci jednotlivých oborů.

1 Teoretická část

1.1 Age management

Age management se zabývá konceptem řízení zaměstnanců, přičemž obecně platí, že jsou rozlišovány a brány v potaz potřeby všech věkových kategorií konkrétního člověka v jeho pracovně aktivním životě i v těsném časovém úseku před a po. Je důležité rozlišovat veškeré fáze zaměstnaneckého života, právě z důvodu diametrálně odlišných potřeb. Kategorie zaměstnanců můžeme rozdělit dle hlavních milníků života, kterými jsou především ukončení vzdělání a nástup do pracovního procesu, následované mladými lidmi a páry budujícími si vlastní domov s postupným zakládáním rodiny, přes střední věkovou skupinu s projevujícími se změnami ve fyzické kondici společně s nastávající nutností pomáhat starším rodinným příslušníkům (zejména rodičům), až po dosažení důchodového věku a následného odchodu z pracovního života. Nedílnou součástí konceptu age managementu je udržování určitých hodnot, jako jsou péče o zdraví a s tím spojená podpora fyzické kondice všech věkových kategorií, vzdělávání zaměstnanců ve všech fázích zaměstnaneckého života a společná spolupráce napříč pracovištěm. Důležitým faktorem je především soulad pracovní náplně s možnostmi a schopnostmi zaměstnance (Štorová, 2015).

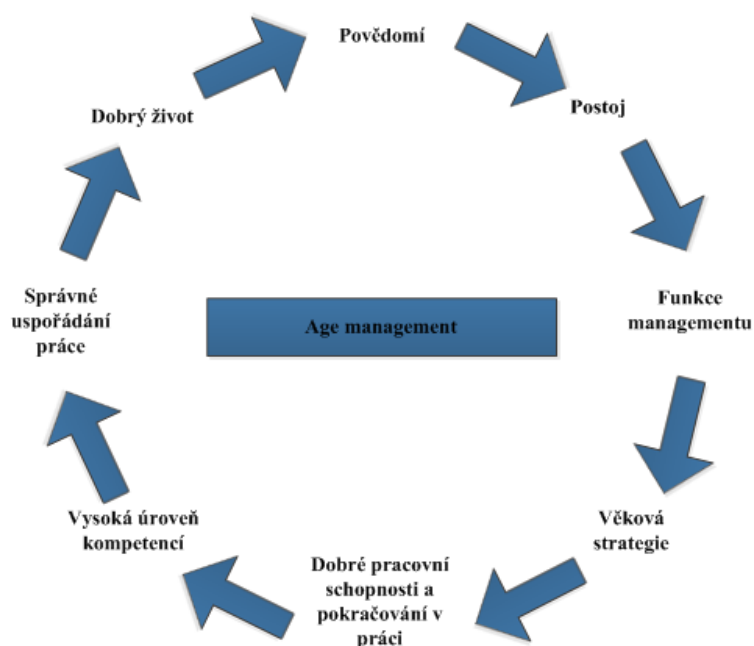
Podle Cimbálníkové (2012) se age management rozděluje do tří skupin odpovědnosti, které na sebe navazují. Jako první je třeba začít u individuální úrovně zodpovědnosti každého jednotlivého zaměstnance, který by měl dbát na udržení si své práce či její získání, pečovat o své zdraví a nevynechávat vlastní vzdělávání. Vyšší stupeň pak tvoří firmy na organizační rovině, které by měly pečovat o zaměstnance, ne jen pro udržení určité vlastní zaměstnanosti, ale právě i z hlediska celkového rozvoje stávajících zaměstnanců. Třetí, v hierarchii nejvyšší skupinou, je národní úroveň, kde se setkáváme s působením různých druhů politik, ať už sociální, důchodové, vzdělanostní nebo politiky zaměstnanosti. Všechny zmíněné politiky mají podpořit správný rozvoj hospodářského růstu a sociální jednotu. Hlavní problém, který vyvstává, je otázka demografického vývoje, v dnešní době konkrétně problém stárnutí populace.

Další představu a náhled na age management uvedl Ilmarinen (2005) ve své knize *Towards a Longer Worklife!* Zde uvádí 8 vizí, které se vzájemně prolínají, ovlivňují

a vytváří celkový koncept age managementu z jeho pohledu. Myšlenku charakterizuje následující obrázek. Každá z uvedených vizí dále obsahuje podrobnější otázky, které ji rozšiřují a upřesňují. Otázky, které tvoří podklad těchto vizí a vize samotné by měly vést k rozvoji age managementu, ukázat organizačním nástroje a mechanismy, jak se k celé situaci postavit a jak age management jako celek uchopit.

Zmiňovaných 8 oblastí obsahuje myšlenky, otázky a podněty k zamyšlení ohledně několika věcí důležitých k představě řešení správného rozvoje age managementu. První se zabývá věkovou strukturou organizace, lidí odcházejících do důchodu a nedostatečný počet mladých lidí pro jejich nahrazení. Druhá vize pojednává o starších zaměstnancích, jak se k nim management chová, a jak správně využít jejich schopnosti. Třetí oblast řeší různé situace a náplně práce pro všechny věkové skupiny, upozorňuje tedy na nezbytnost věnovat pozornost všem. Nedílnou součástí je i propojování a spolupráce mezi všemi generacemi. Další skupina se zaměřuje na celoživotní vzdělávání a podporu seniorů, kteří mají vůli pracovat dále. Pátá vize na předchozí navazuje, má za úkol zajistit správnou motivaci a dostatek dovedností zaměstnanců. Mělo by dojít k podpoře myšlenky u starších lidí, aby chtěli pracovat i v důchodovém věku u konkrétní společnosti. Učení se zkušeností (*learning by doing*) a vize, která podporuje předávání zkušeností a nabyté moudrosti tímto způsobem patří k šestému bodu. Fyzický a psychický stav zaměstnanců je také velice důležitý a je nezbytné přizpůsobovat celý pracovní proces i těm starším. Poslední vizí je zajistit co nejvyšší kvalitu života zaměstnanců a jejich následný odchod do důchodu, důstojně a bez problémů (Ilmarinen, 2005).

Obrázek 1: Vize Age managementu



Zdroj: Ilmarinen, 2005, s. 237 - vlastní překlad

Veličina, která vznikla jako východisko pro měření schopností spojenými se stárnutím obyvatelstva je work ability index, neboli index pracovní schopnosti (Štorová, 2015). Index aktivního stárnutí, společenská odpovědnost firem, stříbrná ekonomika a demografická panika jsou pojmy, které se nedílnou součástí pojí s tématem age managementu 50 plus.

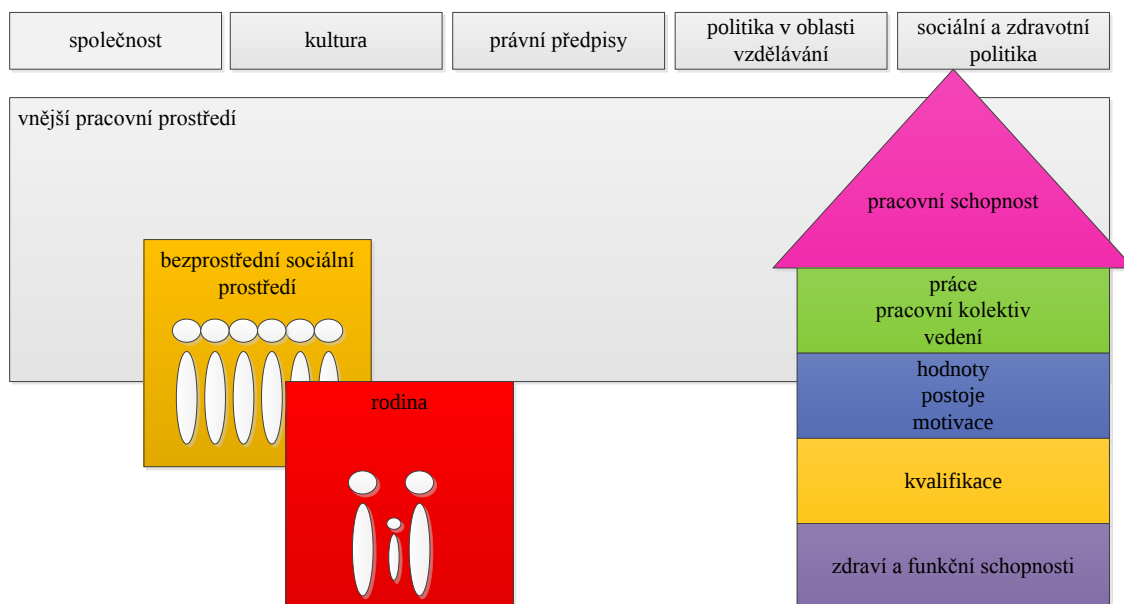
1.1.1 Index pracovní schopnosti - WAI (Work ability index)

Výzkumy pracovních schopností mají dlouhou historii ve Finsku, kde se tomuto tématu začali věnovat již v osmdesátých letech minulého století. Následně na ně navázal koncept age managementu, který byl poprvé uveden v 90. letech 20. století. Ve stejné době se začal index pracovní schopnosti překládat do více jazyků, přičemž první překlady proběhly do švédštiny, angličtiny, němčiny a dánštiny. Na konci minulého století byl také zkonstruován dům pracovní schopnosti - schéma poukazující na důležité aspekty ovlivňující pracovní schopnosti lidí (obr. 2) (Nygård a kol., 2011).

Finský institut pracovního zdraví vytvořil model tzv. domu pracovní schopnosti, který zahrnuje mnoho proměnných. Podle uvedeného modelu jsou důležité i faktory jako rodinné zázemí nebo sociální vazby (obr. 2). Cimbálníková (2012) uvádí

tři základní skupiny, které ovlivňují pracovní schopnost. Tyto kategorie jsou: *požadavky práce*, např. pracovní zátěž, *individuální předpoklady*, kterými jsou zdravotní stav a dovednosti, třetí skupinu představují *pracovní podmínky dané organizace*.

Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti



Zdroj: Cimbáliková a kol., 2012, s. 29

Pomocí indexu pracovní schopnosti lze zhodnotit trh práce z pohledu zaměstnance a jeho pracovních schopností, které se nejčastěji přisuzují a porovnávají s věkem. Veličina je založena na individuálním měření každého zaměstnance, jde tedy o subjektivní nástroj hodnocení. Hodnota výsledků se pohybuje od nejhorších 7 bodů po nejlepší 49. Funguje zde i slovní hodnocení, které probíhá ve čtyřech kategoriích: špatný, průměrný, dobrý a výborný, kdy ke každé skupině je přidělen konkrétní rozsah z již uvedené bodové škály. Index byl přeložen do 26 jazyků (v roce 2016 byl překlad uskutečněn již do 29 jazyků (Štorová, 2016)). Měření ukazují rozdílnost pracovníků napříč odvětvími. Například v sektorech zemědělství, dřevozpracujícího a kovodělného průmyslu a v některých zemích i u učitelských profesí nastává prokazatelný pokles pracovní schopnosti s narůstajícím věkem. V obecné rovině dochází asi u 30 % zaměstnanců nad 45 let k poklesu pracovní schopnosti bez ohledu na druh vykonávané činnosti. Po čtyřicátém pátém roce života se snižuje u 15-30 % lidí hodnocení na úroveň průměrný až špatný (Ilmarinen, 2012).

Samotné měření probíhá prostřednictvím vyplnění 25-28 otázek, které se zaměřují na fyzické, mentální i zdravotní stránky vykonávané práce. Poté přechází respondent

k profesionálové, který zjistí dodatečné informace nezbytné pro hodnocení, které v odpovědích chybí. Následně jsou dotazovanému přiděleny body podle předem daných kritérií a instrukcí. Tabulka 1 ukazuje bodové rozdělení, slovní hodnocení a následné doporučení, jak se chovat při dosažení konkrétního výsledku. V nejhorší kategorii, tedy v případě, že respondent získá do 27 bodů, je potřeba úplné obnovy pracovní schopnosti. Kategorie průměrný doporučuje pomoc pracovníkovi při zlepšování jeho pracovní schopnosti. U druhé nejlepší kategorie je důležité dodat pracovníkovi informace, jak si tuto dobrou úroveň pracovní schopnosti udržet. V posledním, nejlepším případě, při dosažení výsledku výborný je důležité informovat konkrétní zaměstnance o tom, které faktory zajistí stabilizaci pracovní schopnosti na této úrovni (Tuomi a kol., 1998).

Tabulka 1: Hodnocení k měření WAI

body	pracovní schopnost	cíle
7-27	špatný	obnovit pracovní schopnost
28-36	průměrný	vylepšit pracovní schopnost
37-43	dobrý	podpořit pracovní schopnost
44-49	výborný	udržet pracovní schopnost

Zdroj: Tuomi a kol., 1998, s. 3 - vlastní zpracování

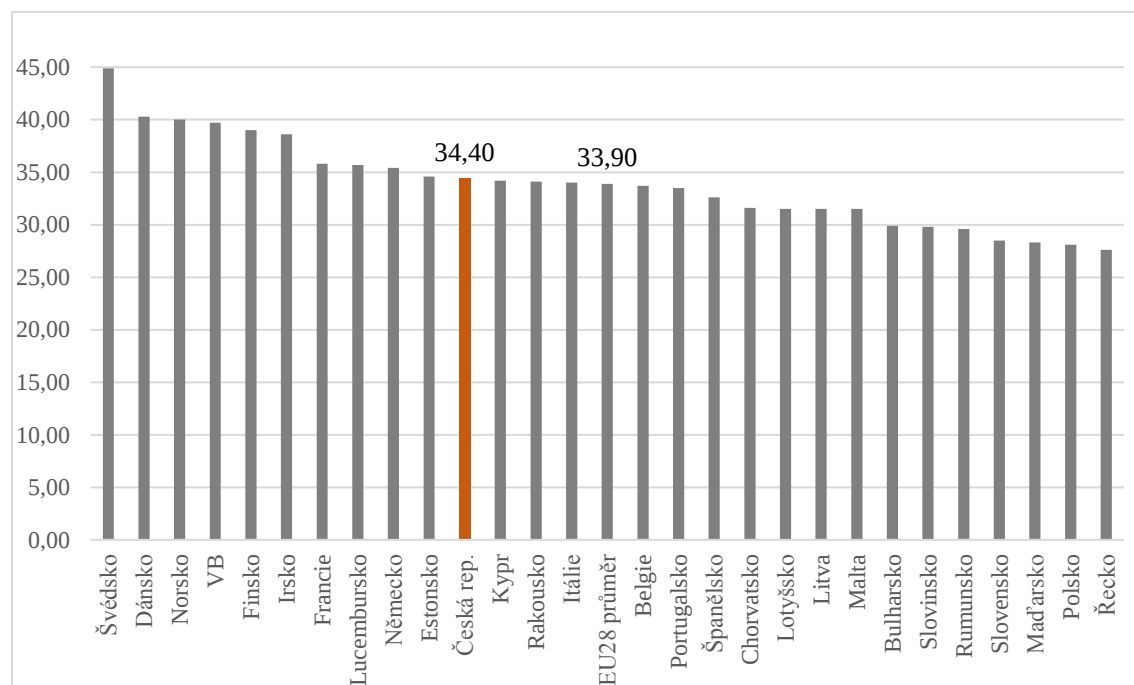
1.1.2 Index aktivního stárnutí - AAI (Active aging index)

Ve 20. století se rozmohla penzijní politika, která si kladla zejména za cíl udržet určitou životní úroveň starších občanů, nejen v rámci starobních důchodů, ale i pro starší lidi ve stále ekonomicky aktivním věku. I tento případ poukazuje na problém stárnutí populace. V dnešní době dochází ke stárnutí obyvatelstva společně s prodlužováním doby života na úkor porodnosti, která má klesající tendenci. První výstupy z měření indexu aktivního stárnutí byly publikovány v roce 2012. Index je rozdělen do 4 oblastí, které dále obsahují 22 ukazatelů. Okruhy se dělí na *zaměstnanost, zapojení se ve společnosti, nezávislý, zdravý a bezpečný život a kapacitu umožňující prostředí pro aktivní stárnutí*. V oblasti zaměstnanosti se zkoumají 4 kategorie míry zaměstnanosti avšak až od věku 55 let a výš. Zapojení ve společnosti řeší témata péče o děti i staré, politickou účast a dobrovolné aktivity. Skupina zdravý a bezpečný život obsahuje stránku celoživotního učení, fyzické kondice a další. Kapacita pro aktivní stárnutí, jako poslední ze sledovaných oblastí, řeší zbývající pravděpodobnou délku

života člověka v 55 letech, duševní zdraví nebo například nejvyšší dosažené vzdělání (UNECE, 2015).

Aktivní stárnutí je spojeno s politikou zaměstnanosti, snížením chudoby i udržováním zdravého životního stylu se zaměřením na pomoc starším lidem. Hlavním cílem je najít oblasti, kterými se dá na základě vhodných politik a programů zvýšit potenciál starších lidí. V hodnocení z roku 2014 se Česká republika umístila na 11. místě s 34,4 body. V porovnání s průměrem Evropské unie (33,9) jsme tedy dopadli lépe. Nejvyššího výsledku dosáhlo Švédsko, naopak nejhorší bodové ohodnocení obdrželo Řecko (UNECE, 2015).

Graf 1: Index aktivního stárnutí 2014



Zdroj: UNECE, 2015, str. 18 - vlastní zpracování

1.1.3 Stříbrná ekonomika

Dalším pojmem, který se pojí s tématem age managementu, přesněji ke skupině 50 plus, je pojem stříbrná ekonomika. Konkrétně se problematika zaměřuje na seniory, ale dle mého názoru je nedílnou součástí řešení problematiky starší populace zaměstnanců, jelikož se celkový věk dožití i věk odchodu do důchodu (i z vlastní vůle) prodlužují.

Podstata stříbrné ekonomiky tkví v přijmutí faktu, že celá populace stárne. Nemluvíme zde však jen o problému samotné České republiky, ale problematice celoevropské,

čímž narážíme na celoplošné změny v nárocích na trhu zboží a služeb. Dokonce vzniká obor tzv. gerontotechnologie, který se zabývá technologiemi vhodnými pro seniory a správnému uzpůsobení k jejich integraci do společnosti (Hercík, 2007). Gerontotechnologie využívá ve svém výzkumu speciální nástroje pro vývoj vhodného zboží starším generacím. Jsou to například rukavice navozující pocit nejistých rukou, který se objevuje u seniorů nebo brýle rozostřující zrak k lepšímu pochopení potřeb starších. Všechny technologie jsou využívány při výrobě běžného zboží, jako mobilní telefony, televize, ovladače nebo přístroje do domácností s tím, že mají sloužit i potřebám starších lidí s požadavky úměrnými stavu starších lidí (i60.cz, 2013). V tomto ohledu se dá využít podnikavých záměrů a velké poptávky po nových věcech, které budou přizpůsobeny starším osobám a seniorům. Produktová škála může být kromě již zmíněného zboží i v podobě asistenčních služeb. V České republice dochází k problému se „silver economy“, ne z pohledu neexistence nebo nedostatku vhodných a specializovaných pomůcek či služeb, hlavní nedostatek se projevuje na individuální úrovni, kdy specializované věci nejsou lidmi poptávány a využívány. Záleží tedy, jak bude v budoucnu poptávka po specializovaných produktech a samotný trh růst. Další důležitou věcí bude vývoj cenové hladiny konkrétního zboží a dalších faktorů (Hercík, 2007).

1.1.4 Společenská odpovědnost firmy - CSR (Corporate social responsibility)

V otázce konceptu společenské odpovědnosti firem, by bylo nejprve dobré rozlišit pojmy diverzita a age management. *„Do češtiny se termín diverzita nejčastěji překládá jako různorodost, rozmanitost. Původní anglický pojem diversity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.“* (Velíšková, 2007, s. 16). Age management jsem již popsala v první kapitole této práce, jako koncept řízení zaměstnanců na základě věkové struktury, jejich potřeb a možností (Štorová, 2015). Na základě těchto informací můžeme říci, že diverzita na poli trhu práce znamená podporu určitých znevýhodňovaných či diskriminovaných skupin lidí. Ženy, cizinci, lidé se zdravotním postižením, matky na mateřské nebo právě starší lidé jsou cílovými skupinami managementu diverzity. Age management je zaměřen na různé

věkové skupiny lidí v rámci pracovního života. Snaží se specificky přizpůsobovat podmínky každé věkové kategorii zaměstnanců zvlášť.

Evropská komise definuje společenskou odpovědnost firem, jako „odpovědnost podniků za dopad jejich činnosti na společnost.“ Evropská komise má za to, že CSR je důležité pro udržitelnost, konkurenceschopnost a inovace podniků v EU a hospodářství EU. Přináší výhody pro řízení rizik, úspory nákladů, přístupu ke kapitálu, vztahů se zákazníky a řízení lidských zdrojů. Dodržování práva a integrace v otázkách sociálních, ekologických, etických a spotřebitelských práv, dodržování lidských práv pro obchodní strategie a operace se berou jako základní faktory k dosažení společenské odpovědnosti. Důležitými okolnostmi jsou dále velikost podniku a obor, ve kterém působí. Za cíl si staví maximalizaci společenské hodnoty, ať už pro pracovníky a vlastníky podniků, zúčastněné strany nebo z pohledu společnosti jako celku. Druhým podstatným cílem je rozpoznat činnost, která vede k nepříznivému dopadu na společnost a předcházet ji. Výsledkem sociální odpovědnosti firmy by měla být soudržnost a rozvoj v mnoha směrech. Mezi nejzákladnější cíle se řadí dodržování lidských práv, práce a zaměstnanosti, což znamená především rovnost v postavení mužů a žen, jejich fyzické i psychické zdraví nebo odborná připravenost. Nedílnou součástí jsou i otázky životního prostředí, boj proti korupci a úplatkářství. Důležitým bodem je mimo jiné i sociální integrace zdravotně postižených lidí ve společnosti. Celý koncept sociální odpovědnosti firem je zahrnut ve strategii Evropa 2020 (Evropská komise, 2011).

Ke známým firmám působícím na českém trhu, které respektují koncept společenské odpovědnosti, patří IBM, Skupina ČEZ, Microsoft a mnoho dalších. Obsah společenské odpovědnosti můžeme vymezit třemi pilíři, které by měly charakterizovat základní funkce a cíle společností. Ekonomický pilíř má za úkol vytvářet správné, etické a důvěryhodné prostředí podnikání. Druhý pilíř se dívá na koncept z jiného pohledu, tedy ze strany zaměstnanců, jejich vzdělávání, zdraví i sociální záležitosti, bez rozdílů diskriminovaných skupin (ženy, hendikepovaní, cizinci...). Poslední pilíř obsahuje body z oblasti environmentálního jednání, vytváření technik šetrných k životnímu prostředí, samotná ochrana životního prostředí a další procesy v rámci ekologie (Kalousová a kol., 2015).

1.1.5 Demografická panika

Age management zaměřený na zaměstnance 50 plus je reakcí zejména na již mnohokrát zmiňovaný fakt stárnutí populace. Panika z demografie vychází z několika konceptů jak ze sociologického, ekonomického, tak politického. Dále Lucie Vidovičová (2008) uvádí, že k aktuální panice dochází zejména z důvodu liberalizace finančního zajištění lidí ve stáří.

Peterson (1999) porovnává stárnutí populace s dalšími globálními problémy, které by v příštím tisíciletí (z našeho pohledu aktuální problematika) mohly nastat. Demografické stárnutí tedy není o nic menším problémem, než hrozby jadernými, biologickými či chemickými zbraněmi nebo otázky terorismu, ale také klimatické změny a s tím spojená zejména otázka globálního oteplování. Již v roce 1999 bylo zřejmé, že populace na celém světě (některé země více, jiné méně nebo spíše později) budou čelit stárnutí svého obyvatelstva. Každá země si totiž dovede spočítat velikost své produktivní základny obyvatel, promítnout si jejich věk odchodu do důchodu a následně porovnat s nejmladší generací obyvatelstva. Tímto způsobem docházíme k vytvoření predikce na několik desetiletí dopředu.

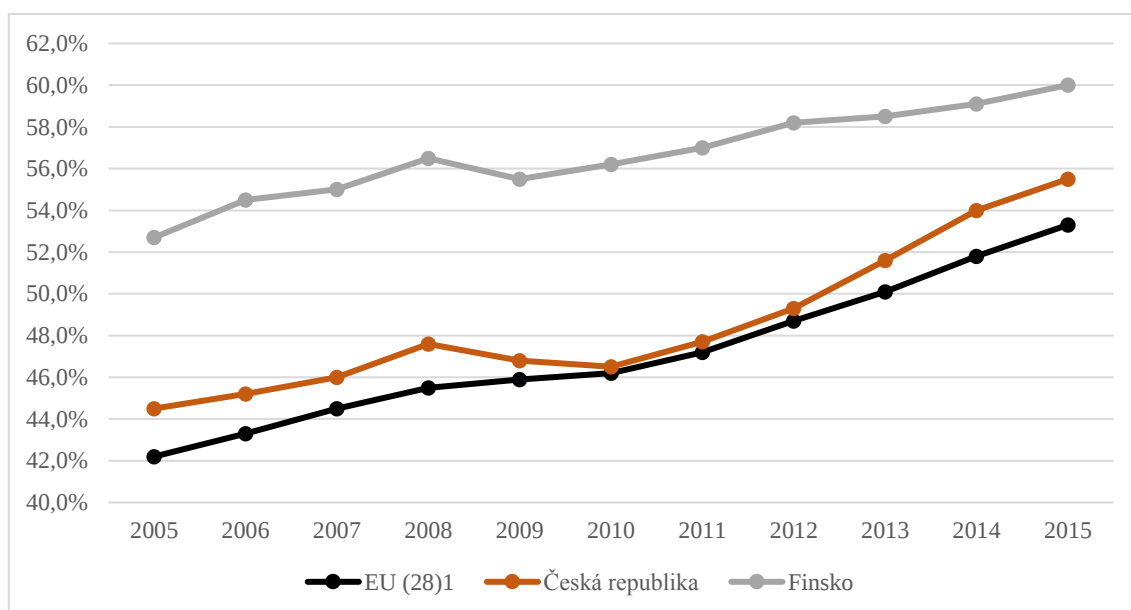
Vidovičová (2008) dále naráží na velký problém způsobovaný médii, které mohou velice snadno rozpoutat demografickou paniku. Upozorňuje zejména na titulky článků, které mají za úkol přilákat co nejvíce čtenářů, proto na první pohled můžeme číst katastrofické zvěsti. Zprávy typu: důchodci v budoucnu zemřou, kvůli nedostatečným penzím, jsou příkladem vyvolávání paniky ze strany médií. Přidávají totiž lidem na nedůvěře v systém a samotnou politiku. Jiné případy mohou podporovat nerovnost a vzájemnou nesnášenlivost mezi generacemi. Také shrnuje obecný koncept demografické paniky jako snahu politiků a ekonomů snížit zvyšující se dávky vydávané do sektoru penzí a ostatních druhů podpory starších občanů. Státní odpovědnost by raději přeorientovali na individuální a komunitní úroveň, nebo alespoň její část přenesli.

1.2 Postavení zaměstnanců 50 plus na trhu práce

Cimbáliková a kol. (2011) uvádí vyšší věk, na základě dostupných statistik, jako problém na trhu práce. Lidé 50 plus jsou při ztrátě zaměstnání náchylnější na setrvání na sociálních dávkách a podporách, jelikož nejsou pro trh tak moc atraktivní. Výsledky, které porovnávají EU (27), Českou republiku a Finsko ukazují, že obě země se nacházejí nad průměrnou mírou zaměstnanosti Evropské unie jak v míře obecné, tak pro kategorii 50-64 let. Finsko v obou případech stojí ve výsledcích nad ČR.

Jelikož Komparativní analýza od Lenky Cimbálikové a kol. vyšla v roce 2011, provedla jsem pozorování na základě aktuálnějších dostupných dat z Eurostatu. Grafy ukazují, že situace se vyvíjí stejně jako před rokem 2010. Rozdíly jsou stále patrné s tím, že Finsko zůstává na nejvyšší úrovni zaměstnanosti starších lidí jak oproti průměru EU (28), tak oproti České republice. Dále můžeme konstatovat, že všechny tři pozorované veličiny rostou, což můžeme brát jako jeden ze znaků stárnutí populace.

Graf 2: Míra zaměstnanosti věkové kategorie 50-64 let



Zdroj: Eurostat-b, 2016 - vlastní zpracování

Zemí s nevyšší mírou zaměstnanosti v kategorii 50-64 let je Švédsko, které převyšuje ostatní země s jasnou převahou (Cimbáliková a kol., 2011). Toto prvenství si udrželo Švédsko podle statistik z Eurostatu i nadále s předstihem necelých 8,3 p. b. v roce 2015 před Německem následovaným Dánskem (Eurostat-b, 2016).

1.3 Historie age managementu

Fenomén age managementu vznikl poměrně nedávno jako reakce na demografické změny, především stárnutí populace a s tím spojené zaměstnávání starších osob a jejich další vzdělávání. Před samotným pojmenováním „age management“ se o problematice mluvilo ve smyslu problému zaměstnávání starších osob, následně se přešlo k používání pojmu age management, který řeší celou věkovou škálu. Aktuálním problémem je však starší obyvatelstvo v aktivním věku. V obou případech jak Evropy, tak samotné České republiky k tomu vedla jedna základní věc, populace stárne a mladých lidí ubývá. Podle Štorové (2015) nastává hned několik problémů, kterým by se měla věnovat pozornost. Prvním nedostatkem jsou jednoduchá, aktuální řešení reagující na danou situaci, tedy konkrétní problém. Z jednoho pohledu se setkáváme s komplexním řízením zaměstnaneckého života, na druhou stranu však neřešíme problém stárnutí zaměstnanců jako celku. Pokud chtějí zůstat firmy dostatečně konkurenceschopné, je vhodné, aby se aktivně věnovaly tomuto problému, který bude vrcholit masivním, společným odcházením zaměstnanců do důchodu. Jeden z dalších faktorů je prodlužování pracovního věku zaměstnanců, kteří odchází z aktivního zaměstnaneckého života později. Situace nastává jak ze zákonné povinnosti odpracovaných let a zvyšování věku odchodu do důchodu, tak z vlastního rozhodnutí konkrétních lidí. Nejdůležitější ze strany zaměstnavatele je přizpůsobit se trhu práce a tomu co nabízí. Struktura organizací by se tedy měla přizpůsobovat danému trhu a připravit se na větší procento starších zaměstnanců, nedílnou součástí je i přizpůsobení celého pracovního procesu této skupině lidí.

Koncept age managementu se zrodil ve Finsku, kdy hlavní příčinu způsobil baby boom ke konci druhé světové války. Je tedy jednoduché spočítat, že nejsilnější generace obyvatelstva Finska začala stárnout již v osmdesátých letech minulého století. Díky této celkem snadné predikci začali Finové přemýšlet nad problematikou age managementu o tolik dříve než zbytek Evropy. Celkově můžeme období rozdělit do tří fází: 1) 1980-1989 Evoluce s podélným výzkumem, 2) 1990-1999 Přijímání a implementace a 3) 2000-2009 Internalizace. Současně byl v osmdesátých letech vznesen požadavek na vysvětlení a popsání celkové situace v zemi, která právě začínala gradovat. Problematiku začal sledovat Finský Institut Pracovního Zdraví, který si jako první položil otázku jak změřit vhodnou délku života a náročnosti práce.

Odpověď přišla s veličinou nazvanou Work Ability Index (WAI) neboli index pracovní schopnosti (viz. index pracovní schopnosti). Následně byl index dlouhodobě testován ve dvou etapách, čtyřleté a jedenáctileté, přičemž se jich účastnilo kolem 6 500 zaměstnanců. Výsledky byly následující: u 60 % respondentů se neprokázala žádná změna v pracovní činnosti v ohledu k jejich stárnutí, 10 % zaměstnanců se za pozorovanou dobu zlepšilo ve svých schopnostech a 30 % zaměstnanců projevovalo snížení pracovní schopnosti na základě stárnutí (Nygård a kol., 2011).

V roce 1989 přijali ve Finsku koncept udržování pracovní schopnosti v průběhu stárnutí jako běžný cíl sociální politiky a v současnosti je zakotven ve smlouvách „Occupational Health Act of 2002“ a „the Occupational Safety Act of 2003“. V dalších letech byly zahajovány nejrůznější programy v rámci podpory starších zaměstnanců, jako je například „Respect to ageing - promotion of work ability and well being of aging workers“ ve stejnou dobu probíhaly tréninky lékařů a zdravotních sester právě se zaměřením na ochranu zdraví při práci. Mezi další kroky patřilo vytvoření vládní komise (1996), která vydala přes 50 doporučení, jejichž implementací byl pověřen „Finnish National Programme for Ageing Workers“ (FINPAW) 1998-2002. V rámci zavádění všech doporučení byly založeny tréninkové programy pro manažery, kteří byli proškoleni v této problematice. V letech 2003-2007 následoval další program pod záštitou ministerstva školství, práce, zdraví a sociálních věcí. V roce 2006 vyhrálo Finsko cenu Carla Bertelsmanna za aktivní politiku stárnutí (Nygård a kol., 2011).

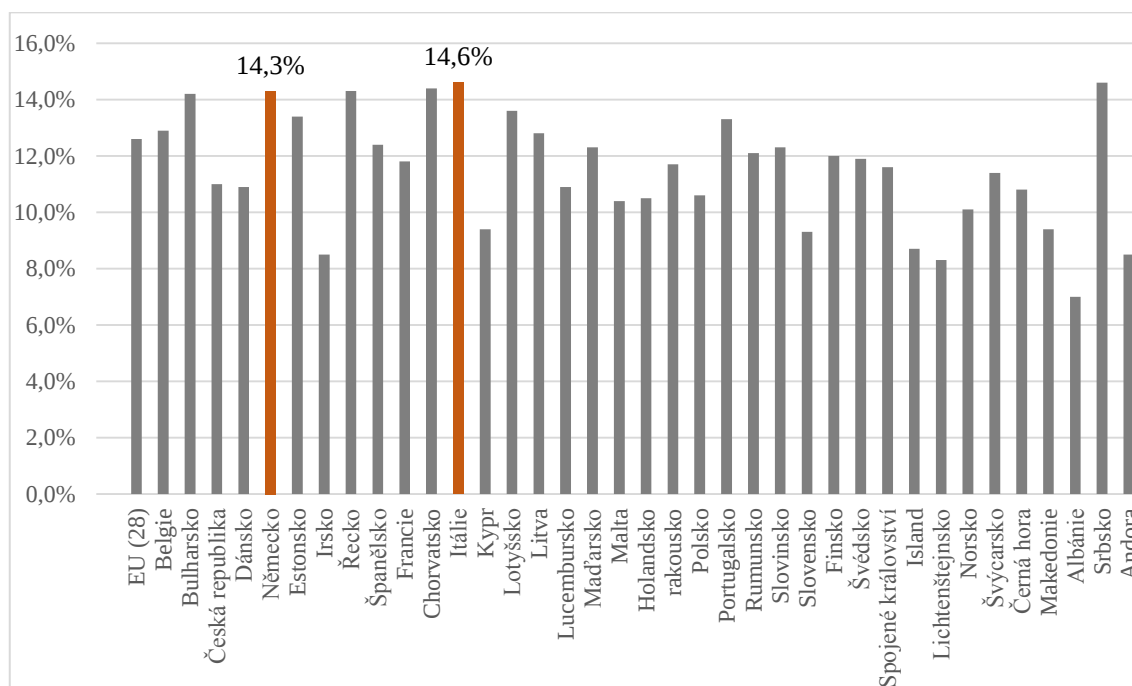
Po roce 2000 se začala do důležitých výzkumů a aktivit zapojovat i Evropská unie, tím pádem se celá problematika začala vyvíjet rychleji a výzkum mohl pokračovat dál. „The European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions“- irská nadace začala analyzovat celou oblast starších zaměstnanců pro členské státy Evropské unie (Nygård a kol., 2011).

Peterson (1999) uvádí zajímavé srovnání Floridy s určitými státy. Jako první vysvětluje problém Floridy, kde na přelomu tisíciletí dochází ke koncentraci seniorů na úrovni 19 % populace, což autor předkládá jako budoucí obraz lidstva. Predikuje, že Itálie tohoto stavu dosáhne již v roce 2003, další na řadě má být Japonsko (2005) nebo Německo (2006) a další. Na jednu stranu můžeme tuto situaci ocenit, jako velký pokrok v medicíně, z jiného pohledu jsou politické a sociální reformy nevyhnutelné. Všichni lidé a celé rodiny by se měli zamyslet a začít plánovat financování v pokročilém

věku jak sami sebe, tak i v případě svých rodinných příslušníků. Je tedy velice důležité efektivně a dostatečně včas nastavit fiskální reformy. To se dle autora povedlo v Austrálii, Británii nebo Irsku, kdy se v budoucnu počítá nejen s vyrovnanými výdaji, u druhých dvou zemí, to vypadá i na snížení výdajů (v poměru k HDP) na důchody.

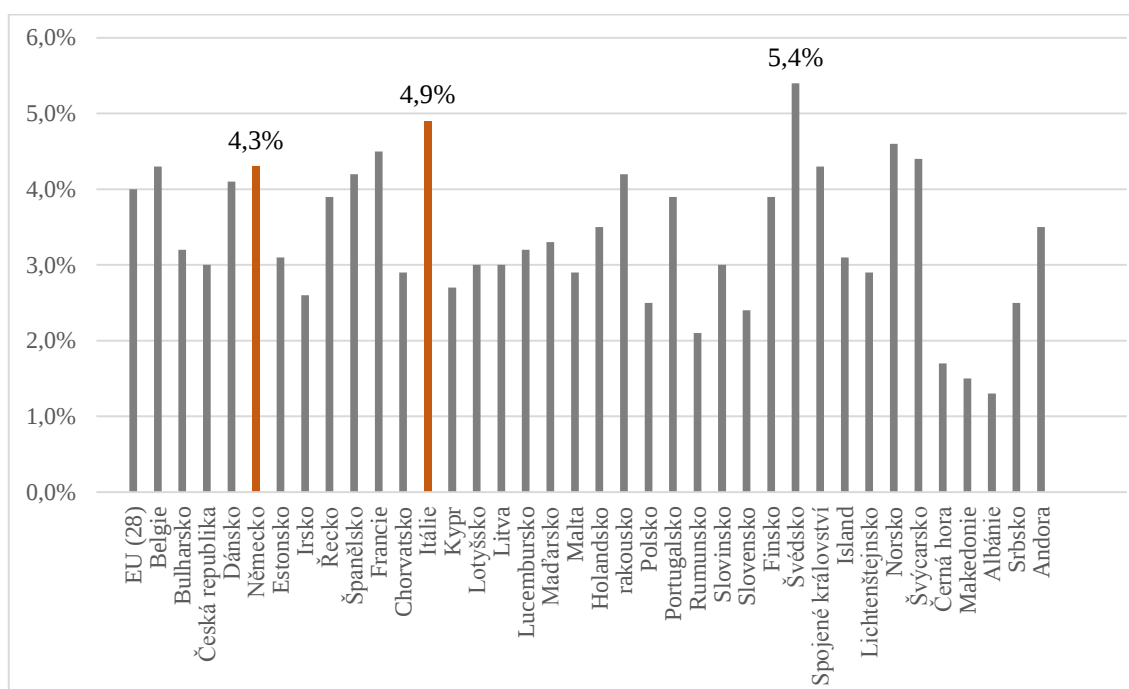
Jelikož Peterson (1999) psal na přelomu tisíciletí, můžeme se nyní podívat na reálná data, zda opravdu problém pro Itálii nebo Německo nastal. Sečteme-li obě dvě skupiny obyvatel důchodového věku z dat Eurostatu, opravdu se dostáváme k poměru 19 % lidí důchodového věku z celkové populace. Této hranice v roce 2005 dosáhla Itálie, Německo zůstalo těsně pod na 18,6 %. Další zemí, která čítá vysokou míru staršího obyvatelstva, je Řecko s 18,2 %. Ve Švédku můžeme vidět velkou míru obyvatel nad 80 let (5,4 %), v této zemi však není základna lidí v důchodovém věku do 80 let tak velká (11,4 %), proto je celková míra pouze mírně nad hranicí průměru EU (16,6 %).

Graf 3: Míra obyvatelstva ve věku 65-79 let pro rok 2005 (v %)



Zdroj: Eurostat-a, 2016 - vlastní zpracování

Graf 4: Míra obyvatelstva ve věku 80 let a starší pro rok 2005 (v %)



Zdroj: Eurostat-a, 2016 - vlastní zpracování

1.4 Historie a projekty age managementu v ČR

Problematika age managementu se v České republice řeší v porovnání s Finskem poměrně krátkou dobu. Co se týče otázky založení prvních podpůrných organizací a programů, dostáváme se až k roku 2006, kdy vznikl za podpory Evropské unie dvouletý program Třetí kritéria. Od této doby se různé agentury i vláda snaží podporovat strategii age managementu a s tím spojené zaměstnávání starších osob.

1.4.1 Třetí kritéria

Agentura STEM za podpory dalších organizací vytvořila v roce 2006 zprávu na základě výzkumu v programu Třetí kritéria, která měla přiblížit problematiku zaměstnanců 50 plus a samotný náhled na ně.

Výzkum byl pojat velice obsáhle, a proto byl rozdělen do tří etap. První z nich pracuje s kvantitativním šetřením, následující dva se zaměřují na problematiku v kvalitativní rovině. Znepokojivým výsledkem je fakt, že manažeři často nepřiznávají problém z důvodu konkurence na trhu práce a z toho vyplývajících obav. Zjištění se nepodmínečně zakomponovalo do následujících strategií. Jiným podstatným zjištěním je obecný názor, že člověk přesahující věk 50 let má nejhorší podmínky na trhu práce v rámci

„znevýhodněných“ skupin. Sem se řadí skupiny zdravotně postižených, matky po mateřské dovolené, absolventi škol, Romové atd. Co se týče výzkumu porovnání mladších se zaměstnanci 50 plus, výhody pro starší by se daly spatřit ve zkušenostech a kvalifikaci. V rámci šancí na získání zaměstnání mají větší výhodu mladší. Znepokojující je také výsledek otázky ohledně diskriminace lidí nad padesát let. Pouhých 13 % dotázaných nemělo za svůj život žádnou zkušenost, ať už osobní či v rámci rodiny nebo z doslechu, s touto problematikou. Jedním z dalších záměrů výzkumu bylo porovnání odpovědí, resp. pohledů na věc jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů. Zaměstnanci zastávají názor, že je horší uplatnění na trhu práce po dosažení hranice padesáti let (nejčastěji tak odpovídá skupina 45-59 let), v porovnání s tím, ale manažeři firem nad 45 let nesouhlasí. U manažerských pozic se setkáváme s názorem, že za špatnou zaměstnanost starších lidí mohou obě strany, zaměstnanci i firmy stejnou měrou. Vyšší management ve firmě se cítí jistěji a je více otevřen otázkám kvalifikace a doplnění vzdělání. Manažeři se obecně považují za schopné vést lidi právě díky získaným zkušenostem a dovednostem, které přišly se zvyšující se dobou strávenou v zaměstnání. Práci pod stresem pak hodnotí jako jimi zvladatelnou. Obecně vyšly v negativním smyslu otázky ohledně přizpůsobování se novým věcem a začleňování do kolektivu nové mladé zaměstnance, tento názor potvrzuje i skupina 45-59 let (STEM, 2006).

Výsledkem rozsáhlého výzkumu má být mimo jiné podpora skupiny zaměstnanců i nezaměstnaných nad 50 let. Pomoc by se měla odvíjet od doporučení a rad, jak se na trhu práce udržet, osvědčit a zhodnotit celou svojí zkušenost. Dále je zde doporučení rozvoje celoživotního vzdělávání a spousta dalších (STEM, 2006).

1.4.2 Strategie Age Managementu v České republice - AIVD

Projekt probíhal v letech 2010-2012 pod záštitou Asociace institucí vzdělávání dospělých v České Republice za podpory několika předních českých univerzit, Úřadu práce ČR i Finského institutu ochrany zdraví při práci (FIOH). Program měl za úkol integrovat finské pojetí age managementu do České republiky, a zároveň aplikovat principy age managementu v ČR. V rámci projektu byla proškolená skupina odborníků ohledně produktu „Age Management Training“, dále došlo k zahájení několika pilotních programů. Ověřena byla i metodika výpočtu indexu pracovní schopnosti a to přímo na skupině 50 plus. Jako výstup vznikla metodická příručka pro úřady práce, výzkumné

instituce a další. Neméně důležitým bodem bylo zvýšení publicity tématu age managementu (Aivd ČR-a, 2016).

1.4.3 Implementace Age Managementu v České republice - AIVD

Asociace AIVD navázala na svoji aktivitu v rámci podpory zaměstnanců 50 plus projektem *Implementace Age managementu v České republice*, který se uskutečnil v letech 2013-2015. Program byl opět zaměřen především na podporu problematiky skupiny lidí 50 plus na trhu práce. Rozdíl oproti předcházejícímu projektu je v čerpání praxe, zkušeností a informací tentokrát z Nizozemí. Celý program byl podporován Úřadem práce města Brna, Masarykovou univerzitou ale i Nizozemskou institucí Blik op Werk. Dalšími z cílů bylo například testování indexu pracovní schopnosti, zpracování příručky uplatnění age managementu v ČR nebo vyhodnocení výstupů k *Národnímu akčnímu plánu přípravy na pozitivní stárnutí 2013-2017* (Aivd ČR-b, 2016).

1.4.4 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017

První tři programy byly uskutečňovány různými agenturami za podpory státních i nestátních institucí. V případě *Národního akčního plánu* však šlo o usnesení vlády, které proběhlo v únoru roku 2013 a navazoval na stejnojmenný dokument pro období 2008-2012. Plán má několik částí, které se zaměřují na různé oblasti života seniorů. První kapitolu tvoří zajištění a ochrana lidských práv starších osob. Cílem tohoto oddílu je ochrana seniorů, zajištění jejich práv na stejné úrovni jako mají ostatní věkové skupiny a zejména zvýšit povědomí o problematice diskriminace seniorů. Myšlenka není jen v tom, aby se obecná veřejnost začala situací zabývat, celý program má zařadit i informovanost seniorů, aby byli schopni rozlišit špatné zacházení. Nevhodné zacházení může totiž přicházet ze strany rodinných příslušníků. Proto je potřeba, aby senioři znali všechna svá práva. Vize zní: *Seniorům je zajištěno plné požívání všech jejich práv a ochrana před projevy špatného zacházení a diskriminace na základě věku* (MPSV, 2014).

V další části se plán zabývá tématem celoživotního učení. O vzdělávání či učení se nových věcí můžeme konstatovat, že probíhá po celý život a to nejen na akademické půdě nebo v profesním životě, ale i na poli prohlubování zkušeností a dovedností.

Vize této části je: *Celoživotní učení jako přirozená a funkční součást společnosti*. Program poukazuje na fakt, že v rámci dalšího profesního vzdělávání v rámci skupiny osob 25-64 let je Česká republika pod průměrem, vypovídají o tom i výdaje na profesní vzdělávání, které má naše země jedny s nejnižších. Na druhou stranu spousta českých vysokých škol poskytuje vzdělávání v rámci univerzit třetího věku „U3V“, které sice nefungují jako kvalifikace v profesním životě, ale podporují individuální rozvoj seniorů. Problematika celoživotního vzdělávání má dále dvě roviny. Celospolečenská rovina vidí vzdělávání jako potřebnou věc pro udržení či zvýšení ekonomické aktivity země. Rovina individuální, která zvyšuje občanskou zodpovědnost a společenskou soudržnost, poskytuje pohled z druhé strany. Pohled na demografický vývoj spojený se stárnutím obyvatelstva ukazuje, že je důležité vštípit metodu celoživotního vzdělávání již mladým lidem ve studijním věku (MPSV, 2014).

Následující oddíl je zaměřen na starší pracovníky a seniory. Vizí, která zastupuje tuto část plánu je: *Senioři jako zkušení, vysoce odborní a vyzrálí pracovníci na trhu práce při flexibilních podmínkách pro jejich postupný přechod z pracovní aktivity do starobního důchodu*. Problém zaměstnávání, lépe řečeno nezaměstnanosti starších lidí je zejména v neflexibilitě práce a nedostatku zkrácených úvazků, které by starším lidem vyhovovaly více. Na druhou stranu se setkáváme s trendem odchodu do předčasného důchodu. Za nedostatečnou přípravou na odchod do pracovně neaktivního života jsou zodpovědné obě strany jak zaměstnanci, tak i jejich zaměstnavatelé. Tím dochází k neadekvátnímu postoji a zodpovědnosti za vlastní život v poproduktivním věku, který se objevuje již v aktivním období. Všechna fakta vedou k dalšímu faktoru ovlivňující stárnutí, tím je životní styl a jeho dopady nejen na zdraví, které nejsou brány s dostatečně velkou vážou. Dochází k vytváření „mezery“ mezi lidmi odcházejícími do důchodu a mladými, kteří jsou bez zkušeností a praxe a mají jejich místa nahradit. V některých oborech, zejména technického rázu, to může způsobit problémy (MPSV, 2014). Narážím zejména na energetické obory, kde dochází k problémům s nedostatkem mladých zaměstnanců. Obory energetiky nejsou v současnosti pro studenty již tolik atraktivní. Predikce uvádí nedostatek zaměstnanců v řádech desítek milionů již v budoucích několika letech (Pillinger, 2008). Studií energetického průmyslu se budu zabývat v další kapitole.

V rámci udržení důchodového systému plnění svůj účel zajištění potřeb seniorů, je důležité udržovat zaměstnanost na co nejvyšší úrovni, jelikož jen aktivní obyvatelstvo může zaručit dostatečné finanční prostředky, které pokryjí všechny důchody. Z tohoto hlediska je důležité v zemi přehledně nastavit legislativní podmínky následované správným nastavením podmínek na pracovištích, aby mohli lidé snadno odhadnout důchody a podporou po odchodu do důchodu (MPSV, 2014).

Senioři jako nedílná, aktivní a samozřejmá součást naší společnosti. Další z vizí je dobrovolnictví a mezigenerační pomoc. Dobré mezigenerační vztahy totiž mohou vést k ekonomickému růstu, tudíž je důležité předávání zkušeností a interakci mezi různými věkovými skupinami podporovat. Nedílnou součástí tvoří spolky důchodců, občanská sdružení a zájmové skupiny, které tyto aktivity mohou podporovat. Specifickým aktivitám však brání obecně zakořeněné domněnky, že v důchodovém věku jsou již lidé neaktivní a mají odpočívat. Následný bod Národního akčního plánu je charakterizován vizí: *Kvalitní a bezpečné prostředí s odpovídající infrastrukturou, dostatečnou nabídkou bydlení a občanské vybavenosti umožňující aktivní zapojení seniorů do komunitního života.* Myšlenkou je zabezpečit kvalitní prostředí pro život seniorů. Nejdůležitějšími body jsou přetransformování myšlenek lidí od negativního postoje k seniorům jako obyvatelům, na které jsou potřeba vyšší sociální i zdravotní výdaje. Druhým bodem je ochrana starších lidí před kriminalitou, jelikož jsou častým terčem zlodějů (MPSV, 2014).

Zdravé stárnutí je přímo spjato s aktivním pracovním životem. Je prokázán pozitivní vliv zdravého životního stylu na dobu zaměstnanosti a vyšší výdělky. I v tomto případě můžeme ovlivnit ekonomiku zvýšením standardu zdravého stylu života. V České republice se potýkáme s problémem velkého zaměření na seniory na úkor starších aktivních pracujících (MPSV, 2014).

Posledním bodem je péče o seniory s omezenou soběstačností. Účelem je zajištění dostatečného množství sociálně zdravotních služeb a pečovatelských, přičemž je potřeba odhadnout individuální potřeby každého jedince. Při zvyšujícím se průměrném věku poroste počet obyvatel postižených nemocemi typickými pro vyšší věk, jako například Alzheimerova choroba. Je tedy důležité zajistit dostatečnou péči a dostupnost odborné pomoci takto postiženým lidem. Jako u většiny bodů z plánu, je důležité neopomíjet

významnou pomoc rodiny a rodinných příslušníků, která zde hraje velikou roli (MPSV, 2014).

1.4.5 GE pro zdraví

Projekty mohou existovat i na firemní úrovni. Příkladem toho je General Electric (GE) Money Bank, a. s., která v roce 2010 přišla s programem „GE pro zdraví.“ V rámci tohoto plánu, chtěla společnost rozšířit znalosti ohledně zdravého životního stylu, nejen u zaměstnanců, ale i u jejich rodin. V rámci toho byly poskytovány zdravotní prohlídky a konzultace, při uskutečnění mnoha „work-shopů“ nebo byly finančně podporovány jejich fyzické aktivity vedoucí k lepšímu životnímu stylu. Program přináší celkem dobré výsledky, zejména ve zlepšení povědomí o zdraví a zdravém životním stylu (European agency for safety and health at work, 2016).

1.5 Význam age managementu v energetickém odvětví

Jedno z odvětví, více postiženým měnící se věkovou strukturu obyvatelstva, je obor energetiky. Komise evropského sociálního dialogu o elektřině EURELECTRIC, EPSU a EMCEF vydala v roce 2008 příručku, ve které se zabývá právě touto problematikou. V práci je nastíněn celkový pohled na Evropu a predikce nezaměstnanosti do budoucna. Výhledy však nejsou příliš pozitivní, jelikož statisticky bude již v roce 2030 v Evropě zapotřebí o 20,8 milionu ekonomicky aktivních lidí více oproti předpokládané, skutečné zaměstnanosti. Nepříznivé predikce podporují myšlenky potřeb dalšího (celoživotního) vzdělávání právě pro skupinu starších osob, jelikož zkušení, ač starší lidé začnou být velice žádaná pracovní síla (Pillinger, 2008).

Práce má poukázat na problematiku stárnutí zaměstnanců energetického odvětví a nedostatečného zájmu mladých (podpořeno nedostatečným množstvím mladých lidí) o vzdělání a následnou práci v energetickém průmyslu. Jde o udržení konkurenceschopnosti v obchodní oblasti firem, která se dá zajistit, nebo při nejmenší podpořit vhodnou strategií a inovacemi, přičemž jednu z důležitých věcí tvoří strategie age managementu a podpora věkové diverzity. Tyto faktory by měly zaručit podporu pracovní síly a její kvalitu přímo spojenou s kvalitou firmy. Nejdůležitějšími body, kterými by se podle studie měly firmy zabývat, jsou řízení starších zaměstnanců pro udržení konkurenceschopnosti, podpora dovedností starších zaměstnanců a jejich ocenění, podpora age managementu, boj proti diskriminaci na pracovišti, proškolení

vedoucích pracovníků, řešení age managementu na úrovni zaměstnavatel-odborníky. Dále se příručka zmiňuje o mnoha studiích vytvořených firmami po celé Evropě, které ukazují systémy a strategie bojující proti nedostatku mladých zaměstnanců. Česká republika má svého zástupce, kterým je Skupina ČEZ. ČEZ vytváří spousty programů na podporu mladých lidí, studentů a čerstvých absolventů energetických oborů, kteří jsou velice potřební v dnešní situaci a v budoucích letech se tato potřeba bude nadále zvyšovat (Pillinger, 2008). Skupinu ČEZ budu více analyzovat v praktické části mé práce.

Studie dále přináší rady a nástroje, jakým způsobem mohou firmy v energetickém průmyslu přilákat mladé lidi, udržet co nejdéle starší zaměstnance v pracovním poměru, zkvalitnit jejich život z pohledu zdravého životního stylu, pružnosti pracovní doby a také nejsou opomíjeny otázky důchodů. Jako první se zaměřují na problematiku vhodného zaměstnávání a výběru zaměstnanců. V dnešní situaci je potřeba zaměstnávat i starší lidi, u kterých zároveň musíme s větší péčí dbát na další vzdělávání a rozvoj. Nejefektivnějších výsledků je pak možno dosáhnout vhodnou kombinací mladých zaměstnanců s novými nápady a elánem s již zmiňovanou starší, zkušenější generací. Navzájem se tyto dvě skupiny mohou efektivně doplňovat a učit. Druhým hlediskem je zdravotní stav a zdravý životní styl zaměstnanců. Zdraví zaměstnanci v každém věku jsou efektivnější a firmu stojí méně peněz ve výdajích na nemocenskou. Nejen proto je dobré starat se o zdraví svých zaměstnanců. Menší procento odchodů lidí do předčasného důchodu je další z motivací na podporu zdraví. Všechny tyto faktory se dají alespoň částečně ovlivnit zavedením určitých procesů do společnosti. Pitný režim, cvičení na pracovišti nebo flexibilní pracovní doba jsou těmi nejčastějšími zdroji ovlivňujícími efektivitu práce. Úprava směn podle potřeb nebo delší pracovní pauzy pro starší zaměstnance jsou vytvářeny tak, aby vyhovovaly jejich potřebám. V otázce stárnutí populace ale nesmíme zapomínat na nezbytnou podporu a proaktivního přístupu k vyhledávání a zaměstnávání mladých lidí a absolventů. Pro firmy je důležité (v budoucnu dá se říct nevyhnutelné) hledat mladé vzdělané lidi se zájmem k práci, kterým je potřeba nabídnout lukrativní pracovní prostředí. I z tohoto důvodu existují trainee programy pro absolventy nebo stáže pro studenty. Firmy si tak částečně vychovávají mladé lidi již v období studia nebo těsně po něm. Je důležité se postarat jak o připravenost nových pracovníků k nástupu do zaměstnání, tak i pomoci snadnějšímu přechodu lidem z aktivního zaměstnaneckého života do důchodu. V tomto případě se často využívají penzisti jako mentoři nebo součást znalostní základny firem. Dále

se pořádají různá setkání pracovního kolektivu i s lidmi, kteří již opustili firmu, pro udržení kontaktů s kolegy (kamarády) i s profesním povědomím (Pillinger, 2008).

1.6 Demografický vývoj a projekce do budoucna ČR a EU 28

Nyní se dostáváme k samotné problematice demografického vývoje, která byla jednou z příčin vzniku age managementu 50 plus. Pro pochopení a objasnění situace je přínosné podívat se na demografický vývoj společnosti, který jasně ukazuje trend překlápění mladé produktivní generace do staré, poproduktivní. Demografický vývoj shrnu podrobně pro Českou republiku a navážu na něj v praktické části.

Stárnutí populace nastává díky dvěma základním faktům. Hlavním důvodem je nižší porodnost a tudíž menší základna mladých lidí, která se kontinuálně snižuje. Druhým důvodem je pak lepší zdravotní péče a delší doba žití neboli vyšší pravděpodobnost dožití obyvatelstva. Dá se říct, že se tento jev vyskytuje ve vyspělých společnostech, proto můžeme mluvit o plošném problému a ne jen o záležitosti České republiky (Cimbálníková, 2011).

1.6.1 Demografický vývoj v České republice

Český statistický úřad poskytuje mnoho čísel a dalších informací, které vedou k jasnému závěru. Česká republika má problém s demografickým stárnutím obyvatel. Jedním z ukazatelů je naděje dožití v okamžiku narození, která za posledních 55 let vysoce vzrostla. U mužů mluvíme o rozdílu 14 let, v případě žen jde o 15 let. Pro mou práci i z hlediska větší názornosti bude lepší sledovat změnu naděje dožití za posledních 10 let (2005-2015). Ve vymezeném období se předpokládaná doba dožití zvedla u žen i mužů cca o 3-4 roky, kdy u mužů naděje dožití vzrostla o něco málo více (ČSÚ-a, 2016). Naděje dožití v okamžiku narození je nevyhnutelně spjatá s dalším ukazatelem, kterým je plodnost.

Data ČSÚ ukazují velký propad u živě narozených dětí mezi roky 1950-2015. Největší snížení nastalo mezi lety 1995-2005, což vysvětluje obavy z nedostatku mladých zaměstnanců s největším dopadem kolem roku 2030. Průměr roku 1950 ukazuje 2,8 živě narozených dětí na jednu ženu ve věkovém rozmezí 15-49 let. Od této doby průměru z roku 1950 nebylo již nikdy dosaženo. Nejnižší hodnota je naopak naměřena v roce 1999, kdy byl průměr jen něco málo přes 1,1 živě narozených dětí

na jednu matku. V posledních desíti letech se hodnota zvyšuje, ale ještě nepřesáhla hranici 1,6 (ČSÚ-b, 2016).

Burcin a Kučera (2010) podporují myšlenku tendence snižování porodnosti mezi lety 1991 a 1996 zejména strukturálními změnami, jelikož ve sledované době zaznamenáváme velký počet žen ve vhodném věku mít dítě. Snižování počtu rodiček bylo zapříčiněno změnou chování žen na začátku 90. let. Ženy odkládaly mateřství na později, do věku dříve neobvyklého a i to odráží skutečnost razantního poklesu porodnosti v určitých letech. V následujícím období se mírně porodnost zvýšila, jelikož ženy, které původně odložili mateřství na pozdější věk, začaly zakládat rodiny. K negativním faktorům snižující plodnost můžeme uvést i ty pozitivní, které porodnost podporují. Za zmínku stojí lepší ekonomická situace, celkové zvyšování životního standardu nebo i dobrá situace na trhu hypotečních úvěrů, která tuto dobu charakterizuje.

Třetí složkou ovlivňující demografický vývoj je migrace obyvatelstva. K velkému migračnímu boomu došlo v letech 2007 a 2008, kdy se počet přistěhovalých pohyboval kolem 80 000 lidí ročně. Přitom průměr pro léta 1989-2015 vychází na méně než 18 000 lidí. V některých letech nastaly i případy záporného přírůstku, tedy úbytku stěhování (2001 a 2013) (ČSÚ-c, 2016).

1.6.2 Prognóza demografického vývoje ČR

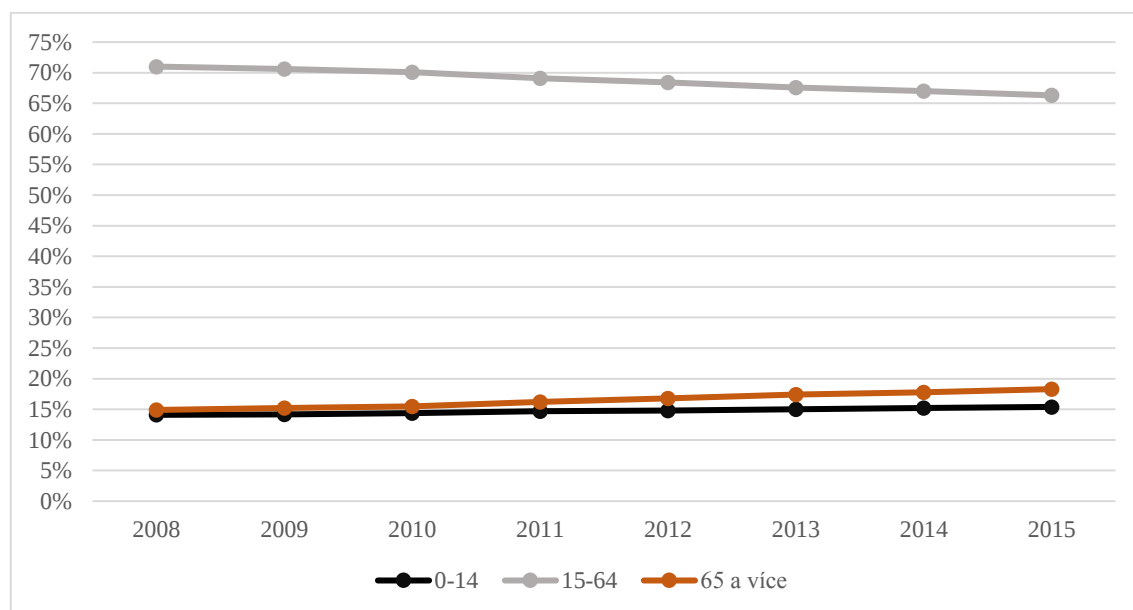
Po shrnutí reálných dat a vývoje z historie až po současnost je příhodné podívat se na predikce do budoucna. Burcin a Kučera (2010) vytvořili prognózu demografického vývoje České republiky až do roku 2070. Vývoj budoucích pár let není tak těžké předpokládat, jelikož známe základnu již narozených dětí až po současnou dobu a tudíž můžeme následně předpokládat počet ekonomicky aktivního obyvatelstva. Pokud vezmeme počet narozených v posledních pěti letech, dá se snadno určit, kolik bude ekonomicky aktivních obyvatel dané věkové kategorie za 15-20 let. Co se týče delší prognózy až do roku 2070, je již potřeba využívat pravděpodobnosti různých scénářů, které mohou nastat. Autoři vytvořili tři varianty prognóz, kdy nižší a vyšší varianty určují hranice, přes které by vývoj neměl růst (klesat), střední hranice pak předpokládá průměrný vývoj. Některé hodnoty jsou mírně podhodnoceny oproti Evropské unii, což autoři odůvodňují zbytečným optimistickým pojetím prognózy právě ze strany

Evropské unie, který z jejich strany není nikterak žádoucí ani potřebný. Autoři se snaží upřednostňovat především střední interval u všech veličin.

V období celé prognózy dojde k velkým strukturálním změnám, kdy se budou věkové skupiny přeskupovat, naopak některé stávající nerovnosti budou postupně mizet. Jedním z výkyvů, který v krátké budoucnosti vymizí, je menší základna lidí narozena v období první světové války nebo v druhé polovině 30. let 20. století. Nejdůležitějším porovnáním je výchozí přehled kategorie stavu obyvatelstva v roce 2008 (období výzkumu) s prognózou do roku 2030. V tomto případě musíme počítat se zužující se základnou nižších věkových kategorií a nabývající částí starších obyvatel (Burcin a Kučera, 2010).

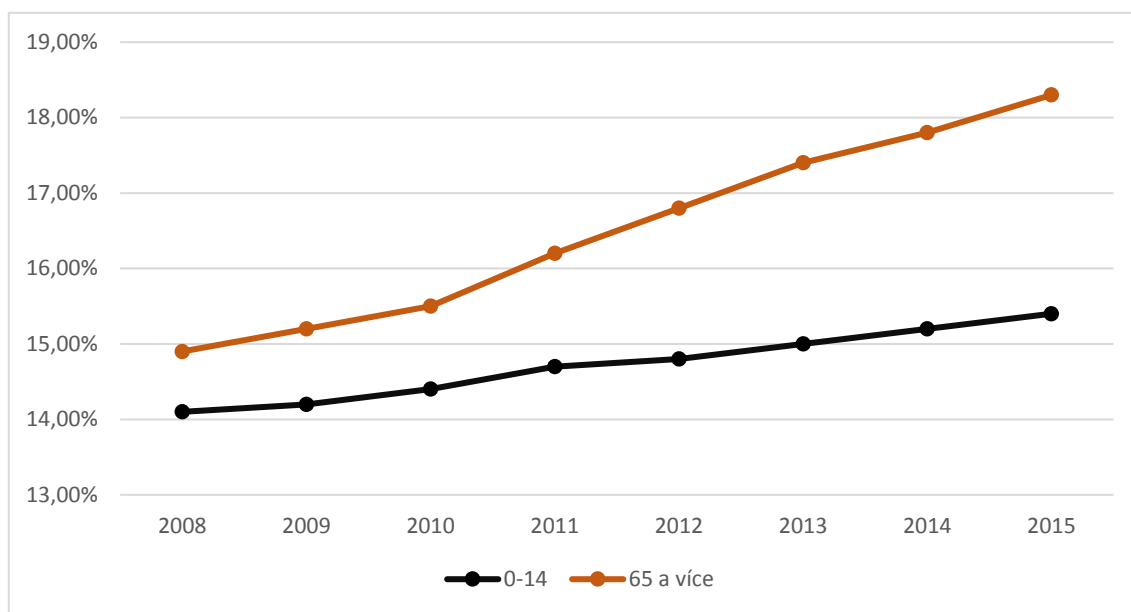
Tvrzení Burcina a Kučery (2010) ohledně dětské kategorie (věk 0-14 let) je takové, že v roce 2008 zastoupení uvedené skupiny tvořilo 14,1 % z celkové populace a očekává se následný růst na 16,5 % do roku 2020 (Burcin a Kučera, 2010). Tvrzení můžeme částečně (do roku 2015) potvrdit čísly ČSÚ (2016-d), který dosavadními dostupnými daty ukazuje každoroční mírný růst procenta nejmladší kategorie obyvatelstva. Pro rok 2015 hovoříme již o čísle 15,4 %. Zajímavý je také pohled na data pro nejstarší skupinu obyvatelstva (65 plus). Růst o 4 % za posledních 7 let (sledované období 2008-2015) ukazuje značnou tendenci stárnutí obyvatelstva.

Graf 5: Vývoj rozložení obyvatelstva dle věkových kategorií 2008-2015



Zdroj: ČSÚ, 2016-d - vlastní zpracování

Graf 6: Vývoj ekonomicky neaktivního obyvatelstva 2008-2015



Zdroj: ČSÚ, 2016-d - vlastní zpracování

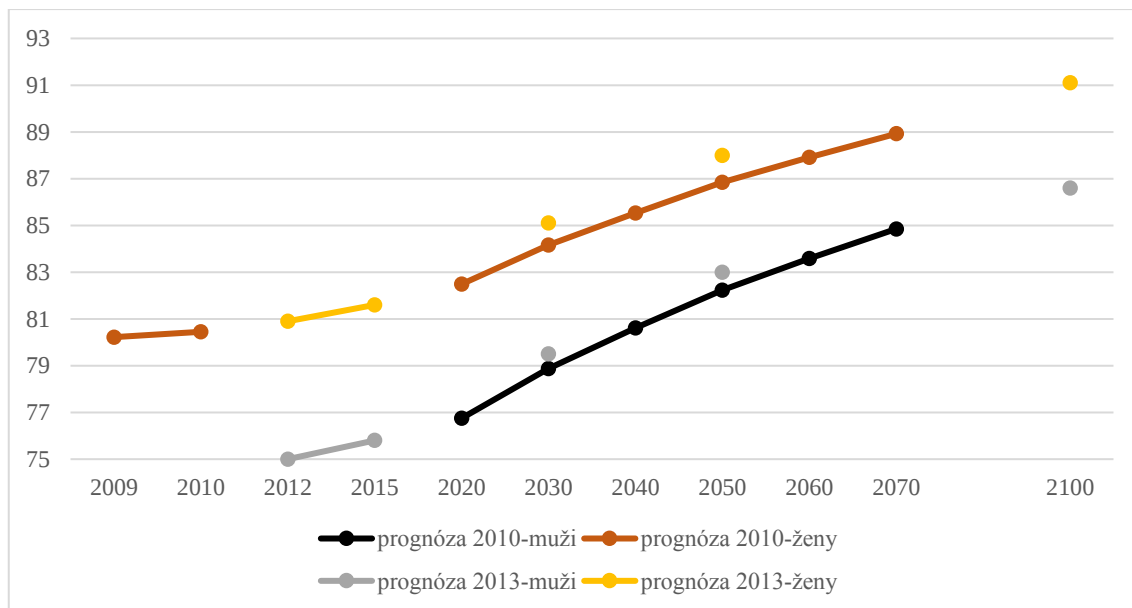
Z grafu 5 a 6 můžeme vidět trend růstu počtu obyvatel v neaktivním věku. V případě skupiny 0-14 let by to nebyl do budoucna problém, jelikož se tato skupina postupně dostane do aktivního věku. V druhém případě je situace horší, starší lidé již aktivní nebudou a na základě rychlejšího růstu zastoupení jejich skupiny můžeme očekávat problémy. Tyto výsledky můžeme brát jako střední odhad prognózy. Burcin a Kučera (2010) dále uvádí, že při špatném demografickém vývoji by mohl počet dětí do 15 let na konci prognózovaného období klesnout až na 12,9 %, v opačném případě pozitivního demografického vývoje vzhledem k dětem do 15 let by se výsledky kolem roku 2020 pohybovaly na úrovni 16,3 % s následným poklesem až na 14,1 %, přecházející do mírného růstu k 15% zastoupení v populaci s následným konstantním vývojem až do konce prognózovaného období (Burcin a Kučera, 2010).

Pro produktivní věkovou skupinu se předpokládá růst až do roku 2032, kdy dosáhne kategorie svého vrcholu a bude následovat pokles o více než 700 000 obyvatel. Na konci sledovaného období dojde k mírnému zvýšení díky přechodu objemnější skupiny dětí do produktivního věku. Ohledně nejstarší skupiny obyvatel se prognóza počtu lidí této skupiny snížila oproti předcházejícím, což je zapříčiněno zejména vyšším stanovením věku odchodu do důchodu, který zmenšil celou skupinu (Burcin a Kučera, 2010).

Novější projekci pak představuje Český statistický úřad v roce 2013, který v tomto roce prodloužil prognózované období již do roku 2100. Jako v předchozím případě prognózuje ve třech hladinách odhadu vyššího, středního a nižšího. Opět můžeme zkontrolovat začátek projekce s aktuálně dostupnými daty a tím potvrdit správnost projekce, i když jen její kratší horizont. Shodu s reálnými daty i v případě krátkého časového úseku považují za naději správného předpokladu i do budoucích let. Pokud se podíváme na naději dožití v roce 2015 (na základě projekce z roku 2013) vytvořené na základě reálných dat dostupných do roku 2012, předpokládá ve svém středním odhadu naději dožití při narození v roce 2015 pro muže 75,8 a u žen 81,6 (ČSÚ, 2013). Tyto informace v podobě predikce se téměř shodují s reálnými čísly roku 2015. U mužů zcela, u žen je výsledek o 0,02 p. b. nadhodnocen (ČSÚ, 2016-d).

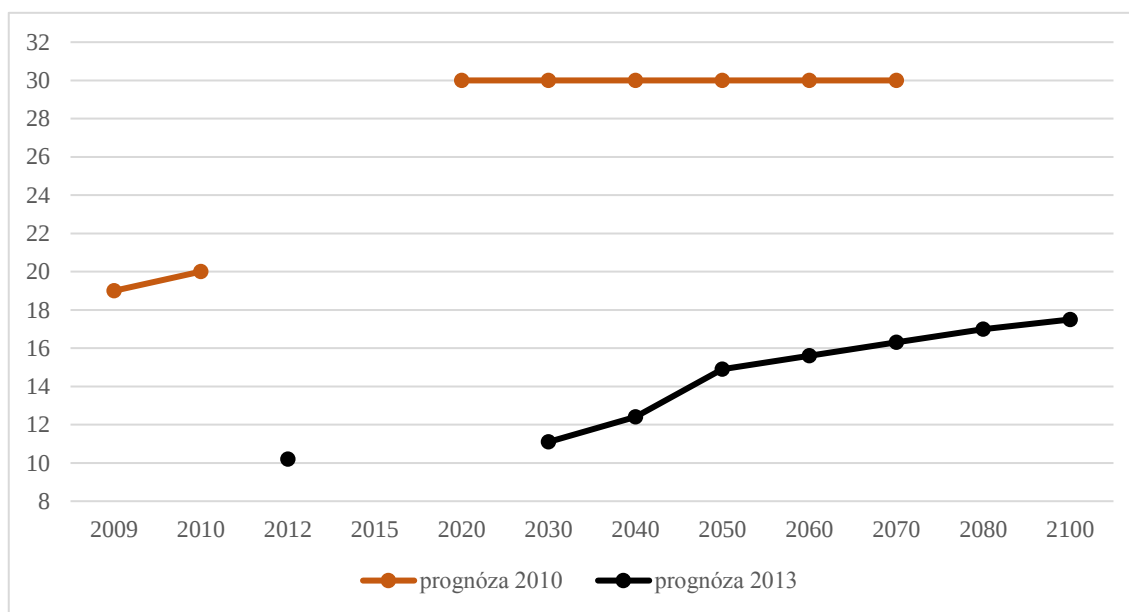
V porovnání predikcí Burcina a Kučery s ČSÚ dojdeme k závěru, že aktuálnější data vytváří vyšší předpoklady v naději dožití při narození v budoucích letech. U srovnatelných let vidíme jasné zvýšení předpokladu v případě novějšího odhadu. Data jsou brána ve středním odhadu.

Graf 7: Naděje dožití při narození - srovnání prognóz z let 2010 a 2013



Zdroj: Burcin a Kučera, 2010, ČSÚ, 2013 - vlastní zpracování

Graf 8: Saldo migrace - srovnání prognóz z let 2010 a 2013



Zdroj: Burcin a Kučera., 2010, ČSÚ, 2013 - vlastní zpracování

Graf salda migrace (graf č. 8) není již tak snadno porovnatelný. V novější práci se již setkáváme s průměrným odhadem migrace za desetiletí, u dřívější prognózy se výsledky predikovaly k danému roku. Když se podíváme na srovnání předpokládaného salda migrace, vidíme velké změny. Ve starším případě je předpokládán neměnný stav od roku 2020, novější prognóza má jiné závěry a počítá celkově s nižším saldem, tedy s nižším přírůstkem obyvatel na základě migrace, i když jde stále o pozitivní saldo.

1.6.3 Demografický vývoj a prognóza Evropské unie

Ilmarinen (2012) ve své zprávě, vydané pod záštitou Evropské agentury pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci uvádí stručný pohled do budoucího vývoje EU 27. Očekává se stejná tendence jako v ČR, kterou jsem popsala v předešlých kapitolách. V budoucích letech se začne překlápět pracovní síla starších (55-64 let) do vyšších čísel. Mladší skupiny budou na druhou stranu oslabovat. Do roku 2030 se počítá se zvýšením pracovníků nejstarší pracovní skupiny, tedy v intervalu 55-64 let o necelých 10 milionů. Četnost mladších skupin se bude snižovat v řádech procent (5-15 %). I v tomto případě je situace vysvětlena delší nadějí dožití a samozřejmě nižší porodností.

Ilmarinen (2012) přichází i s dalšími problémy v otázce stárnutí pracovníků, kterými jsou větší rizika zdravotních problémů a menší fyzická kondice. Dostáváme se až k 30 % pracovníků, kteří po padesátce potřebují v návaznosti

na zdravotní potíže určité přizpůsobení pracovního prostředí. Zdravotní komplikace nemusí být vždy fyzické povahy, lidé odcházejí do předčasného důchodu i v souvislosti s duševními poruchami a depresemi. Na problematiku fyzické kondice je potřeba se zaměřit již od třicátého roku života. Průzkumy ukázaly, že dovršením třicátého roku života začíná kontinuální problém se ztrátou svalové kapacity, který znamená snížení svalové hmoty o 1-2 % každým rokem. Na druhou stranu nesmíme opomíjet klady, které přináší stárnutí, těmi jsou již zmiňované zkušenosti, dovednosti atd.

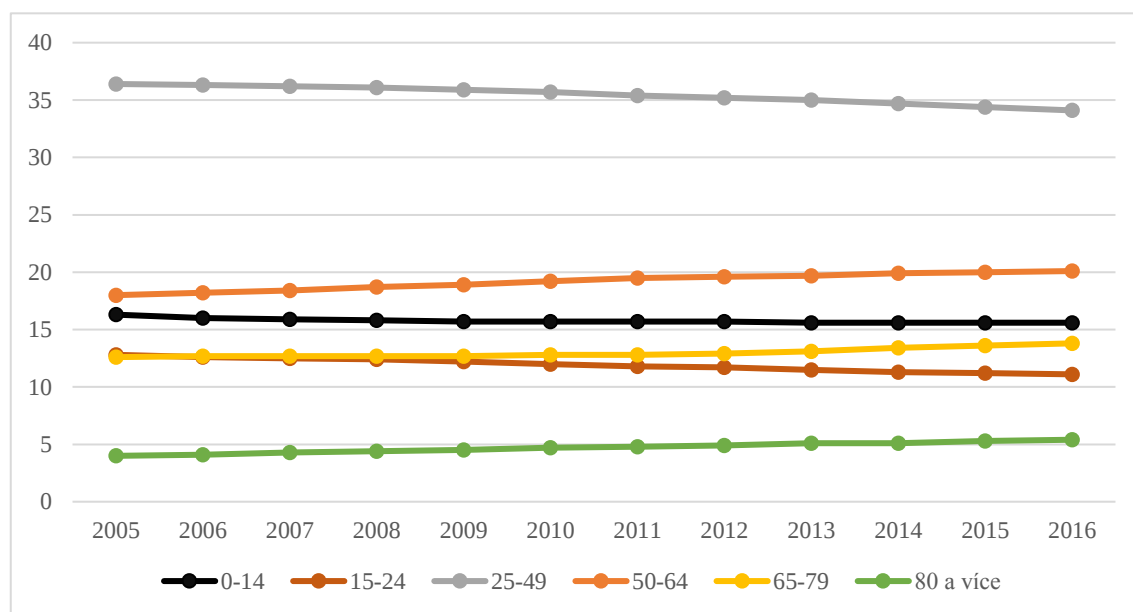
V rámci jiného výzkumu se Ilmarinen (2001) zmiňuje o dalším problému fyzických změn stárnutí lidí. Největší dopady ve změnách fyzické kondice jsou u obou pohlaví na kardiovaskulární systém, svalovou a kosterní soustavu, dále s tím spojené množství kyslíku, které člověk dýchá po dovršení stavu fyzického vrcholu své kondice. Po 30. roku života se kapacita dýchání začíná snižovat, záleží však i na každém jedinci a jeho přístupu ke cvičení. Zejména prospěšné pro tělo jsou cviky aerobiku. Otázkou zůstává, jak se každý konkrétní člověk udržuje ve fyzické kondici, jelikož ve věkové skupině 45-65 let můžeme najít případy mladších lidí s o poznání horším fyzickým stavem než ti staršího věku. Dochází k tomu právě na základě cvičení a udržování se ve formě.

Ve výzkumu, vedle fyzického stavu lidí a jejich změn, dále uvádí podstatnou duševní kapacitu. Nejdůležitější změny, které zaznamenáváme v rámci mentální kapacity, jsou snižování přesnosti a rychlosti vnímání. Zpomalují se všechny funkce v procesu zpracování informací přes přijímání informací skrze smysly, zpracování vjemů společně s podmínkami uloženými v paměti až po vykonání samotné činnosti na základě vjemu. V této oblasti je velice důležité, zda zkušenosti přímo ovlivňují pracovní proces, pokud ne, zůstávají kognitivní zkušenosti nerozvinuté, v opačném případě se tyto zkušenosti a procesy nemění a nezáleží na věku a samotném stárnutí jedince (Ilmarinen, 2001).

Při pohledu na procentuální vývoj věkových skupin obyvatelstva Evropské unie (2005-2016) v porovnání s celkovým počtem obyvatel EU vidíme mírný pokles v porodnosti (věková skupina 0-14 let), další dvě skupiny 15-24 a 25-49 let jsou na tom obdobně. U nich dochází k zřejmějšímu poklesu okolo 2 p. b. U třech starších kategorií dochází naopak k růstu počtu lidí. Data publikovaná Eurostatem tedy přináší obdobné obecné závěry (růst počtu osob starších 65 let a pokles obyvatelstva ve věku studentů a mladých pracujících) jako v případě České republiky. Při důkladnějším

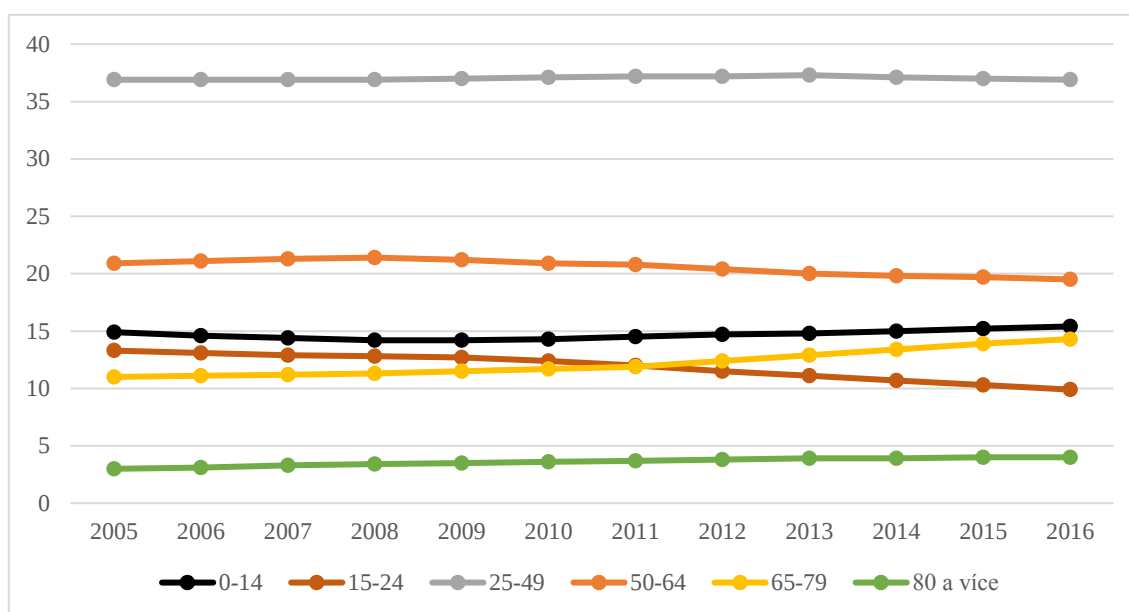
zkoumání můžeme zjistit, že některé skupiny nemají úplně stejný trend, i když v těchto případech jde o změny velice pozvolné. Zatím co celkově v EU kleslo procento dětí ve věku 0-14 let o 0,7 p. b. za sledované období, v ČR vidíme růst této kategorie o 0,5 p. b. Věková skupina 24-49 let se v ČR drží kontinuálně na úrovni okolo 37 % ($\pm 0,3$ p. b.), naopak v EU skupina klesla o 2,3 p. b. Kategorie starších lidí ve stále aktivním pracovním věku má v ČR tendenci mírně klesat (o 1,4 p. b.), v EU je tomu naopak (růst o 2,1 p. b.). Poslední dvě skupiny, kam patří lidé starší, většinou již pracovně neaktivní, mají tendenci růst jak v ČR, tak v celkovém pohledu na EU. Skupina 65-79 let však v ČR roste výrazně rychlejším tempem, což znamená růst o 3,3 p. b. za sledované období sedmi let, v EU šlo o růst pouze o 1,2 p. b. (Eurostat-a, 2016).

Graf 9: Vývoj rozložení obyvatelstva EU (28) dle věkových kategorií (v %)



Zdroj: Eurostat-a, 2016 - vlastní zpracování

Graf 10: Vývoj rozložení obyvatelstva České republiky dle věkových kategorií (v %)



Zdroj: Eurostat-a, 2016 - vlastní zpracování

1.7 Diskriminace na základě věku

Otázka diskriminace na základě věku přináší různé myšlenky. Cimbálníková (2012) se ohrazuje proti výzkumům, které tíhnou k snahám dokázat diskriminaci starších osob oproti mladším lidem. Její základní myšlenka je stavěná na skutečnosti, že starší zaměstnanec, který je stále ještě v dobré kondici, může nabídnout mnoho zkušeností a poznatků a být užitečnější i efektivnější než mladý člověk. Je tedy otázka, jak je potenciál zkušených, schopných, i když starších lidí využíván ze strany zaměstnavatelů.

Na druhou stranu je fakt, že v rámci stárnutí dochází ke změnám u každého člověka. Tyto změny se dají rozdělit do skupin, které charakterizují typ změny nastupující u starších lidí. Fyziologické změny, které tvoří první skupinu, zahrnují především omezení v možnostech pohybového aparátu nebo kardiovaskulárního systému. Zhoršení sluchu a zraku u lidí nad šedesát let tvoří další skupinu, tyto změny jsou prokázány u 90 % lidí v případě zraku, u sluchu jde o 30 % nárůst. Dále dochází ke zvýšení pravděpodobnosti úrazu starší skupiny lidí. Třetí kategorií je oblast kognitivní, která ale není tak jasně postižená stárnutím člověka. V rámci inteligence každého jedince se studie nepřiklání k obecnému závěru. O jednoznačnějších

a prokazatelnějších závěrech by se dalo diskutovat až v kategorii značně starších osob (Cimbálníková, 2011).

2 Praktická část

Téma mé diplomové práce jsem si vybrala za účelem poukázat v rámci České republiky na celkem nový koncept age managementu, který se zakládá na přizpůsobení řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Nedílnou součástí je také demografický vývoj, který negativně působí na celý trh práce nejen v České republice, ale v celé Evropě. V potaz musíme brát zvyšující se věk dožití, ale i menší porodnost a celkové stárnutí populace. Cílem práce je zejména upozornit a zhodnotit jak si vedou české firmy v rámci programů age managementu, zejména se zaměřím na starší zaměstnance (50 plus). Předpokládám totiž, že je tato skupina lidí na jednu stranu ohrožená jak ze strany zdravotních komplikací, fyzických dovedností, ale i kariérního vyhoření apod. Druhým důvodem je fakt, že na základě stárnutí populace, můžeme předpokládat, že skupina starších zaměstnanců bude více a více žádaná, potřebná a vlastně nepostradatelná v pracovním životě.

Praktická část mé diplomové práce se skládá z kvalitativních rozhovorů s firmami působícími na českém trhu, zabývající se nějakým způsobem problematikou age managementu. Rozhovory použiji pro vypracování případové studie. Rozhovory jsem založila na spontánních odpovědích daných respondentů v polostrukturovaném dotazování s tím, že byli dopředu informováni o problematice, kterou se budu zabývat v mé diplomové práci. Společnosti jsem dále požádala o poskytnutí dat pro hlubší analýzu v porovnání s Českou republikou.

Společnosti byly nejprve osloveny e-mailem, zda by byl někdo z personálního oddělení ochoten zúčastnit se mého výzkumu. Samotný e-mail obsahoval informace o záměru mé práce i požadavcích, které popř. vznesu ohledně potřebných informací a sháněných, doplňujících datech. Oslovila jsem přes 20 firem, které jsem vybírala na základě členství v organizacích na podporu age managementu nebo nějakých souvislostí s tímto tématem. Od mnoha společností jsem nezískala žádnou odpověď, jiné mou žádost zamítly. V některých případech proběhla další komunikace s následným zamítnutím účasti. Také jsem narazila na problém, kdy jsou informace poskytovány pouze zaměstnancům a stážistům firmy, kteří diplomovou práci píšou pod záštitou konkrétní společnosti. Jiná odmítnutí nastala kvůli časové vytíženosti zaměstnanců a následné neochoty společností poskytovat rozhovory nebo informace.

Již na samém začátku jsem se tedy setkala s problémem nedostatku zainteresovaných společností (v teoretické části narážím na fakt, že v České republice je téma age managementu poměrně mladé). Z těchto důvodů jsem nakonec dosáhla rozhovorů pouze u 3 firem. Společnostmi, které poskytly rozhovor, jsou Skupina ČEZ, Česká spořitelna, a.s. a anonymní farmaceutická firma, která nechce být jmenována kvůli informacím poskytnutým u rozhovoru.

Před každým rozhovorem jsem respondenta (zaměstnance) působícího ve vybrané společnosti z personálního oddělení seznámila s obecným záměrem mého výzkumu, který obsahoval základní cíle. S poskytnutými rozhovory a za pomoci dalších dat bych ráda zhodnotila český trh práce z pohledu tématu age managementu 50 plus. Jak je trh rozvinut a kam směřuje. Na základě všech zjištěných dat bych pak ráda přednesla návrh, na zlepšení situace v oblasti efektivnějšího řešení stárnoucí populace na trhu práce v České republice.

Po příslibení účasti v mém výzkumu od 3 společností jsem narazila na další problém, který se týkal získání potřebných dat. Opět jsem se setkala s nedostatkem času a neochotou ze strany firem data připravit nebo poskytnout přístup k nim. V případě ochoty informace poskytnout a zpracovat nastal další problém s neúplným časovým obdobím. Dostala jsem tedy informace o kratším období, než je mnou sledované (2005-2015). Většinu dalších dat jsem čerpala z výročních zpráv firem, kde vznikl problém zejména s jejich konzistentností. Jelikož se ve výročních zprávách za sledované období publikované informace mění, je složité s čísly dále pracovat a není možné tuto hlubší analýzu provést pro všechny firmy a za celé období. Dalšími zdroji, které využívám, jsou webové stránky firem a jiné články zahrnující problematiku tohoto tématu. Získaná data od společností porovnávám a analyzuji v komparaci s dostupnými daty pro Českou republiku, které jsou publikovány zejména na stránkách Českého statistického úřadu a Eurostatu.

U rozhovorů jsem využila metodu kvalitativních rozhovorů pro případovou studii, kterou jsem čerpala z knihy *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace* od Jana Hendla z roku 2008 spolu s další doplňkovou literaturou a studiemi.

2.1 Použité metody

V praktické části práce využívám metodu kvalitativních rozhovorů pro případovou studii, tedy hloubkové rozebrání několika málo případů (v mém případě existujících firem). Pro metodu mého výzkumu jsem si vybrala případovou studii, která je popsána Janem Hendlem (2008). Hendl popisuje tuto metodu případové studie jako proces, kdy jsou na základě jednoho nebo několika málo hloubkových rozhovorů analyzovány případy, podle kterých bychom měli pochopit hlubší význam i širší souvislosti vybrané problematiky, s možností následného srovnání s dalšími studiemi či případy, které byly již uskutečněny (Hendl, 2008).

Hendl (2008) uvádí pět typů případových studií: osobní případová studie, studie komunity, studium sociálních skupin, studium organizací a institucí a zkoumání programů, událostí, rolí a vztahů. V mém případě půjde o zkoumání organizací a institucí, jelikož rozhovory provádím ve společnostech, na základě kterých se snažím pochopit přístup k zaměstnancům, jejich řízení a přizpůsobení se aktuální situaci ať už z hlediska demografického, životního nebo pracovního.

Případová studie se skládá z několika kroků, které jsou navzájem propojené, nejde tedy o oddělené činnosti, jako je tomu u kvantitativních rozhovorů (výzkumů). První důležitou věcí je určit si výzkumnou otázku či otázky, které mají definovat, jakým jevem se bude studie zabývat. Následuje část vybírání případů, určení metod sběru dat a analýzy, dalším krokem je příprava sběru dat. Samotný sběr dat je čtvrtým krokem, po kterém přichází fáze analýzy a interpretace zakončené závěrečnou zprávou. Všech 6 kroků se může více či méně prolínat v čase (Hendl, 2008).

V otázce kvalitativního výzkumu docházíme k jiným postupům, než je tomu v kvantitativním případě. Nejdůležitější a nejodlišnější věcí je to, že jednotlivé kroky probíhají současně nebo se prolínají a mají na sebe velký vliv, na základě čehož se musí v průběhu času celý výzkum upravovat a přetvářet (Hendl, 2008).

Miroslav Disman (2011) se na začátku jedné kapitoly ve své knize *Jak se vyrábí sociologická znalost*, věnuje kladům a záporům u rozhovoru v porovnání s dotazníkem. Jako druh zjišťování informací získal dotazník více kladných vlastností, má ale jeden důležitý nedostatek. V případě dotazníkového šetření je jen malé procento vrácených

vyplněných formulářů zpět. Tudíž i když dosáhneme velkého vzorku, není to úplně ideální výzkumná pozice. Vlastnostmi, které autor vyzdvihl jako klady pro rozhovory, jsou tři nejdůležitější. Prvním kladem je větší úspěšnost zodpovězení všech otázek, jelikož dotazovaný s menší pravděpodobností nějakou vynechá. Druhou pozitivní věcí je, že osoby poskytující rozhovor, jsou osoby přímo vybrané. Nejde tedy jen o náhodné lidi, kterým se dostal dotazník do rukou, a jsou jedněmi z mála, co ho vyplní. Další problém, který u dotazníků může nastat, je pokud ho z nějakého důvodu vyplní všichni členové jedné domácnosti. V tomto případě může být výsledek zkreslen, stejné informace se započítávají vícekrát. Třetí výhodu vidí Disman v již zmiňované návratnosti, ta je totiž u rozhovorů prokazatelně o dost vyšší, než je tomu u dotazníků (Disman, 2011).

Cílem mého kvalitativního výzkumu, na základě analýzy uskutečněných rozhovorů konkrétních společností působících na území České republiky a dalšího zkoumání poskytnutých dat, či volně dostupných informací, je zhodnotit český trh práce a zejména postoj vedení společnosti k age managementu 50 plus, tedy přístup k zaměstnancům vyšších věkových kategorií. Také bych ráda předložila určité návrhy a další vhodné postupy řešení tohoto tématu. Celá problematika je aktuální nejen pro Českou republiku, ale minimálně pro celou Evropu, jelikož demografický vývoj celé společnosti ukazuje trend stárnutí obyvatelstva. Je tedy nezbytné řešit množství zaměstnanců, jejich možnosti, schopnosti a výkon, které se mění v důsledku fyzických a psychických změn, ale i na základě větších zkušeností a dalších změn v rámci celého zaměstnaneckého života. Pro mou práci jsem si tedy stanovila několik výzkumných otázek, na které zkouším odpovědět v závěru praktické části pomocí vytvořené analýzy.

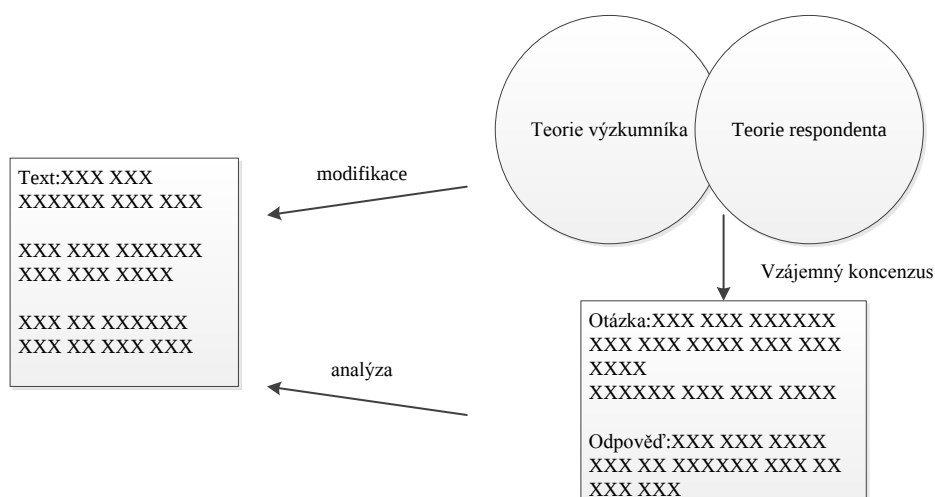
Výzkumné otázky:

- **Jak je celkově problematika age managementu řešena v rámci trhu práce v České republice?**
- **Jak moc a jak konkrétně se české firmy zabývají age managementem 50 plus?**
- **Jaké kroky firmy podnikají v oblasti zvyšování zaměstnanosti osob 50 plus?**
- **Jsou si firmy vědomy demografického vývoje, který negativně ovlivňuje (bude ovlivňovat) zaměstnanost?**
- **Co firmy dělají pro to, aby tuto situaci zmírnil/nedošlo k ní?**

2.1.1 Kvalitativní dotazování - rozhovor

V rámci samotného kontextu kvalitativního dotazování můžeme určit tři metody získání dat. První je strukturovaný rozhovor s uzavřenými odpověďmi, úplný protiklad je zastoupen volnými rozhovory bez jakékoli předepsané struktury s častým nasloucháním vyprávění respondenta. Verze, která se řadí mezi uvedené dvě možnosti je tzv. polostrukturovaný rozhovor, který obsahuje stručnou osnovu a snaží se následovat předem specifikovaný účel. Je velmi pružný a v průběhu se mění tak, aby docílil všech odpovědí, které byly na začátku stanoveny i na ty, které vyplynuly v průběhu samotného rozhovoru (Hendl, 2008).

Obrázek 3: Kvalitativní nestandardizované dotazování



Zdroj: Hendl, 2008, s. 165

V mém případě jsem tedy využila polostrukturovaného rozhovoru, u kterého jsem vymezila několik základních bodů, na které jsem chtěla znát odpovědi. Na jejich základě se následně celý rozhovor odvíjel. Vymezené body jsou v neposlední řadě otázkami důležitými pro celou analýzu. Rozhovory trvaly mezi 20-40 minutami a struktura byla pro všechny rozhovory podobná, i když jsem se během rozhovoru zaměřila na konkrétní problematiku dané společnosti vyplývající ze situace. Výzkum jsem chtěla provést v co nejaktuálnějším termínu pro mou práci. Kvůli časové vytíženosti respondenta v roce 2017 se první rozhovor uskutečnil na začátku prosince roku 2016, další dva následně proběhly v lednu roku 2017. Základním bodem, kterým jsem začínala rozhovor s každým respondentem, byl popis mnou zkoumané oblasti a vzájemné vyjasnění si situace ohledně diskutované problematiky. Také jsem zjistila, jak je konkrétní firma otevřená možnosti poskytování dat, tedy zejména potvrzení,

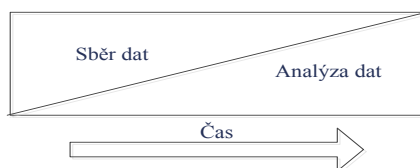
zda může být firma uvedena pravým jménem, nebo rozhovor povedeme v anonymní rovině. Koresponduje to s Hendlovou teorií začít nekonfliktními informacemi, které se následně můžou dále rozvíjet. První otázka rozhovoru byla cílená na obecné informace o firmě, historii a velikost na trhu, hlavně z důvodu porozumění danému oboru a za účelem rozpovídat respondenta. Tyto informace jsou sice dohledatelné na internetových stránkách firem, cílem však bylo dostat se do nenucené konverzace či vyprávění ze strany dotazovaného. Následně jsem přešla ke koncepci age managementu dané firmy s tím, že jsem se snažila zaměřit pozornost na skupinu 50 plus.

Po rozhovorech následuje část transkripce dat, která probíhá jednou ze čtyř metod: doslovná, komentovaná transkripce nebo metoda shrnujícího či selektivního protokolu. V mém případě používám metodu doslovné transkripce se stylistickými úpravami, kontrolou dialektu a uspořádání vět. Tento styl zachovává informace a celý kontext rozhovoru, je však převeden do srozumitelně psané podoby (Hendl, 2008).

Další z metod, kterou využívám k doplnění výzkumu, je získávání dat pomocí dokumentů. Dokumenty jsou data z minulosti, jejímž autorem není osoba provádějící konkrétní výzkum. Existují různé skupiny dokumentů: osobní, úřední, archivní data, výstup masových médií, virtuální nebo předmětná data (Hendl, 2008). Můj kvalitativní výzkum doplňuji zejména úředními volně přístupnými daty, virtuálními a archivními daty, které mi poskytly oslovené firmy.

Po nasbírání a upravení dat do dobře zpracovatelné podoby nastává fáze vyhodnocení a interpretace dat. V případě kvalitativního sběru dat se, jak bylo již zmíněno, dané procesy neoddělují na sebe navazujícími časovými fázemi, ale vzájemně se prolínají. Kvalitativní analýza je Hendlem popsána jako zpracování dat užitečným způsobem a dobrání se odpovědi na výzkumnou otázku. Organizace a analýza začíná již ve fázi sběru dat a pokračuje až do doby, než je dosaženo odpovědi na výzkumnou otázku (Hendl, 2008).

Obrázek4: Vývoj rozsahu činností při sběru dat a jejich analýze: Kvalitativní výzkum



Zdroj: Hendl, 2008, s. 224

2.2 Výsledky kvalitativního výzkumu - firma I.

Společnost ČEZ je energetickou společností zaměřenou na výrobu elektřiny, tepla a plynu. Řadí se k největšímu energetickému uskupení nejen v ČR, ale i v oblasti střední a jihovýchodní Evropy. Společnost ČEZ, a. s. je mateřskou společností Skupiny ČEZ, která není jen výrobcem a distributorem elektřiny, ale věnuje se také těžbě surovin, jadernému výzkumu, projektování a zároveň působí v oblasti telekomunikací, zpracování vedlejších energetických produktů a v oblasti vědy a inovací. O založení Skupiny ČEZ bylo rozhodnuto v roce 2003 spojením s distribučními společnostmi. V dnešní době se zajímá i o obnovitelné zdroje energie jako jsou větrné a vodní elektrárny. Skupina ČEZ se řadí v Evropě na druhé místo ve vývozu elektřiny (ČEZ, a.s., 2017).

Poslední uveřejněná zpráva o společenské odpovědnosti skupiny je z roku 2014, která se v části týkající se zaměstnanců věnuje jak diverzitě, tak age managementu a dalším programům. Základními principy, které si Skupina ČEZ stanovila a snaží se je aktivně dodržovat a plnit jsou: bezpečně tvoříme hodnoty, zodpovídáme za výsledky, jsme jeden tým, pracujeme na sobě, rosteme za hranice, hledáme nová řešení a jednáme fěr. Antidiskriminační opatření považuje společnost za další ze zásadních hodnot. Tento princip potvrzuje i přibližně 120 hendikepovaných zaměstnanců (ČEZ, a.s., 2014).

Jedním z dalších programů, do kterého se skupina zapojila v rámci podpory genderové vyváženosti, je Memorandum diverzita 2013+. Další skupinou, která se zabývá věkovými kategoriemi zaměstnávaných lidí a jejímž členem se stala společnost je Age management. Organizace Age management byla otevřena platformou Byznys pro společnost, která je největší platformou zajišťující a podporující odpovědné podnikání v celé České republice jak pro velké, tak malé podniky. Hlavním motem této společnosti je udržitelnost klíčových oblastí byznysu, podpora diverzity, talentu, flexibility práce i vzdělávání (Byznys pro společnost, 2016). Jednou z dalších věcí je snaha podporovat zaměstnance ve vzdělávání (např. e-learningovými kurzy), vycházet vstříc požadavkům na flexibilní a zkrácené pracovní úvazky, nebo jejich opětovné navýšení. Velmi důležitou věcí je rozvoj a vzdělávání pracovníků v oblasti jaderných elektráren, na který je brán velký důraz (ČEZ, a.s., 2014). V roce 2011 došlo k vytvoření centra praktické přípravy přímo v jaderné elektrárně Temelín, které slouží pro praktický nácvik jak pro zaměstnance

vlastní, tak pro zaměstnance dodavatelů. Dále Skupina ČEZ disponuje školicími středisky jaderných elektráren a to přímo v Dukovanech, Temelíně a Brně (ČEZ, a.s., 2012). Společnost se obrací nejen na stranu zaměstnanců, ale i na studenty jako potencionální zaměstnance. Program *ČEZ Potentials* je určen pro výběr absolventů a jejich zařazení do společnosti. Projekt se skládá z 12 měsíčního plánu pro mladé absolventy složeného z nejrůznějších workshopů, exkurzí, setkání s top managementem a zejména aktivního zapojování se do práce pod vedením zkušených manažerů. Důraz se klade i na bezpečnost práce a zdraví zaměstnanců. Skupina ČEZ disponuje spoustou hodnot, které ctí, rozšiřuje a chce vylepšovat (ČEZ, a.s., 2014).

Skupina ČEZ spolupracuje mimo jiné i s AIVD ČR, konkrétně pomáhala u projektu Implementace age managementu v České republice o které jsem již psala v teoretické části mé práce (AIVD ČR-b, 2016). V rámci samotného přístupu k age managementu prezentoval zástupce Skupiny ČEZ na konferenci k tomuto projektu vizi, kterou chce firma dodržovat a ctít. Jejich představy jsou založené na pokrytí celého životního cyklu každého zaměstnance a přizpůsobení pracovním požadavkům, vytíženosti, pracovní době atd. konkrétním věkovým kategoriím (Štorová, 2015).

Tabulka 2: Přístup Skupiny ČEZ k age managementu

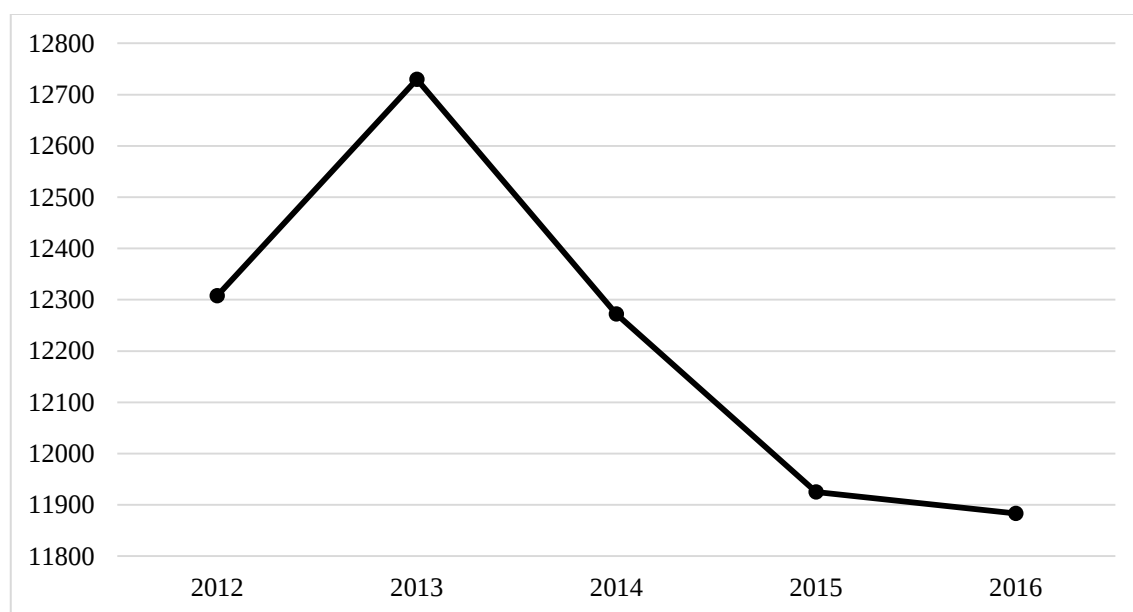
Personální nástroje podporující age management	Charakteristická fáze životního cyklu zaměstnance		Personální nástroje podporující konkrétní fázi životního cyklu
plánování pracovních sil, výběr zaměstnanců, organizace práce, knowledge management, management zdraví, oblast benefitů	18-25 let	posun ze školy do pracovního života	strategický nábor adaptační program
	25-35 let	sloučení rodinného a pracovního života	úprava organizace práce z titulu péče o děti benefity zaměřené na mladé a na rodinu s dětmi
	35-45 let	změna pracovních úloh a zaměstnavatelů	řízení kariéry
	nad 45 let	změny v osobních zdrojích	změny vyvolané zdravotní způsobilostí benefity zaměřené na zdraví, kulturu, sport
	nad 50 let	změny v rodině a blízkém okolí, kariéra na křižovatce	úprava organizace práce z titulu péče o rodiče kariérová změna
	nad 60 let	plánování odchodu do důchodu, odchod z pracovního života	kluby seniorů

Zdroj: Štorová, 2015, s. 37

2.2.1 Analýza rozhovoru - Skupina ČEZ

Rozhovor se zaměstnancem Skupiny ČEZ jsem nahrála v lednu 2017. Obecně jsme se domluvili, že se budeme věnovat konkrétně menšímu uskupení Skupiny ČEZ, která zahrnuje 17 českých, integrovaných firem, jako například Severočeské doly, ČEZ Teplárenská nebo ČEZ Distribuce. Při velikosti vybrané skupiny se bavíme přibližně o 11 700 zaměstnancích. Předpokládám, že strategie zaměstnavatele v přístupu k zaměstnancům bude stejná pro celou Skupinu ČEZ. Analýzu dále doplním o veřejně dostupné informace, poskytnutými daty společností a také dalším rozhovorem nahraným v roce 2015, který je uveden v bakalářské práci od Kubínové.

Graf 11: Vývoj počtu zaměstnanců skupiny ČEZ k 1.1

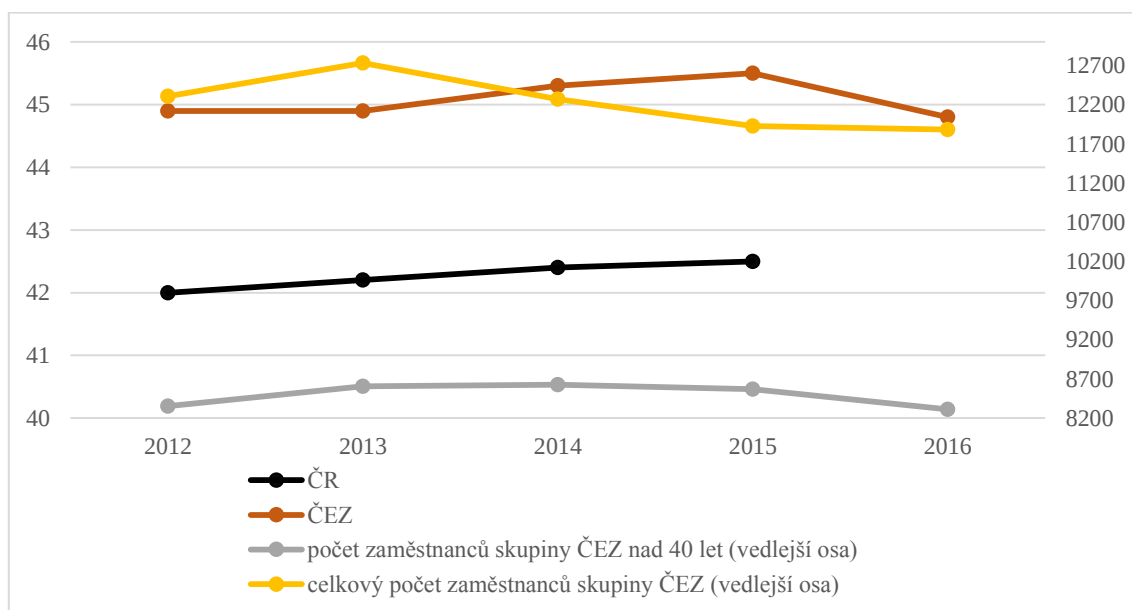


Zdroj: Interní data poskytnutá Skupinou ČEZ - vlastní zpracování

Skupina ČEZ v dnešní podobě vznikla mezi lety 2008-2009. Akciová společnost jako taková (ČEZ, a.s.) vznikla již v roce 1992 a do roku 2005 se jednalo zejména o výrobu elektrické energie. V následujících letech začalo docházet k připojování firem pro distribuci elektrické energie a právě proto se o Skupině můžeme bavit cca od roku 2008. Interní data, která jsou poskytnutá společnostmi, mi byly dodány od roku 2012. Analýza skupiny integrovaných společností, které jsou diskutovány v rozhovoru, proběhne na základě 4 let (2012-2015), jelikož spadají do sledovaného období 2005-2015. I takto považuji čísla za vypovídající, jelikož age managementem a zejména problematikou diverzity jako celku se společnost začala zabývat teprve před 2-3 roky.

V teoretické části jsem se také věnovala výzkumu problematiky energetických společností a jejich nedostatku zaměstnanců a především malým počtem mladých pracujících. ČEZ není výjimkou. V rozhovoru jsem se touto otázkou, vycházející ze studie o energetickém průmyslu zabývala a bylo mi potvrzeno, že se s uvedeným problémem potýkají všechny energetické firmy, tedy ČEZ nevyjímaje. Situace přetrvává již nějakou dobu. Při porovnání skupiny ČEZ s Českou republikou, kterou беру v této práci jako jistý porovnávací prvek, lépe řečeno vzorek vypovídající o trendu vývoje zaměstnanosti i celkové demografické struktury obecně vidíme, že zaměstnanci ČEZ přesahují věkový průměr ČR, tedy 40 let. V roce 2015 dosáhl průměrný věk zaměstnance ČR již hodnotu 42,5 let (ČSÚ-e, 2016) a i v tomto případě se nachází průměrný věk ve skupině ČEZ nad touto hranicí, konkrétně jde o 45,5 roku. Pro přehlednost jsem vytvořila graf shrnující tento vývoj. Na vedlejší osu jsem k lepšímu porovnání uvedla vývoj počtu zaměstnanců skupiny ČEZ starších 40 let, jelikož jsem chtěla poukázat na vysoký počet pracovníků v této věkové kategorii. Také jsem pro srovnání vývoje přidala celkový počet zaměstnanců společnosti. Z grafu se dá soudit, že snižování počtu zaměstnanců dochází spíše ze strany těch mladších. Druhý možný vývoj pro tuto společnost, který je více pravděpodobný, naznačuje velké množství dlouhodobých zaměstnanců, stárnoucích společně s celou společností (interní data skupina ČEZ, 2017).

Graf 12: Průměrný věk zaměstnanců-porovnání ČR a skupiny ČEZ, věkový vývoj zaměstnanců skupiny ČEZ



Zdroj: ČSÚ-e, 2016, interní data skupina ČEZ, 2017- vlastní zpracování

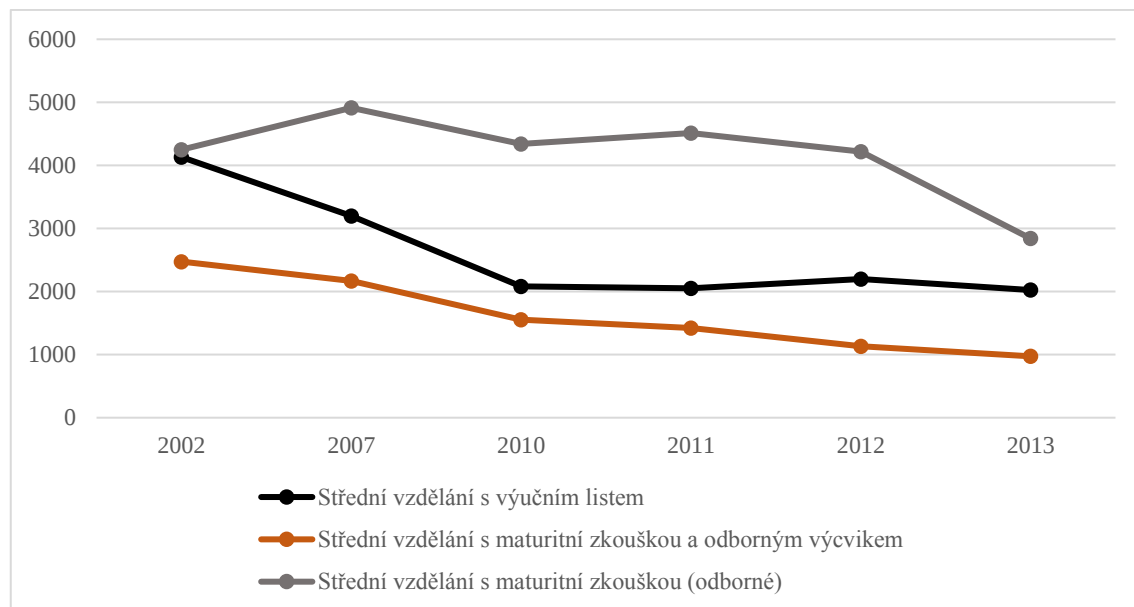
Související věcí, která stojí za pozornost je, že tato skupina společností vykazuje míru fluktuace zaměstnanců pouze okolo 2-3 %. Jde o velmi nízkou hodnotu, kterou někteří odborníci považují až za nezdravou. Nejedná se o úplně běžný jev. Malé množství zaměstnanců, kteří odchází a jsou přijímáni, jsou pro tuto společnost však celkem normální (odůvodnění předešlého grafu). Mnou dotazovaný zaměstnanec skupiny ČEZ, tuto situaci vysvětluje faktem, že lidé s elektrárnou stárnou. Tvrzení zároveň podkládá informací, že na jedné z elektráren patřící pod Skupinu ČEZ, dosáhl průměrný věk zaměstnance hodnoty 51 let, tedy přibližně o 10 let více, než se pohybuje průměr České republiky. Právě i tento faktor může zapříčinit fatální důsledky pro celý průmysl. Je totiž možné, že nastane situace, kdy nebude dostatek zkušených lidí s praxí, kterou získávali zaměstnanci v průběhu celého budování a vývoje elektrárny. V současné době zde tito pracovníci stále působí, ale je jen otázka relativně krátké doby, než dosáhnou důchodového věku a odejdou do důchodu. Na základě tohoto předpokladu je velice důležité zaučit a vyškolit nové zaměstnance. Když vezmeme v potaz demografický vývoj a přidáme k němu ještě mnoho starších zaměstnanců, může již v roce 2030 nastat problém se zaměstnaností. Rok 2030 je totiž odhadovaným rokem jako tzv. vrchol, ve smyslu stárnutí populace a množství zaměstnanců odcházejících do důchodu. Mnou sledovaná skupina 17 integrovaných firem má okolo 12 000 zaměstnanců a v roce 2030 se počítá s reálnou možností odchodu (z důvodu dovršení důchodového věku) asi u 350 lidí. Dále se musí počítat s lidmi, kteří již přesluhují ve svém zaměstnaneckém životě a mohou tedy kdykoli práci opustit. Tato skupina je pro rok 2030 odhadována přibližně na velikost 180 lidí. Je tedy pochopitelné mít obavy z odchodu velké části zaměstnanců, což by zapříčinilo problémy v celé společnosti.

Komplikace „přichází z druhé strany“ než je můj zájem sledování. Jde zde totiž o pokles zájmu mladých lidí o obory jako je elektrotechnika, hlavně v oblasti středoškolského vzdělávání a to až o 50 %. Roli hraje také menší počet studentů na základě demografického vývoje, ten však snížil počet studentů přibližně o 15-20 %. Na tomto základě předpokládám, že popularita oborů opravdu klesá významnou měrou. Následující grafy ukazují, jak se počty absolventů rapidně snižují a to ve všech druzích středoškolského vzdělávání pro obor elektrotechnika, telekomunikace a VT¹. Za období let 2002-2013 sledujeme téměř poloviční úbytek absolventů (Chomová, 2014). Graf

¹Výpočetní technika

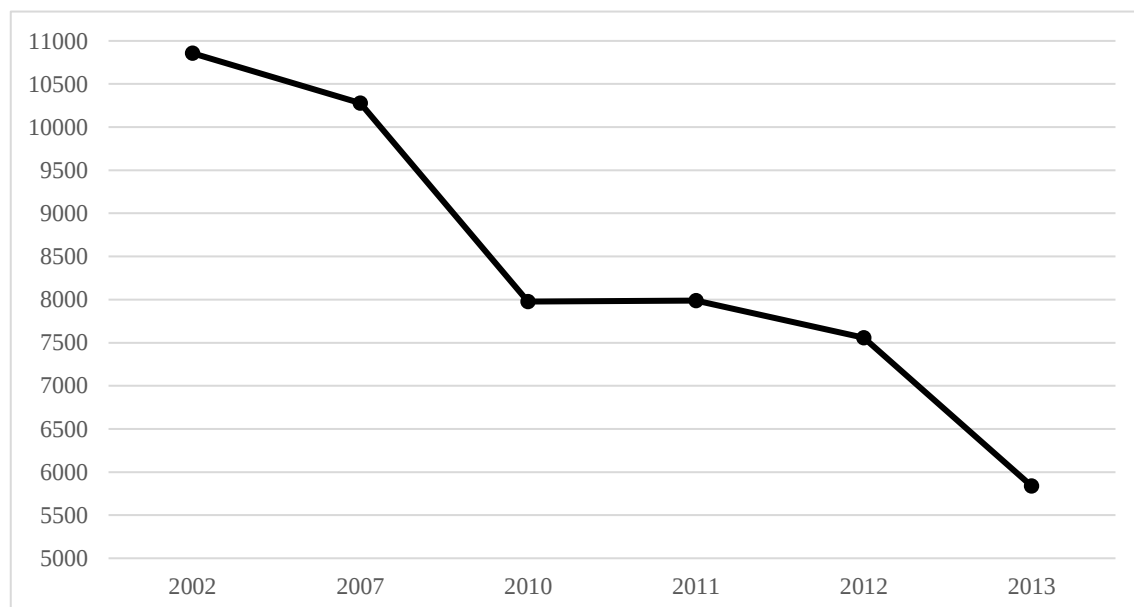
počtu studentů vysokých škol v technických, výrobních a stavebních oborech² ukazuje podobný trend jako u středních škol (ČSÚ, 2017).

Graf 13: Vývoj počtu absolventů středních škol podle kategorie vzdělání, denní forma vzdělávání - Elektrotechnika, telekomunikace a výpočetní technika



Zdroj: Chomová, 2015 - vlastní zpracování

Graf 14: Celkový počet absolventů středních škol v oboru elektrotechnika, telekomunikace a VT



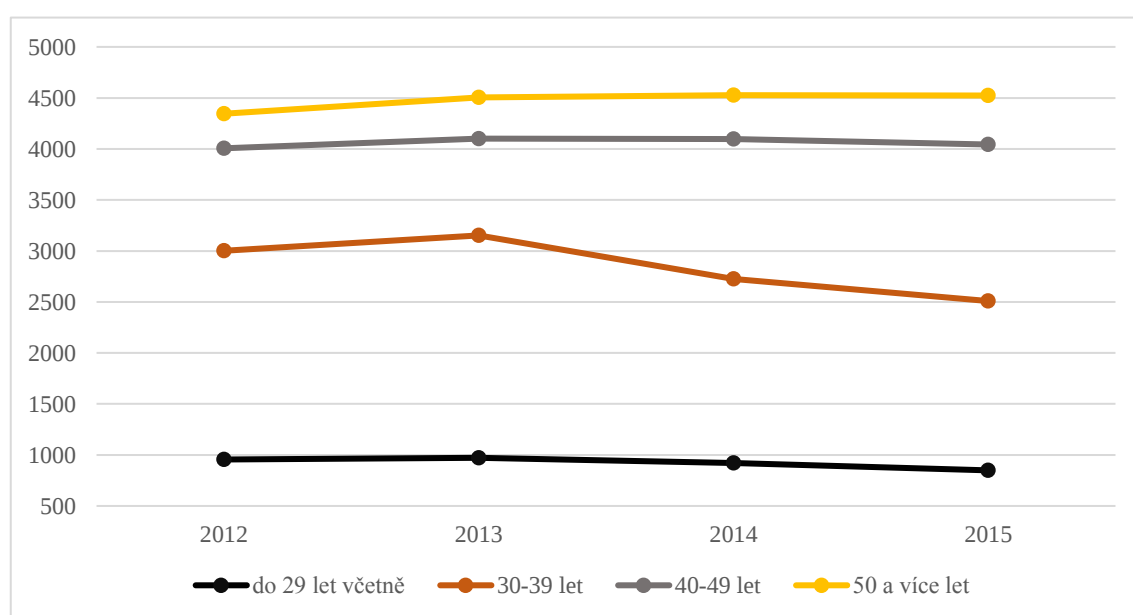
Zdroj: Chomová, 2015 - vlastní zpracování

Při pohledu na vývoj věkových kategorií zaměstnanců není propad skupiny nejmladších pracovníků nějak zásadně viditelný. Velký pokles se podle respondenta Skupiny ČEZ čeká v budoucích letech, a proto existují nejrůznější programy, které by měly zajistit,

²Klasifikace ISCED 97 (ČSÚ, 2014)

aby se co nejefektivněji předešlo krizové situaci nedostatku vhodné pracovní síly. O něco více alarmující vývoj, viditelný již v posledních letech, ukazuje střední skupina zaměstnanců 30-39 let, která klesá nejzásadněji. Počet lidí této kategorie totiž poklesl o téměř 500 zaměstnanců (tedy šestinu) během 4 let (2012-2015), tento jev shledávám jako markantní úbytek. Naopak dvě skupiny starších zaměstnanců vykazují mírně vzrůstající trend. V případě skupiny nad 40 let můžeme mluvit o oscilaci okolo 4000 zaměstnanců, nejstarší skupina zaměstnanců (nad 50 let) mírně, ale přece jen roste o pár zaměstnanců každým rokem (interní data skupina ČEZ, 2017).

Graf 15: Vývoj věkových kategorií zaměstnanců sledované skupiny firem (Skupiny ČEZ)

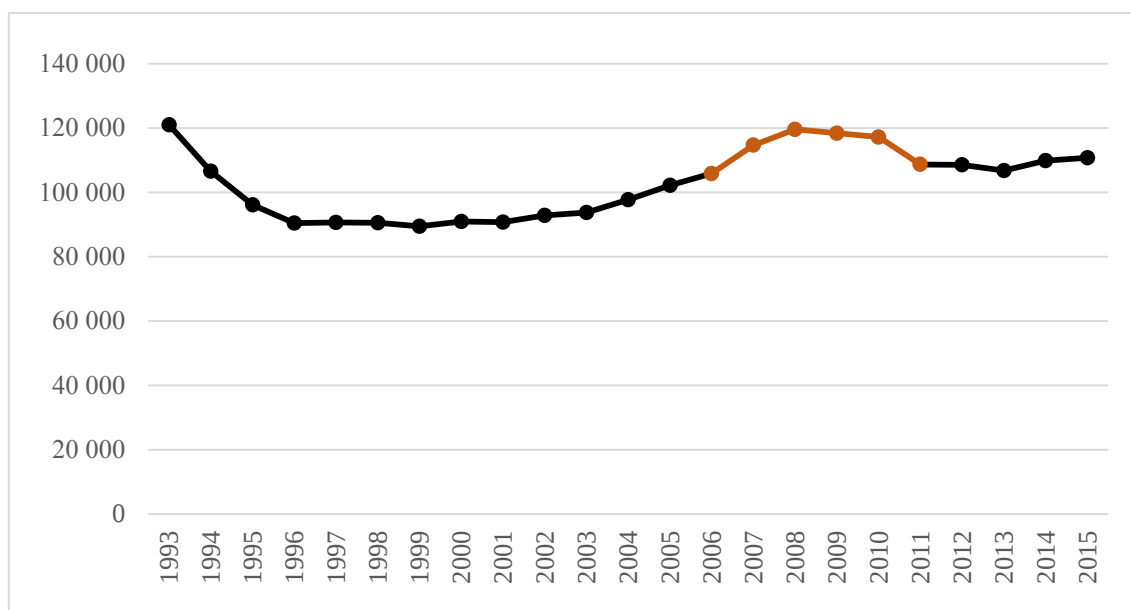


Zdroj: Interní data skupina ČEZ, 2017- vlastní zpracování

V rámci souvislostí zobrazených na předcházejících grafech se společnost zabývá motivováním mladých, zejména k nástupu na studium oborů, ve kterých právě vzniká, nebo v budoucnu bude vznikat velký nedostatek nabídky práce. Jiným způsobem řešení této problematiky je podpora absolventů a nabídka lukrativních pracovních pozic. Respondent dále uvádí, že každý rok klesá počet zájemců o jakoukoli pozici vypsanou společností. Potvrzuje to také ve své práci Kubínová (2015), kdy uvádí, že v roce 2013 šlo o zhruba 40 uchazečů na jedno pracovní místo, v roce 2015 zájem spadl již na pouhou polovinu. Za nejdůležitější jev v dnešní situaci je považováno opětovné zpopularizování fyziky a matematiky již v rámci výuky na základních školách. Bez znalosti těchto předmětů se nedá studovat žádný z technických oborů (Kubínová, 2015). Podle informací, které má respondent od kolegů z jiných firem působících ve stejném oboru, mají v některých případech společnosti pouze okolo 3 uchazečů na

jednu vypsanou pozici, což je velice malé číslo. Personalisté nemají moc na výběr, a proto na úkor nastalého stavu nemůže docházet k volbě nejlepších a nejvhodnějších uchazečů na konkrétní pozici. Podle respondenta nastane velice důležité období kolem roku 2021, kdy dojde z demografického hlediska ke zvýšení počtu dětí ve věku 15 let (viz graf 16). V této chvíli bude podstatné přesvědčit budoucí studenty středních škol, že technické obory jsou zajímavé a perspektivní, aby došlo ke zvýšení studentů vybraných škol důležitých pro energetický průmysl. Je tu však ještě další otázka, jak rychlý bude technologický pokrok. Není vyloučeno, že by v budoucnu mohly část práce nahradit stroje, tudíž by byl nedostatek uchazečů o práci vykompenzován jinými technologiemi. Zda tato situace nastane, však nikdo říct nedokáže. I z tohoto důvodu již nyní běží program ČEZ Potentials pro studenty a absolventy, jak vysokých, tak středních škol, o kterém jsem se zmínila již na začátku v obecném popisu činnosti a programů Skupiny ČEZ.

Graf 16: Vývoj počtu živě narozených



Zdroj: ČSÚ-f, 2016 - vlastní zpracování

Graf ukazuje trend nárůstu počtu živě narozených dětí v letech 2006-2010. Na základě této skutečnosti můžeme předpokládat zvýšení počtu dětí, hlásící se na střední školy od roku 2021 a následující období. ČEZ oficiálně spolupracuje s 49 středními školami a z vysokých škol kooperuje se všemi elektrotechnickými a strojírenskými fakultami. V oblasti středních škol je navázána spolupráce i s Gymnázií, ale jen v územních oblastech, kde jsou postaveny jaderné elektrárny. Jelikož jsou zde potřeba zaměstnanci

i z tohoto typu škol. V ostatních městech se výhradně specializují na spolupráci s průmyslovými, technickými a elektrotechnickými školami. Co se týče absolventských míst, nastává problém zejména v oblasti ČEZ Distribuční. Zkušenosti a praxe se zde nejen cení a přidávají uchazeči šance k zaměstnání, ale dokonce je ze zákona povinná dvouletá praxe pro získání oprávnění vykonávat tuto práci. Proto existují absolventské programy pro zaměstnání přímo ve společnosti, které umožňují nově dostudovaným nezbytnou praxi získat. Sama firma tedy vychová a zaučí mladé absolventy, kteří zároveň během práce získají potřebnou praxi a oprávnění (Kubínová, 2015).

Po diskuzi o problematice žáků a absolventů jsem opět navázala na otázku starších zaměstnanců. V tomto ohledu nemá společnost jasné definované cíle s osnovami jak se chovat a co konkrétně dělat. Hlavní cíl, který uvedl respondent, je nepřetěžovat zaměstnance tak moc, aby byli nuceni v 50 letech odejít do důchodu na základě jejich fyzického nebo psychického stavu. Je tedy důležité přizpůsobit pracovní náplň a zátěž po celou dobu zaměstnaneckého života určitým potřebám a samotným možnostem konkrétního člověka. Jako příklad byly uvedeny pracovní pomůcky, které se neustále vyvíjí a tím pomáhají ve snadnějším a hlavně bezpečnějším výkonu práce. Dobrým příkladem můžou být auta s plošinami, které nahradily dříve používané žebříky, ty dnes slouží už jen jako doplňkové vybavení. V rámci odpočinku a relaxace ať už fyzické nebo duševní je poskytován zaměstnavatelem týden dovolené navíc.

Za velice důležitý faktor považuje společnost udržování dobrého zdravotního stavu. Přibližně před rokem a půl společnost založila projekt s názvem *den zdraví na pracovišti*. Projekt byl uveden jen na zkoušku, ale díky velkému ohlasu a úspěchu se nyní rozjíždí ve velkém. Myšlenka projektu je založená na tom, že lidé nemají čas chodit na pravidelné prohlídky, nebo mají dobrou záminku pro to tam nejít. V den zdraví se však různí doktoři a specialisté dostaví přímo na pracoviště, kde probíhají zdravotní kontroly. Další výhodou je, že si může každý zaměstnanec naplánovat konkrétní čas prohlídky, kdy se dostaví a nemusí ztrácet čas dojížděním a čekáním na vyšetření. Všechny prohlídky se konají v zasedacích místnostech, na chodbách nebo v kancelářích daného pracoviště. Hlavní cíl vyšetření, na který byl zdravotní den zaměřen, byly ty týkající se vysokého krevního tlaku, množství cholesterolu v krvi, kontroly kardiovaskulárního systému nebo množství tuku v těle.

Kromě doktorů byli přítomni i maséři a výživoví poradci. Projekt je hodnocen jako přínosný pro všechny zaměstnance, respondent však vyzdvihuje důležitost kontroly zdravotního stavu a prevence zejména u starších zaměstnanců, kteří jsou náchylnější na zdravotní problémy a nemoci. Jde mimo jiné i o podporu zachování co nejzdravějšího kolektivu. Celá akce je podporována ze strany zdravotních pojišťoven, jako způsob efektivní prevence. V minulosti proběhly tyto dny dva, v tomto roce je již naplánováno přibližně 8-9 dnů a počítá se s dalším rozšiřováním.

Jiný projekt, do kterého se skupina zapojila, byl pod záštitou evropských fondů, pořádaný sdružením Age management a v rámci něho došlo k měření indexu pracovní schopnosti (viz. teoretická část). Ze skupiny ČEZ se zúčastnilo přibližně 60 zaměstnanců v kategorii manuálních prací a pozic ve výrobě. Výsledky dopadly velice dobře, jedinými potížemi, které byly identifikovány této skupině zaměstnanců, byl náběh na nadváhu a vysoký krevní tlak. Respondent však považuje tento problém spíše za problematiku zatěžující celou českou společnost. Teorii bychom mohly potvrdit výsledky měření indexu tělesné hmotnosti (BMI) naměřenými pro rok 2014. Ty ukazují, že ve srovnání s průměrem EU jsme v kategoriích nadváhy, hranice obezity i procenta obézních lidí nad průměrem (Eurostat, 2017). V tomto ohledu mají lidé v České republice problém a výsledky vyšetření v rámci dne zdraví ve společnosti ČEZ to nikterak nevyvrací.

Tabulka 3: Index tělesné hmotnosti 2014

BMI	Podváha	Normální	Nadváha	Hranice obezity	Obezita
EU (28)	2,8	47	50,2	34,8	15,4
ČR	1,3	43,3	55,4	36,7	18,7

Zdroj: Eurostat, 2017

Jednou z dalších myšlenek, v rámci propojování kolektivu všech věkových kategorií, je mezigenerační výměna zkušeností v oblasti sociálních sítí. Program je zatím ve fázi plánování, ale má jasný záměr. Mladší zaměstnanci by měli v tomto ohledu předat zkušenosti těm starším. Myšlenka je postavená jak na mezigenerační pomoci, tak i na faktu, že starší zaměstnanci, kteří by na sociálních sítích vystupovali pod značkou společnosti, by mohly upoutat pozornost potenciálních zaměstnanců a zároveň zvýšit prestiž firmě jako takové. Další z programů na podporu age managementu, opět však spíše pro mladší zaměstnance, je zavádění mateřských školek pro děti zaměstnanců ve větších městech. Celé plánování je omezeno podmínkami

počtu zaměstnanců dané oblasti s dětmi v předškolním věku. Bude tedy možné projekt zahájit pouze ve městech jako je Praha, Ostrava nebo Plzeň. Mateřské školy by měly v uvedených lokalitách vzniknout v blízkosti pracovišť.

Jiným druhem podpory zaměstnanců všech věkových kategorií jsou bonusy poskytované zaměstnavatelem. Novinkou je tzv. Cafeteria, tedy karta na kterou zaměstnanci dostávají body, za které si může daný zaměstnanec vybrat z nejrůznějšího sortimentu produktů (zdravotní pomůcky, fit centra, relaxační pobyty atd.). Služba je založená firmou sodexo a funguje na základě benefitů ve spoustě oblastí, jako je sport, zdraví, kultura nebo cestování. Bonusy přidělované tímto způsobem by měly pomoci zaměstnavatelům ve snížení administrativních nákladů, ale i v optimalizaci nabídek benefitů a tím zajistit spokojenost zaměstnanců a mnoho dalšího (Sodexo, 2017). V rámci Skupiny ČEZ jsou body přidělovány zaměstnancům bez ohledu na věk nebo odpracované roky ve společnosti. K benefitům odstupňovaným dle odpracovaných let patří například odchodné.

Skupina ČEZ je jedním ze signatářů charty diverzity. V rámci tohoto uskupení se firmy navzájem porovnávají a neustále hledají problémy, které je třeba nepřetržitě řešit. Obecně je Charta Diverzity zaměřená na úspěch podnikání přes schopnosti, kompetence a dovednosti zaměstnanců a zaměstnankyň každé ze společností. Diverzita má hlavní úkol, kterým je rozvíjet schopnosti všem zaměstnancům bez ohledu na individuální odlišnosti. Podpisem Evropské Charty Diverzity se dále společnosti zavazují k tomu, že budou: *vytvářet pracovní prostředí, které je otevřené každému nezávisle na pohlaví, rase, barvě pleti, národnosti, etnickém původu, náboženství, světovém názoru, zdravotním stavu, věku či sexuální orientaci* (Diverzita+, 2017).

2.2.2 *Shrnutí analýzy*

Z celého rozhovoru a dalšího zkoumání, které jsem provedla, tedy vyplynulo, že Skupina ČEZ nemá jasnou, pevně danou a oddělenou strategii na podporu starších zaměstnanců (zaměstnanců 50 plus) od ostatních věkových skupin. Na druhou stranu se dá říct, že se zabývá celkovou problematikou age managementu, nebo spíše diverzity a to dle mého názoru celkem intenzivně a s patřičnou odpovědností. Je členem několika programů a snaží se neustále zlepšovat situaci na pracovišti pro své zaměstnance. Celý proces a přístup k zaměstnancům je založen zejména na principu dobrého chování a péči o ně po celou dobu jejich zaměstnaneckého života, což jejich roky efektivní práce pro společnost může prodloužit a zajistit jejich produktivitu po co možná nejdelší dobu.

Skupina ČEZ jako velký koncern energetického průmyslu zapadá v rámci předpokladů a dřívějších studií do problematického odvětví ve smyslu věkových kategorií u zaměstnávání lidí. Roli zde hraje velký důraz na zkušenosti a vzdělanost, z čehož soudím, že i toto je důvod vysokého průměrného věku zaměstnanců v porovnání s Českou republikou. Je zde také problém nastalé neatraktivy potřebných školních oborů. Bezesporu se společnost o své zaměstnance snaží starat, co možná nejvíce to jde a dbá na jejich zdraví, spokojenost i vzdělávání. Z rozhovoru na mne působilo, že celý koncept a myšlenku age managementu, možná lépe řečeno diverzity jako celku, myslí vážně a věnují tomu úsilí i finance.

Na základě analýzy jsem zjistila, že se společnost zabývá problematikou stárnutí populace především ze strany náboru mladých lidí. Tedy z jiného pohledu, než který jsem před začátkem výzkumu předpokládala, pro tyto společnosti. Celkově by se mohlo zdát, že více výhod čerpají, či v blízké budoucnosti budou moci čerpat, mladší lidé a rodiče. Vyplývá to z plánu vytváření mateřských školek, velkého důrazu na nábor a zaškolování absolventů a podobně. Nemám však pocit, že by se v rámci firemní kultury zapomínalo na starší zaměstnance. Velké finanční odstupné při odchodu do důchodu, zapojování do programů jako je zaškolení na používání sociálních sítí nebo srazy pro zaměstnance i bývalé zaměstnance a mnoho dalších benefitů, jsou dle mého názoru dobré ukazatele řízení age managementu 50 plus. Nejzásadnější je asi fakt, že většina benefitů je nastavená tak, aby je mohly využívat všichni zaměstnanci bez ohledu na věk a životní fázi ve které se právě nacházejí.

2.3 Výsledky kvalitativního výzkumu - firma II.

Česká spořitelna a. s. je největší bankou v České republice, má necelých 5 milionů klientů a zaměřuje se především na malé klienty, malé a střední firmy, obce a města. Banka byla založena již v roce 1825 a posledních dvanáct let získává pravidelně ocenění v soutěži Fincentrum Banka roku. Česká spořitelna se řadí od roku 2000 do skupiny Erste Group. Společnost se cítí zodpovědná k těm, kteří potřebují pomoci, ale zároveň podporuje a realizuje zavádění moderních bankovních služeb a technologií (ČS-a, 2017). Erste Group je první Rakouskou spořitelnou a spojuje banky v zemích východní části Evropské unie. Mimo poboček v Rakousku a České republice zahrnuje Maďarsko, Rumunsko, Slovensko, Srbsko a Chorvatsko (Erste group-a, 2017).

Poslední zpráva o společenské odpovědnosti vyšla v roce 2014, kde jsou mimo jiné uvedené základní pilíře, které vystihují principy společnosti a na základě čeho se snaží firma pracovat. Uvedené pilíře jsou: *Jsme s těmi, od nichž se společnost odvrací. Vzděláváme ke konkurenceschopnosti. Jsme bez bariér* (ČS-a, 2014). V rámci společenské odpovědnosti realizuje společnost velké množství projektů, kterými pomáhá na různých místech a v různých oborech a situacích. V současnosti má společnost rozjeté projekty na téměř 500 místech po celé České republice (ČS-b, 2014). Na základě prvního pilíře výchozích cílů byla v roce 2002 založená Nadace České spořitelny. Organizace má pomáhat ve všech problematických oblastech, ať už jde o problematiku seniorů, drogově závislých, ale i při pomoci lidem s různými druhy postižení. Nadace také spolupracuje s mnoha neziskovými společnostmi. V rámci druhého pilíře vznikla v roce 2012 Nadace Depositum Bonum, jejímž účelem je podpořit vědu, výzkum, vývoj a vzdělání v rámci České republiky. Také spolupracuje s mnoha vysokými školami a je partnerem několika programů na podporu zajímavých podnikatelských záměrů studentů. Například jde o projekty Social Impact Award, Podnikavá hlava nebo Byznys trefy a mnoho dalších. Jako posledním, ne méně důležitým pilířem je společnost bez bariér, v této oblasti je myšleno zejména na podporu odstranění překážek pro klienty i vyřizování a přizpůsobování se nejrozličnějším požadavkům z jejich strany. Bezbariérovost poboček a školení zaměstnanců v rámci správného přístupu k lidem s hendikepem je nedílnou součástí společnosti. V rámci společenské zodpovědnosti nezapomíná instituce ani na své zaměstnance, kterým poskytuje mnoho benefitů. Možnost celoživotního vzdělávání, podpora rodičů na rodičovské dovolené,

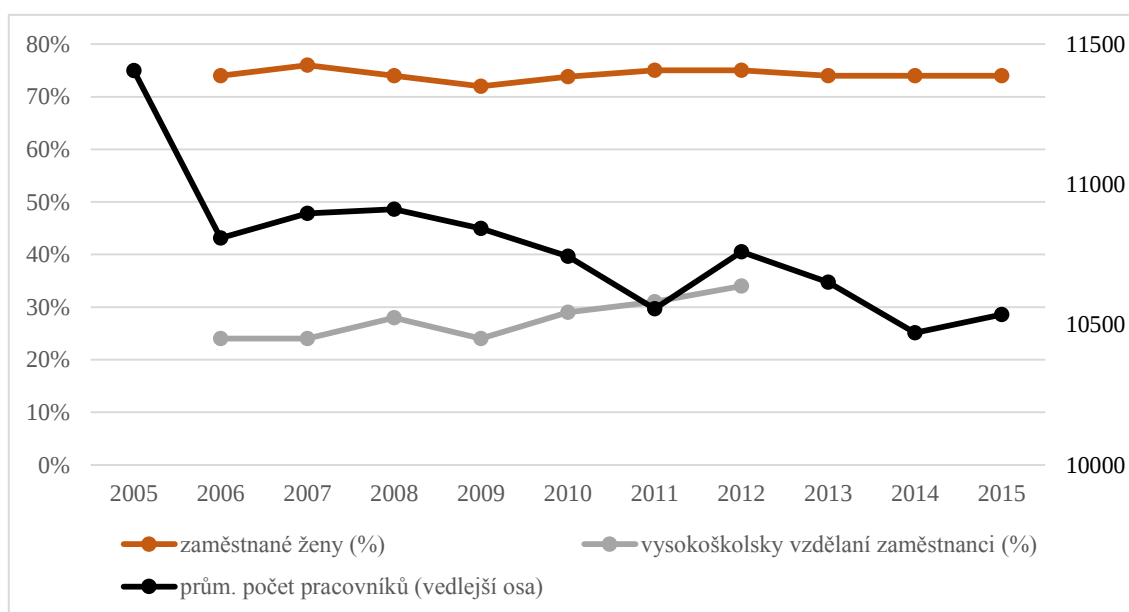
flexibilní formy práce pro snadný návrat po mateřské dovolené, Cafeteria, program Diversitas nebo Equilibrium jsou některé z nich (ČS-a, 2014). Program Diversitas, kterému se věnuji nejvíce v rámci kvalitativního výzkumu, vznikl v České republice v roce 2008 a zabývá se nejrozličnějšími formami nerovností ve společnosti. Program je založen na rovných příležitostech zaměstnanců ve všech možných ohledech (ČS_VZ, 2008).

2.3.1 *Analýza rozhovoru - Česká spořitelna a. s.*

Rozhovor s respondentem z České spořitelny jsem nahrála v prosinci roku 2016. Rozšiřující analýzu k rozhovoru podložím daty pouze z veřejně dostupných zdrojů, tedy především z výročních zpráv a zpráv o společenské odpovědnosti, které jsou publikovány na internetových stránkách společnosti, společně také s daty uvedenými na webových stránkách České spořitelny a novinového zdroje. Jiná číselná data mi společnost k rozhovoru neposkytla. Ze začátku rozhovoru bylo vidět, že respondent chce zdůraznit sice dlouholetou tradici banky jako znak kvality a zkušeností, na druhou stranu se snažil vyzdvihnout i smysl firmy pro modernizaci, inovace a snahy rozšiřování se v rámci celé společnosti. Předloženou myšlenku by chtěli co nejvíce nastínit a přiblížit klientům.

Jako jednu ze základních a vypovídajících informací ohledně vývoje vnitřní struktury firem považuji stav zaměstnanců, vývoj počtu žen ve firmě, anebo například zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Na hlavní ose v následujícím grafu je uvedeno procento žen a procento vysokoškolsky vzdělaných pracovníků společnosti. Graf ukazuje nevyvratitelný fakt, který respondent několikrát během rozhovoru zmínil, že ženy v České spořitelně mají velkou převahu. Počet zaměstnaných žen se ustálil okolo 75 %. Na druhou stranu na celkovém rozložení v konkrétních pozicích a pracovních úrovních nastává problém malého počtu žen ve vedoucích pozicích. Konkrétní problematiku rozvádím níže v této kapitole. Společnost tedy řeší větší zapojování žen do manažerských a vyšších pracovních pozic. Vedlejší osa uvádí vývoj počtu zaměstnanců za celé sledované období. V trendech vývoje křivek můžeme vidět zvyšování míry počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí a to i v porovnání s faktem, že celkový počet zaměstnanců má sestupnou tendenci. Nejmenší zastoupení v kategorii žen měla společnost v roce 2009, kdy se jednalo o 72 %. Průměrné zastoupení za roky 2006-2015 je 74,18 % (ČS_VZ, 2005-2015, ČS_SO, 2007-2014).

Graf 17: Přehled skupin zaměstnanců



Zdroj: ČS_VZ, 2005-2015, ČS_SO, 2007-2014 - vlastní zpracování

Pár týdnů před provedeným rozhovorem byl v hospodářských novinách publikován článek ohledně age managementu 50 plus v rámci Erste Group. Článek uvádí vizi, která nepodporuje programy pro zaměstnance na základě věkových kategorií, ale uvádí, že zaměstnanci všech věkových kategorií jsou pro společnost nezbytní a firma se tím pádem snaží pokrýt všechny potřeby lidí napříč celým zaměstnaneckým životem. Rozhovor poskytla Vera Budway Strobachová, manažerka pro diverzitu společnosti Erste Group Bank (Kazdová, 2016). Respondent České spořitelny se naprosto ztotožňuje s touto myšlenkou a potvrzuje, že koncept přístupu k zaměstnancům a vývoj v rámci diverzity společnosti Erste Group je konceptem, který je podporován i Českou spořitelnou. Vera Budway Strobachová je nejen manažerkou pro program Diversitas, ale hlavně tento projekt pomáhala zakládat.

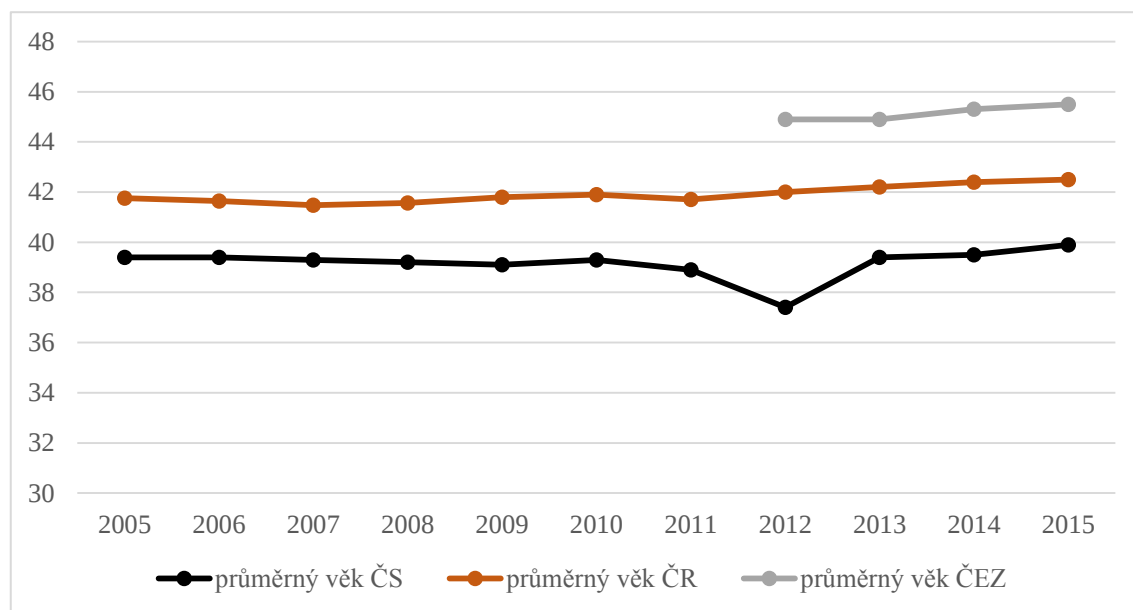
Program Diversity v rámci Erste Group zahrnuje zejména rovné příležitosti bez ohledu na věk, pohlaví, rasu, náboženství atd. V plánu je zahrnuta i podpora většího množství žen v top managementu na úrovni B-1 a následně v dalších částech a odděleních i na pozicích v dozorčí radě. Účinnost, záměr nebo by se dalo říct podnět tohoto programu, můžeme shlédnout i ve faktu, že zaměstnanci celé společnosti Erste group pochází ze 45 různých zemí po celém světě (Erste group-b, 2017). Česká spořitelna má svůj vlastní program Diversitas, který byl založen v roce 2008. Původní myšlenka vzešla od žen zaměstnaných ve společnosti a mělo jít o podporu žen manažerek

a zejména o celkovou podporu jejich kariérního růstu. Prvním z argumentů proč se zaměřit na podporu profesního růstu žen, byl fakt, že ženy ztrácí několik let v možnostech kariérního růstu na základě odchodu na mateřskou dovolenou. Jedinečnost a originalita samotného programu tkví ve vzniku a celém rozvoji „zespoda“. Tedy od zaměstnanců k zaměstnavateli. Otázka malého zastoupení žen v manažerských pozicích začala být řešena bez ohledu na to, že celkové zastoupení žen ve společnosti se dlouhou dobu pohybuje na velice vysoké úrovni (75 %). Na základě výsledků studií, které byly vypracovány samotnými ženami (zakladatelkami programu), dostal následně program ze strany zaměstnavatele povolení k dalšímu rozvoji a podporu k řešení této problematiky dále. V následujících letech se začaly navíc přidávat další palčivá témata. Specifické skupiny lidí, kteří se cítili v nějakém ohledu znevýhodnění, využily situace a začaly se ozývat také. Jednou z dalších skupin byla i část starších pracovníků. Společnost přiznává, že nemůže a ani nechce tyto pracovníky jen tak přehlédnout nebo jim nevěnovat patřičnou pozornost. Podle slov respondenta Česká spořitelna zaměstnává spoustu „srdcařů“, tedy početnou skupinu lidí, kteří u firmy pracují již více než 30 let.

Obecně se nedá říct, že se společnost zabývá age managementem 50 plus. Problematice se věnuje jako jednomu z dílčích bodů programu Diversitas. Dnešní podoba Diversitas se dá charakterizovat šesti projekty, které tento program zaštiťuje. Jeden z nich má název Moudrá sova a zaměřuje se právě na skupinu starších pracovníků a jejich propojení s těmi mladšími. Další projekty programu zahrnují otázky na podporu rodiny, hendikepovaných, genderových rovných příležitostí, ale i zdraví nebo flexibilní práce (ČS-b, 2017). Můžeme tedy říct, že se společnost snaží pokrýt celý životní cyklus zaměstnance, přizpůsobit se a co nejvíce usnadnit konkrétní výkon práce každému ze zaměstnanců. Moudrá sova není zaměřená pouze na starší zaměstnance, nýbrž v hlavní části se zabývá tzv. *reverse mentoring*, který je založen na mezigeneračním dialogu. Zaměstnanci jsou orientačně rozdělení do dvou skupin 50+ a 30-, které si mají navzájem pomáhat a předávat zkušenosti. Cílem je podpořit předávání zkušeností nejen ze strany starších, které plynou z mnohaleté praxe, ale naopak jde i o předání nových dovedností, znalostí a nápadů ze strany mladé, energické a inovativní generace. Ve společnosti má program velký ohlas a prozatím je sledován každoroční růst zájmu ze strany zaměstnanců. Dokazuje to i každoročně se zvyšující účast v tomto programu. Za pozitivum, zejména z pohledu zaměstnavatele, se také dá považovat finanční nenáročnost samotného programu.

Ve společnosti ČEZ byl jeden z největších problémů nedostatek nových uchazečů o práci v daném oboru a obecné stárnutí populace. V případě České spořitelny bych řekla, že problém s nedostatkem uchazečů o pracovní pozice nenastává. Pokud se podíváme na průměrný věk aktivních lidí České republiky a srovnáme se spořitelnou, výsledky poukazují na celkově mladší zaměstnance. V roce 2012 se propadl věkový průměr ve společnosti skoro o 8 let oproti předcházejícímu roku, i když není viditelný žádný vysvětlující trend, který by naznačoval celospolečenské „omládnutí“. K vysvětlení by bylo potřeba provést hlubší analýzu interních dat společnosti, které mi však nebyly poskytnuty. Respondent v rozhovoru dále uvedl, že mají mnoho starších zaměstnanců, na základě této informace a věkového průměru tedy předpokládám, že bude i dostatek mladých lidí, kteří práci v tomto odvětví vyhledávají a jsou zde zaměstnání. Opět však nastal problém s dostupností informací o věkovém rozložení zaměstnanců v České spořitelně, proto nemůžu provést diskuzi nad vývojem jednotlivých skupin. V grafu uvádím pro lepší představu i vývoj věkového průměru skupiny ČEZ.

Graf 18: Průměrný věk zaměstnanců ČR, ČS a.s. a skupiny ČEZ

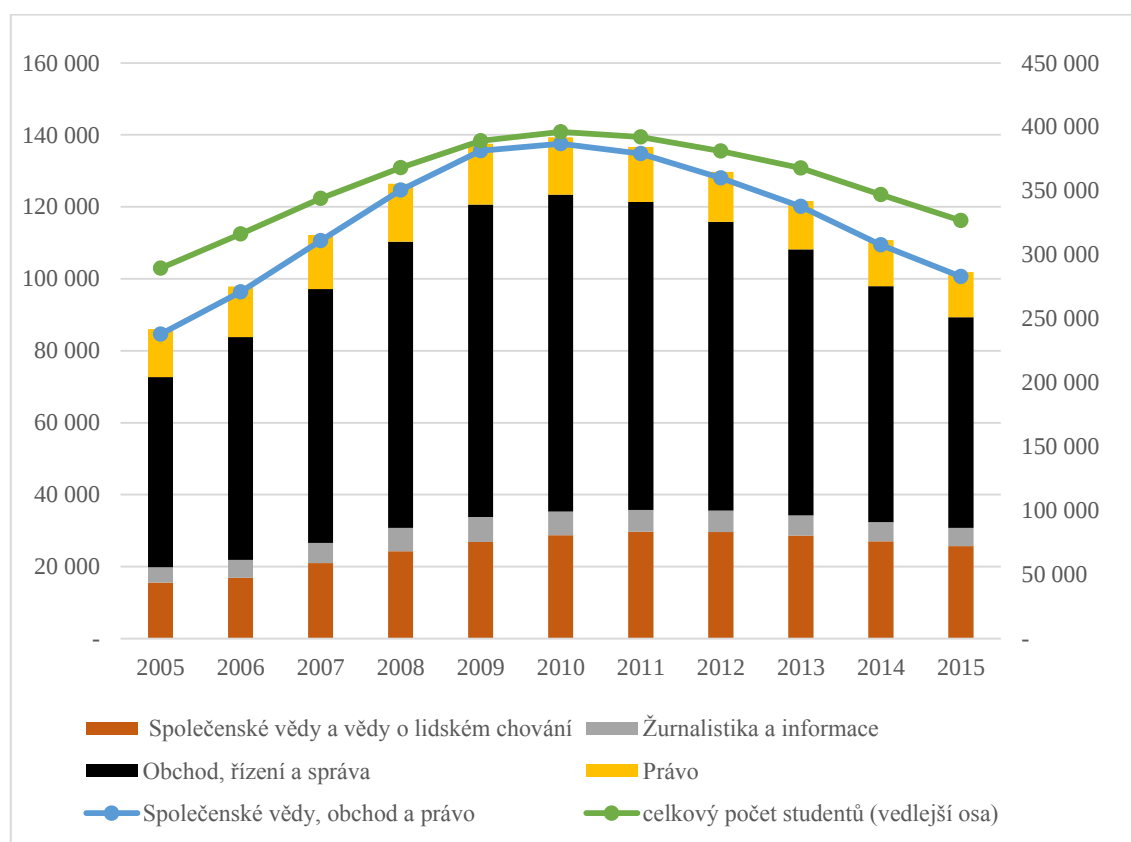


Zdroj: ČS_VZ, 2005-2015, ČSÚ, 2013, interní data skupiny ČEZ- vlastní zpracování

Na základě dat z výročních zpráv se dá konstatovat, že společnost má mnoho dlouholetých zaměstnanců. Za roky 2005-2007 bylo množství zaměstnanců setrvávajících v zaměstnání déle než 10 let nad 50 %, v letech 2013-2015 se pak jednalo o průměrnou délku zaměstnání přes 10 let, čas v mezidobí vykazoval o něco málo nižší délku zaměstnání (ČS_VZ, 2005-2015).

V rámci porovnání zájmu o obory studia, které mají možnost uplatnění ve sledované společnosti, jsem do následujícího grafu zahrnula společenské vědy, obchod a právo podle mezinárodní klasifikace vzdělávání ISCED 97. Uvedený okruh vzdělání bych klasifikovala jako jeden z nejvíce žádoucích a zájem o něj nijak rapidně neklesá. Snižující se mírnou tendencí v posledních letech bych přisoudila menšímu počtu studentů v celé České republice v rámci demografického vývoje. Pro porovnání jsem také přidala na vedlejší osu celkový počet studentů. Dá se říct, že vývoj skupiny specifikovaných oborů kopíruje celkový trend vývoje počtu studentů.

Graf 19: Vývoj počtu studentů oboru společenské vědy, obchod a právo



Zdroj: ČSÚ, 2017 - vlastní zpracování

V rámci podpory age managementu Česká spořitelna dále uspořádala několik workshopů pro své zaměstnance. Při pořádání této akce se snažila společnost vyhnout, dle respondenta celkem běžné chybě, kdy se zaměstnavatelé zaměří pouze na zaměstnance centrály dané společnosti. Workshopy se tedy uskutečnily nejen v Praze, ale i v ostatních regionech, aby byly dostupné všem zaměstnancům a každý mohl vyjádřit svůj názor a potřeby. Účast byla dobrovolná, ale pozvání obdrželi všichni zaměstnanci. Hlavním cílem bylo zjistit, co zaměstnanci chtějí a co jim v rámci pracovního života chybí, nebo jaké činnosti a dovednosti by chtěli dále v rámci osobních zájmů a potřeb

rozvíjet. Z nejruznějších návrhů a požadavků zaměstnavatel vybral ty, které byly reálné a nejžádanější. Příkladem návrhu, který neprošel, byly lázeňské pobyty v rámci regenerace a relaxace zaměstnanců, což však není pro tak velký počet zaměstnanců možné uskutečnit. Vznikly však programy na podporu angličtiny, IT dovedností nebo například work life balance (jak správně a efektivně skloubit pracovní a soukromý život).

Výuka cizího jazyka, tedy angličtiny, byla požadována zejména ze strany starších zaměstnanců, kteří většinou umí mluvit ruštinou jako druhým jazykem. Pro ně nebyl pohodlný klasický koncept výuky, kde ve skupinách převažují mladí lidé, kteří mají k angličtině vstřícnější postoj a ve výuce si stojí lépe. Situace se vyřešila vznikem skupiny pro tyto „starší“ zaměstnance, kteří projevíli zájem o výuku anglického jazyka. Nyní se schází s anglicky mluvící zaměstnankyní společnosti a vedou vzájemné diskuze o tématech jim blízkých. Jelikož jsou to lidé přibližně stejného věku, můžou na těchto setkáních mluvit jak o profesních zkušenostech, tak o soukromém životě. Pravidlo, které bylo určeno pro tato sezení, je jediné, zákaz mluvení v jiném jazyce než anglickém. Použitá metoda výuky by měla být užitečná jak pro zdokonalení angličtiny, tak pro to, aby se člověk naučil nenásilně komunikovat v cizím jazyce.

Dalšími z benefitů poskytovaných pracovníkům jsou body v programu Cafeteria. Od roku 2009 dostane každý otec 5 pracovních dní volna po propuštění nově narozeného dítěte z porodnice. Pro matky je naopak přislíbena pomoc po návratu z mateřské dovolené k snadnému návratu zpět do pracovního procesu a podpory jejich kariérního růstu. Rok 2010 přinesl novou pozici, ze které má dojít k zprostředkovávání a řízení celé Finanční skupiny České spořitelny v rámci dodržování etiky a kodexu společnosti a pomáhat k naplňování všech ustanovení. Jde o post manažera pro etiku. V případě podezření ze stran zaměstnanců z neplnění základní etiky a kodexu společnosti, má tento manažer za úkol stížnosti zprostředkovávat a řešit. V rámci společenské odpovědnosti se snaží zaměstnavatel zapojit své zaměstnance přes program *Den pro charitu*, kdy se lidé mohou zapojit do dobrovolnických činností. Systém otevřené komunikace slouží pro kontakt zaměstnanců s nejvyšším managementem společnosti a jejich lepší informovanosti. Podpora postavení žen v manažerských pozicích ve společnosti patří k jednomu z aktuálně řešených témat. Z uvedeného lze konstatovat, že je Česká spořitelna zaštitěná i v rámci společenské odpovědnosti společností Erste Group. Již na začátku této kapitoly

jsem mluvila o jejich programu na zvyšování počtu žen v manažerských postech a na postech v dozorčí radě (ČS_VZ, 2005-2015).

Již od roku 2004 měří společnost tzv. Consumer Satisfaction Index, neboli index měření spokojenosti klientů, s důrazem na spokojenost s vyřízením stížností. Průzkum probíhá na základě telefonického dotazování. Maximální možný počet získaných bodů je 100, které značí nejvyšší spokojenost zaměstnanců. V dotazování se Česká spořitelna zaměřuje zejména na spokojenost klientů se službami společnosti. Za celé sledované období se zkoumaný index pohyboval mezi 73 a 78 body, což považuji za celkem uspokojivé číslo. Nejnižší spokojenost byla zaznamenána v roce 2013, kdy se jednalo o hodnotu 73 %. V tomto roce šlo zejména o případy stížností k vyřízení poplatků za bankovní služby, neschválení úvěrů, restrukturalizace úvěrů nebo případy vymáhání pohledávek (ČS_VZ, 2005-2015).

Společnost pracuje a zapojuje se do projektů nejrozličnějších skupin. Britská obchodní komora, Business Leaders Forum nebo organizace Age management jsou jedny z institucí, které hrají významnou roli pro Českou spořitelnu v rámci sledovaného tématu. Úskalí celé problematiky age managementu/diverzity je, zejména jak přiznává respondent společnosti a i já z tohoto faktu vycházím již v teoretické části, nedostatečná informovanost o celkové aktuální situaci, která vyžaduje pochopení zejména starších generací. Co se týče firemní kultury, do budoucna by chtěl respondent docílit rozšíření zájmu nejen úzké skupiny zaměstnanců, kteří tomuto tématu věnují spoustu času, ale i těch zbývajících. Zejména je pak důležité vzbudit pozornost ohledně této situace u manažerů společnosti. Nedílnou součástí je naučit lidi plánovat celou kariéru v průběhu života s ohledem na věk.

2.3.2 *Shrnutí analýzy*

Z rozhovoru a dostupných dat České spořitelny jsem dospěla k závěru, že ani v tomto případě se firma nezabývá kontextem age managementu 50 plus jako oddělenému celku, nebo s nějakou větší tendencí. Celkově je společnost zaměřená na problematiku diverzity obecně. Termín diverzita je pro společnost velice aktuální a téměř 10 let se problematikou zabývají v rámci programu Diversitas. Program a cíle v rámci zaměstnanecké spokojenosti a přístupu od zaměstnavatele k zaměstnanci je ovlivněn i zahraničím, konkrétně společností Erste Group. Dalo by se říct, že společnosti začaly diverzitu řešit v počátcích kvůli nevyrovnanému počtu mužů a žen a to zejména ve vedoucích pozicích. Na tomto základě se následně rozvíjela myšlenka dále k podporám rodin, hendikepovaných, ale i nejrozličnějších věkových skupin.

Reverse mentoring shledávám ve společnosti jako největší přínos v rámci tématu age managementu 50 plus. Opět ale vidíme jasné přímé propojení s mladými lidmi. Pro tuto společnost neexistuje jedna a druhá strana věkové škály zaměstnanců, nastává zde otázka, jak spolu mohou zaměstnanci co nejlépe a nejefektivněji spolupracovat a komunikovat a tím pádem být pro firmu co největším přínosem. Toto vše se může dít skrze předávání informací a zkušeností z obou stran, právě díky programu Moudrá sova, který je součástí programu Diversitas. Zaměstnavatel nezapomíná ani na spokojenost svých zaměstnanců, poskytování bonusů atd.

Na základě informací o velkém počtu dlouhodobě zaměstnaných lidí v řádu desíti let, vyvozují dobrý přístup zaměstnavatele k pracovníkům. Na druhou stranu věkový průměr, který je pod hranicí průměru České republiky, značí i celkem velký počet mladých lidí. Ze závěru tohoto zkoumání tedy vyplývá podobná situace jako v prvním případě u Skupiny ČEZ. Společnosti se zaměřují na problematiku diverzity celkově, nikoli s důrazem na část starších zaměstnanců.

2.4 Výsledky kvalitativního výzkumu - firma III.

Historie úplného původu zkoumané farmaceutické firmy sahá již do 19. století, dnešní podoba vznikla fúzí dvou společností před necelými 20 lety. Na konci 19. století působily obě původní firmy na území dnešní České republiky. V současné podobě se firma nejvíce věnuje výrobě léků na respirační obtíže, volně prodejným lékům atd. Společnost patří k těm největším ve svém oboru. Zabývají se celým procesem výroby léčiv, který zahrnuje výzkum a vývoj léčiv, výrobu a prodej s intenzivní prací na inovacích a zlepšení. Firma působí na celosvětovém trhu s pobočkami ve více než 150 zemích s téměř 40 výrobními závody nacházejícími se v různých zemích. Největší výzkumná střediska nejsou pouze v Evropě, ale i Asii a Americe (farmaceutická firma, 2017).

Hlavními body společenské odpovědnosti jsou péče o zaměstnance, jasné a férové chování, ochrana životního prostředí nebo zdraví v co nejširší působnosti. Jedním z dosažených cílů stanovených v rámci firmy je například zvýšení dodávky léčiv do méně rozvinutých zemí o více než 50 % za posledních 6 let. Společnost si je vědomá velkého přínosu zaměstnanců a důležitosti jejich zkušeností, na druhou stranu předpokládá, že všichni budou dodržovat základní hodnoty vytvořené touto společností. V rámci otázek diverzity, konkrétněji age managementu, spolupracuje se společností Byznys pro společnost (farmaceutická firma, 2017).

Koncept společenské odpovědnosti se opírá o rovné příležitosti mužů a žen, kdy firma uvádí více než 50% zastoupení ženského pohlaví a to i v rámci vyšších manažerských postů. Čtvrtinu lidí pak tvoří dvě nejvzdálenější věkové kategorie zaměstnanců, tedy pod 30 let společně s lidmi 50 plus. Věkový průměr ve společnosti se v současné době pohybuje okolo 39 let, nachází se tedy pod průměrem České republiky. Společnost mimo jiné podporuje dobrovolníky z řad zaměstnanců a v rámci hodnocení rovných příležitostí dostala v minulých letech kladné ohlasy, ve formě pozitivního hodnocení nadstandardního přístupu k zaměstnancům v porovnání s jinými firmami. Společnost také pravidelně získává ocenění v oblasti přístupu a zlepšování zdravotní péče (farmaceutická firma, 2017).

2.4.1 *Analýza Rozhovoru - anonymní farmaceutická firma*

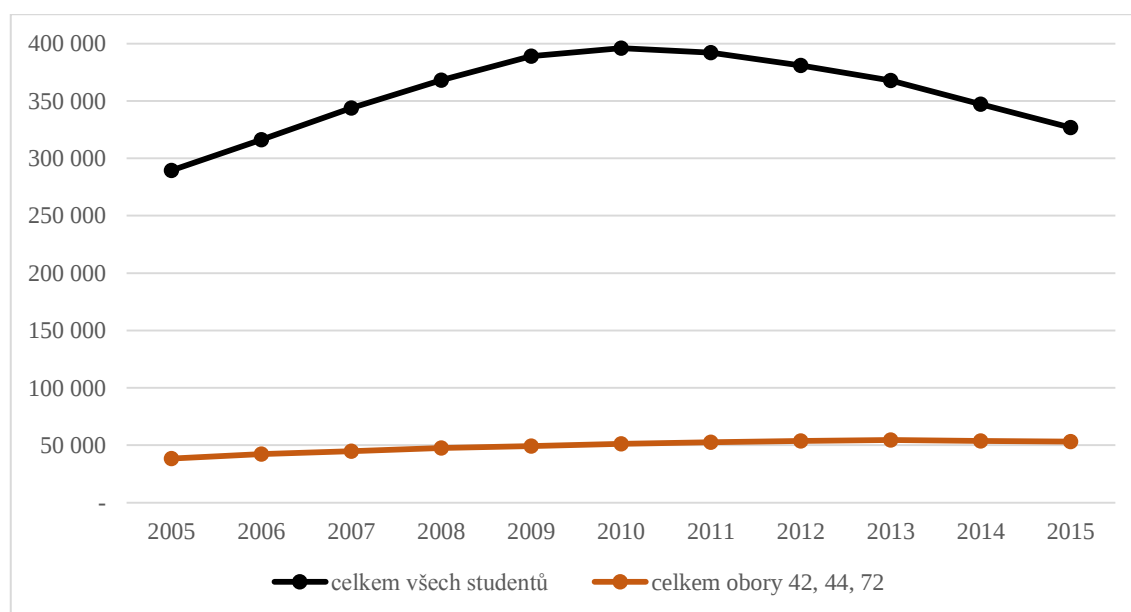
Rozhovor se zaměstnancem farmaceutické firmy proběhl na konci ledna roku 2017. V rámci zachování informací si firma přála zůstat v anonymitě. K rozhovoru neposkytla žádná interní data, a jelikož na webu oficiálně uvádí jen dvě shrnutí nejnovějších výročních zpráv a společenské odpovědnosti, nebylo možné provést hlubší analýzu jako v předešlých dvou případech. Společnost se v rámci České republiky skládá ze dvou institucí, které dohromady zahrnují přibližně 250 zaměstnanců. V poslední době se firma zabývá zejména vyvíjením léků proti HIV, jelikož tuto problematiku považují za velice vážnou a nemoc se velice rychle rozšiřuje. Respondent uvedl, že nyní se hovoří již o 70 milionech nakažených po celém světě. V první společnosti jsou léky produkovány na základě výzkumu a vývoje, kdy jde většinou o léky na předpis. Nejpodstatnější v této kategorii jsou vakcíny, které se aplikují nejčastěji v dětském věku nebo maximálně párkrát za život, či za delší časové období. Druhá divize se zaměřuje na volně prodejné léky.

V otázce age managementu se opět musíme přesunout spíše ke konceptu diverzity jako celku. Firma se tímto širším tématem začala hlouběji zabývat přibližně před 3-4 lety, kdy vznikly první cíle ohledně počtu zaměstnaných lidí různých kategorií, ať už věkových či v rámci genderové otázky. Rozhodnutím farmaceutické firmy ohledně věkové vyváženosti bylo kopírovat demografický vývoj celé české společnosti. Trend by měla udávat vytvořená Gaussova křivka, na jejímž základě se dostáváme k řešení zaměstnanosti věkové skupiny pod 30 let společně se staršími 50 let. Tvar křivky je vychýlen mírně ke starším věkovým kategoriím, napovídá tomu i 12% zastoupení zaměstnanců nad 50 let. Firma je odhodlána zjištěný vývoj kopírovat i za předpokladu nepříznivého vývoje demografické struktury obyvatel ve smyslu posilování starší generace. V současnosti ale stále zůstává v převaze střední věková skupina, která nesmí zůstat bez povšimnutí. Opět mluvíme o případě pokrytí celého zaměstnaneckého života. U stanovování cíle ohledně genderové vyváženosti byla volba jasná, zastoupení má být vyvážené 50:50. V rámci věkové diverzity nevidí respondent žádný problém mezi zaměstnanci na pracovním poli, zejména to odůvodňuje tím, že každý zaměstnanec má svou vlastní roli ve společnosti a dobré vztahy podkládá vzdělaným sofistikovaným prostředím. Není tedy důvod mít strach z nepokojů a špatného prostředí ve firmě na základě rozdílného věku pracovníků, kteří musí spolupracovat.

Další řešenou věcí bylo zaměstnávání absolventů, zejména kvůli zmenšující se studentské základně. Dle respondenta, nebude problém s množstvím absolventů, i když přiznává, že se o něco málo nabídka snížila. Jako větší překážku v této oblasti trhu vidí klesající kvalitu studentů. Kromě schopností absolventů jde také o loajalitu k firmě. Společnost si klade za cíl vytvářet atraktivní podmínky pro nalákání co nejvyšší kvality zaměstnanců.

Pokud se zaměříme na obory vzdělávání, vhodné pro budoucí zaměstnance této firmy, půjde zejména o oblasti oborů: vědy o živé přírodě, vědy o neživé přírodě a zdravotnictví, které jsou vymezené na základě mezinárodní klasifikace ISCED 97 (ČSÚ, 2014). Trend v těchto oborech naznačuje příznivý vývoj ve smyslu posilování zájmu o jejich studium i na úkor celkového snižování počtu studentů (ČSÚ, 2017).

Graf 20: Porovnání celkového stavu studentů se studenty oborů 42,44 a 72³ dle klasifikace ISCED 97



Zdroj: ČSÚ, 2017 - vlastní zpracování

Za největší benefity firmy je firmou považována flexibilní pracovní doba a možnost home office. Respondent shledává tyto opatření jako jedny z nejpřínosnějších pro většinu zaměstnanců napříč věkovými kategoriemi, ať už jde o závazky zaměstnance v podobě péče o dítě či poskytování pomoci rodinným příslušníkům. Výhodou pro lidi, kteří potřebují z jakéhokoli důvodu pracovat z domova, je také firemní notebook se vzdáleným přístupem do všech interních složek firmy. Tři dny v roce mohou zaměstnanci čerpat tzv. sick days, což znamená den volna bez potvrzení neschopnosti

³ Klasifikace ISCED 97: 42 Vědy o živé přírodě, 44 Vědy o neživé přírodě, 72 Zdravotnictví (ČSÚ, 2014)

lékařem. Při dlouhodobé neschopnosti zaměstnance je dorovnávaná nemocenská do výše 80 % mzdy až po dobu třech měsíců za rok. Program Cafeteria, který společnost poskytuje svým zaměstnancům, nabízí i bonusy na extra zdravotnické balíčky nebo například penzijní připojištění. Novinkou, kterou společnost právě zavádí, je soukromý zdravotní poskytovatel pro celou společnost, kde budou moci zaměstnanci podstupovat preventivní prohlídky plně hrazeny zaměstnavatelem. Lékař bude poskytován nejen zaměstnancům, ale všem rodinným příslušníkům. Respondent upozorňuje na velký přínos právě pro starší lidi, kteří se již častěji potýkají se zdravotními obtížemi.

V rámci České republiky není společnost členem konkrétní skupiny nebo organizace na podporu diverzity, společnost se ale cítí společensky odpovědná za stárnoucí generaci a v rámci nejrůznějších aktivit ji podporuje a pomáhá jí.

Ohledně celoživotního vzdělávání nabízí spoustu možností v rámci firemní university, kde nabízí mnoho kurzů zaměřené na soft skills i hard skills. Soft skills mají pomoci zaměstnancům především přizpůsobit se rychlým změnám, prohloubit dovednosti jak vyjednávat nebo jak být správným mentorem apod. Dále nabízí rozmanitou škálu kurzů v prohlubování počítačové gramotnosti, jedná se zejména o práci s programy microsoft excel a microsoft word, které jsou vyučovány dle úrovně schopností a obtížnosti. Počítačová negramotnost však nepředstavuje ve společnosti viditelný problém. Respondent odůvodňuje vysoký standard práce s počítačem i v případě zaměstnanců starších 50 let tím, že se většinou jedná o lidi s vysokoškolským vzděláním. Převážnou většinu zaměstnanců totiž tvoří doktoři s dlouholetou praxí. Pro nové zaměstnance jde zejména o online kurzy k seznámení se s korporátním světem firmy a projektovým vedením.

2.4.2 *Shrnutí analýzy*

Na základě rozhovoru s respondentem farmaceutické společnosti jsem vyvodila závěr, že se společnost nezabývá konkrétně age managementem a tudíž ani specifictější oblastí jako je konkrétní věková kategorie. Z poskytnutých informací se zdá, že firma je velmi nakloněná svým zaměstnancům poskytnout co nejpohodlnější pracovní prostředí. Dále si velice zakládá na zastoupení žen ve vyšších pozicích a věkové rozložení společnosti by za každou cenu mělo kopírovat přirozený demografický vývoj v České republice.

Celkově bych přístup k zaměstnancům a poskytování benefitů zhodnotila jako založené na „pohodlném“ výkonu práce. Zaměstnanci se také můžou spolehnout na podporu zaměstnavatele v období dlouhé nemoci či neschopnosti, kdy je poskytován zaměstnanci až tři měsíce v roce plat ve výši 80 % z jeho normálního platu. Jde zejména o snížení obav z finanční neschopnosti při onemocnění či úrazu. V rámci udržení zdraví, se také od tohoto roku nově stará o prevenci v rámci zdraví poskytnutím firemního lékaře pro všechny zaměstnance a rodinné příslušníky. Celoživotní vzdělávání, které je dle mého názoru velice důležité nejen kvůli demografické situaci stárnutí obyvatelstva, je zajištěno v širokém rozsahu přes firemní universitu.

2.5 Celková diskuze kvalitativního výzkumu

Na začátku diskuze kvalitativního výzkumu bych ráda podotkla, že kvůli nedostatku dat a zejména jejich různorodosti, jsem nemohla zkoumání a následnou diskuzi provést komplexně a obsáhle, jak jsem původně zamýšlela. Pokusím se však shrnout a porovnat výsledky ze všech získaných poznatků a informací všech 3 uvedených společností. Výhodu u sledovaných společností shledávám v různorodosti oborů, ve kterém každá z firem působí. Díky tomu je možné diskutovat širší rámec trhu práce, než v případě firem, které by byly založeny na stejném portfoliu potřebného vzdělání zaměstnanců. Do mého zkoumání byly zahrnuty obory technického charakteru, ekonomického a matematického, ale i přírodovědného směru. Už na základě problémů při shánění vhodných respondentů pro mou případovou studii soudím, že v České republice problematika age managementu i v obecné úrovni (bez důrazu na konkrétní skupinu 50 plus) není dostatečně rozšířená.

Prvním, dle mého názoru nejdůležitějším poznatkem plynoucím ze tří uskutečněných rozhovorů je fakt, že žádná z firem se nezabývá výhradně nebo s nějakým větším důrazem oblastí age managementu 50 plus, více než jinou věkovou kategorií. Naopak jsem dospěla k závěru, že pokud se společnost zabývá vhodným přístupem k zaměstnancům, jejich pracovním podmínkám, potřebám a řeší jejich „rozmanitost“, nejde jen o myšlenku age managementu, ale spíše o téma diverzity obecně. Diverzita řeší širší pojetí zaměstnaneckých skupin než je tomu u age managementu, v rámci tohoto konceptu se společnosti zabývají nejrozličnějšími skupinami zaměstnanců, včetně těch věkových. Jde zde o opačnou situaci, než jsem původně předpokládala (diverzita, jako skupina obsahující mnoho otázek k řešení, v sobě zahrnuje podotázku problematiky potřeb zaměstnanců na základě věku). Mnou vybrané firmy se určitým způsobem zabývají problematikou age managementu, tento fakt jsem považovala za nezbytnou podmínku pro relevantnost rozhovoru a následný výzkum. Předpoklady, které jsem vytvořila na základě demografického vývoje celé společnosti, se odvíjely od myšlenky podpory starších zaměstnanců a tudíž potřeby zaměřit se s větším důrazem na toto téma ve firemní kultuře. Rozhovory však přinesly jiná zjištění. Firmy se zabývají především problematikou diverzity, tedy již zmiňovaným rozložením zaměstnanců jak z genderového pohledu, zaměstnávání hendikepovaných lidí, věkového rozložení zaměstnanců, tak s důrazem na podporu

nějakým způsobem znevýhodněných skupin lidí jako jsou rodiče, matky po mateřské/rodičovské dovolené atd.

Skupina ČEZ disponuje mnoha programy na podporu nejrůznějších fází lidského (zaměstnaneckého) života. Česká spořitelna je v tomto ohledu nejvíce formální, ve smyslu přístupu k řešení, jelikož všechny programy a podmínky směrem k zaměstnancům a jejich podpoře zajišťuje program Diversitas, který byl založen již v roce 2008. V rámci farmaceutické firmy jsem nenašla žádné konkrétní oficiální programy, které by měla společnost pro své zaměstnance. To ovšem nevylučuje zahrnutí celkového tématu diverzity do firemní kultury, která mi byla při rozhovoru představena. Největší přínos v oblasti podpory starších zaměstnanců vidím v rámci firemní univerzity, která by měla zaručit celoživotní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v rámci potřebných oblastí i konkrétních oblastí o které se zaměstnanec zajímá jen ze své iniciativy. Nejdéle, už 9 let, se tématu oficiálně přes program Diversitas věnuje Česká spořitelna, kdy byl v rámci projektu vytvořen speciální program pro starší zaměstnance. Účel, který jsem z programu pochopila, je vytvoření kompaktní zaměstnanecké skupiny na základě propojení a vzájemné pomoci v rámci vzdělávání všech věkových kategorií. Skupina ČEZ a farmaceutická společnost se řešeným tématem začaly zabývat až přibližně před 3 lety.

Všechny pozorované firmy uvedly mnoho výhod a benefitů, které poskytují svým zaměstnancům. K těm společným, nejvíce rozšířeným, patří například bonusy v rámci programu Cafeteria nebo flexibilní pracovní doba. Benefity respondenti uváděli vesměs se stejným komentářem, že jde o celoplošné zaměstnanecké benefity, které je možné zahrnout k výhodám i pro mnou sledovanou skupinu zaměstnanců 50 plus. Skupina ČEZ a farmaceutická firma dále uvedly programy podporující zdravotní prevenci a i když jsou tyto benefity poskytovány opět plošně všem, považují je za velkou podporu starších zaměstnanců. Dle mého názoru je potřeba dbát na zdravotní stav zaměstnanců, ať už z hlediska výkonu práce, tak i vzhledem k aktuálnímu stárnutí populace. Dny zdraví (ČEZ) nebo firemní lékař (farmaceutická firma) považuji za jeden z kroků k udržitelnosti starších, ale zdravých zaměstnanců pro co nejdelší pracovní život.

V rámci sledování podpory vzdělávání jsem došla k závěru, že každá z firem dbá na určitou formu podpory vzdělávání studentů či samotné vzdělávání zaměstnanců, avšak jiným způsobem. U celoživotního vzdělávání hodnotím na nejvyšší úrovni

vzdělávání zaměstnanců ve farmaceutické firmě a považuji ji za nejvíce připravenou s širokým spektrem kurzů prostřednictvím firemní univerzity. Česká spořitelna se věnuje zejména vzdělávání starších zaměstnanců v rámci anglických programů a IT dovedností, dále uvažují v blízké budoucnosti zavést programy například na soft skills. Co se týče společnosti ČEZ, mají trochu jiný postoj ke vzdělávání, školí své zaměstnance zejména v rámci daných pracovních pozic a s velkým důrazem na pracovníky v jaderných elektrárnách. Měla jsem však pocit, že nejvíce dbají na proškolení a zaškolení vhodných absolventů a také samotné motivování budoucích studentů pracovat na specializovaných pozicích, které nabízí firma. Při nejmenším jde vidět snaha o vzbuzení zájmu ke studiu technických oborů. V energetickém průmyslu totiž dochází poslední dobou k problémům ze strany zájmu mladých lidí ke studiu potřebných oborů a tím vzniká problém nedostatečného počtu mladých lidí, kteří by měli nahradit zaměstnance odcházející do důchodu. ČEZ v tomto smyslu spolupracuje s velkým počtem středních škol a všemi vysokými školami technického charakteru. Problém s nedostatkem studentů jsem předpokládala již v teoretické části ze studie o energetickém průmyslu, potvrzen byl jak v rozhovoru s respondentem skupiny ČEZ, tak pozorováním vývoje počtu studentů. V dalších dvou případech jsem stejný problém nezaznamenala. Považuji to za jeden z důvodů, proč se Česká spořitelna a farmaceutická firma zaměřují na vzdělávání zaměstnanců bez velkého důrazu na samotné studenty (potencionální pracovníky).

Pro společnost ČEZ a Českou spořitelnu bylo možné provést pozorování věkové struktury a zejména průměrného věku zaměstnanců dané firmy v porovnání s vývojem České republiky. V rámci tohoto pozorování bych zejména poukázala na dle mého názoru velice tíživý problém sledované skupiny ČEZ, která se potýká s velmi vysokým průměrným věkem zaměstnanců, který je o několik let vyšší, než je tomu v průměru České republiky. Obecně, s ohledem na snižování popularity technických studijních oborů předpokládám, že celý energetický průmysl by se v budoucích několika letech mohl dostat do velkých potíží. Pak by nejspíš záleželo na množství imigrantů disponujícím potřebným vzděláním, nebo na technologickém pokroku, který by teoreticky část práce mohl přesunout na stroje. Tyto domněnky však nejsou v mé práci dále rozváděny. Respondent České spořitelny uvedl, že mají mnoho stálých zaměstnanců, kteří pracují ve firmě i několik desítek let, v porovnání s ČEZ však hodnotím stav za udržitelný. Dlouhodobé zaměstnance České spořitelny bych brala jako možný ukazatel dobrého zaměstnavatele

a v rámci nastalého demografického stárnutí to můžeme považovat za výhodu. Výzkum neprokázal, že by nastal problém s množstvím potenciálních zaměstnanců z řad mladých lidí, tedy studentů a zejména absolventů. Tuto analýzu jsem provedla i v rámci oborů, které se týkají farmaceutické firmy, kdy ani zde nevyšel zájem studentů určených oborů ve snižujícím se potenciálu, pokud zohledníme celkovou tendenci snižování se počtu studentů. Respondent farmaceutické firmy uvedl jiný problém nastávající u mladých lidí, jde zde o schopnosti a zejména o ochotu absolventů a mladých zaměstnanců ke kvalitní práci a loajalitě k zaměstnavateli. Pro farmaceutickou společnost je to tíživější problém než samotný úbytek studentů.

Zajímavou až překvapující informací pro mne bylo zjištění v rámci rozhovoru s farmaceutickou firmou, že společnost by ráda udržovala věkové rozložení zaměstnanců podle demografického vývoje České republiky. Společnost je dle slov respondenta ochotná investovat do dodržení této koncepce. Jako předloha by měla sloužit tzv. Gaussova křivka demografického vývoje České republiky. Jelikož jsem však nesehnala žádná data k věkové struktuře zaměstnanců ve firmě, nebylo možné tvrzení ani částečně potvrdit či vyvrátit. Bude tedy důležité sledovat v následujících letech trh práce, demografický vývoj a zejména postoj a přizpůsobování pracovních pozic vhodné kategorii lidí. Z pohledu firem bude nutné zavádět další opatření a u většiny půjde o zahájení činností na podporu svých zaměstnanců a prodloužení jejich produktivního věku.

2.6 Odpověď na výzkumné otázky

Jak je celkově problematika age managementu řešena v rámci trhu práce v České republice?

Při zkoumání otázky celkového přístupu k age managementu v České republice, jsem na základě dostupných informací došla k osobnímu dojmu nedostatečného rozšíření povědomí a řešení tématu společnostmi. Zejména v rámci personálních oddělení. Dle mého názoru a na základě poznatků jak z dostupných studií a výzkumů, tak vlastního výzkumu v rámci praktické části práce, je potřeba otázku age managementu v České republice řešit a rozšířit do povědomí všech. Díky individuálnímu přístupu ke každému zaměstnanci či věkové skupině, by se dalo docílit stavu spokojeného zaměstnance, bez zbytečného stresu a efektivního výkonu dané práce.

Celkový problém nedostatečného řešení obecného tématu age managementu předpokládám již od úplného začátku mé práce. Setkala jsem se totiž s velkým problémem při shánění společností pro samotný výzkum, které by se tomuto tématu jakkoli věnovaly. Některé společnosti odmítly podstoupit rozhovor s argumentem, že se tématu plánují věnovat v budoucích letech, bylo by tedy dobré celkovou problematiku v následujícím období dále a podrobně sledovat. Dalším, dle mého názoru celkem podstatným faktem, který vyplynul na základě rozhovorů a celkového zkoumání trhu, je tendence k řešení diverzity. Pokud se tedy aktuálně společnosti zabývají problematikou age managementu, je to ve většině případů v rámci řešení diverzity komplexně. Společnosti nevyzdvihují problematiku rozdílných potřeb zaměstnanců na základě věkových skupin, řeší se rozdílnost lidí komplexně. Jde o genderové rozdíly, situaci hendikepovaných, skupin matek či rodičů atd. Věkové skupiny jsou jen malou částí z velké skupiny.

Jak moc a jak konkrétně se české firmy zabývají age managementem 50 plus?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku by se dala spojit s předchozí obecnou otázkou okolo age managementu. Z celkového výzkumu jsem zjistila, že většina firem nebere demografický vývoj společnosti za velký problém, s výjimkou energetických společností, kde si jsou nepříznivé situace vědomi a snaží se jí řešit. Firmy v České republice se dle mého výzkumu nezačaly pořádně zaměřovat na zaměstnávání a podporu lidí

nad 50 let. Situace je o krok opožděná, než by měla být. V dnešní době by se již měly firmy zaměřovat na situaci nedostatečného počtu absolventů a mladých pracujících, kterými bude potřeba nahradit starší zaměstnance, což se děje opět z velké části jen u energetických společností. Zároveň by bylo vhodné se zaměřit na řešení stavu starších zaměstnanců, snahu udržet je v co nejlepším fyzickém i psychickém stavu pro zabránění předčasnému odchodu do důchodu. Myslím si, že jsou společnosti zatím pouze ve fázi, kdy si začínají postupně uvědomovat rozložení zaměstnanců do určitých kategorií. Věkové, genderové, náboženské a mnoho dalších skupin jsou právě ty, které by měly být ze strany zaměstnavatelů rozlišovány. Na základě těchto rozdílů by se daly upravit a přizpůsobit výhody a benefity pro každou skupinu a zajistit tím pohodlnější, snadnější i efektivnější výkon práce. Následná fáze by měla přijít v podobě řešení demografické situace, zde však může nastat problém, že v té době bude již situace velmi vážná a nedostatek zaměstnanců bude velmi palčivý.

Age managementu 50 plus se tedy společnosti na území České republiky věnují nedostatečně v porovnání s aktuální situací a předpokládaným budoucím vývojem. Nedostatek zaměstnanců proudících na trh práce v podobě absolventů a mladých lidí řeší společnosti spíše snahou motivovat mladé ke studiu a k práci v daném odvětví a v konkrétní firmě. Při pohledu na provedený výzkum lze ukázat konkrétní snahy zejména Skupiny ČEZ a tuto teorii částečně podporuje i chování České spořitelny a. s. Skupina ČEZ otevřeně přiznává upřednostňování a motivaci mladých a rozsáhlou spolupráci se středními i vysokými školami. Česká spořitelna také spolupracuje s mnoha vysokými školami. Dle mého názoru tento způsob může být řešení, ale jen na krátkou dobu. Jelikož lze předpokládat celkové snížení počtu studentů, které můžeme brát jako fakt založený na počtu narozených dětí v daných letech. Pak vznikne problém při zahájení snah mnoha firem na českém trhu práce motivovat mladé k práci právě v konkrétní instituci, celá poptávka totiž nelze uspokojit, když bude absolventů celkově nedostatek.

Jaké kroky firmy podnikají v oblasti zvyšování zaměstnanosti osob 50 plus?

V rámci zvyšování zaměstnanosti osob starších 50 let jsem nezaznamenala viditelnou snahu. Pro starší zaměstnance jde spíše o systém, který se stará o zdraví, relaxaci a odpočinek. Tyto výhody se však týkají stávajících zaměstnanců, žádné náborů či snahy zaměstnávání nových lidí z řad starší věkové kategorie jsem nezjistila. Zároveň jde spíše o bonusy, které jsou poskytovány všem zaměstnancům. Zdravotní péče (den

zdraví, firemní lékař či možnost nákupu léků a zdravotních pomůcek za body v Cafeterii) je představována jako vhodné opatření pro starší zaměstnance, kteří potřebují větší pozornost v rámci prevence zdraví. Tyto zdravotní opatření byly ve všech firmách vyzdvihovány respondenty jako výhodné v rámci pomyslného age managementu 50 plus. Žádná z firem nepotvrdila, že by se touto specifickou skupinou nad 50 let zajímala konkrétně a s větší tendencí.

Odpověď na tuto výzkumnou otázku bych viděla zejména v poskytování výhod z oblasti zdravotní prevence a podobných opatření, které se týkají zdraví. Zvýšení zaměstnanosti starší skupiny obyvatel tím ale dle mého názoru nelze dosáhnout. Opatření jsou vhodná pro udržení starších zaměstnanců v co nejlepším stavu po co nejdelší dobu, nábor nových lidí vyšší věkové kategorie se však ze strany žádné ze zkoumaných firem v současné době nekoná. Naopak některé společnosti aktuálně spoléhají na nábor mladých lidí, kteří mohou zastoupit starší skupinu, tato situace je však neudržitelná. Opět by se dala jako příklad uvést Skupina ČEZ, která se věnuje oslovování studentů a jejich motivaci pro technické obory.

Jsou si firmy vědomy demografického vývoje, který negativně ovlivňuje (bude ovlivňovat) zaměstnanost?

V rámci výzkumu jsem nedošla k jednotnému závěru, zda a jak moc si společnosti uvědomují tíživou situaci demografického vývoje. U energetické společnosti a troufám si říct, že toto tvrzení platí obecně pro celé odvětví, bych potvrdila dobrou informovanost a znalost nepříznivého vývoje. Firmy chtějí situaci řešit a připravují se na ní různými způsoby. Situaci však řeší jen z jedné strany a to je dle mého názoru neefektivní způsob. Společnost se zaměřuje na skupinu mladých lidí, studentů a absolventů, které se snaží motivovat pro vhodné vzdělání i práci ve společnosti. Uvedený způsob by však měl být doplněn o zájem a motivaci zaměstnávání i starších zaměstnanců. Z faktu celkového snižujícího se počtu studentů, řešení problému ze strany motivace co nejvíce studentů není udržitelné ve všech odvětvích zároveň. Mělo by tedy dojít v co nejbližší době k většímu důrazu na skupinu starších zaměstnanců. Starší věková kategorie aktivního obyvatelstva je totiž jediná možnost jak zabránit problému nedostatku zaměstnanců. Farmaceutická firma uvedla, že chce kopírovat demografický vývoj České republiky, avšak v současnosti ještě nezačala s výraznou podporou a zaměstnávání starších zaměstnanců. Myslím si, že jejich tvrzení vychází z nedostatečné znalosti celé

problematiky. Předpokládám, že v budoucích letech se najde nejen více společností, které se začnou o tuto oblast zajímat dobrovolně, ale firmy budou tlačeny zvyšujícím se nedostatkem mladých k nějakému řešení. V budoucích letech se tato problematika nebude dát přehlédnout a shledávám jediné jako výhodu, pokud se společnosti začaly zabývat situací již v minulých letech, nebo v současnosti, jelikož mohou získat výhodu a náskok v celkovém řešení.

Co firmy dělají pro to, aby tuto situaci zmírnily/nedošlo k ní?

Situace nedostatku mladých lidí, kteří budou mít za úkol nahradit ty, co odchází do důchodu, není dle mého názoru ještě natolik palčivá ve všech oborech, aby donutila společnosti k celoplošným zásahům nebo větším nepokojům ze strany zaměstnavatelů. Udržování zaměstnanců po celou dobu zaměstnaneckého života v dobré kondici, nepřetěžovat je a dbát na prevenci zdraví, ale i zlepšování pomůcek k výkonu práce je asi aktuálně nejrozšířenější oblast, jak udržet lidi co nejdéle v zaměstnaneckém poměru. Celoživotní vzdělávání je také celkem plošně rozšířená věc a ve firmách probíhá různými způsoby. Ať už ve formě výuky angličtiny či IT kurzy, nové proškolení ve specifických oblastech výkonu práce nebo poskytování online kurzů a další výuky v mnoha směrech, které mohou rozvíjet zaměstnancův potenciál, znalosti a dovednosti.

2.6.1 Doporučení

Z celkové situace, kterou jsem měla možnost pozorovat ohledně age managementu 50 plus a dalších věcí, které jsou s tímto tématem spojené, jsem vyvodila, že problematika není dostatečně řešena v rámci České republiky. Situace pro český trh práce, a tedy dalo by se říct pro celou Českou republiku, nevyhlíží nejlépe. Z tohoto důvodu by se dle mého názoru mělo dbát na řešení situace celospolečensky, ne pouze ze strany nejvíce postižených firem nebo těch více vnímavých.

Jako první bych doporučila větší celkovou osvětu ohledně demografického vývoje a situací, které nastanou, pokud problematiku nezačneme efektivně řešit. Zároveň je potřeba poukázat na age managementu 50 plus v rámci čehož se dá tato situace řešit. Zdůraznila bych potřebu školení a zapojení především personálních oddělení společností. Toto oddělení považuji za nejvhodnější a nejpovolanější k řešení problému se zaměstnaností. Pokud by situaci nezvládly odborné organizace a sdružení, které již v této době existují a snaží se na situaci upozornit a zapojit co nejvíce firem do řešení problému, dalším řešením by byla spolupráce vlády s těmito organizacemi a jejich podpora. Celkově se musí podařit „motivovat“ společnosti, které ještě nejsou aktuální situací tlačeny do řešení demografické situace, k přípravě a předběžným opatřením, až se bude situace týkat i jich.

Dle mého názoru by nebylo nejlepší řešení vytváření zákonných kvót a limitů pro zaměstnávání určité věkové kategorie. Pro tento případ by mělo být zajištěno v rámci konferencí, meetingů a podobných setkání to, aby si všichni uvědomili vážnost stavu a začali tuto situaci řešit vlastním přičiněním. Již zmiňované zapojení vlády bych tedy viděla spíše ze strany podpory vzdělávání jak na toto téma, tak i z pohledu celoživotního vzdělávání a podporu organizací zařizujících školení.

Aktuálně situaci řeší vláda Národním akčním plánem podporující pozitivní stárnutí pro roky 2013-2017, který jsem podrobněji probrala v teoretické části. Zde řeší nejen správnou osvětu a informovanost celé společnosti ohledně práv seniorů, ale i problematiku age managementu zároveň s bojem proti věkové diskriminaci. Podpora podnikání, motivace lidí pro odklad důchodu, zapojování se do mezinárodních programů pro získání zkušeností v rámci age managementu, podpora rozvoje flexibilních forem práce, využívání zkoumání indexu pracovní schopnosti, vyškolení dalších expertů na tuto

problematiku a mnoho dalšího se objevuje ve vládním programu a plánech (MPSV, 2014). Nemůžeme tedy říct, že se vláda demografické situaci a pomalu nastávajícího krizového stavu s nedostatkem zaměstnanců nevěnuje, opatření jsou dle mého názoru přínosné a mohou nějakým způsobem v budoucnu pomoci. Při nejmenším si můžeme být jistí, že stát chce problém řešit a pomoci společností i starším lidem. Jako další z efektivních druhů pomoci ze strany vlády by mohl vzniknout koncept založen na atraktivnosti zaměstnávání skupiny lidí nad 50 let, ve smyslu zvýhodnění zaměstnavatelů, kteří budou dbát na zaměstnávání starší skupiny zaměstnanců. Jelikož je logické předpokládat, že pro každou společnost je nejdůležitější zisk a celková ekonomická výhodnost jakéhokoli opatření či změny, dalo by se předpokládat, že vláda může chování firem ovlivnit např. ekonomickým zvýhodněním zaměstnávání skupiny 50 plus. Nejjednodušším řešením by bylo daňové zvýhodnění starších zaměstnanců. Dotace či podpora celoživotního vzdělávání nebo právě zdravotních opatření společností vůči svým zaměstnancům by mohlo motivovat firmy do jisté míry také. Otázkou pak zůstává finanční stránka celé podpory a motivace od vlády směrem k podnikům.

Pomoci v řešení by mohlo i zakomponování situace a návrhu řešení do společenské odpovědnosti podniků. CSR uznává většina institucí a uvědomují si i společenskou prestiž a postavení, které je odraženo na celou instituci prostřednictvím činů vyplývajících z jejich postoje.

Závěr

Cílem mé práce bylo zhodnotit stav České republiky a trhu práce v případě přístupu k problematice age managementu 50 plus, který by měl být na základě demografického vývoje aktuálně řešen. Je totiž jednou z možností, jak zachovat pracovní trh s dostatečným množstvím zaměstnanců i přes překážku úbytku mladých lidí a celkového demografického stárnutí. Na základě provedeného kvalitativního výzkumu založeného na polostrukturovaných hloubkových rozhovorech a další analýze dat, jsem dospěla k závěru, že v České republice není koncept age managementu 50 plus řešen dostatečným způsobem.

Prognózy vývoje populace České republiky hovoří do budoucna zejména o prodlužování pravděpodobného věku dožití u obou pohlaví, což shledávám jako výhodu pro zaměstnavatele ve smyslu možnosti delší doby zaměstnávání konkrétního člověka. Jedině možnost prodloužení pracovního života se jeví jako způsob, který může nahradit nedostatek mladých, kterých dle prognóz bude v následujících letech ještě ubývat. Snižování počtu mladých zaměstnanců a absolventů vyplývá z razantního propadu porodnosti v letech 1995-2005, tím pádem můžeme s tímto vývojem počítat nejméně do roku 2030.

Již několik let v České republice existují organizace na podporu zaměstnávání lidí nad 50 let, k těmto skupinám se přidávají a podporují je nejrůznější firmy z odlišných oborů. Již při oslovování firem pro můj kvalitativní výzkum jsem narazila mnohokrát na odmítavý postoj s odůvodněním nezájmu o konkrétní téma. Na základě uskutečněného zkoumání tedy vyplývá, že jde pořád o nedostatečný počet zainteresovaných společností. Tři mnou zkoumané firmy se výzkumu zúčastnily s tím, že se tématem zabývají. V konečném znění jsem ale zjistila, že age management 50 plus je řešen pouze jako jedna z mnoha otázek, kterou se v ohledu k zaměstnancům firmy zabývají. Širším, rozšířenějším konceptem je diverzita. Jde o oblast týkající se a řešící celkový postoj k nejrůznějším skupinám zaměstnanců jak z pohledu rozdílů pohlaví, náboženství, ale i potřeb napříč životními etapami a jiných nároků každého zaměstnance v jakékoli životní fázi. Age management se zaměřením na starší zaměstnance jsem tedy neshledala jako prioritní problematiku společností. Nejvíce si tíživost situace a problematiky nedostatku mladých absolventů uvědomuje Skupina

ČEZ, která se již v této době dostává do situace nedostatku kvalitních pracovníků a počítá se zhoršujícím se stavem v následujících desítkách let. Zde jsem se setkala s opačným řešením problematiky, než podporu skupiny starších zaměstnanců a řešení jejich potřeb, které pro mne bylo jasnou prioritou a zkoumaným okruhem. Společnost se přiklání k podpoře studentů, která je zaručená zejména intenzivní spoluprací se středními a vysokými školami a samotnou motivací žáků ke studiu technických oborů. Při rozhovoru jsem zjistila, že Skupina ČEZ sleduje statistiky demografického vývoje a vývoje počtu studentů a snaží se nedostatek řešit. Česká spořitelna se starším pracovníkům věnuje v programu moudrá sova, který je zaměřen na propojení starších a mladších zaměstnanců. Respondent farmaceutické firmy uvedl, že si firma zakládá na kopírování demografického vývoje v České republice. V rámci věkového vývoje svých zaměstnanců jsou ochotni v budoucnu vynaložit velké finanční prostředky na udržení aktuálního trendu. Nebyla mi však poskytnuta žádná data, kterými bych tento vývoj mohla potvrdit nebo vyvrátit. Respondent farmaceutické firmy na mě nepůsobil dojmem, že ho demografický vývoj markantně znepokojuje.

Všechny firmy zapojené do výzkumu uvedly příklady opatření, které ač nejsou oficiálně zařazené pouze do skupiny benefitů pro zaměstnance 50 plus, vidí jako velkou výhodu pro starší zaměstnance a poskytují jim je. Benefity se týkají především zdravotních prohlídek a možnosti nákupů zdravotních pomůcek, léků nebo relaxačních pobytů zejména za body získané v programu Cafeteria. Všechny uvedené bonusy jsou však poskytovány celé věkové škále zaměstnanců, nelze je tedy přímo zařadit do specifické skupiny výhod pro starší zaměstnance, na druhou stranu nelze vyvrátit jejich užitečnost a potřebu.

Situace se nadá posoudit jednoznačně faktem, že by určité firmy nevěnovaly pozornost nastávající situaci stárnutí populace, ale společnosti se jí zabývají jen okrajově. Některé společnosti tuto problematiku opravdu neřeší vůbec, což však nemůžeme z pohledu zaměstnavatele považovat za nelogické nebo špatné. V oborech, kde nevzniká žádný problém se zaměstnaností, tím pádem není ovlivněn zisk a chod společnosti, nemají zaměstnavatelé důvod řešit diskutovanou situaci. Natož vynakládat finance na podporu či řešení této problematiky, když se jich situace nijak nedotýká. Největší pozornost tomuto tématu věnují nejspíš firmy v energetickém průmyslu. Opět zde mluvím zejména o Skupině ČEZ. Její obtížnou situaci jsem předpokládala již na začátku mého výzkumu

na základě studie, kterou uvádím v teoretické části. Výzkum se věnuje problematice energetického odvětví a nedostatku mladých, nabízející práci pro obory technického rázu.

Z celé práce bych brala za nejdůležitější zjištění, že neexistují celoplošná efektivní řešení na nastalou situaci ani tu, která v budoucích letech nastane. Každopádně by se aktuální situace a předpovídaný stav měly začít skutečně řešit již nyní. Největším problémem je, že každá organizace má jiné potřeby, návyky zaměstnanců, způsoby školení atd. Jako neadekvátnější řešení se tedy jeví individuální přístup každé firmy ke svým zaměstnancům, analýza jejich věkového vývoje a co nejlepší přizpůsobení se jejich potřebám a možnostem. Jedině tak může firma zaručit, že zaměstnanci budou spokojeni, ochotni a zejména schopni pracovat po co nejdelší dobu a nahradí tím chybějící mladé zaměstnance.

Práce se zaměřuje na postavení a přístup k stárnutí populace z pohledu firem popř. vlády, avšak důležitou otázkou, kterou je potřeba dále se zabývat je, zda vůbec starší lidé mají zájem o zapojení do pracovního procesu. Tento jev posuzuje zkoumání pracovní schopnosti z let 2013-2015, kdy proběhl projekt Implementace Age Managementu v České republice. Na základě šetření dochází studie k zjištění, že Češi jsou na tom podobně jako obyvatelé Nizozemí či dalších severských států. Podstatný závěr je ten, že čeští občané věkově nad 50 let spíše nemoci zatajují nebo je nepřiznávají, než aby je využívali k příspěvkům a setrvání v pracovní neschopnosti (MUNI, 2015).

Dále se setkáváme s mnoha články, které upozorňují na to, že důchodci zůstávají v aktivním pracovním životě nejčastěji ze dvou důvodů. Prvním je finanční stránka, druhý poukazuje na to, že je samotná práce baví a chtějí zůstat v kolektivu. Důvodů však může být i více. U lidí s vlastním podnikáním, kteří neseženou vhodného nástupce, dochází k vytrvání v aktivním pracovním životě i přes důchodový věk. Pravdou však zůstává, že velká část lidí odejde do neaktivního života při dosáhnutí důchodového věku nebo i dříve, pokud nastanou okolnosti, které jim to umožní (Chci pracovat o.p.s., 2013). Dalo by se tedy předpokládat, že nějaké tendence skupiny starších lidí k práci ve vyšším věku u Čechů existují. Avšak každý k tomu má jiný důvod.

Z výzkumu bych shledala jako nejpřínosnější, v rámci podpory starších zaměstnanců, dobrou zdravotní péči a zejména prevenci v různých formách. Doporučila bych tuto službu poskytovat všem zaměstnavatelům, pro udržení co nejzdravějšího kolektivu.

Finančně by opatření nemělo být až tak náročné, což soudím ze zjištění v rozhovoru skupiny ČEZ. Zde respondent uvedl, že pojišťovny si postojí k prevenci zaměstnavatele a zejména zaměstnanců, kteří služeb využívají, váží a podporují celý program (program den zdraví). Myslím si, že by tento koncept mohl fungovat ve většině společností. Pokud se díváme na finanční stránku věci, dalším nenáročným opatřením je flexibilní pracovní doba a práce z domova, která může usnadnit práci starším lidem. Dle mého názoru, mohou být starší lidé produktivní a efektivní, ale s dostatkem odpočinku a klidu, právě například z domova. Na druhou stranu je mnoho povolání, kde si člověk nemůže dovolit práci z domu. V tomto případě bych navrhovala možnost zkrácených pracovních úvazků, které by lidi v pokročilejším věku tolik neunavovaly. Podstatným krokem v řešení diskutované situace považuji zahájení nábory zaměstnanců 50 plus na volné pracovní pozice, pro všechny firmy, které pocítují problém v množství, kvalitě či správné kvalifikaci nových zaměstnanců z řad mladé generace. Důležitým opatřením, z mého pohledu, je také aktivní propojení starší a mladší generace pracovníků. Zajištění intenzivního, vzájemného učení zaměstnanců oběma směry, je užitečné a v dnešní situaci prospěšné.

Ohledně budoucích výzkumů na toto téma, bych shledala jakékoli další pozorování velice vítané. Bylo by dobré sledovat další vývoj zainteresovaných firem, celkového trhu a společností. Je totiž možné, že již v krátkém čase se začne více společností s větší konkrétností zabývat tématem age managementu 50 plus. Pak by bylo možné provést hlubší zhodnocení vývoje povědomí a řešení daného tématu. Každé další analýzy provedené na konkrétních firmách by mohly přinést jiný, rozšiřující pohled problematiky zainteresovanosti společností. Za slabou stránku práce považuji nemožnost hlouběji a po delší čas analyzovat zkoumané firmy. V době vytváření analýzy však nebylo mnoho ochotných firem nebo zejména těch, které by se vůbec zajímaly o téma age managementu 50 plus a poskytly by informace v podobě rozhovoru a dat o společnosti. Proto by bylo žádoucí, aby v budoucnu byly firmy zkoumány na základě dalších hloubkových rozhovorů a jiných analýz. Analýza interních dat společností o konkrétním vývoji zaměstnanosti, věkových kategorií, rozložení na základě pohlaví a podobných informací by mohly poskytnout další užitečné informace.

Literatura

Knihy, publikace

ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR-a, 2016, *Strategie Age Managementu v České republice*, [2016-10-29], [Online] <http://www.aivd.cz/cz/strategie-age-managementu-v-ceske-republice-1383/>

ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR-b, 2016, *Implementace Age Managementu v České republice*, [2016-10-29], [Online] <http://www.aivd.cz/cz/implementace-age-managementu-v-ceske-republice-1330/>

BURCIN, BORIS, KUČERA, TOMÁŠ, 2010, *Prognóza populačního vývoje české republiky na období 2008-2070*, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Praha, 30 s., [2017-1-20], [Online] http://www.mpsv.cz/files/clanky/8842/Prognóza_2010.pdf

CIMBÁLNÍKOVÁ, LENKA a kol., 2011, *Age Management, Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 84 s., ISBN 978-80-904531-2-8

CIMBÁLNÍKOVÁ, LENKA a kol., 2012, *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+*, metodická příručka, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 162 s., ISBN 978-80-904531-5-9

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s., 2014, *Společenská odpovědnost České spořitelny 2014*, [2017-3-28], [Online] http://www.csas.cz/static_internet/cs/Komunikace/Spolecenska_odpovednost/Spolecenska_odpovednost/Prilohy/cs_csr_vz_2014.pdf

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s., 2005-2015, *Výroční zpráva 2005-2014*, [Online] http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka?_nfpb=true&_pageLabel=downloads_subportal01&rootId=10&slnod=17

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s., 2007-2014, *Zpráva o společenské odpovědnosti 2007-2014*, [Online] http://www.csas.cz/banka/appmanager/portal/banka;JSESSIONID_internet10=LbdgYfJL8sQVj0PSKp8zB94yCZJhXdHnJ8GT13MLXQVnCyBGMv2S!287935996?_nfpb=true&_pageLabel=downloads_subportal03&rootId=10&slnod=342

ČEZ, a.s., 2012, *Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2010/2011*, Praha, 111 s., [2017-3-20], [Online] https://www.cez.cz/edee/content/micrositesutf/odpovednost2011/downloads/CSRR_cz.pdf

ČEZ, a.s., 2014, *Zpráva o společenské odpovědnosti Skupiny ČEZ 2012/2013*, Praha, 127 s., [2017-3-1], [Online] https://www.cez.cz/edee/content/file/odpovedna-firma/csrr_cz_2013.pdf

DISMAN, MIROSLAV, 2011, *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*, Vyd. 4, Universita Karlova v Praze, Nakladatelství Karolinum, 374 s., ISBN: 978-80-246-1966-8

EVROPSKÁ KOMISE, 2011, *Obnovená strategie EU pro sociální odpovědnost podniků na období 2011-2014*, Sdělení komise evropskému parlamentu, radě, evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů, Brusel, 17 s., [2017-2-14], [Online] [http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM\(2011\)0681_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/docs_autres_institutions/commission_europeenne/com/2011/0681/COM_COM(2011)0681_CS.pdf)

EUROPEAN AGENCY FOR SAFETY AND HEALTH AT WORK, 2016, *GE Money bank 'health ahead' programme ('GE pro zdraví') Czech Republic*, 4 s., [2017-1-15], [Online] <https://osha.europa.eu/sites/default/files/publications/documents/05%20Money%20Banck%20CZ.PDF>

HENDL, JAN, 2008, *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*, Vyd. 3, Portál: Praha, 408 s., ISBN: 978-80-262-0219-6

HERCÍK PAVEL, 2007, *Stříbrná ekonomika*, Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, 4 s., [2017-1-15], [Online] http://www.mpsv.cz/files/clanky/3483/17_Hercik.pdf

CHOMOVÁ, PAVLA, DOLEŽALOVÁ, GABRIELA, VOJTĚCH, JIŘÍ a kol., 2014, *Absolventi středních škol a trh práce Odvětví: ELEKTROTECHNIKA*, Praha, Národní ústav pro vzdělávání, školské poradenské zařízení a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, 42 s., [2017-3-19], [Online] http://www.nuv.cz/uploads/Vzdelavani_a_TP/F_9.0.117_Absolventi_strednich_skol_a_trh_prace_odvetvi_ELEKTROTECHNIKA.pdf

ILMARINEN, JUHANI, 2001, *Aging workers, Occupational and Environmental Medicine*, 8 s., [2016-11-06], [Online] <http://oem.bmj.com/content/58/8/546.full>

ILMARINEN, JUHANI, 2005, *Towards a Longer Worklife!*, Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 467 s., ISBN 951-802-686-6

ILMARIEN, JUHANI, 2012, *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*, Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví, [2016-12-15], [Online] <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>

KALOUSOVÁ, PAVLÍNA, ŠTERN, PAVEL, ŽÁKAVEC, JAKUB, ZÁBRŽENSKÁ, MIRIAM, 2015, *Age management: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, Praha červen, 80 s., ISBN: 978-80-260-8019-0

KUBÍNOVÁ, LENKA, 2015, *Age management v organizaci se zaměřením na skupinu zaměstnanců starších padesáti let*, Praha, Univerzita Karlova V Praze, Filozofická fakulta, Katedra andragogiky a personálního řízení, bakalářská práce, [2017-3-23], [Online] <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/133097/?lang=en>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ ČR, 2014 aktualizovaná verze, *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017*, oddělení politiky stárnutí, ISBN 978-80-7421-111-9, [2017-1-20], [Online] http://www.mpsv.cz/files/clanky/21726/NAP_CZ_web.pdf

NYGLRD, CLAS-HÍKAN, SAVINAINEN, MINNA, KIRSI, TAPIO, KIRSI LUMME-SANDT, 2011, *Age Management during the Life Course*, Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability, Tampere University Press and Authors, 458 s., ISBN 978-951-44-8429-2

PILLINGER, JANE, 2008, *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*, Komise evropský sociálního dialogu o elektřině EURELECTRIC, EPSU a EMCEF, [2016-10-30], [Online] <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>

STEM – Středisko empirických výzkumů, 2006, *Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce*, Praha, 46s., Projekt třetí kritéria, [2016-11-20], [Online] http://www.equalcr.cz/files/clanky/532/Postaveni_zamestnancu_nad_50_let.pdf

ŠTOROVÁ ILONA, 2015, *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*, Praha, 41 s., Svaz průmyslu a dopravy ČR, [2017-2-27], [Online] http://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf

ŠTOROVÁ ILONA, 2016, *Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení*, Čtenář - měsíčník pro knihovny, Středočeská vědecká knihovna v Kladně, [2017-2-27], [Online] <http://ctenar.svkkk.cz/clanky/2016-roc-68/1-2016/temaage-management-a-moznosti-jeho-uplatneni-v-personalnim-rizeni-153-2097.htm>

TUOMI KAIJA a kol., 1998, *Work ability index*, Finnish Institute of Occupational Health, Helsinki, 2. vyd., ISBN 951-802-202-X

UNECE, 2015, *Active Ageing Index 2014: Analytical Report*, European Commission, Southampton University, [2017-2-25], [Online] http://www.ageplatform.eu/images/stories/Publications/AAI_2014_Report.pdf

VELÍŠKOVÁ, HANA, 2007, *Víc (různých) hlav víc ví, Diversity Management - přínosy rozmanitých pracovních týmů*, Praha: Nový Prostor, o. s., 97 s., ISBN: 978-80-903990-0-6.

VIDOVIČOVÁ, LUCIE, 2008, *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*, 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 233 s., EDIS, ISBN 978-80-210-4627-6

Odkazy

ANONYMNÍ FARMACEUTICKÁ FIRMA, 2017, [2017-4-1], [Online] (*webové stránky nelze uvést z důvodu přislíbené anonymity*)

BYZNYS PRO SPOLEČNOST, 2016, *Kdo jsme*, [2017-4-2], [Online] <http://byznysprospolecnost.cz/clenstvi-v-platforme-2016/>

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s. - b, 2014, *Společenská odpovědnost České spořitelny - Mapa projektů*, [2017-3-28], [Online] <http://mapa-csr.cz/#vsechny-projekty-csr>

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s. - a, 2017, *Profil České spořitelny*, [2017-3-28], [Online] <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

ČESKÁ SPOŘITELNA a.s. - b, 2017, *Diversitas*, [2017-3-28], [Online] http://www.csas.cz/static_internet/cs/html/diversitas/index.html

ČEZ, a.s., 2017, *Profil skupiny ČEZ*, [2017-3-5], [Online:] <https://www.cez.cz/cs/o-spolecnosti/skupina-cez/o-skupine-cez/profil-skupiny-cez.html>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2013, *Projekce obyvatelstva České republiky (Projekce 2013)*, [2017-1-10], [Online] <https://www.czso.cz/documents/10180/20567167/402013u.pdf/3cdc1b6f-9334-429e-99e6-f72b4047bee3?version=1.0>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2014, *Metodika - Mezinárodní klasifikace vzdělání ISCED 97*, [2017-4-1], [Online] https://www.czso.cz/csu/czso/metodika_mezinarodni_klasifikace_vzdelani_isced_97

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - a, 2016, *Naděje dožití při narození v letech 1950-2015, grafy populačního vývoje 1950-2015*, [2017-1-10], [Online:] <https://www.czso.cz/csu/czso/nadeje-doziti-pri-narozeni-v-letech-1950-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - b, 2016, *Úhrnná plodnost v letech 1950-2015, grafy populačního vývoje 1950-2015*, [2017-1-10], [Online:] <https://www.czso.cz/csu/czso/uhrnna-plodnost-v-letech-1950-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - c, 2016, *Přírůstek/ úbytek počtu obyvatel, 2002-2015, obyvatelstvo*, [2017-1-10], [Online:] https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - d, 2016, *Tab. 01.01 Vybrané demografické údaje v České republice, Česká republika od roku 1989 v číslech – 2015*, [2017-1-10], [Online:] <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech-vy42dggohg#01>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - e, 2016, *Struktura mezd zaměstnanců - 2015* (archiv 2012-2014), [2017-3-20], [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD - f, 2016, *Porodnost a plodnost - 2011-2015*, [2017-3-25], [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/porodnost-a-plodnost-2011-2015>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2017, *Tabulková příloha: Studenti terciárního vzdělávání v ČR dle oboru vzdělávání (2001–2015)*, [2017-3-19], [Online] <https://www.czso.cz/csu/czso/osoby-s-terciarnim-vzdelanim-studenti-a-absolventi-vysokych-skol>

ČEZ, a. s., 2017, *Skupina ČEZ, O společnosti*, [2017-18-3], [Online] <https://www.cez.cz/cs/o-skupine-cez.html>

DIVERZITA+, 2017, *Charta Diverzity Česká republika*, [2017-3-23], [Online] <http://diverzita.cz/charta-diverzity/charta-diverzity-ceska-republika/>

ERSTE GROUP - a, 2017, *About us*, [2017-03-30], [Online] <https://www.erstegroup.com/en/ueber-uns>

ERSTE GROUP - b, 2017, *Diversity*, [2017-03-30], [Online] <https://www.erstegroup.com/en/ueber-uns/gesellschaftliche-verantwortung/diversitaet>

EUROSTAT-a, 2016, *Population by age group % of total population*, [2017-2-25], [Online:] <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tps00010&language=en>

EUROSTAT-b, 2016, *Employment rate of older workers, age group 55-64*, [2017-2-25], [Online:] <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&plugin=1&pcode=tesem050&language=en>

EUROSTAT, 2017, *Body mass index (BMI) by sex, age and educational attainment level*, 2014, [2017-3-26], [Online] <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>

CHCI PRACOVAT O.P.S, 2013, *Starší lidé chtějí pracovat*, [2017-4-24], [Online] <http://www.hledampracivliberci.cz/starsi-lide-chteji-pracovat>

i60.cz PORTÁL PRO AKTIVNÍ SENIORY, 2013, *Gerontotechnologie: slovo, o němž ještě hodně uslyšíme*, i60 Publishers, s.r.o., [2017-2-22], [Online] <https://www.i60.cz/clanek/detail/3412/gerontotechnologie-slovo-o-nemz-jeste-hodne-uslysime>

KAZDOVÁ, ALENA, 2016, *Věk nad padesát může být i výhodou. Ve firmách vzniká nová trend age managementu*, Ihned.cz, 5. 12. 2016, [2017-28-3], [Online] <http://archiv.ihned.cz/c1-65541940-vek-nad-padesat-muze-byt-i-vyhodou>

MASARYKOVA UNIVERZITA, 2015, *Výzkum pracovní schopnosti: Starší Češi chtějí pracovat. Nemoci si příliš nepřipouštějí*, Brno, [2017-4-24], [Online] <https://www.muni.cz/kalendar/archive-57219642>

PETERSON, PETER G., 1999, *Gray Down: How the Coming Age Wave Will Transform America - and the World*, časopis Foreign Affairs, s. 42-55, [2017-3-2], [Online] <http://www.obcinst.cz/sediny-prichazeji/>

SODEXO, 2017, Cafeteria moje Benefit, [2017-3-23], [Online] <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit/cafeteria>

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1: Vize Age managementu	5
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti.....	6
Obrázek 3: Kvalitativní nestandardizované dotazování	37
Obrázek 4: Vývoj rozsahu činností při sběru dat a jejich analýze: Kvalitativní výzkum	38

Tabulky

Tabulka 1: Hodnocení k měření WAI.....	7
Tabulka 2: Přístup Skupiny ČEZ k age managementu	40
Tabulka 3: Index tělesné hmotnosti 2014	48

Grafy

Graf 1: Index aktivního stárnutí 2014	8
Graf 2: Míra zaměstnanosti věkové kategorie 50-64 let.....	12
Graf 3: Míra obyvatelstva ve věku 65-79 let pro rok 2005 (v %)	15
Graf 4: Míra obyvatelstva ve věku 80 let a starší pro rok 2005 (v %).	16
Graf 5: Vývoj rozložení obyvatelstva dle věkových kategorií 2008-2015	25
Graf 6: Vývoj ekonomicky neaktivního obyvatelstva 2008-2015.....	26
Graf 7: Naděje dožití při narození - srovnání prognóz z let 2010 a 2013.....	27
Graf 8: Saldo migrace - srovnání prognóz z let 2010 a 2013	28
Graf 9: Vývoj rozložení obyvatelstva EU (28) dle věkových kategorií (v %)	30

Graf 10: Vývoj rozložení obyvatelstva České republiky dle věkových kategorií (v %)	31
Graf 11: Vývoj počtu zaměstnanců skupiny ČEZ k 1.1	41
Graf 12: Průměrný věk zaměstnanců-porovnání ČR a skupiny ČEZ, věkový vývoj zaměstnanců skupiny ČEZ	42
Graf 13: Vývoj počtu absolventů středních škol podle kategorie vzdělání, denní forma vzdělávání - Elektrotechnika, telekomunikace a výpočetní technika	44
Graf 14: Celkový počet absolventů středních škol v oboru elektrotechnika, telekomunikace a VT	44
Graf 15: Vývoj věkových kategorií zaměstnanců sledované skupiny firem (Skupiny ČEZ)	45
Graf 16: Vývoj počtu živě narozených	46
Graf 17: Přehled skupin zaměstnanců	53
Graf 18: Průměrný věk zaměstnanců ČR, ČS a.s. a skupiny ČEZ	55
Graf 19: Vývoj počtu studentů oboru společenské vědy, obchod a právo	56
Graf 20: Porovnání celkového stavu studentů se studenty oborů 42,44 a 72 dle klasifikace ISCED 97	62

Přílohy

Rozhovory

T...tazatel: Julie Tábořská

R...respondent: zaměstnanec vybrané společnosti z oddělení HR

Rozhovor Skupina ČEZ 16. 1. 2017

Čas rozhovoru: 37:51

T: Jako první bych se Vás ráda zeptala obecně na základní informace o společnosti ČEZ ohledně trhu, velikosti, jakým oborem se zabývá, v jakém odvětví atd.

R: Tady si musíme ujasnit základní rozdíl, jestli se ptáte jenom na ČEZ nebo na Skupinu ČEZ. Rád bych Vám to vysvětlil, máme tři možné přístupy k nahlédnutí na ČEZ. ČEZ jako takový více méně funguje jako koncern, je to i oficiálně na stránkách, kde dále můžete dohledat další informace. ČEZ v tomto pojetí je matka seskupení, kterému se říká Skupina ČEZ a ta obsahuje zhruba 100-110 firem. Ne všechny tyto firmy jsou se zaměstnanci, některé jsou jen obchodní skořápy. Pak zde máme firmy se zaměstnanci, kterých je cca 25-30. Tyto firmy se zaměstnanci dále dělíme na zahraniční a tuzemské. Největší ze zahraničních jednotek jsou Turecko, Rumunsko, Bulharsko a Polsko. V rámci Česka jsou společnosti rozděleny na tzv. integrované a neintegrované dceřiné společnosti. Do skupiny neintegrovaných, se řadí všechny firmy z ČR, kterých je asi 40 a z nich je pak 17 zařazeno mezi integrované. Já jsem schopen poskytnout data pro tuto sedmnáctku firem jako celku, kterému říkáme obecně skupina ČEZ. Skupina sedmnácti firem, o které mluvíme, obsahuje i některé firmy většího rozsahu, jako Severočeské doly, ty jedou mimo systém integrovaných společností. Stejný případ platí pro ČEZ teplárenskou. Další společnosti, které patří do již zmiňované sedmnáctky, jsou například ČEZ distribuce, která má cca 2500-3000 zaměstnanců, ČEZ distribuční služby se zhruba 1000-1200 zaměstnanci, City services s 500 zaměstnanci a ČEZ zákaznické služby s přibližně stejným počtem zaměstnanců. Takže můžeme říct, že jsou uvedené firmy velké. Skupina těchto sedmnácti firem je charakterizována zhruba 11 700 pracovními místy. Myslím, že tento vzorek je celkem velký. Důležité je, když se budeme dále bavit o této skupině, upřesnit, že matka poskytuje těmto firmám určité

služby. Je to především účetnictví, personalistika, nákup různých věcí od kancelářských potřeb až po jaderné palivo, které se dělají z jednoho místa pro celou skupinu.

T: V tomto případě bych se ráda bavila o sedmnáctce firem (skupina ČEZ), které zastupují až na výjimky Českou republiku.

R: Pokud to budeme brát takto, je to zcela jednoduché. Ve své podstatě pokrýváme výrobu elektrické energie, její distribuci, prodej (nejen elektřiny, ale například i plynu, poskytování služeb mobilního operátora) a dále různé formy služeb. Pod službami si můžeme představit účetní, mzdové účetní, správu majetku, budov. Společnost Telco se stará o datové sítě, které jsou vedením tažené, tedy optické sítě. Na adrese www.kdejinde.cz najdete všechny tyto firmy.

T: Takže můžeme říct, že skupina ČEZ působí ve spoustě odvětví na celém trhu?

R: Ano, to jistě, ale samozřejmě hlavní náplní je pořád výroba elektřiny. Toto byla základní charakteristika skupiny, o které jsme se domluvili, že budeme mluvit. Pokud bychom se bavili o celé společnosti ČEZ, mohli bychom přidat ještě například těžbu uhlí.

T: Můžete mi něco dále říci k historickému rámci a kontextu skupiny?

R: Akciová společnost ČEZ a.s. vznikla v roce 1992 a postupem vývoje v roce 2004 bylo rozhodnuto, že se k ČEZ připojí část společností, které zajišťovaly v regionech distribuci elektrické energie, tzv. reasy. Ty se integrovaly do skupiny v průběhu let 2005-2008. Takže o skupině jako takové se dá hovořit od roku 2008, 2009. Uvedu příklad: ve středních Čechách fungovala Středočeská energetická, která ve zmíněných letech 2005-2008 postupně své činnosti vyčleňovala do nově vzniklých dceřiných společností, které vznikaly ve skupině. Proces znamenal vytvoření koncernu, který má na starosti od výroby přes prodej až k cílovému zákazníkovi. Když se podíváme na ČEZ právě od roku 1992 až do roku 2005, šlo v podstatě jen o výrobu elektrické energie a prodej, nic víc. Dnes je toho více, jak již bylo zmíněno na začátku. Po roce 2005 přichází další milník rok 2009, kdy vše funguje na základě koncernu, který prochází různými vlnami, něco se štěpí, spojuje. Nyní se nacházíme ve fázi slučování. Vše co bylo úspěšně rozděleno, bude opět spojeno. Jako příklad bych uvedl společnost ČEZ distribuce, jako majitelé distribučního zařízení a dále společnost ČEZ distribuční služby, která provozuje údržbu, odstranění poruch, měření atd. Společnost bude postupně spojena právě s ČEZ

distribuce. Před deseti lety byla tato část rozdělena na čtyři firmy: ČEZ distribuce, ČEZ distribuční služby, ČEZ měření a ČEZ logistika. Jako první „umřela“ logistika, následována měřením a teď i distribučními službami. Všechny firmy budou opět za nedlouho spadat pod jednu, kterou je ČEZ distribuce se zhruba 4000 zaměstnanci.

T: Kdy jste se tedy přibližně začali zabývat age managementem? Ať to byla jakákoli skupina zaměstnanců?

R: O pojem a přístup jako takový se v podstatě zajímáme 2-3 roky, v této době jsme se začali věnovat samotnému pojmu age management. Začalo to tak, že jsme se stali členem neziskové organizace Byznys pro společnost, která založila *tematickou expertní skupinu Age management*. Jelikož jsme se již dříve chovali a dělali věci tak, jak je dle konceptu age managementu dobré a užitečné, byli jsme rádi, že se můžeme stát členy této skupiny. Zatím nemáme ucelenou strategii, jejímž prostřednictvím bychom mohli říct, že pro age management děláme tyto konkrétní věci. Na druhou stranu věci ohledně diskutované problematiky a její trendy sledujeme. Jde z naší strany zejména o přístup k lidem a k určitým životním etapám zaměstnance, při čemž se snažíme utvářet dané personální nástroje, benefitní a sociální programy, dále řešíme otázku péče o zdraví zaměstnanců apod. Vše se snažíme přizpůsobit dané etapě života, ve které se konkrétní zaměstnanec nachází, nemáme pro to však žádnou psanou strategii, která by přesně popisovala konkrétní přístup. U nás nenajdete strategii, ve které je přesně definován age management. Na druhou stranu, při našem vstupu do expertní skupiny jsme při diskuzi, kdo co dělá, zjistily, že nástrojů, které již běžně používáme v různých cyklech života zaměstnance, je opravdu spousta. Řekl bych, že tak nějak přirozeně z celé práce a přístupu přirozeně vyplývá, že s věkem zaměstnance počítáme a přizpůsobujeme k tomu věci tak, aby vyhovovaly danému věku a životní situaci. Například, když má zaměstnanec malé děti, snažíme se mít takový nástroj v rámci sociálního programu, aby vyhovoval rodičům s malými dětmi. Na druhou stranu se dá tento benefit využít v období, kdy se člověk musí postarat o své rodiče. Například poskytujeme den volna pro doprovod dítěte k lékaři, ale také den na doprovod rodiče do zdravotnického zařízení. Člověk si pak sám automaticky podle toho co potřebuje, vybírá ten správný benefit.

T: Můžeme tedy říci, že se zabýváte age managementem komplexně a ne jen skupinou 50+?

R: Ano, přesně tak. Na začátek je důležité vědět, jakou máte strukturu zaměstnanců a na tomto základě vyhodnocujete jejich potřeby. Je také důležité vědět, jaké zaměstnance hledáte a v budoucnu budete potřebovat. Když je potřeba najít mladé zaměstnance, je nutné si ujasnit, kde je hledat, čím je přilákat atd. My se věnujeme celé škále zaměstnanců, od náboru až po lidi, kteří odešli do důchodu. Naše společnost založila i klub důchodců a nadační fond senioři Skupiny ČEZ. Já osobně řídím útvar na začátku procesu, což znamená nábor nových zaměstnanců. Jezdíme po středních školách a snažíme se přesvědčit a motivovat mladé lidi, aby uvažovali o budoucí práci u nás ve skupině. Jelikož náš útvar pracuje s celkovou strukturou, víme, kam je chceme nalákat. Jde tedy o péči již od začátku, tedy před tím než vůbec můžeme mluvit o zaměstnancích až do konce k lidem, kteří odejdou do důchodu a chtějí udržovat kontakt s kolegy. Také se jim snažíme poskytovat informace o skupině, aby zůstali informováni a nebyl přechod do neaktivního života tak razantní.

T: Četla jsem studii, která hovoří o stárnutí zaměstnanců v energetickém průmyslu, kdy je problém najít nové, mladé zaměstnance. Týká se tento i vás?

R: To je naše každoroční diskuze, když se podíváme na strukturu k 1. lednu a porovnáte se statistickou ročenkou. V ČR máme zhruba 5 milionů zaměstnaných lidí, pokud tento počet rozložíme dle věkových kategorií a porovnáte naše zaměstnance s ČR, dostaneme se nad věkový průměr, tedy nad 40 let. Stárnutí je dané také tím, že zaměstnanci, kteří stavěli (byli u zrodu) elektrárny zde pracují do dnes. Energetika jako obor je velice konzervativní a má svým způsobem i konzervativní zaměstnance, kteří neodcházejí. Míru fluktuace máme mezi 2-3 %. Někteří odborníci mohou říci, že tak nízká míra je až nezdravá, faktem je, že energetika je už taková. S elektrárnou stárnou i zaměstnanci, dokonce jsme na jedné z elektráren dosáhli věkového průměru 51 let. Myslím, že tohle není problém jen náš, ale celkově celé energetiky. Víme, že nás čeká vrchol okolo roku 2030, kdy nastane riziko odchodu do důchodu u více než 350 zaměstnanců v jednom termínu, bez započítání přesluhujících zaměstnanců, kteří se mohou rozhodnout ze dne na den a odejít, z celkového počtu 11 500 zaměstnanců je to velké číslo. Přesluhujících máme ročně v průměru kolem 180. Když bychom tedy sečetli obě skupiny, může naráz odejít i přes 500 lidí a to je už velký problém.

Samozřejmě je problém i s předáváním znalostí, pokud odejde zaměstnanec do důchodu a nestihne předat zkušenosti mladším, nastává další problém. Další problém nastává, když se podíváme na vývoj počtu studentů, v našem případě jde o obory strojírenství a elektroenergetika/elektrotechnika, vidíme, že za posledních 8-9 let poklesl počet žáků na středních školách v oboru elektrotechnika až o 50 %, tam se promítá demografický vývoj, ale i popularita a zájem o dané obory. Populační křivka za dané období poklesal asi o 15-20 %, tudíž 50% pokles něco ukazuje. Bude tedy problém lidi najít a přitáhnout. I z tohoto důvodu ve společnosti existuje útvar, který spolupracuje se školami a snaží se dělat nábor a zajímavé akce, aby i po vystudování zůstali mladí svému oboru věrni. Zde narážíme na další problém, se kterým se energetika potýká. Byla vytvořena i studie, která dokazuje, že u středoškoláků, zejména v oborech elektro a strojírenství je po třech letech od absolvování 60 % těch, kteří se věnují úplně něčemu jinému, než co vystudovali. Když tedy přičteme, k demografickému vývoji, menší zájem o dané obory a následně odchod do jiného odvětví, není z čeho vybírat.

T: Bavíme se v tomto případě jen o středních školách nebo můžeme mluvit o stejné situaci v případě vysokých škol?

R: Vysoké školy jsou na tom velice podobně. Meziročně (2014-2015) poklesl počet studentů technických oborů o 4-4,5 tisíce, což je u počtu 60-70 tisíc studentů poměrně velký skok. Statistiky se dají dohledat na stránkách ministerstva školství. Je to tedy spojený problém. Nyní se nacházíme na dně demografického poklesu. V dalších letech, až do roku 2021 se začnou zvedat počty dětí ve věku 15 let, takže bude větší obsazenost na středních školách. Bude teď záležet na tom, jak přesvědčit děti aby šli studovat právě takové střední školy, které potřebujeme. Je to ovšem otázka pouhých pěti až šesti let, kdy následně demografická křivka mladých spadne ještě hlouběji, než kde se nachází teď. Již jsem se zmiňoval o roku 2030, kdy nám teoreticky odejde velká masa zaměstnanců, a my budeme potřebovat mladé studenty, kteří by měli v dané době být čerstvými absolventy. Jinou otázkou je pak následný vývoj technologií a další faktory, které jdou proti tomu. Co bude za 15 let, neví nikdo. Je možné, že v této době bude elektroenergetika fungovat na bázi řízení chytrými stroji. Ted' se hovoří o průmyslu 4.0. Jedná se o přechod průmyslu do nějakého období, kdy stroje budou dělat a učit se věci sami. Uvidíme, jak to bude právě v elektroenergetice, to nikdo v současné době říct nedokáže.

T: Ted' jsme se bavili spíše o mladších zaměstnancích a budoucích zaměstnancích. Máte nějaká konkrétní opatření pro starší zaměstnance, aby se dále vzdělávali a zůstávali v pracovním poměru co nejdéle?

R: Základem toho, aby starší zaměstnanec vydržel pracovní aktivní co nejdéle je, že ho v padesáti letech úplně nezničíme a nedostaneme do stavu, že bude nepoužitelný. Začínáme tím, že se snažíme pracovní proces maximálně přizpůsobit takovým podmínkám, ať to zaměstnance neničí. Snažíme se o to ve všech ohledech, ať už jde o ergonomii nebo vybavení lidí. Jelikož pracuji v energetice už dlouho, pamatuji si na doby, kdy elektrikáři jezdili jen se žebříkem a všude se museli dostávat pouze s jeho pomocí. Dnes je žebřík jen poslední záchrana, místo něj máme například auta s plošinami, které zaměstnancům ulehčí a zbezpeční práci, to je pro nás důležité. Považujeme to za první krok k udržení zaměstnanců po co nejdelší dobu. V první řadě jde hlavně o bezpečnost, přístup k lepšímu vybavení posádek a pracovníků, udržení čistoty ovzduší atd. Další věcí je například týden dovolené navíc, která by měla sloužit na regeneraci. Následně se dostáváme ke zdravotní péči, kdy se bavíme zejména o specifických zdravotních prohlídkách pro lidi ve specifických zdravotních kategoriích, které hlídají, aby zaměstnanci zůstali v dobrém zdravotním stavu a nemuseli odejít do předčasného nebo invalidního důchodu. Jde nejen o hlídání fyzického stavu, ale i psychického. Jelikož zejména v oblasti jaderných elektráren nejde jen o fyzickou, ale zejména o psychickou kondici. Pokračujeme pak dále přes regeneraci, kdy lidé mají kromě týdnu dovolené navíc i osobní účet, přiděl v Cafeterii, který mohou vyčerpat nejen na dovolenou (tedy regeneraci), ale i na různé rehabilitace, zdravotní záležitosti (léky, vitamíny) atd. Jinou z možností může být například ulehčit zaměstnanci návštěvu lékaře. V neposlední řadě máme i klub seniorů nebo poskytnutí dostatečného odchodného, pokud je někdo nucen odejít například do invalidního důchodu. Aby přechod z určitého standardu vydělávajícího člověka byl co nejmírnější a nejmenší, počítá se nejen se ztrátou hodnoty platu, ale následnými výdaji na kompenzační pomůcky a podobně. To samé se děje i v případě „normálních“ starobních důchodců, kteří odcházejí.

T: Benefity o kterých mluvíte, jsou poskytovány zaměstnancům po určitých odpracovaných letech nebo v daném věku?

R: Benefity jsou poskytované všem, ale jejich výše je odstupňovaná odpracovanými roky. Neplatí to ve všech případech. Třeba osobní účet se poskytuje po třech měsících

pracovního poměru a mají nárok všichni na stejnou částku. Naopak, v případě odchodného, je výše řízená podle odpracovaných let v energetice.

T: Máte přehled, jak jsou na tom jiné firmy v oboru energetika v otázce zaměstnávání? Myslíte, že mají stejný problém jako vy?

R: Určitě jsou na tom stejně a ne jen v energetice, ale v průmyslu celkově. Není to ani specifický problém České republiky, mluvíme o celoevropském problému. V roce 2009 dělal Národní vzdělávací fond studii na strukturu zaměstnanců v energetice. Už tato studie poukazuje na velké problémy, které měli přijít v roce 2016. Zejména to můžeme vidět na způsobu hledání nových lidí. Situace je čím dál tím složitější a vím, že kolegové z jedné nejmenované energetické firmy říkají, že na jednu elektrikářskou pozici mají jen 3 kandidáty, tudíž není ani možnost výběru kvalitního uchazeče a musí se brát, kdo zrovna je.

Elektroenergetika je v úspěšnosti uplatnění absolventů asi na druhém nebo třetím místě. Tady na tom můžeme vidět „hlad“ firem po zaměstnancích těchto oborů, který je dán nejen tím, že jsme v době konjunktury, ale i tím jak firmy stárnou. Myslím si tedy, že problém stárnutí je v rámci průmyslu celoplošný, pokud mluvíme o technických pozicích.

T: Máte do budoucna nějakou myšlenku nebo vizi co zavést v rámci age managementu?

R: Teď tu máme novinku v podobě mateřských škol. Je to výhoda zejména pro mladší pracovníky. Školka bude vybudována ve vedlejší budově našeho sídla, máme v projektu také školky v Ostravě a Plzni. Bohužel nemůžeme mít školky všude, potřebujeme určitou obsazenost dětmi, tudíž se počítá, kolik dětí je v daném regionu a kde se mateřská škola vyplatí.

Další věcí, o které jsme začali přemýšlet, je mezigenerační výměna zkušeností v rámci sociálních sítí, protože chceme trochu rozhýbat zaměstnance na sociálních sítích. Je to zatím pouze záměr, kdy jde hlavně o to, že by mladší měli předávat zkušenosti starším a naučit je jak se na těchto sítích pohybovat a co dělat. Zde bychom se chtěli zaměřit na ty starší. Jinak v současnosti nevím o žádné specifické záležitosti, která by byla chystána.

Ještě jsem zapomněl říct o dnech zdraví, které jsme zavedli někdy před rokem a půl. Tehdy jsme zkusili v rámci pracovišť udělat den zdraví. Spočívalo to v tom, že se dostavili různí doktoři a prováděli specifická vyšetření po dohodě se zaměstnanci přímo na pracovišti v prostorech zasedacích místností a podobně. Kontroly byly zaměřeny na vysoký krevní tlak, cholesterol, množství tuku v těle a náchylnost na onemocnění kardiovaskulárního systému. Byli přítomni také maséři, výživoví poradci atd. Projekt se setkala s velkým úspěchem a budeme v něm i v následujících letech pokračovat. Je to sice širokospektrální opatření i pro mladé zaměstnance, ale myslím, že pro ty starší určitě velice potřebné. Obvyklý přístup je, že lidé nemají čas chodit na kontroly, nebo zapomenou a podobně. V případě dnů zdraví se pak těmto odkladům a nedůslednostem dá snadno předejít. Ve dnech zdraví se dá i objednat k danému lékaři přes náš intranet na konkrétní čas, další výhodou je, že vedení (nadřazení) o tom ví a nezakazují to, vše tedy probíhá v pracovní době. Myslím si, že zaměstnanci tento přístup oceňují. Jsme také podporováni ze strany zdravotních pojišťoven, které to berou jako dobrou prevenci. To je pro nás další příjemná věc, že probíhá spolufinancování právě z fondů zdravotních pojišťoven. Zatím byly uskutečněny dny zdraví dva (během roku a půl) a tento rok máme naplánováno už asi 8-9 dnů. I ze strany pojišťovny jsme dostali podporu, jelikož zjistili, že jsme solidní partner a funguje to. Uvedené věci беру jako prevenci, právě k tomu, aby zaměstnanci vydrželi pracovat co nejdéle a neodcházeli v padesáti letech z pracovního procesu.

Také jsme se zapojili do projektu na měření work ability index, který byl financován z evropských fondů, které pořádalo sdružení age managementu. Zúčastnili jsme se vzorkem asi 60 zaměstnanců, kdy jsme zastupovali kategorii manuálních prací a pozicí ve výrobě. Zúčastnil se také Witte Nejdek, což je výrobce autodílů, Komerční banka pro přepážkové pracovníky a Policie ČR. Z tohoto měření jsme vyšli velice dobře. I takovéto jednorázové akce děláme a snažíme se čerpat užitečné informace a opatření, které by se pak mohly zavést plošně. V tomto konkrétním případě, tedy opatření potřeba nebylo, jelikož jsme dopadli velice dobře. Jediné co vyšlo jako negativní výsledek, je celková nadváha a náběh na vysoký tlak. Dle mého názoru, je to ale vzorek celé české společnosti. Jiná věc je, že jsme podepsali Chartu Diverzity, v rámci které se také zavádí různá opatření i v rámci age managementu, takže se snažíme poměřovat naše přístupy a nástroje s určitým vzorkem firem, které se účastní různých měření atd. Musíte neustále hledat, kde je problém, následně ho vyhodnotit, zejména jeho velikost a jestli

se s tím může něco dělat a co. Naše poslední měření, jak už jsem říkal, dopadla dobře a i přes to se snažíme posunout dále. Teď konkrétně zavedením mateřských škol pro děti zaměstnanců, dny zdraví atd. Když se ještě vrátíme ke starším zaměstnancům a sociálním sítím, je tam i jiný důvod, kromě mezigenerační pomoci. Chceme se také prosadit právě prostřednictvím starších zaměstnanců na sociálních sítích se značkou zaměstnavatele, tudíž být zajímavější pro potenciální zaměstnance.

T: Máte ještě nějaké informace, které byste chtěl/a sdělit?

R: Ne, děkuji.

T: Děkuji za rozhovor.

Čas rozhovoru 25:32

T: První otázkou bych se ráda zeptala na obecné informace o České spořitelně a s. Čím se společnost zabývá na trhu, jak je firma velká, považuje se za firmu ovlivňující trh ve své oblasti?

R: Česká spořitelna a. s. (dále jen ČS) je velký zaměstnavatel. Jde o největší banku na českém trhu, která má okolo 10 000 zaměstnanců. Tyto údaje jsou dále dohledatelné na stránkách ČS. Svoji velikostí má banka určitě dopad na společnost, i proto věnujeme velké úsilí problematice společenské odpovědnosti.

Co se týče historie, tak ČS tento rok slaví 190 leté výročí, je to banka s dlouhodobou tradicí. V této chvíli je součástí Erste group, je tedy bankou mezinárodní. Erste group sídlí ve Vídni a působí v několika dalších státech, především střední a východní Evropy. Paradoxně, i když banka navenek působí velmi tradičně, zevnitř je poměrně inovativní hlavně v péči o zaměstnance. Myslím, že leckterý klient ČS by to do naší instituce vůbec neřekl. Tento fakt se právě snažíme trochu změnit a dát světu vědět, že ČS dělá spoustu zajímavých, moderních a dá se říct, že i osvětových věcí. Informace ohledně historie se také dají dohledat na stránkách banky.

T: Včera jsem četla o Erste group článek v Hospodářských novinách o jejich zájmu o age management. Můžete tedy říct, že zde není jen zájem ČR?

R: Ano to je pravda, v článku mluví Vera Budway Strobachová, manažerka pro diverzitu společnosti Erste Group Bank, která pomáhala zakládat a iniciovala celý program **Diversitas**. To co říká Vera je určitě platné a dá se použít jako materiál doplňující myšlenku ČS.

T: Je tedy pravda, že se ČS, nebo spíše celá skupina Erste, zabývá age managementem nad 50let?

R: To není úplně správné vysvětlení. ČS má tzv. program *Diversitas* a tento program má několik částí. Jde vlastně o šest projektů, kdy jeden z nich je projekt nazvaný *Moudrá sova* a je zaměřen na age management. U Erste group to funguje na stejném principu,

podporují téma Diversity inclusion. Není to tedy jediné téma, ale patří do skupiny důležitých témat, kterým se věnujeme.

T: Když se teď zaměříme na program Moudrá sova, je tedy zaměřen na starší zaměstnance?

R: Je to program zaměřen na starší i mladší, kdy se začínalo s těmi staršími, pokud se to dá takto nazvat. Časem jsme přešli k aktivitě, kterou nazýváme *reverse mentoring*, jde o mezigenerační dialog. Takže jde o spolupráci mezi generacemi, kde máme dvě skupiny 50+ a 30-. Tyto věkové hranice jsou opravdu orientační, jde zde spíše o absolventy a novou krev na trhu práce oproti stávajícím déle působícím zaměstnancům.

T: A přibližně kdy jste se tímto tématem začali zabývat?

R: Nejprve Vám asi řeknu něco o historii programu. Program vznikl někdy kolem roku 2008 a vše začalo u tématu žen. Program je unikátní, jelikož začal zespoda, nebyl tedy řízený z vrchu, ale byl iniciován skupinou manažerek, které si začaly klást otázky, zda zde není náhodou problém se skleněným stropem. Naznačovala to celková struktura zaměstnanců, která vypovídala o velkém zastoupení žen. Převaha byla veliká, až 75 % zaměstnanců bylo ženského pohlaví, ale vedení bylo ryze mužské. Tyto manažerky se začaly zajímat o to, proč tomu tak je a jaké mechanismy nastalé situaci přispívají a zamezují, aby se ženy dostaly do vedoucích pozic (v nejvyšším vedení). Důvodů existovalo několik. Ženy na to šly rafinovaně, jelikož věděly, že obstát mohou pouze s průkaznými materiály. Spočítaly tedy business case, kdy zjistily řadu důvodů tohoto nepoměru. Jedním z nich byl fakt, že ženy odchází na rodičovskou dovolenou a následně se nevrací zpět na stejné místo, nebo velice málo a když už se vrací, tak je jejich návrat komplikovaný. Důvod je hlavně v rozdílu ve srovnání se stejně starými kolegy s několika lety praxe a zkušeností navíc. Vzniká zde kariérní mezera, muži mohou celou dobu růst, ženy z tohoto postupu vypadnou. Na základě všech informací si ženy spočítaly, kolik stojí taková ztráta jednoho zaměstnance. Částka se vyšplhala do výše stovek tisíců. Vypočítaná suma obsahuje jak nábor, zaškolení, odstupné, tak i další všemožné složky, které je možno vyjádřit čísly. Jelikož naše banka má standardně 1000 rodičů na rodičovské dovolené, hodnota ztráty byla poměrně veliká. Výsledné číslo zmiňovaný tým žen předložil a dostal zelenou, pro rozvoj řešení této problematiky. Tímto celý program začal.

Program byl odstartován a jako hlavní cíl měl pomoci ženám s návratem po rodičovské dovolené, aby mohly snáze postupovat a růst v kariéře i po několika leté pauze. Na tuto myšlenku se pak začaly nabalovat další témata týkající se například lidí se zdravotním hendikepem. Jedním z dalších témat byl i age management. Začalo se skupinou 50 +, tedy lépe řečeno se skupina začala ozývat sama. Starší zaměstnanci totiž vycítili, že patří do tématu diverzity. My jsme výzvu vyslyšeli, jelikož ČS jako velmi tradiční zaměstnavatel, zaměstnává i tzv. „srdcaře“. To znamená, že jednou z velkých skupin naší firmy jsou lidé, kteří zde pracují už 30 let. Tito zaměstnanci jsou tu již dlouho, jsou loajální a s ČS si odžili svoje a samozřejmě mají právo žádat od společnosti něco navíc, jelikož jí věnovali veliké úsilí, spoustu energie atd. My jsme s nimi začali vést dialog a ptát se, co si vlastně přejí a co bychom pro ně měli udělat. Uvědomili jsme si také, že většina korporací má nešvar zaměřovat se především na centrálu a regiony nechávat v ústraní, této situaci jsme se chtěli vyhnout. Uspořádali jsme sadu workshopů jak v Praze, tak v regionech a pozvali jsme plošně všechny zaměstnance s tím, že účast byla naprosto dobrovolná. Pozvali jsme je z důvodu, aby nám řekli, co by chtěli a jaké novinky by uvítali. Ze všech workshopů vyšla velká škála aktivit, které by zaměstnanci rádi. Spoustu činností jsme museli nějakým způsobem vyselektovat, padaly totiž i návrhy jako lázně atd., což nejsme úplně stoprocentně schopni zajistit. Klíčové věci, na které jsme slyšeli, byly zejména angličtina, IT dovednosti a work life balance (tedy nějaké nastavení práce a soukromého života, aby to v tomto věku bylo pro zaměstnance příjemné). Následovala série workshopů na IT dovednosti, jelikož celá ČS funguje v určitém systému a asi ne každý tomu úplně dobře rozuměl. Jelikož mladá generace, vyrůstající v období IT techniky se v tomto prostředí může intuitivně pohybovat a pracovat. U starší generace tomu tak není, proto tedy zmiňovaná série workshopů na IT skills. Workshopy již skončily, byly popoháněny tím, jaký byl zájem. Každopádně mají naši zaměstnanci nepřetržitě možnost požádat o školení a my jim ho můžeme zorganizovat či něco operativně dle potřeby vysvětlit. Druhá již zmiňovaná věc byla angličtina. Poptávka po kurzech nebyla v tradičním smyslu, jelikož zaměstnanci ví, že si takové kurzy mohou snadno přes firmu zařídit. Šlo zde zejména o to, aby zaměstnanci v určitém věku, kteří si již něco prožili a mají spoustu zkušeností a znalostí mezi které však angličtina nepatří, byli v tzv. komfortní zóně. Jelikož pro starší lidi není příjemné učit se angličtinu v kolektivu mladých studentů, nebo lidí, kteří jsou na tom v tomto ohledu lépe. Vznikla neformální iniciativa, kdy se setkává skupinka lidí ve stejném věku, situaci a se stejnými zkušenostmi co se týče jazyka. Jedná

se zejména o lidi s dovednostmi mluvit Rusky a angličtina pro ně není příliš familiární jazyk. Skupina se schází spolu s jednou naší expatkou, která mluví velice dobře anglicky. Na sešlostech platí jediné pravidlo, a to MLUVÍME ANGLICKY. Tímto způsobem si zaměstnanci procvičují angličtinu a zároveň zde oceňujeme přidanou hodnotu, „networkingu“. Jako další věc vznikla série školení a workshopů na flexibilní formy práce, protože jsme zjistili, že zaměstnanci volají po flexibilní formě práce, neví však, jaké mají možnosti. Firma na druhou stranu zná spoustu možností, a proto byla potřeba, aby se obě strany setkaly. Workshopy měly sloužit na osvětu zaměstnanců, o co můžou žádat, za jakých podmínek a jaké to má konsekvence, jak se o těchto věcech bavit s manažerem atd. Čtvrtou důležitou věcí pak byl reverse mentoring, kdy jsme spárovali skupinu „moudrých sov“, (každý člen je zde dobrovolně) se skupinkou mladých lidí, hlavně absolventů a lidí v trainee programu a nějakým způsobem spolu tito lidé fungují. O tomto programu mohu říci, že každý rok máme o 100% vyšší účast než rok předcházející. Je to velice hezké, protože program je naprosto finančně náročný a lidé se řídí sami podle vlastního času. My pomáháme v tom, že program zorganizujeme a nějakým způsobem zaštitíme. Dále máme v rámci celého programu i x inspirativních setkání, ale jinak je to na každého zodpovědnosti, aby se páry scházely/nescházely. Kupodivu, nebo spíše naštěstí to zatím funguje. Když si tito lidé navzájem sednou, tak za námi i sami chodí s informacemi, že tato spolupráce funguje a je to pro ně dobré a přínosné. Když se stane, že to u některé dvojice v pořádku není, snažíme se najít jiného partnera nebo partnerku v rámci tohoto mentoringového vztahu. Takto to tedy u nás běží.

T: Takže se snažíte tímto způsobem spojit mladší a starší generaci?

R: Určitě

T: Mohl/a byste mi říct přibližné věkové rozdělení zaměstnanců České spořitelny?

R: Z hlavy Vám to bohužel nepovím. Věkový průměr ČS je asi 39 let. Věkové zastoupení konkrétně Vám bohužel neřeknu, ale myslím si, že z uvedeného věkového průměru je zřetelné, že máme starší část zaměstnanecké škály silnější než tu nejmladší.

T: Jste členem nějakého spolku, který není vytvořen ČS a věnuje se age managementu?

R: Jsme členy spousty organizací, které pracují nebo podporují téma diverzity. Kdybych měla jmenovat, tak je to určitě Britská obchodní komora, která se hodně věnuje a pracuje v CSI diverzity pracovní skupině. Dále spolupracujeme s Business Leaders Forum, s organizací Age management, která je na našem trhu a s celou další škálou organizací. Organizace se na nás obrací i samotné, nejen aby nám pomohly s tímto tématem, ale také aby čerpaly inspiraci ohledně nástrojů, které používáme. Podle mého názoru od nás čerpají inspiraci něčeho, co vidí, že funguje a chtějí to šířit dál.

T: Myslíte tedy, že mezi vámi funguje vzájemný vztah pomoci? Ve smyslu oboustranného vztahu?

R: Určitě

T: Mohla byste za sebe nebo i za firmu říci nějaká negativa spojená s tímto tématem? V čem byste se chtěli dále zlepšit? Plánujete něco výhledově do budoucna?

R: Já si nemyslím, že by to neslo nějaká negativa, jsem naopak přesvědčená, že by bylo potřeba učit zaměstnance a celou společnost o vážnosti tohoto tématu a že se mu věnujeme proto, že má spoustu pozitivních stránek. Jestli má nějaké negativum, tak bych řekla, že v tuhle tu chvíli je to skutečnost nedostatečného množství lidí informovaného o všech pozitivěch, co jsou tímto tématem přinášeny. To ale neberu jako negativum tématu, spíš jako nějaký popis situace. Já jsem přesvědčená o tom, že umět pracovat s generacemi a umět pochopit generace je strašně důležité a klíčové pro to abychom mohly dlouhodobě společensky fungovat dál. Myslím si, že jakákoli práce s diverzitou se vzájemností atd. je důležitá. Nejdůležitější je právě dlouhodobý model fungování a udržitelnost.

Co by bylo pro nás dobré, v čem se posunout? Máme škálu zaměstnanců, kteří na tomto tématu pracují dobrovolně a chtějí jej podporovat a angažují se v rozvoji. Myslím ale, že by bylo fajn, kdyby i manažeři a další zaměstnanci pochopili potřebu s tématem pracovat na dennodenní bázi. Myslím si tedy, že naším úkolem v tuhle chvíli je, přenést tuhle informaci i za pomoci jiných organizací blíže ke konkrétním lidem. Dále

je pak potřeba učit, jakým způsobem situaci uchopit, jak na to nahlížet, o čem konkrétně problematika je, jak k ní přistupovat, koho podpořit a jak koho nasměrovat. Hlavně aby lidé uměli plánovat svojí kariéru s ohledem na věk a také aby i jejich vedení dokázalo tohle všechno zohlednit.

T: To děláte hlavně za pomoci workshopů, které jste zmiňovala?

R: V tuhle chvíli ne. Workshopy už neběží, ale jelikož víme, že je s tímto tématem potřeba dělat něco dále, plánujeme, že by se to nějakým způsobem zařadilo do interního vzdělávání, které ČS má. Ještě uvidíme, jelikož to není na 100% jisté, nedokážu tedy úplně přesně odpovědět. Každopádně je pro nás klíčové, aby naši zaměstnanci (manažeři i nemanageři) měli místo odkud čerpat všechny informace k tomuto tématu a měli také nějakého průvodce tímto tématem. Aby se měli o co opřít a mohly to dále propisovat do své práce.

T: ČS tedy nabízí nějakou formu celoživotního vzdělávání?

R: ČS v tuhle chvíli uvažuje a pracuje na tom, aby něco takového mohla nabídnout svým zaměstnancům.

T: Jsou podle Vás viditelné nějaké změny od roku 2005 v tomto odvětví?

R: Já to nemůžu posoudit, jelikož tady pracuji pouze tři roky. Ale i za tuhle dobu jde vidět, že téma se rozvíjí, je o něm více slyšet a myslím si, že je to základní předpoklad k tomu, aby se s tím začalo něco dělat. Samotní zaměstnanci se stávají ambasadory tohoto tématu a mají iniciativu to řešit, rozumí totiž tomu, že stav ve společnosti není dlouhodobě udržitelný a tlak na toto téma, aby se s tím začalo něco dělat, stále narůstá.

T: Když máte pracovní teambuilding, jde u nich vidět provázanost starších a mladších zaměstnanců, právě díky všem vašim akcím?

R: Já to nemůžu posuzovat za ČS jako za jednotný celek. Každý tým si tvoří teambuildingy sám, jsme velká firma a nemůžeme dělat hromadné akce. Každopádně má každý tým prostor udělat si teambuilding a u nás na HR to funguje tak, že jsou samozřejmě pozváni úplně všichni. Mohou přijet a jsou vítáni. Aktivitty jsou připravovány tak, aby byly bez výjimky dostupné pro všechny. U plánování je potřeba právě přemýšlet, co za aktivity zvolit, aby nebyl někdo vyčleněn kvůli

mezigeneračním rozdílům, aby nebyly hry například moc rychlé. Je jasné, že má každý jiné dispozice, ale myslím, že o tomhle lidé přirozeně přemýšlí, hlavně ti co program plánují. Jsem také přesvědčená, nebo tomu věřím, že to takhle funguje i v jiných týmech. Lidé jsou součástí týmu a tým se stará aby tam všem bylo dobře a aby všichni měli prostor.

T: Konkrétně ve vašem týmu se tedy starší zaměstnanci zapojují?

R: Jak říkám, tam jsou zapojeni všichni. Podle mě tu nehraje věk roli, ale spíše to, zda se daný člověk zapojit chce. Věřím tomu, že se všichni zapojují tak, jak je v danou chvíli v jejich možnostech a neodvíví se to od věku. Tím nechci říct, že by byl věk opomíjen, ale zároveň si nemyslí, že by to kohokoli vyčleňovalo.

T: Máte k dispozici nějaké informace, jestli některá oddělení ČS jsou právě obsazená s převahou starších pracovníků nebo naopak?

R: Myslím si, že by se dala udělat nějaká analýza ohledně věkového rozložení, ale v tuhle chvíli tyto informace nemám. Předpokládám, že IT oddělení bude oddělení s mladšími zaměstnanci. Na druhou stranu tu bude i oddělení, kde bude v zastoupení větší procento starších zaměstnanců. Neřeknu Vám teď konkrétně jaké.

T: Nabízí ČS školení na soft skills v oblasti tréninků zkušeností a dovedností s mezigenerační komunikací?

R: O tomto jsem již mluvila před tím. Je to věc, kterou se právě snažíme rozvinout a zavést, ale nyní se bavíme o fázi zrodu. Víme o tom a chtěli bychom to vytvořit a podpořit.

T: Máte ještě nějaké informace, které byste chtěl/a sdělit?

R: Nemám.

T: Dobře, děkuji za rozhovor.

Anonymní farmaceutická firma 23. 1. 2017

Čas rozhovoru 21:30

Rozhovor byl upraven pro zachování anonymity společnosti.

T: Jako první bych se Vás ráda zeptala na obecné informace o firmě, historii a celkově na velikost a významnost na českém trhu.

R: Historii určitě najdete na našich webových stránkách, tam je vše podstatné od úplného začátku společnosti. Já Vám řeknu důležité věci o společnosti, které se na stránkách také dočtete, ale dala bych těm informacím nějaký kontext, pro správné pochopení. Máme zhruba 250 zaměstnanců, skládáme se ze dvou společností. My jsme originální farmaceutická společnost, to znamená, že vyvíjíme vlastní léky generickým společností, to jsou společnosti, které kopírují, co jsme my vyvinuli. Originální farmaceutické společnosti jsou společnosti, co mají svůj vlastní výzkum a vyvíjí nové léky. Teď máme silné portfolio HIV, kde vyvíjíme léky, protože jde o velice progresivně vyvíjející se nemoc. Naším poselstvím je, abychom pacientům zjednodušovali a zkvalitňovali jejich život. Díváme se na to celkem komplexně, z různých pohledů, máme tedy široké portfolio léků na předpis. V našem portfoliu se soustředíme především na vakcíny, HIV a respirační onemocnění. Jsou to léky, které nejsou úplně v obecném povědomí tak známé, jelikož vakcíny jsou především pro malé děti a i během života především jednorázové nebo opakované za delší časové období. Co se týče léků a vakcín na HIV, jsou určeny specifické oblasti lidí, které se ale stále rozšiřuje. V tuhle chvíli je populace nakažená virem HIV větší než sedminásobek velikosti České republiky. Proto už nemůžeme mluvit o lokálním problému, ale je to téma velice rozsáhlé. Tohle byly léky na předpis, pak máme ještě druhou divizi, nebo dá se říci společnost, která zaštiťuje léky volně prodejně v lékárnách, specializovaných drogeriích nebo velkých supermarketech, které mají i drogistickou sekci (uvedeny konkrétní příklady, obecně př. léky proti zánětům, horečkám, pro zubní hygienu, ztišující bolest atd.).

T: Ted' bych ráda přešla už k otázce age managementu, kdy se společnost začala tímhle tématem zabývat, jak vaše úsilí pokračuje a jaké další cíle máte?

R: Jako první bych chtěla říct, že age management není pro mě úplně přesné vyjádření nebo spíše to čemu se věnujeme, my jako společnost se zabýváme diverzitou. Takže nebudu mluvit o age managementu, ale o diverzitě, ta může být jak věková, genderová, zaměřená na lidi se speciálními potřebami, kam i lidé nad 50 let můžeme počítat. Nemůžu Vám říct jedno datum, kdy jsme se tímto tématem začali zabývat, nemáme žádný začátek programu diverzita. Ale musím říct, že poslední 3-4 roky toto téma hodně rezonuje. Což znamená, že se dostává do popředí, ale tak nějak přirozeně, jelikož naše společnost vyznává určité hodnoty, jako je například respekt, které považujeme za součást běžného života. Důraz na toto téma, ale začal přibližně tedy před třemi lety, kdy začaly být stanovovány určité cíle. Je to například procentní rozložení zaměstnaných lidí v dané věkové kategorii nebo pohlaví, pro zachování proporcionality. U pohlaví je rozložení jasné 50 na 50, v případě věkového cíle chceme kopírovat nějakým způsobem populaci. Máme tedy určitou Gaussovu křivku, kdy se zaměřujeme nejen na populaci nad 50, ale právě i na lidi pod 30 let, studenty, absolventy atd. Nezapomínáme ani na střední věk, který u nás v počtu zaměstnanců převažuje. Kdybych ještě měla charakterizovat tvar Gaussovy křivky, tak je vychýlena ke starším zaměstnancům mírně doprava. V tuto chvíli máme asi 12 % zaměstnanců nad 50 let.

T: Řešíte nějak problém spojený s demografickým vývojem obyvatelstva, že bude v následujících letech přibývat zaměstnanců starších a mladých absolventů bude spíše ubývat?

R: Zabýváme se tím, abychom u nás měli zastoupeny všechny generace. Nemáme na tohle zatím žádný koncept, ale třeba zavádíme různé podporující programy pro zaměstnance a jejich rodiny a to může, dle mého názoru, nahrávat tomu, abychom byli atraktivní zaměstnavatel nejen pro studenty, ale i pro lidi, kteří mají nějakou zodpovědnost, o někoho se starají a není jim zrovna 20 let. Nemáme to nijak koncepčně dané, ale určitě se budeme snažit kopírovat populaci, jak se bude vyvíjet, i kdyby to znamenalo víc a víc starších zaměstnanců.

T: Když odbočím, máte problém s počtem absolventů farmaceutických škol? Snižuje se jejich počet? Jelikož se obecně počet studentů (mladých lidí) snižuje a hlavně v budoucnu snižovat bude.

R: Já bych neřekla, že je problém s počtem, ale s kvalitou. I když je pravda, že studentů je možná méně, dříve při větším počtu bylo z čeho vybírat. Dnes s velkou saturací trhu postrádáme spíše jejich loajalitu, než že by nebyli. Také nám chybí zodpovědnost, tohle vše ale není problém jen u studentů, ale možná i všech zaměstnanců, jelikož je trh teď velice saturovaný. Je na nás, abychom dělali naši firmu pořád atraktivnější a přitahovali ty nejkvalitnější zaměstnance.

T: Když se přesuneme zase k diverzitě, zavádíte nějaká konkrétní opatření? Benefity pro zaměstnance?

R: Určitě bych v tomto případě uvedla flexibilní pracovní dobu, která je přizpůsobená rytmu a životu zaměstnance. Dále máme možnost „home office“ (práce z domova), to znamená, že když daný zaměstnanec má další závazky, nebo potřebuje nějakým způsobem být více doma nebo nastanou nějaké překážky, proč nemůže do práce, může využívat tento benefit. Co je podle mě dobrá věc, právě většinou pro starší lidi, kteří už řeší nějaké zdravotní problémy, je dorovnání nemocenské do určité výše. V našem případě je to do úrovně 80 % až po tři měsíce v roce. Dále poskytujeme 3 dny „sick days“ (dny nemocenské, na které nepotřebuje člověk potvrzení od lékaře). Tento rok zavádíme velmi zajímavý program, který si myslím, že lidé v pokročilejším věku uvítají. Asi to bude oceněno zejména staršími zaměstnanci, než těmi, kterým je třicet a myslí si, že se mu nemůže nic stát. Program zavádí velké množství preventivních prohlídek hrazených námi jako zaměstnavatelem pro zaměstnance u našeho soukromého poskytovatele s výbornou péčí. Tato péče je poskytována jak samotnému zaměstnanci, tak i celé jeho rodině. Myslím si, že tohle bude oceněno.

Dále v rámci naší Cafeterie poskytujeme zdravotní extra balíčky, zdravotní i penzijní přípojištění. Považuji to za zajímavou a zároveň důležitou věc v rámci toho, že člověk musí nějakým způsobem více řešit svoje zdraví. Může tedy čerpat svoje body z Cafeterie na různé produkty.

T: Jste členem nějaké skupiny, která se zabývá problematikou age managementu nebo diverzity?

R: Celosvětově věřím, že ano. Lokálně v ČR tedy ne, ale zapojujeme se v Čechách hodně do programů, které se zaměřují na diverzitu a podporují jí. Neřeknu Vám však jeden konkrétní spolek, který by byl zaměřen na age diverzitu. V rámci našich aktivit společensky zodpovědných se staráme i o generaci, která je starší. Nevím, jestli se to dá považovat za age management, spíš bych to nazvala social responsibility zaměřené na tuhle generaci starších lidí i v důchodu. Doporučuji se podívat na náš celosvětový web, jestli máme nějaký program.

T: Nabízíte nějaké celoživotního vzdělávání? Nebo školení ve smyslu učení nových technologií například i naučit starší zaměstnance s počítačem, ve smyslu zavádění nových systémů, produktů, které se týkají IT atd.?

R: Máme velmi robustní firemní universitu, kde nabízíme mnoho kurzů jak na soft skills tak hard skills. Každý zaměstnanec k nim má přístup. Kromě již uvedených máme i excel a word, které máme rozděleny i na různé úrovně dovedností. Na soft skills máme i okruhy: jak vyjednávat, komunikovat v měnícím se prostředí, jak se přizpůsobovat změnám, jak být mentor atd. Nám se tedy většinou nestává, že kolegové, kteří k nám nastupují i v případě toho, že jsou starší 50 let, že jsou počítačově negramotní. V našem případě se totiž většinou jedná o doktory a velice vzdělané lidi s praxí. Spíše se řeší, že neznají úplně náš korporátní svět a různé projektové vedení, to vše vyučujeme formou online výuky, e-learningu a každý zaměstnanec k tomu má přístup. Pak si ještě každý pracovník se svým nadřízeným nastavuje jednou za rok rozvojový plán, v rámci kterého si nastaví své cíle, co chce do příštího roku zlepšit a naučit se. V rámci tohoto plánu je pak možné aplikovat jakékoli školení.

T: Máte v rámci diverzity (age managementu) nějaké cíle, čeho chcete dosáhnout? Kam se chcete posunout v rámci vývoje v tomto směru?

R: Určitě máme cíle, které se promítají do cílů celé společnosti. V korporátech to funguje tak, že se stanoví nějaká strategie na nejvyšší úrovni a ta propadá různými úrovněmi vedení až na lokální pobočku a tam si každé oddělení vezme konkrétní cíle za své. Zpravidla se cíle ohledně diverzity vyskytují v cílech vedení společnosti

a HR oddělení. Tak je tomu i teď. Naše vize je nastavit v rámci genderové vyrovnanosti stejné příležitosti k růstu a vývoji jak žen, tak mužů. Z hlediska věkové diverzity chceme následovat vyrovnané rozložení, abychom skutečně měli jak studenty, kteří přináší nový náboj, tak ty starší zkušené zaměstnance s nabytou životní moudrostí. Co pro to naše firma může udělat? Například i nabídnout částečné úvazky, sdílené částečné úvazky, pak jsem také již hovořila o flexibilitě pracovní doby atd. K flexibilitě bych ještě dodala, že všichni naši zaměstnanci mají notebooky se vzdáleným přístupem a to do všech interních složek. To znamená, že pokud si nenechají vytištěné papíry ve skříni v kanceláři, není problém se k jakýmkoli materiálům dostat a pracovat z domova. Tohle беру za podporu a výhodu. Snažíme se tedy přizpůsobit potřebám jak mladším, tak i těm starším, kteří z jakéhokoli důvodu potřebují zůstat doma.

T: Ještě bych se chtěla zeptat z Vašeho pohledu na zaměstnance, zda dochází k nějakým konfliktům nebo nesrovnalostem mezi zaměstnanci různých věkových skupin. Nebo spolu jako tým vycházíte dobře? Pořádáte teambuildingy nebo podobné akce pro stmelení věkových skupin?

R: Asi je něco jiného, když máte továrnu, kde je X desítek lidí na stejné pozici, tam si troufám říct, že se věková diverzita projeví. My jsme tady v kanceláři, každý má svou roli a je zde poměrně sofistikované prostředí, které je protknuté hodnotami. Respekt k lidem, integrita, transparentnost jsou jedny ze základních hodnot a opravdu tu necítím jakékoli rozdílné zacházení mezi věkovými skupinami. Všichni, co podepsali smlouvu s naší společností, se rozhodli respektovat naše hodnoty a my provádíme pravidelné školení na tyto hodnoty, kde je vysvětlujeme. Ve společnosti máme člověka, který se zabývá pouze těmito hodnotami, aby byly vžité a ve chvíli, kdy to tak není, začínáme řešit tento problém. Z mé zkušenosti jsem nikdy neviděla u zaměstnanců nějaký problém. Například ve vedení máme jak padesátileté, tak i třicetileté lidi. Řekla bych, že je pro nás velice přirozená věc spolupracovat mezigeneračně. K otázce teambuildingů, ano děláme je a jsou důležité, ale pro to abychom se tmelili jako společnost, jako jeden tým a ne kvůli věkovým rozlišnostem.

T: Máte ještě nějaké informace, které byste chtěl/a sdělit?

R: Ne, nemám.

T: Děkuji za rozhovor.