



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUTE OF MANAGEMENT

PŘÍNOSY AGE MANAGEMENTU PRO PODNIK

THE IMPACTS OF AGE MANAGEMENT FOR A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. GABRIELA ZEDNÍČKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,
Ph.D.

BRNO 2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Gabriela Zedníčková

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Přínosy age managementu pro podnik

v anglickém jazyce:

The Impacts of Age Management for a Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 645 s. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., a kol. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, Metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDL, J. a kol. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.

Děkan fakulty

V Brně, dne 28. 2. 2015

Abstract

Zedníčková, G. The Impacts of Age Management for a Company.
Diploma Thesis . Brno: Brno University of Technology, 2015.

Diploma Thesis evaluates levels of management in the OHL ZS, a.s. company with respect to their employees' age and abilities. It analyzes the current state of the organization and its environment in relation to a selected group of workers (50+). External and internal environment of the construction company and access of its strategy is evaluated in the area of Age Management. Research is performed through a questionnaire survey among employees. On the basis of learned and analyzed information the overall evaluation of the state of AM in the organization is brought to effect and then a solution is suggested and some possible changes are recommended. The aim is to propose possible measures to strengthen the level of Age Management in this company.

Key words

Management, Age Management, 3 key levels of Age management, 8 pillars of Age management, Macro analysis, analysis of internal environment, SWOT analysis

Abstrakt

Zedníčková, G. Přínosy age managementu pro podnik. Diplomová práce. Brno: Vysoké učení technické v Brně, 2015.

Diplomová práce se zabývá zhodnocením úrovně řízení v oblasti lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců ve společnosti OHL ŽS, a.s. Zabývá se analýzou současného stavu organizace a jejího okolí ve vztahu k vybrané skupině pracovníků (50+). Je zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí stavební společnosti a přístup firemní strategie v oblasti age managementu. Je proveden výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Pomocí získaných poznatků a výsledků analýz je provedeno celkové zhodnocení úrovně age managementu v organizaci a následně jsou navržena řešení a doporučeny případné změny.

Cílem práce je návrh opatření vedoucích k posílení úrovně age managementu v této společnosti.

Klíčová slova

Management, age management, 3 klíčové úrovně age managementu, 8 pilířů age managementu, analýza makroprostředí, analýza vnitřního prostředí, SWOT analýza

Bibliografické údaje

Jméno autora: Gabriela Zedníčková

Obor: Řízení a ekonomika podniku

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Přínosy age managementu pro podnik

Rok: 2015

Počet stran bez příloh: 113

Celkový počet stran příloh: 8

Počet titulů české literatury a pramenů: 29

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 9

Vedoucí práce: Doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Přínosy age managementu pro podnik“ vypracovala samostatně s využitím uvedených zdrojů a za odborného dohledu doc. PhDr. Martiny Rašticové, Ph.D.

V Brně dne 1. května 2015

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce paní docence Martině Rašticové za odborné konzultace, podnětné připomínky, cenné rady a vstřícný přístup v průběhu zpracování práce. Dále děkuji zaměstnancům společnosti OHL ŽS, a.s., kteří se zapojili do provedeného dotazníkového šetření.

OBSAH

1. ÚVOD	10
2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	11
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
3.1 Pojetí managementu	13
3.2 Prostředí managementu	14
3.2.1 Vnější prostředí	15
3.2.2 Vnitřní prostředí	16
3.2.3 Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí	17
3.3 Řízení lidských zdrojů	18
3.4 Personální strategie	20
3.5 Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura	20
3.6 Klíčové činnosti personálního útvaru	22
3.6.1 Plánování a nábor lidských zdrojů	23
3.6.2 Analýza pohybu pracovníků – fluktuace.....	24
3.6.3 Získávání a výběr pracovníků	24
3.6.4 Hodnocení pracovníků	25
3.6.5 Odměňování pracovníků a řízení odměňování	27
3.6.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků.....	28
3.7 Pojem Age management	29
3.7.1 Tři klíčové úrovně Age managementu	31
3.7.2 Osm pilířů Age managementu	31
3.7.3 Age management a jeho využití v organizacích	32
3.8 Teoretická východiska výzkumu	36
4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE	39
4.1 Představení společnosti OHL ŽS, a.s.	39
4.2 Analýza vnějšího prostředí – národní úroveň	40
4.2.1 Demografická východiska, zaměstnanost a nezaměstnanost	40
4.2.2 Legislativa	52
4.2.3 Důchodová politika	54
4.2.4 Sociální a zdravotní politika.....	56
4.2.5 Vzdělávací systém.....	57
4.2.6 Politika zaměstnanosti.....	59

4.2.7	Shrnutí analýzy makroprostředí	60
4.3	Analýza vnitřního prostředí společnosti OHL ŽS, a.s.	61
4.3.1	Organizační úroveň	61
4.3.2	Individuální úroveň	74
4.3.3	Shrnutí analýzy vnitřního prostředí.....	79
4.4	Dotazníkové šetření spokojenosti, potřeb, možností a očekávání zaměstnanců nad 50 let.....	81
4.4.1	Realizace výzkumu	81
4.4.2	Cílová skupina.....	81
4.4.3	Prezentace výsledků výzkumu	82
4.5	SWOT analýza	95
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	97
5.1	Zavedení age managementu do strategického plánu.....	97
5.2	Implementace age managementu do firemní praxe	101
6.	ZÁVĚR	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ	107
	SEZNAM TABULEK	108
	SEZNAM GRAFŮ	109
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	110
	SEZNAM PŘÍLOH	113

1. ÚVOD

Firma může být dlouhodobě úspěšná jedině tehdy, daří-li se jejímu vedení propojit zdroje materiální, finanční a lidské. A právě v lidských zdrojích je potenciál, který je mnohdy skrytý a je nutné jej objevit a rozvíjet, aby výsledky firmy byly co nejefektivnější.

Diplomová práce je zaměřena na společnost OHL ŽS, a.s., která patří k největším a nejvýznamnějším stavebním společnostem v České republice. Přestože je společnost multioborovou stavební firmou, musí neustále udržovat a rozvíjet svoji pozici na trhu, což znamená zvyšovat konkurenční výhody. To však není v dnešní době ve stavebním oboru jednoduché.

V současné době je celosvětově velmi diskutovanou oblastí stárnutí populace a České republiky se tento problém dotýká velmi výrazně. Pokud si naše země bude chtít zajistit hospodářský růst, bude potřeba zajistit pracovní využití i starších pracovníků. Stejně tak občané budou muset být ochotni pracovat do vyššího věku a firmy budou muset připravit takové pracovní prostředí, které bude akceptovatelné pro tuto starší skupinu lidí.

A právě těmito problémy se zabývá age management, snaží se zajistit, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.

OHL ŽS, a.s. věnuje problematice lidských zdrojů velkou pozornost, přesto však zaměstnanci i před dovršením současného důchodového věku tuto firmu opouští. Je tedy zřejmé, že existují důvody, proč tito zaměstnanci odchází a neprodávají si dobu působnosti v pracovním prostředí společnosti. Z tohoto důvodu je nezbytné odhalit příčiny a faktory, které je k tomuto ukončení pracovní kariéry vedou.

V této práci se chci právě těmito faktory zabývat a přispět tak k objasnění příčin případné nespokojenosti zaměstnanců na svých pracovních pozicích. Věřím, že tato práce může být velkým přínosem také pro management společnosti, který by se měl otázkou age managementu začít hlouběji zabývat, neboť v současné době je to doslova nezbytné.

2. VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Cílem práce bylo zhodnotit úroveň řízení v oblasti lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců ve společnosti OHL ŽS, a.s., navrhnout vhodná opatření pro posílení úrovně age managementu v této společnosti a předložit návrh implementace age managementu ve společnosti OHL ŽS, a.s. Ke splnění diplomového úkolu byl vytvořen a aplikován dotazník spokojenosti, potřeb, možností a očekávání zaměstnanců nad 50 let ve společnosti OHL ŽS, a.s., který byl základem pro daná doporučení a dále byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě výsledků provedených šetření a analýz byla navržena implementace age managementu do firemní praxe.

První část diplomové práce tvoří literární rešerše, která je teoretickým podkladem pro druhou – praktickou část, kde jsou shrnuty oblasti související s tématem práce a spadající do oblasti řízení lidských zdrojů. V teoretické části je vymezena terminologie (management, prostředí managementu, age management, a další). Je zde věnována pozornost koncepcím zaměřeným na řízení lidských zdrojů, personální strategie, rozvoj lidských zdrojů, organizační struktura, klíčové činnosti personálního útvaru a problematika související s dotazníkovým šetřením.

Druhá praktická část navazuje na teoretickou část. Je představena společnost OHL ŽS, a.s., provedena analýza age managementu na národní, organizační a individuální úrovni. Práce vychází z celkového zhodnocení demografické situace v ČR a zhodnocení situace a postavení pracovníků ve věku nad 50 let na trhu práce v ČR. Na organizační úrovni je zhodnocena věková struktura zaměstnanců společnosti, přístup firemní strategie v oblasti age managementu a realizace osmi pilířů age managementu. Jsou identifikovány firemní nástroje age managementu pro zaměstnávání pracovníků nad 50 let. V práci je zpracováno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci 50+ ve společnosti OHL ŽS, a.s., jehož cílem bylo zjistit spokojenost těchto zaměstnanců v pracovním poměru. Na základě provedených šetření byla zpracována SWOT analýza.

V závěru práce bylo na základě provedených analýz a výsledné SWOT analýzy provedeno celkové zhodnocení stavu age managementu v organizaci, navrženo řešení a

doporučeny případné změny, které by společností mohly pomoci ke zvládnutí zdárné implementace age managementu do podnikové strategie.

Použité metody:

Teoretická část práce nabízí řešerši odborných a výzkumných zdrojů, které byly v dané oblasti publikovány. Analýzy, které byly využity k řešení stanoveného úkolu, jsou následující:

- **Analýza makroprostředí** – (národní úroveň) vnější faktory ovlivňující zaměstnávání pracovníků nad 50 let – národní úroveň: demografická situace v ČR, postavení starších pracovníků na trhu práce, důchodová a sociální politika, vzdělávací systém, politika zaměstnanosti.
- **Analýza vnitřního prostředí** – (organizační úroveň) vnitřní faktory ovlivňující zaměstnávání pracovníků nad 50 let: sociálně odpovědné chování zaměstnavatele, 8 pilířů age managementu jako součást společenské odpovědnosti firmy.
- **Analýza postoje jednotlivých zaměstnanců** – (individuální úroveň) přístupy k plánování budoucnosti, celoživotnímu vzdělávání, postoji k vlastnímu zdraví.
- **Metoda dotazníkového šetření** zaměstnanců 50+
- **SWOT analýza**

3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části diplomové práce jsou charakterizovány pojmy management, jeho vznik a vývoj, prostředí managementu – pozornost je věnována situační analýze vnějšího a vnitřního prostředí a jsou popsány jednotlivé charakteristické rysy těchto prostředí. Dále jsou charakterizovány pojmy age management - vytyčení tří klíčových úrovní age managementu, jednotlivé pilíře age managementu, využití age managementu v organizacích. Budou objasněny pojmy: řízení lidských zdrojů, personální strategie, rozvoj lidských zdrojů, organizační struktura a klíčové činnosti personálního útvaru. Závěr kapitoly je zaměřen na teoretická východiska výzkumu s důrazem na využití psychodiagnostického nástroje (dotazníku) jakožto prostředku ke snížení fluktuace zaměstnanců 50+ a k zjištění celkové spokojenosti těchto zaměstnanců u společnosti OHL ŽS, a.s.

3.1 Pojetí managementu

Ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic pojmu „management“ a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu. (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 11)

Bělohlávek, Košťan, Šuleř (2001, s. 24) uvádí, že: *„Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces systematický, protože manažer má vnášet do svých aktivit řád a vykonávat své úkoly způsobem, který je uznáván dalšími členy organizace a je v souladu s jejich očekáváním. A zároveň je to proces, zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů, stanovených členům organizace.“*

Vodáček, Vodáčková (2006, s. 11-12) uvádí tři definice pojmu management a to dle toho, zda zdůrazňují vedení lidí, specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky, nebo účel a používané nástroje:

1. *„Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavama jiných*
2. *Management znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace*

3. *Management je soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí) směřujících k dosažení soustavy, cílů organizace“*

V odborné literatuře existuje celá řada pojmů management a nejrůznější vymezení přístupů. Veber a kol. (2009, s. 26-27) uvádí několik základních řídicích přístupů managementu:

- *„Provozní (operační) management – prosazování operativních úkolů. Představuje nejnižší stupeň řídicí činnosti, nejvýrazněji se zde uplatňují manažeři první linie (mistři, stavbyvedoucí).*
- *Produktový management – řídicí aktivity spojené s analýzami a vyhodnocováním portfolia produkce. Aktivity bývají řízeny formou projektového managementu a zabezpečovány produktovým manažerem.*
- *Projektový management – uplatňovaný při prosazování závažné změny – projektu, jež znamená obtížný realizační úkol. Předpokládá řízení z jednoho místa projektovým manažerem.*
- *Finanční (ekonomické) řízení – činnost a změny se realizují prostřednictvím ekonomických veličin, jako jsou náklady, výnosy, cash flow, zisk a ztráta. Nástrojem jsou finanční plány či rozpočty.*
- *Management kvality, environmentu, bezpečnosti práce – zaměřuje se na kvalitu produkce, péči o životní prostředí či bezpečnost a ochranu zdraví při práci.*
- *Management rizika – doporučuje manažerům, jak promítat do řídicí praxe atribut rizika. Důraz je kladen především na monitoring rizikových situací.“*

3.2 Prostředí managementu

„Úspěšné firmy věnují pozornost interním a externím stránkám svého podnikání. Jsou si dobře vědomy, že marketingové prostředí permanentně vytváří nejen nové příležitosti, ale i hrozby. Proto chápou význam nepřetržitého sledování vnějšího prostředí a přizpůsobování se jeho charakteru.“ (Kotler, 2001, s. 147)

Podnikatelská jednotka musí monitorovat klíčové *síly makroprostředí* (demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní) a *významné složky mikroprostředí* (zákazníky, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery), které mají vliv na její schopnost docílit zisku. (Keller, Kotler, 2007, s. 90)

„Konkurenceschopnost každé firmy je založena na umění představitelů jejího managementu vhodně kombinovat schopnosti a dovednosti pracovníků s procedurami, vymezujícími způsob výkonu podnikatelských činností na existujících podnikatelských zdrojích, s podporou zdrojů finančních. To vše při zajištění účelnosti a efektivnosti těchto procedur, jejichž cílová orientace je důsledkem manažerských rozhodovacích procesů, opírajících se o využívání funkcí informačních systémů. Ty pak musí zpětně umožnit kontrolu výkonnosti organizace a její porovnání s konkurenty.“ (Pitra, 1997, s. 166)

„Firma, která neví, kam jde, se tam vždy dostane.“ (Bělohávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 190)“

3.2.1 Vnější prostředí

Vnější prostředí managementu je tvořeno faktory, které mají původ mimo organizaci, tedy v makroprostředí a v oborovém prostředí. Obor neboli odvětví podle Portera představuje skupina firem, které produkují stejné nebo navzájem úzce zaměnitelné produkty. Makroprostředí je část vnějšího prostředí tvořena faktory, které vznikají v mezinárodním, národním a regionálním prostředí.

Kotler vymezil tři základní aktéry oborového prostředí – „3C“:

- Consumers – zákazníci, spotřebitelé
- Collaborators – dodavatelé, spolupracovníci
- Competitors – konkurenti

Podle Kotlera (2001, s. 147-148) jsou úspěšné firmy schopny v makroprostředí rozpoznat neuspokojené potřeby a nadějně trendy a efektivně na ně reagovat a zároveň vytvářet nová řešení nenaplněných potřeb.

„Firmy, jejich dodavatelé, tržní zprostředkovatelé, zákazníci, konkurenti a veřejnost operují v makroprostředí trendů, které vytvářejí nejen příležitosti, ale i hrozby. Tyto síly představují to „nekontrolovatelné“, co musí firma sledovat a na co musí reagovat.“ (Kotler, 2001, s. 150)

Pro zkoumání a analýzy makroprostředí se využívá třídění na: P – politické a právní prostředí, E – ekonomické prostředí, S – sociální a demografické prostředí, T – technické a technologické prostředí, E – ekologické prostředí. Tato klasifikace složek makroprostředí se označuje jako PESTE nebo STEPE analýza.

3.2.2 Vnitřní prostředí

Vnitřní prostředí je množina prvků a jejich vzájemných vztahů, které existují uvnitř organizace. Toto prostředí je specifické pro každou organizaci. Hlavním úkolem managementu je zajistit životaschopnost a existenci podniku na základě vytváření rovnováhy mezi vnějším a vnitřním prostředím.

Dle Pošváře a Erbesa (2008, s. 38) je princip klíčových faktorů jeden z přístupů ke klasifikaci základních faktorů vnitřního prostředí organizace. Tento princip považuje za klíčové faktory:

- Organizační úroveň, image a cíle organizace
- Lidské zdroje
- Výzkum a vývoj
- Finanční situaci, úroveň účetnictví a plánování
- Marketing

Jak uvádí Keller, Kotler, (2007, s. 91): *„Je jednou věcí nalézt atraktivní příležitosti a další věcí je, využít je. Každá firma potřebuje vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je jasné, že firma nemusí napravovat všechny své slabé stránky, ani dávat najevo radost ze svých silných stránek. Je velkým otazníkem, zda by se firma měla omezovat na ty příležitosti, které korespondují s jejími silnými stránkami, nebo zda by měla zvažovat i příležitosti, pro něž by musela určitě silné stránky získat nebo si je vytvořit.“*

„Silnými stránkami se rozumí ty činnosti nebo předpoklady jejich provádění, u nichž má organizační jednotka vyšší úroveň než uvažovaný hlavní konkurent. Totéž platí i pro

slabé stránky, jen se od silných liší tím, že ocenění vůči rozhodující konkurenci vyznívá negativně.“ (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 190)

Pro stavební trh je vnitřní prostředí podniku opět trochu specifickým. Analýza vnitřního prostředí podniku na stavebním trhu by měla obsahovat dle Pleskače, Soukupa (2001, s. 83-86) následující části:

1. Analýza vlastnické struktury – vlastnická struktura a její stabilita ukazují, jaké pravděpodobné zájmy vlastníků (zejména majoritní) svojí činností ve stavební firmě sleduje a jaké kroky se dají očekávat do budoucna.
2. Analýza organizační struktury – rozbor organizační struktury stavebního podniku ukazuje, jaké je rozmístění jednotlivých organizačních jednotek firmy na území republiky či v zahraničí. Rovněž struktura společnosti z hlediska svého řízení dává signál o tom, jak složité jsou rozhodovací struktury (kolik stupňů řízení v podniku existuje), a tedy nakolik flexibilní jsou přijímaná rozhodnutí.
3. Analýza marketingové situace a její prognóza – je třeba zejména sledovat vývoj celkového objemu stavebních prací i prací realizovaných v jednotlivých segmentech.
4. Hospodářská situace podniku a její prognóza – dává signál o tom, zda je podnik schopen účastnit se soutěží na takové typy stavebních děl, kde je vyžadována vysoká bankovní garance. Pro kvalitní finanční řízení podniku je třeba sledovat vývoj základních ekonomických veličin a vývoj poměrových ukazatelů.

Výše uvedené analýzy představují informační základnu pro provedení rozboru silných a slabých stránek jednotlivých firem působících na stavebním trhu.“

3.2.3 Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí

„Každý podnikatelský subjekt na stavebním trhu musí sledovat nejen vývoj poptávky a její strukturu, ale i situaci svých největších konkurentů a v neposlední řadě musí firma znát také sebe sama, svoje možnosti a schopnosti, své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí.“ (Pleskač, Soukup, 2001, s. 83)

Situační analýza vnějšího a vnitřního prostředí poskytuje vstupní informaci pro SWOT analýzu, která je založena na analýze silných (Strengths) a slabých (Weaknesses)

stránek, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats), které tvoří východiska k plánování opatření (strategií) a reakcí organizace pro změny vnějšího prostředí. (Pošvář, Erbes, 2008, s. 42)

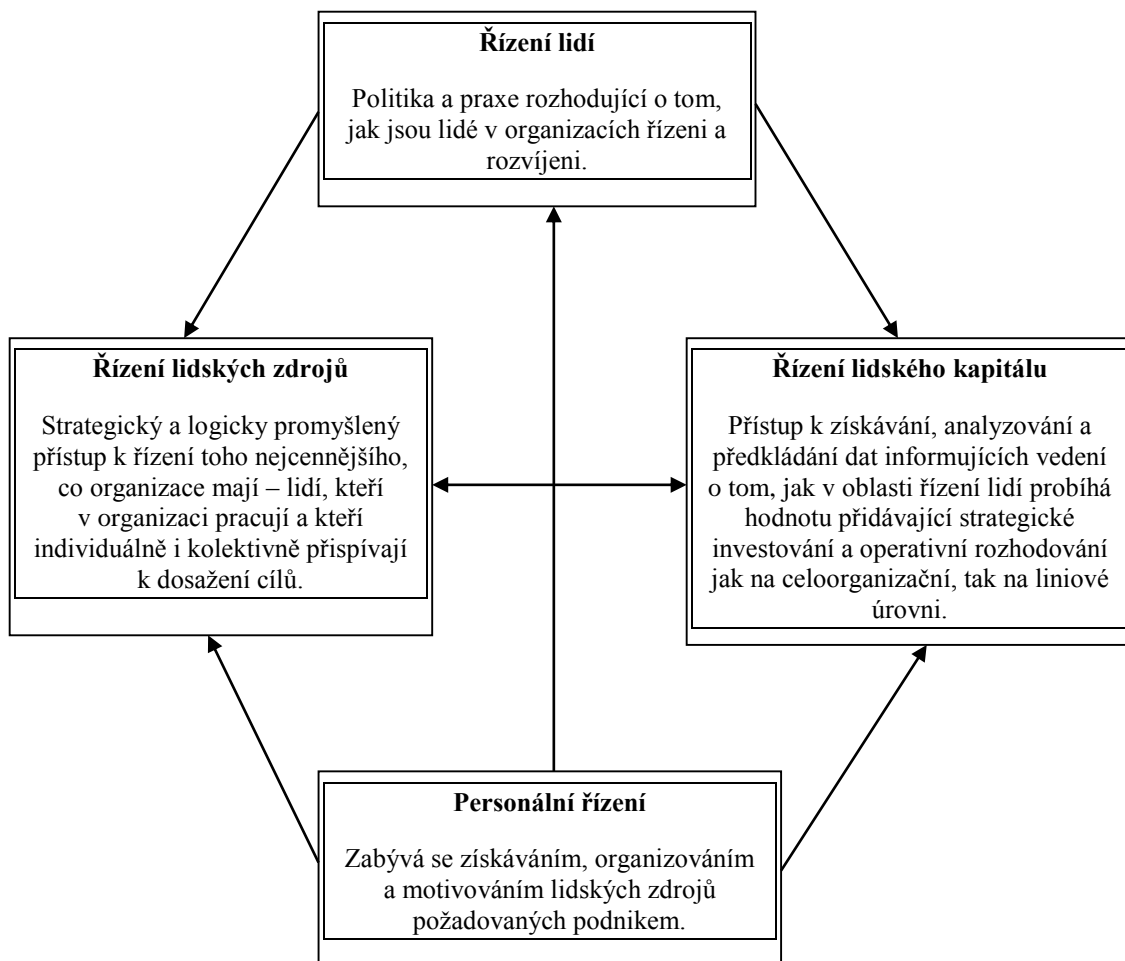
Tvorba strategických alternativ je velice náročný proces, který jak popisují Pošvář, Tomšík, Žufan (2008, s. 87) vychází z analýzy prostředí a pro usnadnění existuje celá řada pomocných nástrojů, jejichž výsledkem je řada doporučení určitých strategií a ty je třeba dále rozpracovat do konkrétních plánů specifických pro danou situaci. Mezi tyto nástroje patří i SWOT matice.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Ještě před poměrně krátkou dobou byly malé a střední firmy zvyklé, že zaměstnance přijímal buď sám majitel, nebo jím pověřená osoba. Výběh probíhal často intuitivně a o skutečné personální práci se nedalo příliš hovořit. V poslední době se však ukazuje, že skutečná personální práce se vším, která se dělá jen ve velkých firmách, se opravdu vyplatí i v malých a středních firmách. Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že úspěšnost organizace závisí na lidech a že jejich řízení rozhoduje nejen o tom, zda organizace uspěje, ale zda vůbec v současných podmínkách přežije.

Termín „řízení lidí“ obsahuje dvě příbuzná pojetí: řízení lidských zdrojů a řízení lidského kapitálu. Oba termíny byly nahrazeny společným termínem „personální řízení“. Vztah mezi jednotlivými pojetími znázorňuje následující obrázek.

Obr. 1 Vztah mezi pojetími řízení lidí



Zdroj: ARMSTRONG, M., 2007, s. 26

Pro řízení lidských zdrojů nejsou žádné poučky a vzorce. „*Spiše se jedná o soubor určitých politik, zásad a postupů označovaných jako tzv. Best practices. Jde o personální praxi, kterou uplatnily nejúspěšnější podniky a která jim přinesla úspěchy.*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 4)

Předpokládá se, že nejefektivnější přístup k řízení lidských zdrojů má být založený na úzké komunikaci mezi liniovým manažerem a personálním útvarem, v jehož kompetenci je péče o lidské zdroje. Existuje více modelů řízení lidských zdrojů, ale všechny mají společné prvky.

„*Všem modelům řízení lidských zdrojů je společné, že zdůrazňují dominující vliv vnějších faktorů, nutnost implementovat strategie, jednosměrný soulad ve směru od strategie k cílům a plánům řízení lidí a omezené možnosti vlivu manažerů na strategické volby.*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 8)

3.4 Personální strategie

Personální strategie je jednou z klíčových funkčních strategií vycházejících ze strategie firmy. Má nezastupitelný podíl na dosahování firemních cílů, protože bezprostředně ovlivňuje chování a jednání zaměstnanců a definuje požadovaný výkon.

Personální strategie se obecně týká dlouhodobých, komplexně pojatých cílů v oblasti využívání pracovních sil. Zpravidla se dále dělí do „substrategií“, které řeší určité personální oblasti jako je zejména nábor nových zaměstnanců, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj, hodnocení a odměňování aj. (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 36)

Podniková personální strategie musí také obsahovat představy o cestách a metodách, jak dosáhnout cílů. Měla by mít písemnou podobu a je nutné s ní seznámit zaměstnance tak, aby dokázali odpovědět na otázky: „Proč?, Kdo?, Co?, Jak?, S kým?, Kdy?, Kde?“ (Keřkovský, Vykypěl, 2006, s. 36)

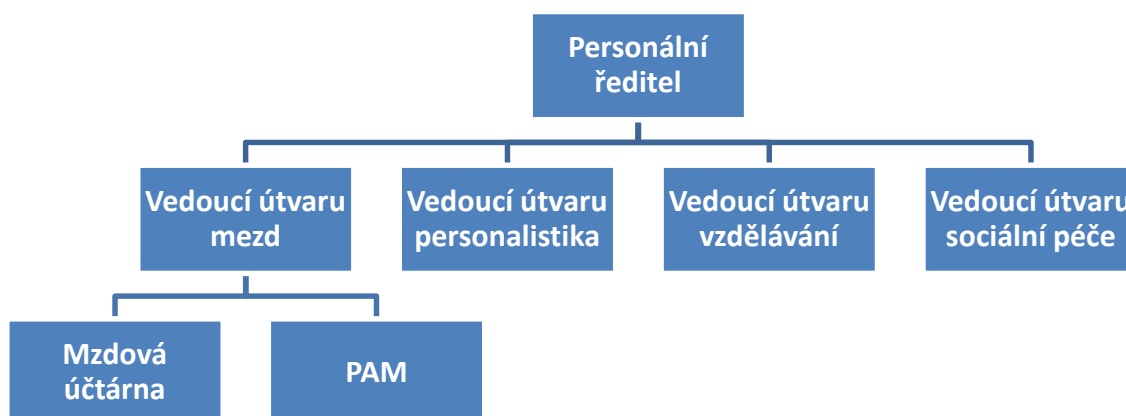
3.5 Rozvoj lidských zdrojů a organizační struktura

V malých firmách odpovídá za rozvoj lidských zdrojů manažer, který své lidi řídí, vede své zaměstnance a nepotřebuje k tomu personalistu. Ve středních firmách bývá

vytvořeno personální oddělení, které není příliš vnitřně členěno. Ve velkých firmách existují členitější modely řízení rozvoje lidských zdrojů. „Ve velkých firmách je již zřejmé rozdělení personální divize na specializované útvary. Personální řízení může být centralizované nebo decentralizované. Centralizované personální řízení nabízí jednotu personálního řízení, ale často bývá odtržené od reálných problémů jednotlivých závodů a produkuje například tréninky, které mají jasnou návaznost na praxi. Decentralizované personální řízení vychází ze znalosti prostředí, ale je nákladnější a je obtížné zabezpečit jeho jednotnost v celé firmě.“ (Hroník, 2007, s. 26)

Tradiční model řízení lidských zdrojů ve velkých firmách je znázorněn na obrázku níže.

Obr. 2 Tradiční model řízení lidských zdrojů



Zdroj: HRONÍK, F., 2007, s. 26, upraveno autorkou

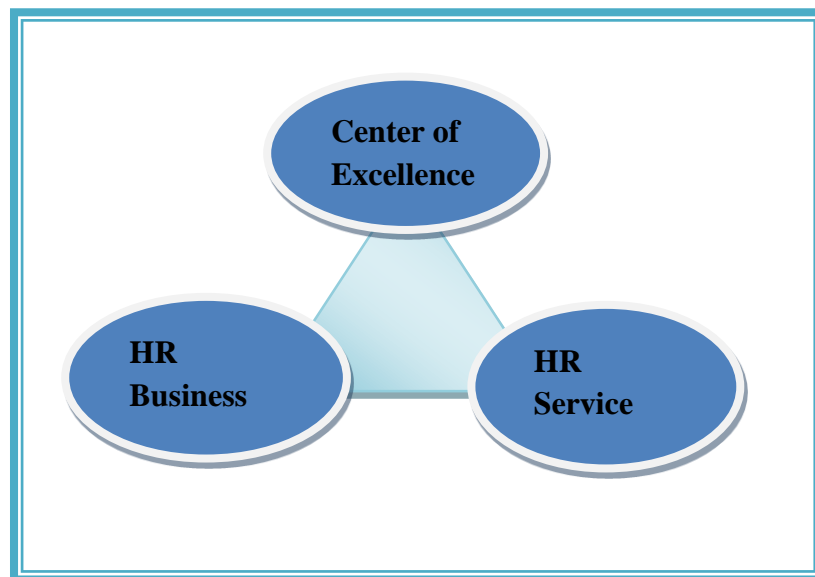
Partnerský model odpovídá potřebám zákaznický orientovanému útvaru řízení lidských zdrojů. Umožňuje těsnější napojení na vlastní předmět podnikání přes business partnery. Model je zobrazen na obrázku č. 5.

HR Business Partners – hlavním úkolem je identifikace problému k řešení a spolupráce se specialisty z kompetenčního centra (Centers of Excellence).

Centers of Excellence – hlavním úkolem je personální marketing, nábor a výběr, hodnocení a odměňování, rozvoj a vzdělávání.

HR Service Center – poskytuje nezbytnou administrativní podporu (např. mzdy, správu zaměstnaneckých benefitů, personální administrativu). (Hroník, 2007, s. 26)

Obr. 3 Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení



Zdroj: HRONÍK, F., 2007, s. 26

3.6 Klíčové činnosti personálního útvaru

„Úlohou personálního útvaru je umožnit organizaci dosáhnout jejich cílů tím, že jí předkládá podněty, intervenuje, poskytuje rady a podporu ve všem, co se nějak týká jejich pracovníků. Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.“ (Armstrong, 2007, s. 65)

Personální útvar vykonává personální činnosti k realizaci organizačních cílů v oblasti řízení a vedení lidí.

Činnosti personálního útvaru podrobně uvádí Bělohlávek, Košťan, Šuleř, (2001, s. 361):

- Analýza lidských zdrojů (počet, vzdělání, věk)
- Plánování a optimalizace pracovních míst, stanovování a změny pracovní náplně
- Plánování pracovních sil, získávání a uvolňování pracovníků
- Výběr nových pracovníků
- Řízení osobního rozvoje a vzdělávání
- Hodnocení pracovního výkonu
- Motivování a vedení pracovníků

3.6.1 Plánování a nábor lidských zdrojů

„Plánování lidských zdrojů vychází z vize organizace, jejího poslání, hodnot, celkové strategie a strategie lidských zdrojů. Jejím cílem je předpovědět dlouhodobou a krátkodobou poptávku organizace po lidských zdrojích a jejich nabídku, aby mohly být odhadnuty realistické požadavky na zaměstnance a zhodnoceny vnitřní rezervy.“ (Dvořáková, 2007, s. 129)

Důležitou otázkou tedy je, kolik lidských zdrojů bude společnost potřebovat, jaké kvality a co by daní pracovníci měli umět. Východiskem pro určení potřeby lidských zdrojů může být např. objem výroby, přepravy atd.

3.6.2 Analýza pohybu pracovníků – fluktuace

Fluktuace označuje změny počtu osob, které proběhly v dané organizaci za stanovenou jednotku času. Velká fluktuace ve firmě znamená, že se zde často mění zaměstnanci. *„Je-li fluktuace velmi nízká (pod 5 %), znamená to, že situace je stabilní. Vysoká fluktuace (nad 20 %) ukazuje na nespokojenost pracovníků. Počítá se vydělením počtu osob, které během roku odešly, počtem osob zaměstnaných na začátku roku.“* (Truneček, 2004, s. 42)

Každá firma by si měla specifikovat, od jaké hranice je to pro ni fluktuace nežádoucí a současně se zamyslet, zda fluktuace není příliš nízká. V případě překročení nastavené hranice mohou být dopadem např. zvýšené náklady spojené s odchody pracovníků a případným přijímáním nových, demotivace zaměstnanců (nestabilní kolektiv, společnost), snížená produktivita či možný únik citlivých informací a obchodního tajemství.

Za zvýšenou mírou fluktuace stojí nejčastěji tyto faktory:

- Odměňování zaměstnanců
- Ztráta motivace, únava, pocit vyhoření
- Vedoucí a řídicí dovednosti manažerů
- Náplň práce
- Chybějící možnosti růstu a další

3.6.3 Získávání a výběr pracovníků

Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být s vynaložením minimálních nákladů získat takové pracovníky (množství i kvalitu), které je třeba pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.

„Vlastní nábor pracovníků spočívá v zavedení určitých pravidel, vytvoření popisu pracovních míst, zadání vlastností, které by měl mít pracovník požadovaný pro určité

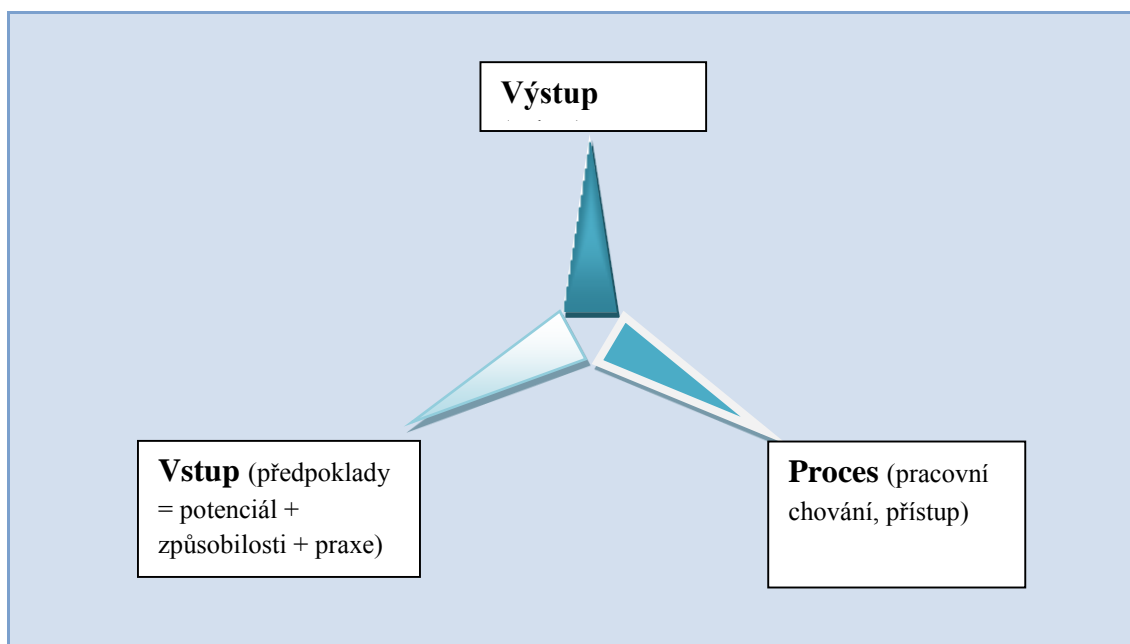
místo, inzerování volných míst, včetně stručného určení požadavků a podmínek výkonu práce.“ (Vašítková, 2008, s. 159)

Výběr vhodných uchazečů je prováděn pomocí různých pohovorů, dotazníků, hodnocení apod. Po přijetí nového zaměstnance je důležité seznámit jej s týmem spolupracovníků, s pracovním prostředím, pracovním řádem, s bezpečnostními a vnitřními předpisy organizace. Důležité je dohlédnout na řádný podpis pracovní smlouvy.

3.6.4 Hodnocení pracovníků

Existují 3 oblasti hodnocení pracovníků. Aby bylo hodnocení efektivní, mělo by být zaměřeno na všechny 3 oblasti – viz obrázek č. 6.

Obr. 4 Tři oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: HRONÍK, F., 2006, s. 20

Výstupy představují výkony a výsledky, které jsou velmi dobře měřitelné (např. tržby, kvalita, rychlost apod.). Mezi vstupy jsou zařazovány velmi často kompetence – vše, co pracovník do své práce vkládá (kompetence, zkušenosti). Hodnocení procesu je hodnocením přístupu pracovníka k úkolům či zadáním. Je třeba hodnotit všechny tři oblasti. „*Ovšem i zaměřenost na dvě oblasti a vynechání hodnocení toho, co je „mezi“*“,

tedy na proces, může přinést komplikace. Vždy se totiž může objevit někdo, kdo dosahuje špičkového výkonu, má vynikající potenciál, ale svým chováním spíše druhé demotivuje nebo působí destruktivně.“ (Hroník, 2006, s. 20)

Podle Hroníka (2006, s. 20-21) pomáhá hodnocení pracovníků při odměňování pracovníků. Hodnocení pomáhá identifikovat potenciál zaměstnanců, poskytuje pracovníkům zpětnou vazbu, při hodnocení zaměstnavatel zjišťuje potřeby v oblasti rozvoje. Díky hodnocení se v budoucnosti může zlepšit výkon pracovníků.

Hodnocení může být formální i neformální. Neformální hodnocení je neplánované, např. výtka nebo pochvala.

Můžeme rozlišit tři skupiny metod hodnocení pracovníků:

- Metody zaměřené na minulost
- Metody zaměřené na přítomnost
- Metody zaměřené na budoucnost

Nejvíce využívané metody hodnocení jsou v tabulce níže.

Tab. 1 Matice metod hodnocení

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesu	Hodnocení výstupů
Metody zaměřené na minulost	Zhodnocení praxe (certifikáty)	Metoda klíčové události	Záznam výsledků Srovnání výsledků
Metody zaměřené na přítomnost	Assessment Centre Development Centre Manažerský audit Zkouška	Sociogram 360° zpětná vazba	Pozorování na místě Mystery shopping

Metody zaměřené na budoucnost	Hodnocení potenciálu	Supervize Intervize	MBO, BSC
--------------------------------------	----------------------	------------------------	----------

Zdroj: HRONÍK, F., 2006, s. 54

3.6.5 Odměňování pracovníků a řízení odměňování

Systemy odměňování velmi úzce souvisí s motivací pracovníků a finančními možnostmi firmy. Systém by měl odpovídat potřebám organizace, zaměstnanců, měl by být spravedlivý a motivující. S odměňováním souvisí i daňová politika.

„Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci. Odměna za odvedenou práci a další odměny ovlivňují množství a kvalitu budoucí práce. Odměňování je tak jedním z nejefektivnějších nástrojů motivace pracovníků, které má organizace a vedoucí pracovníci k dispozici.“
(Kociánová, 2010, s. 160)

Odměny lze rozdělit na dva druhy: peněžní a nepeněžní.

„Nepeněžní odměny představují široké spektrum výhod poskytovaných zaměstnanci, z nichž některé jsou formálně součástí systému odměn. Patří sem například dotované stravování, zvýhodněné využívání určitých smluvně zajištěných rekreačních zařízení a veřejné odměňování vynikajících pracovních výsledků.“ (Vašítková, 2008, s. 160)

Peněžní odměny jsou přímou metodou, která směřuje ke zlepšování výkonu zaměstnanců. Dle Kociánové (2010, s. 161) „Celková odměna zahrnuje:

- 4 Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody)
- 5 Relační (vztahové) odměny – nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce)

„Řízení odměňování se týká formulování a realizace strategií a politiky, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě a důsledně v souladu s jejich

hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením, realizací a udržováním systémů odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.“ (Armstrong, 2007, s. 515)

System odměňování dle Armstronga (2007, s. 517) tvoří:

- *„Politika, která poskytuje vodítka k přístupům v řízení odměňování.*
- *Postupy nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.*
- *Procesy týkající se hodnocení relativního významu prací a hodnocení, řízení pracovního výkonu.*
- *Procedury prováděné v zájmu udržení systému a zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.“*

K motivaci zaměstnanců a k jejich vyšší loajalitě pak přispívají zaměstnanecké benefity. Patří sem např. stravenky, příspěvky na odborný rozvoj zaměstnanců, příspěvky na rekreaci, na sportovní a kulturní vyžití, na penzijní připojištění, vitamínové příspěvky, příspěvky na očkování atd.

3.6.6 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Cílem politiky a programů vzdělávání v nějaké organizaci je zabezpečit kvalifikované, vzdělané a schopné lidi potřebné k uspokojování současných i budoucích potřeb organizace. K dosažení tohoto cíle je nutné zabezpečit, aby lidé byli připraveni a ochotni se vzdělávat, chápali, co musejí znát a být schopni dělat, a byli schopni převzít odpovědnost za své vzdělávání tím, že budou plně využívat existující zdroje vzdělávání, včetně pomoci a vedení ze strany svých liniových manažerů.“ (Armstrong, 2007, s. 461)

Při sestavování plánu vzdělávání se vychází z plánů osobního rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Plán osobního rozvoje tvoří fáze, které jsou znázorněny na obrázku níže.

Obr. 5 Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje



Zdroj: ARMSTRONG, M., 2007, s. 471

Již ve fázi plánování se musí vytvořit základní kritéria pro hodnocení každé kategorie vzdělávání. „Je důležité vyhodnocovat vzdělávání, aby se posoudila jeho účinnost při dosahování těch výsledků, které byly stanoveny v souvislosti s plánováním vzdělávací akce, a aby se ukázalo, kde je zapotřebí zlepšení nebo změn, aby bylo vzdělávání ještě účinnější.“ (Armstrong, 2007, s. 507)

3.7 Pojem Age management

„Age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“ (Cimbálníková, aj., 2012, s. 33)

Opatření Age managementu se týkají mnoha činností. Jedná se především o oblasti:

- Péče o zdraví
- Restrukturalizace pracovních míst
- Rozvoj pracovního prostředí

- Přizpůsobení organizace práce
- Ergonomie práce
- Řízení směn
- Rozvoj mezigenerační spolupráce
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců
- Rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě Age managementu
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody. (Cimbálníková, aj., 2012, s. 33 - 34)

V současné době se věnuje velká pozornost celosvětovému problému a to stárnutí populace. Tímto problémem se bude muset důkladněji zabývat jak stát, tak firmy, ale i samotní občané. Ke stárnutí populace dochází především ze dvou důvodů, prvním důvodem je snížená plodnost a tedy i porodnost, ubývá počet nově narozených obyvatel a tím se zvyšuje podíl starých osob v celkové populaci. Druhým důvodem je zlepšování zdravotního stavu populace, které vede k vyššímu počtu osob, které se dožívají vysokého věku a tím opět dochází ke zvýšení podílu starých osob v populaci.

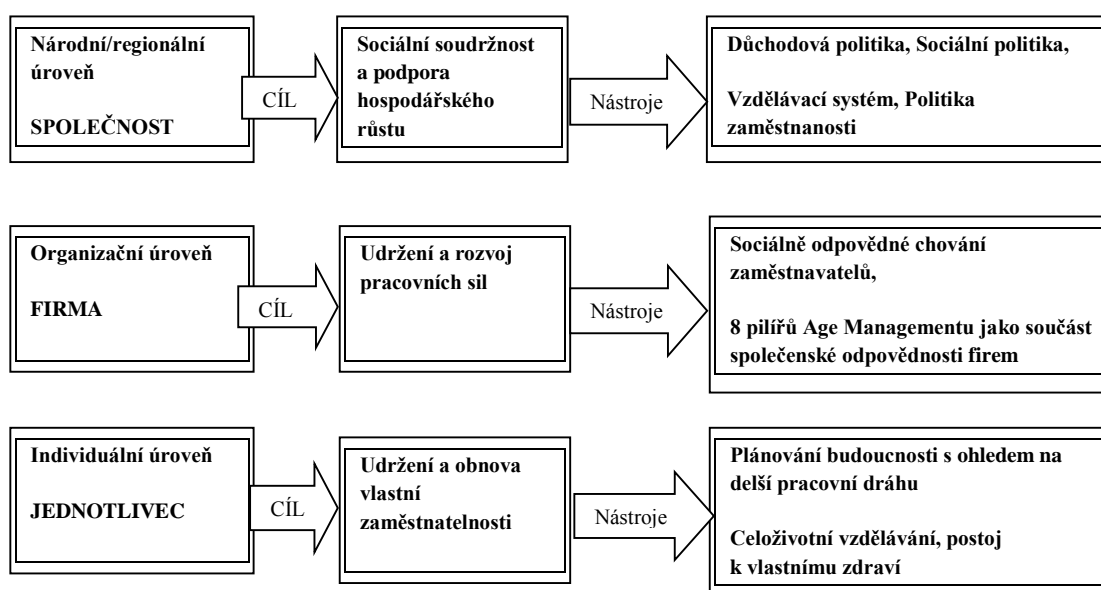
Počet osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, tedy v období mezi 20 a 49 lety se již začal snižovat a tento trend bude i nadále pokračovat. Je potřeba již nyní tyto pracovníky nahrazovat osobami ve věku 50 až 64 let. Tuto skupinu zaměstnavatelé dosud přehlíželi nebo jí nevěnovali dostatečnou pozornost. (Cimbálníková, aj., 2012, s. 14)

„Opatření v rámci Age managementu by měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie by měly být směřovány ke všem věkovým skupinám pracovníků. Specificky potom směrem ke starším pracovníkům. Mezi hlavní zásady Age managementu, zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku, patří především dobré znalosti o věkovém složení společnosti a firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost a uplatňování strategického myšlení.“ (Cimbálníková, aj., 2012, s. 14)

3.7.1 Tři klíčové úrovně Age managementu

Lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech Age managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizační a úroveň národní / regionální. Zájem na zvládnutí Age managementu mají aktéři na všech třech hlavních úrovních.

Obr. 6 Úrovně Age managementu



Zdroj: CIMBÁLŇÍKOVÁ, L., aj., 2012, s. 34

3.7.2 Osm pilířů Age managementu

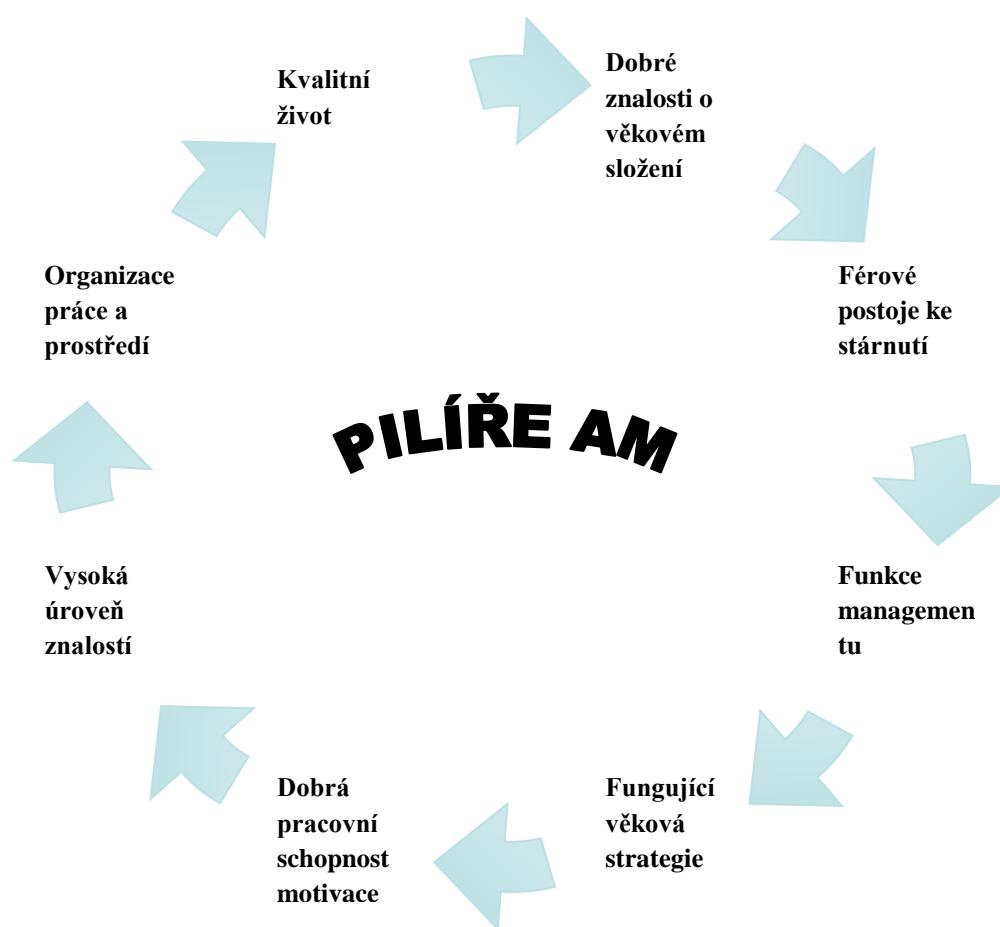
„K úspěchu Age managementu vedou především komplexní opatření nabízející synergii zájmů na všech úrovních. Takováto komplexní řešení vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci.“ (Cimbálníková, aj., 2012, s. 39)

Finští experti z institutu pracovního zdraví identifikovali 8 pilířů Age managementu na podnikové úrovni:

1. Znalost problematiky věku
2. Vstřícný postoj vůči věku

3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
4. Kvalitní a funkční věková strategie
5. Dobrá pracovní schopnost
6. Vysoká úroveň kompetencí
7. Dobrá organizace práce a pracovní prostředí
8. Spokojený život

Obr. 7 Piliře Age managementu



Zdroj: CIMBÁLNÍKOVÁ, L., aj., 2012, s. 40

3.7.3 Age management a jeho využití v organizacích

V souvislosti se změnami vnějšího prostředí, které ovlivňují i faktory vnitřního prostředí, se mění i požadavky na pracovní místa a na kompetence pracovníků.

Organizace musí reagovat na tyto změny a musí se vypořádat se změnou demografie ve firmě, s nedostatkem kvalitních pracovníků, se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností pracovníků. Age management je nástrojem, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. Koncept Age managementu se opírá hlavně o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života a mezigenerační dialog. (Cimbálníková, aj., 2012, s. 99 - 100)

Typickými **opatřeními** Age managementu ve firmách jsou dle Cimbálníkové, aj. (2012, s. 100):

- Plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky
- Zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny
- Přeražení pracovníků na jinou, vhodnou pracovní pozici
- Přizpůsobení pracovního programu
- Možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, možnost vzdělávání starších pracovníků
- Tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení
- Rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření

Mezi **přínosy** Age managementu pro organizace můžeme pak zahrnout:

- Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu
- Zvyšování kvality lidských zdrojů
- Posílení pozice na trhu
- Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem

Před rozhodnutím zavést Age management v organizacích je nutné znát jeho výhody a přínosy pro firmu, vyhodnotit přínosy starších pracovníků pro organizaci, znát jejich silné a slabé stránky. Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují rozhodování managementu o zaměstnávání pracovníků nad 50 let a to buď pozitivně, nebo negativně

patří jejich zkušenosti, vztah k práci a k firmě, jazyková a počítačová bariéra, fyzické a osobnostní předpoklady.

Dle Cimbálníkové, aj. (2012, s. 105 – 109) je další oblastí, která je důležitá pro implementaci Age managementu, znalost **nástrojů** Age managementu. Ty umožňují využití schopností a zkušeností zaměstnanců nad 50 let a jsou spojeny s obsahem a formou práce.

Nástroje spojené s obsahem práce:

- Restrukturalizace pracovních míst
- Ergonomie práce (omezování fyzické zátěže)
- Rozvoj mezigenerační spolupráce
- Vzdělávání na míru pracovníkům 50+
- Podpora rozvoje fyzické kondice pracovníků
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody
- Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání

Nástroje spojené s organizací práce:

- Přizpůsobení organizace práce
- Částečný úvazek
- Nepravidelná práce
- Kombinace práce v kanceláři a práce z domova
- Podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí
- Přizpůsobování pracovní doby
- Sdílené pracovní místo
- Projektové zaměstnávání
- Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo

Proces **realizace** Age managementu v organizaci má pět fází:

1. Analýza situace
2. Zpracování strategie podpory Age managementu

3. Plán implementace
4. Hodnocení dosažených výsledků
5. Přijetí následných opatření

„Než dojde k implementaci Age managementu do podnikové praxe, je třeba zpracovat analýzu současného stavu organizace a jejího okolí ve vztahu k vybrané skupině pracovníků. Vnitřní situační analýzu ve vztahu k Age managementu lze zpracovávat ze dvou pohledů – z pohledu vnitřních faktorů, které ovlivňují proces podpory Age managementu a z pohledu jednotlivých pracovníků.“ (Cimbálníková, aj., 2012, s. 111)

Při procesu **implementace** Age managementu je na prvním místě rozhodnutí vrcholového managementu, tomu však musí předcházet odpovědi na otázky týkající se výhod a nevýhod zaměstnávání pracovníků nad 50 let. Pokud tyto odpovědi jsou pro podporu těchto pracovníků, pak je úkolem managementu Age management zavést. Toto zavedení se týká všech úrovní a oddělení organizace a obsahuje následující kroky:

1. Sestavení týmu pro implementaci Age managementu
2. Vytvoření scénářů pro budoucnost
3. Vize a strategie
4. Audit Age managementu
5. Stanovení firemních cílů
6. Realizace Age managementu
7. Monitoring a vyhodnocování realizace strategie Age managementu

Dle Cimbálníkové, aj., (2012, s. 117 - 120), existuje desetibodový plán pro úspěšný Age management. Jedná se o následující základní body, které přispějí k úspěšným strategiím Age managementu na pracovišti:

- Naplánujte systematický, integrovaný a detailní přístup k Age managementu

- Propagujte povědomí o věku skrze vzdělávání manažerů a pracovníků
- Zviditelněte závazek vyššího managementu vůči Age managementu a změně
- Zaujměte preventivní postoj napříč životním cyklem tak, že se zaměříte na všechny pracovníky
- Zlepšete pracovní podmínky starších pracovníků
- Zapojte starší pracovníky do plánování strategií a iniciativ Age managementu
- Spojte věkovou různost s firemními strategiemi rovnosti a různosti
- Rozvíjejte strategie, postupy a koncepty Age managementu skrze sociální dialog a skrze spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli
- Komunikujte a poskytněte informace o Age managementu napříč organizací
- Monitorujte a vyhodnocujte efektivitu strategií Age managementu

3.8 Teoretická východiska výzkumu

Existuje řada průzkumů zaměřených na spokojenost lidí se zaměstnáním, jejich pracovní motivaci i loajalitu vůči zaměstnavateli. Plánovaný výzkum „Průzkum spokojenosti zaměstnanců nad 50 let“ navazuje na výsledky analýzy úrovně Age managementu ve zkoumané společnosti, ze které vyplynul řešený problém. Cílem výzkumu je zjistit potřeby starších zaměstnanců OHL ŽS, a.s. Tento poznatek bude promítnut do závěrečných doporučení tak, aby došlo ke snížení fluktuace uvedené skupiny zaměstnanců, zlepšení pracovního prostředí těchto zaměstnanců, a aby došlo k celkovému zlepšení úrovně Age managementu v této společnosti.

Dále budou popsány základní pojmy související s realizovaným výzkumem.

Výzkum

V odborné literatuře existuje více definic pro výzkum, pro účely této práce byla zvolena následující: *Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o*

systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je veden snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru.“ (Hendl, 2005, s. 30)

Kvalitativní výzkum

„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“ (Hendl, 2005, s. 50)

Výzkumné metody

„Vědeckou metodu lze obecně charakterizovat jako záměrný postup (cestu), jehož pomocí se dosáhne určitého cíle, něco se pozná, vyřeší. Metoda tedy představuje obvykle celý komplex různorodých poznávacích postupů a praktických operací, které směřují k získávání vědeckých poznatků.“ (Skalková, 1995, s. 21)

Cílová skupina

Určením cílové skupiny se přiblížíme k rozhodnutí, kdo bude konečný respondent. *„Vzorek jako takový je technickým označením. Místo něho užíváme také výraz „výběr“. Tato slova znamenají menší podmnožinu vybranou z nějaké větší skupiny.*“ (Punch, 2008, s. 52)

Dotazníkové šetření

Dotazníková metoda, která slouží k hromadnému získávání údajů od zkoumaných osob (respondentů). *„Dotazování je jednoduchý způsob získávání statistických dat, který se provádí písemně (dotazníky, internetové dotazníky) nebo ústně (osobně, telefonicky, ve skupinách). Takto je možné získat informace hromadného charakteru od tzv. respondentů, tj. osob náhodně určených k dotazování.*“ (Neubauer, Sedlačík, Kříž, 2012, s. 18)

Objekt výzkumu

„Cílový, též výzkumný soubor (popř. populace) je množina objektů, kterých se zkoumání týká, na které se mají jeho výsledky vztáhnout.“ (Reichel, 2009, s. 75)

Slovo populace označuje ve výzkumu lidi, o kterých se chceme něco dozvědět. *„Když je populace, která vás zajímá, prostudujte její vzorek, a na jeho základě odhadnete, jak celá tato populace vypadá.“ (Walker, 2010, s. 31)*

Předmět výzkumu – to, co se bezprostředně zkoumá

Subjekt výzkumu

Subjektem může být jedinec (většinou autor práce) nebo celý tým výzkumníků či výzkumná agentur, která výzkum realizuje.

Dotazník

„Dotazník je jedním z nejběžnějších nástrojů pro sběr dat pro různé typy průzkumů. Skládá se ze série otázek, jejichž cílem je získat názory a fakta od respondentů. Oproti jiným typům průzkumů (jako například osobní nebo telefonický rozhovor, pozorování, skupinový rozhovor, atd.) je možné prostřednictvím dotazníku získat informace s mnohem menší námahou a levněji. Dále se výsledná data dají mnohem jednodušeji zpracovávat.“ (Dotazník-on line., 2014) Při zpracovávání dotazníku je třeba dodržovat určitá „pravidla“. „Každé psychologické měření, jako je například osobní dotazník, by mělo mít validitu (mělo by měřit to, co tvrdí, že měří) a mělo by být spolehlivé (mělo by měřit konzistentně).“ (Walker, 2010, s. 55)

4. ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÁ SITUACE

Praktická část se zabývá analýzou současného stavu organizace a jejího okolí ve vztahu k vybrané skupině pracovníků (50+). Je zhodnoceno vnější a vnitřní prostředí stavební společnosti OHL ŽS, a.s. a přístup firemní strategie v oblasti age managementu, je proveden výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci „Dotazník spokojenosti, potřeb, možností a očekávání zaměstnanců nad 50 let“ s cílem zjistit spokojenost těchto zaměstnanců v pracovním poměru. Pomocí získaných poznatků je pak provedena příslušná závěrečná SWOT analýza a následně navrhnutá řešení a doporučení pro zlepšení úrovně age managementu ve společnosti OHL ŽS, a.s. V závěru jsou výsledky analýz shrnuty.

4.1 Představení společnosti OHL ŽS, a.s.

OHL ŽS, a.s. je dynamická, multiprofesní firma s šedesátiletou tradicí, která patří k největším a nejvýznamnějším stavebním společnostem v České republice. Až do roku 2006 ji obchodní partneři i široká veřejnost znali pod názvem ŽS Brno, a.s. Změnou názvu na OHL ŽS, a.s. potvrdila společnost svou příslušnost k mezinárodní španělské stavební a investiční Skupině OHL Group, jejíž součástí je od roku 2003.

OHL ŽS, a.s. je odborníkem na dopravní, železniční i silniční stavby. Výrazně se prosazuje také v oboru pozemních, podzemních, energetických a ekologických staveb. Společnost realizuje zakázky nejen na území České republiky, ale také v zahraničí v zemích jako jsou – Slovensko, Bulharsko, Maďarsko, Černá Hora, Ázerbájdžán, Polsko, Rumunsko, Rusko, Chorvatsko, Srbsko a území Bosny a Hercegoviny.

Motto firmy zní:

„Jsme úspěšnou společností, která pomáhá těm, kteří to potřebují. Odpovědnost za druhé spolu s cílenou a účinnou pomocí se stala součástí naší firemní kultury. Jsme rádi, že úspěch můžeme proměnit v konkrétní pomoc neziskové sféře a podílet se na řadě prospěšných projektů. I to patří k moderní tváři českého stavebnictví, kterou akciová společnost OHL ŽS představuje.“ (Výroční zpráva OHL ŽS, a.s., 2013)

4.2 Analýza vnějšího prostředí – národní úroveň

Česká republika má v porovnání se zeměmi Evropské unie stále relativně nízkou míru nezaměstnanosti. Vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva, lze do budoucna však předpokládat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Jejich vzdělanostní struktura je bude znevýhodňovat vůči mladším zaměstnancům na trhu práce. Proto se skupina pracovníků 50+ stává jednou z ohrožených skupin, které by se měla věnovat pozornost především v oblasti vládní politiky.

4.2.1 Demografická východiska, zaměstnanost a nezaměstnanost

- ***Obyvatelstvo podle pohlaví, věku a rodinného stavu***

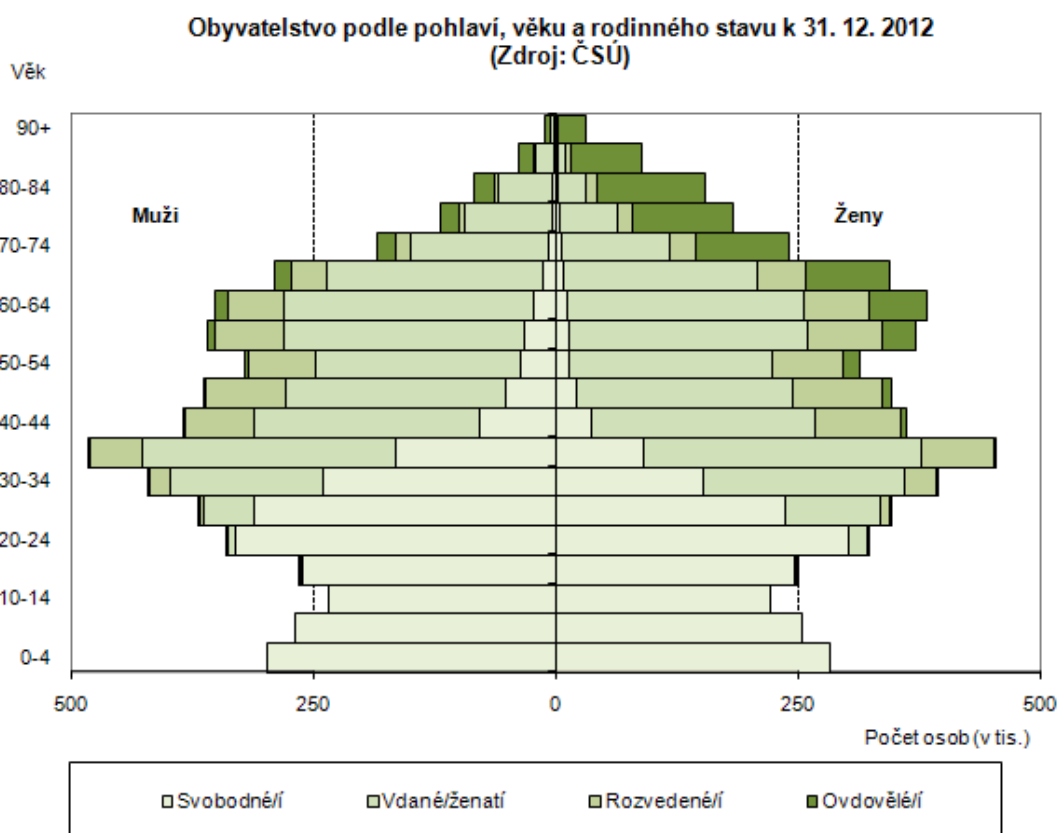
K 31. 12. 2013 představovala populace nad 50 let věku 37,2 % z celkové populace. Zastoupení osob ve věku 65 a více let dosáhlo 17,4 %. Z celkového počtu žen bylo nad 50 let 40 % a u mužů 34 %. U populace 65+ to bylo 20 % žen a 15 % mužů.

Vývoj indexu stáří od roku 2006 do roku 2013 má v ČR stoupající tendenci. To znamená, že se zvyšuje počet seniorů nad 65 let oproti dětem do 14 let. Bývaly doby, kdy dětí bylo vždy více než seniorů, ale od roku 2006 se poměr obrátil a přibývá seniorů. V roce 2006 byl index stáří 100,2, to znamená, že poměr seniorů a dětí byl téměř v rovnováze. Od té doby je v České republice více seniorů než dětí.

Do 29 let věku převládali v populaci ČR lidé, kteří ještě nevstoupili do manželství. Ve věkové kategorii 30-34 let byla již jen čtvrtina žen svobodných a u mužů byl podíl svobodných v tomto věku téměř dvojnásobný.

Nadpoloviční většina žen žije v manželství do 69 let věku. První kategorií, kdy podíl ženatých u mužů klesne pod 50 %, je věk 90-94 let. (*ČSÚ, Ediční plán, 2015*)

Obr. 8 Strom života



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ

Strom života je zobrazen podle absolutních počtů osob jednotlivých rodinných stavů v jednotlivých věkových skupinách.

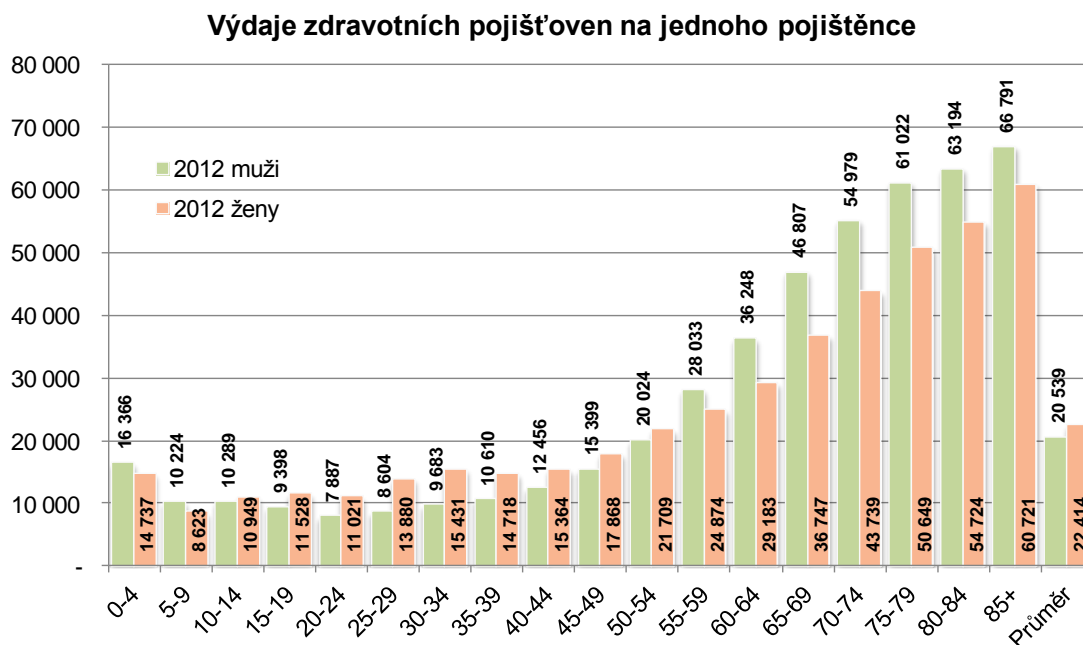
- **Zdravotní služby**

Zdravotní pojišťovny vynaložily v průměru v roce 2012 na jednoho pojištěnce celkem 20 539 Kč (muži) a 22 414 Kč (ženy). Výdaje na ženy jsou v mladších věkových kategoriích vyšší než u mužů, ale nijak výrazně.

Naopak je tomu s přibývajícím věkem. Vyšší difference nastávají od 55 let, kdy výdaje na léčení mužů začínají přesahovat výdaje na léčení žen. Od tohoto věku jsou rozdíly mezi výdaji na muže a výdaji na ženy výrazné, rozdíl činí více než 10 000 Kč ve věku 65-79 let. Výdaje na léčení u žen nad 85 let jsou pak o 6000 Kč nižší než výdaje na

muže. Vyšší výdaje pojišťoven na ženy v nižším a středním věku patrně souvisejí s mateřstvím. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 9 Výdaje ZP



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ

- **Sociální služby**

Počet vyplacených příspěvků na péči:

V červnu 2013 se vyplátilo 316 819 příspěvků na péči 117 012 mužům (37 %) a 199 807 ženám (63 %).

Z hlediska věku nejvíce příspěvků na péči pobírají lidé do 59 let (27 %) a v nejstarší věkové kategorii 85 a více let (26 %). S přibývajícím věkem počet vyplacených příspěvků na péči roste. Ze všech osob, které pobírají tento příspěvek je 10 % ze skupiny 75-79 let a 17 % tvoří skupina 80-84 let. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Tab. 2 Počet vyplacených příspěvků na péči přiznaných za červen 2013

KRAJ	Celkem		z toho ve věku					
			50-64		65-79		80+	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
Česká republika	117 012	199 807	19 528	17 146	29 855	47 382	28 788	108 193

KRAJ	Celkem	v tom ve věku						
		-59	60-64	65-69	70-74	75-79	80-84	85+
Česká republika	316 819	85 756	16 845	21 204	23 414	32 619	55 133	81 848

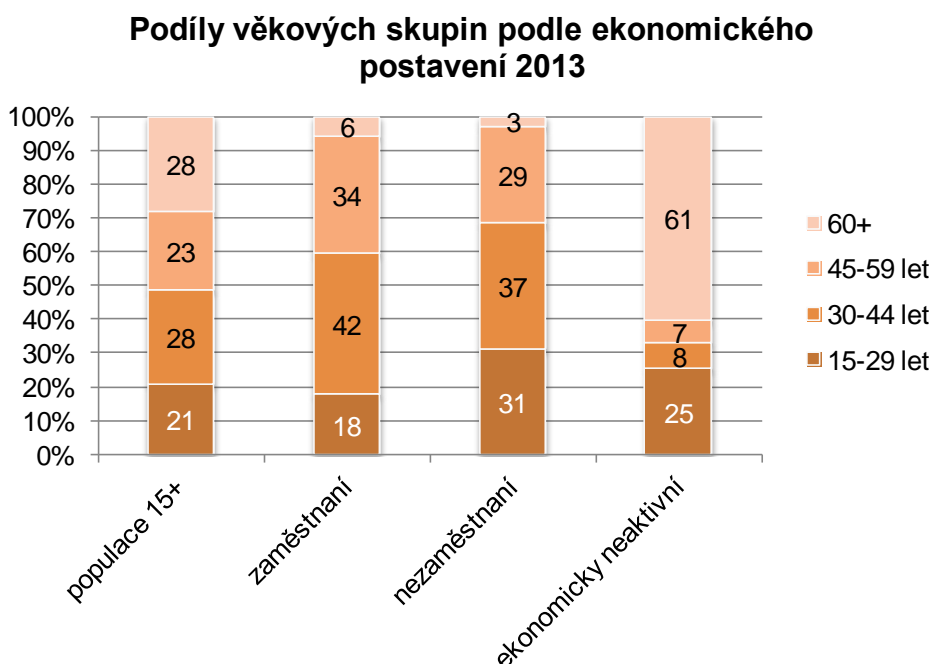
Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - MPSV, rok 2013

- **Ekonomické postavení**

Z celkového počtu nezaměstnaných 368,9 tis. osob bylo ve věku 15-29 let 31 %, ve věku 30-34 let 37 %, populace středního věku 45-59 let tvořila 29 % nezaměstnaných a šedesátiletých a starších bylo mezi nezaměstnanými pouze 3 %.

V roce 2013 bylo ekonomicky neaktivních 3 645,4 tis. osob. Z nich bylo ve věku 15-29 let 25 %, ve věku 30-44 let 8 %, u osob ve věku 45-59 let bylo mezi ekonomicky neaktivními 7 % a u osob nad 60 let bylo ekonomicky neaktivních 61 %. Ekonomicky neaktivní jsou ve větší míře studující a ze starší populace lidé, kteří odešli do starobního důchodu. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 10 Věkové skupiny podle ekonomického postavení



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ

- **Ekonomická aktivita**

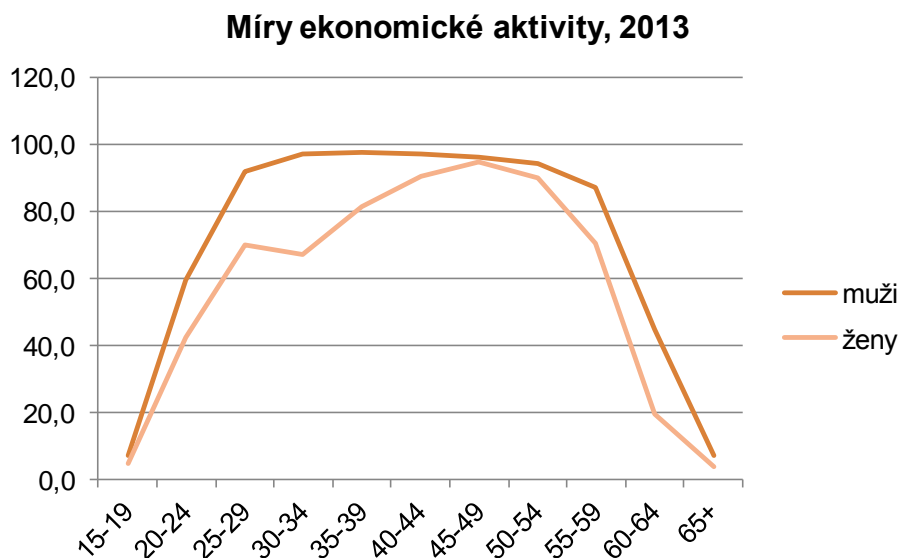
Míry ekonomické aktivity:

Míra ekonomické aktivity je konstruována podle metodiky ILO a Eurostatu, tj. jako podíl celkové pracovní síly na počtu osob ve věku 15 a více let. Data jsou průměr za rok 2013.

Průměrná míra ekonomické aktivity je 59,3 %, u mužů činí 68,1 %, u žen 50,9 %. Nejvyšší míra ekonomické aktivity byla v roce 2013 u mužů ve věkové kategorii 35-39 let, kdy dosáhla 97,6 %. U žen tomu bylo později, ve věku 45-49 let, kdy míra ekonomické aktivity dosáhla 94,5 %. Muži si drží v produktivním věku vysokou míru ekonomické aktivity, zatímco u žen se projevují v období mezi 25-45 lety mateřské a rodičovské povinnosti. V tomto období klesla míra ekonomické aktivity u žen až na hodnotu 67,0 % ve věku 30-34 let. Věkové období 15-24 let se u obou pohlaví vyznačuje nižší mírou ekonomické aktivity způsobenou převážně studiem. Výraznější pokles ekonomické aktivity nastává u mužů ve věku 55-59 let a u žen začíná výrazněji klesat ve

věku 50-54 let. V 60-64 letech je míra ekonomické aktivity u mužů 44,8 % a u žen již 19,3 %. Zde se projevuje rozdílný věk odchodu do důchodu. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 11 Míra ekonomické aktivity



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - Výběrové šetření pracovních sil

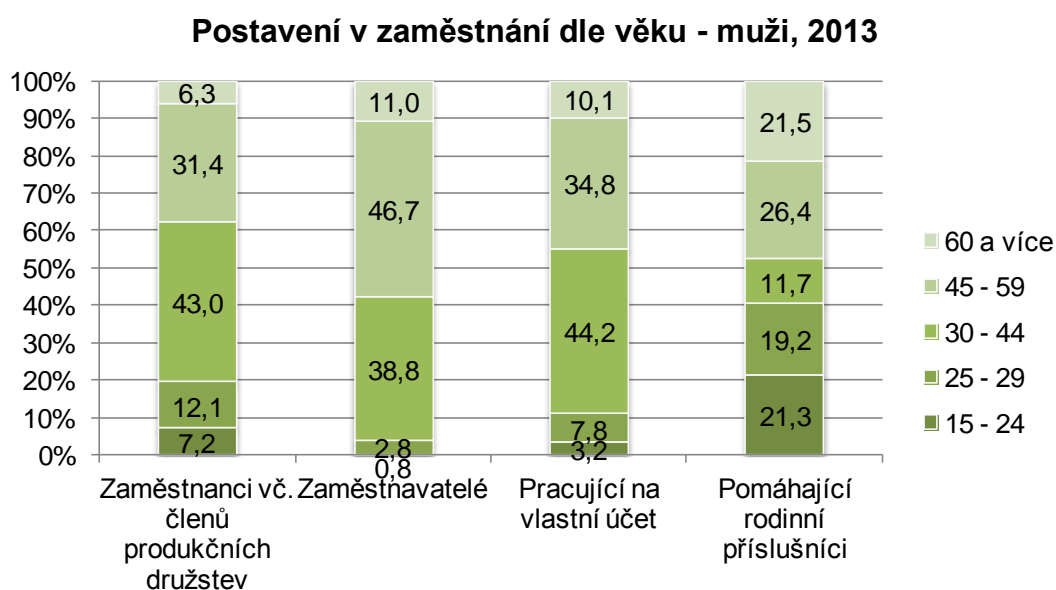
- **Postavení v zaměstnání**

V roce 2013 bylo zaměstnanců včetně členů produkčních družstev 4 055,2 tis., z toho 2 201,9 mužů a 1 853,3 žen. Z nich ve věku 60 a více let bylo 217,1 tis. osob, což je 5,4 % ze všech zaměstnanců. Muži tvořili v tomto věku 6,3 % zaměstnanců a ženy 4,2 %. Věková skupina 45-59 let měla 31,4 % mužů mezi zaměstnanci a 37,4 % žen. Nejvíce byla zastoupena věková skupina 30-44 let. Mužů v zaměstnaneckém poměru nebo jako členů produkčních družstev bylo 43,0 % a žen 41,8 %.

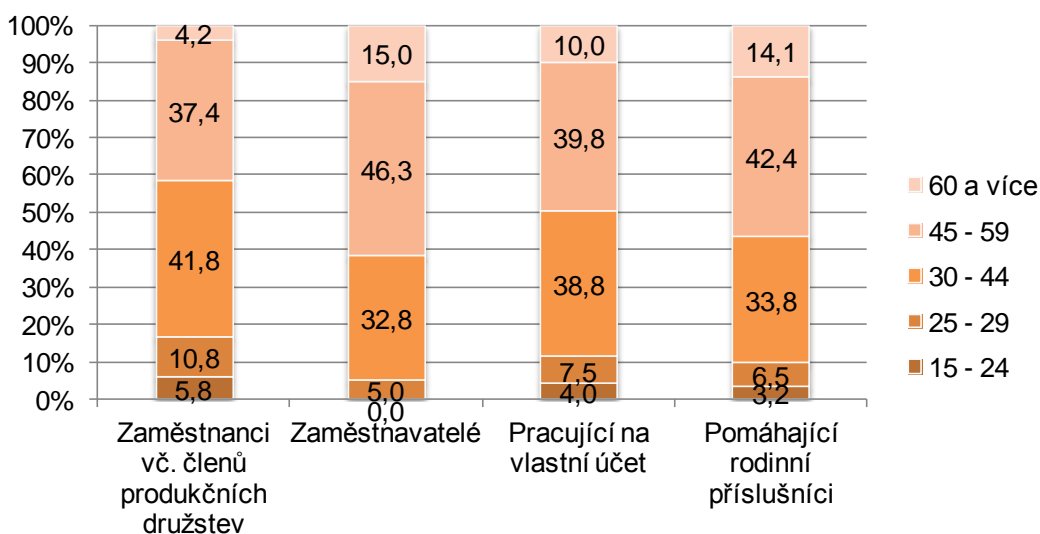
V pozici zaměstnavatelů má věková kategorie 60+ a 45-49 let mnohem vyšší zastoupení než je tomu u zaměstnanců. Absolutně je těchto lidí mnohem méně než zaměstnanců a to 166,0 tis., ale právě starší věkové kategorie zde tvoří významnou část. U mužů nad 60 let to bylo 11,9 % a u mužů 45-59 let pak 46,7 %. Ženy zaměstnavatelky jsou v nejstarších věkových skupinách zastoupeny ještě výrazněji, ve věku 60+ jich bylo

15,0 % a ve věku 45-59 let 46,3 %. Věková kategorie mladší, 30-44 let, je zde zastoupena méně (38,8 % muži a 32,8 % ženy), ale tvoří také významnou část zaměstnavatelů. U zaměstnavatelů je zajímavá ještě jedna skutečnost. Z celkového počtu 166,0 tis. jich je mnohem více mužů (125,4 tis.) než žen (40,6 tis.). Nejmladší věková kategorie (15-24 let) mezi zaměstnavateli chybí a kategorie 25-29 let má velmi malé zastoupení. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 12 Postavení v zaměstnání muži a ženy dle věku



Postavení v zaměstnání dle věku - ženy, 2013



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - Výběrové šetření pracovních sil

- **Míry nezaměstnanosti podle věku**

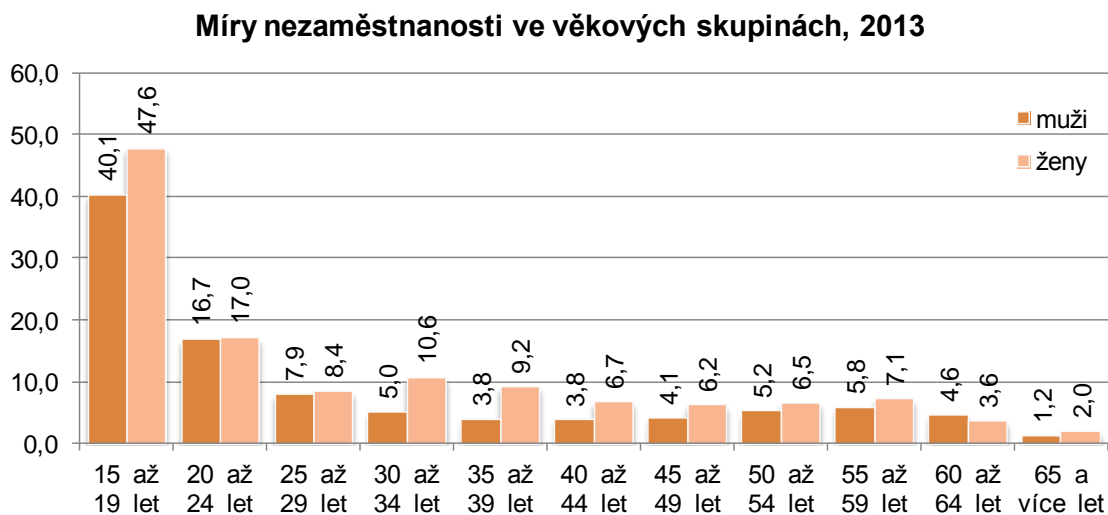
Obecná míra nezaměstnanosti je ukazatel získaný z výsledků VŠPS podle mezinárodních definic a doporučení (ILO). Jedná se o podíl nezaměstnaných na pracovní síle. Data jsou průměry za rok 2013.

Nejvyšší míru nezaměstnanosti má nejmladší obyvatelstvo (muži 40,1 % a ženy 47,6 %). Lidé v tomto věku často ještě studují, proto jejich absolutní počty nejsou velké. Kromě mladých lidí je patrná vyšší míra nezaměstnanosti u žen a to nejvíce ve věku, kdy hledají práci po rodičovské dovolené. Je to především věková skupina 30-34 let (10,6 %). Ještě vysokou hodnotu má věková skupina následující, 35-39 let, kdy míra nezaměstnanosti žen je 9,2 %.

Pokud se podíváme na seniory, míra nezaměstnanosti jak u mužů, tak u žen se začíná zvedat ve věkové kategorii 50-54 let (muži 5,2 %, ženy 6,5 %) a zůstává vysoká i v následující věkové skupině 55-59 let, kdy ohroženější jsou ženy (muži 5,8 % a ženy 7,1 %). Populace, která dosáhla důchodového věku již tak velký problém nemá, ve věku 60-

64 let je míra nezaměstnanosti u mužů 4,5 % a žen 3,6 %. V následující věkové kategorii 65 a více let je míra nezaměstnanosti minimální. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 13 Míra nezaměstnanosti dle věku



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - Výběrové šetření pracovních sil

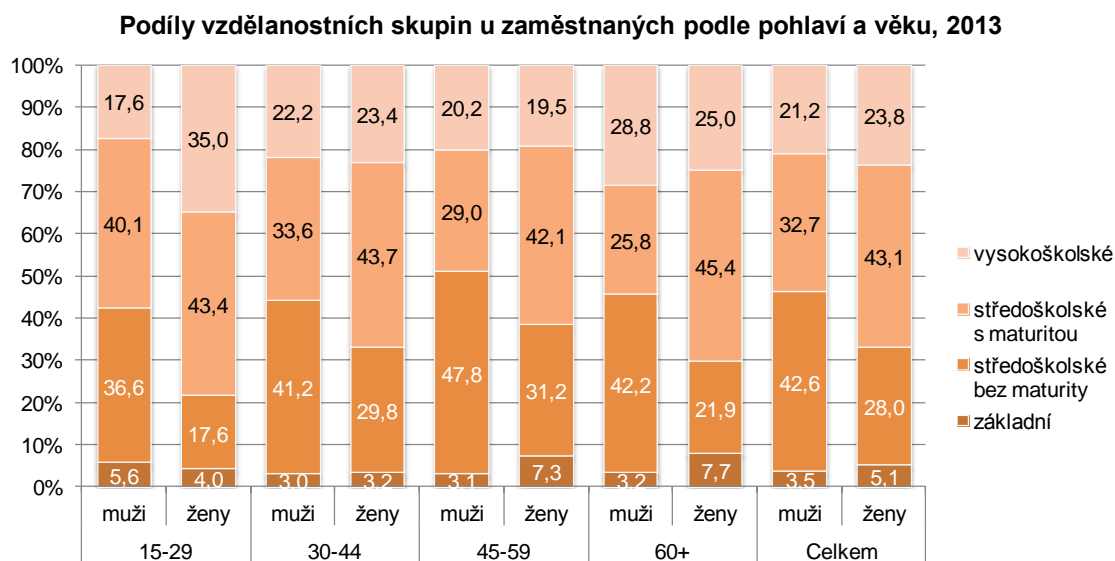
- **Úroveň vzdělání u zaměstnaných a nezaměstnaných**
Data jsou průměry za rok 2013

Ženy zaměstnané i nezaměstnané jsou vzdělanější než muži. Zatímco muži se v manuálních profesích obejdou bez maturity a stačí jim výuční list, ženám pracovní trh příliš manuální práce nenabízí, a proto se snaží získat alespoň maturitu. U zaměstnaných žen je střední vzdělání s maturitou nejčastějším. Dosahují celkem 43,1 %, zatímco muži 32,7 %. Nejvyšší podíl žen s maturitou je ve věkové skupině nad 60 let (45,4 %), zatímco u mužů to je 25,8 %. Pracující ženy i muži ve věku 60 a více let jsou často vysokoškolsky vzdělaní. Muži z 28,8 % a ženy z 25,0 %. V tomto věku nachází uplatnění i nejvyšší podíl žen, které mají pouze základní vzdělání 7,7 % (muži 3,2 %). Zaměstnané ženy 60+ jsou druhou nejvzdělanější věkovou skupinou v populaci. Prvenství v tomto směru patří mladým ženám ve věku 15-29 let, které jsou vysokoškolsky vzdělané dokonce z 35,0 % (muži 17,6 %) a ve středním vzdělání s maturitou dosahují 43,4 % (muži 40,1 %).

Lidé se základním vzděláním se na pracovním trhu příliš neuplatňují kromě žen ve věku 60+, jak už bylo zmíněno, a 45-59 let (7,3 %). Jinak se jejich podíly pohybují kolem 3 %, v celkovém srovnání 3,5 % u mužů a 5,1 % u žen.

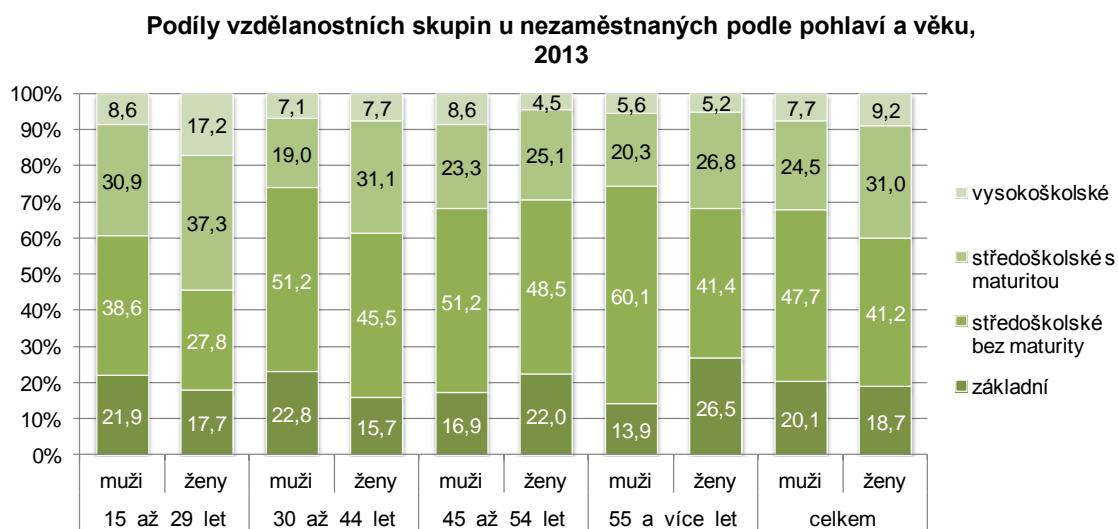
Lidé se základním vzděláním tvoří významný podíl mezi nezaměstnanými, kde celková hodnota dosahuje 20,1 % u mužů a 18,7 % u žen. Mezi nezaměstnanými se často ocitají také lidé se středoškolským vzděláním bez maturity a to více u mužů (47,7 %) než u žen (41,2 %). Vysokoškolsky vzdělaní lidé nezaměstnaností příliš netrpí, výjimka je u mladých lidí 15-29 let. Tam bývají nejvíce nezaměstnaností postiženy vysokoškolačky (17,2 %). Ženy v tomto věku, pokud jsou středoškolačky s maturitou, mají také těžší pozici (37,3 %). (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 14 Podíly vzdělanostních skupin u zaměstnaných dle věku



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - VŠPS 2013

Obr. 15 Podíly vzdělanostních skupin u nezaměstnaných dle věku



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ - VŠPS 2013

- **Vzdělání věkové skupiny 45-54 let a 55-64 let**

Ponechme stranou mladší věkové skupiny a věnujme se věkové skupině 55-64 a 45-54 let. Jak jsou tyto skupiny zastoupeny v celkové populaci v rámci jednotlivých druhů vzdělání?

U nejstarší populace 55-64 let vidíme výrazné zastoupení žen mezi ženami, které mají pouze **základní vzdělání** (27,2 %). U mužů je to podstatně méně, 11,8 %. Tato charakteristika již neplatí pro ženy v mladší věkové skupině 45-54 let. Tam je pouze 10,4 % žen ze všech žen se základním vzděláním. Takto staří muži zaujímají mezi všemi muži se základním vzděláním pouze 6,6 %, tedy nejnižší zastoupení.

Jiná je situace u mužů a žen ve věku 55-64 let, kteří mají **středoškolské vzdělání bez maturity**. U tohoto typu vzdělání je takto starých 25,7 % mužů a 27,7 % žen, což je nejvyšší zastoupení této věkové kategorie uvnitř jednotlivých typů vzdělání. Věková kategorie 45-54 let je zde na tom podobně, (muži 22,2 % a ženy 22,4 %). Z celé populace lidí, kteří mají střední vzdělání bez maturity je jak u mužů, tak u žen nejvíce zastoupena věková skupina 35-44 let, (muži 26,3 % a ženy 28,5 %).

Přesuňme se ke **střednímu vzdělání s maturitou**. U nejstarších žen, v tomto případě 55-64 let, zde vidíme vyšší zastoupení než u mužů. Ženy mají 18,5 % a muži pak 14,7 %. I ženy ve věku 45-54 let v tomto případě jsou zastoupeny více (19,8 %), avšak muži je dohánějí a ze všech mužů s maturitou je jich zde 18,2 %.

Naopak muži v seniorském věku předstihují ženy v zastoupení v populaci **vysokoškoláků**. Ve věku 55-64 let jich je 18,4 % a ve věku 45-54 let 20,3 %. U žen je to 13,1 % a 17,7 %. (*ČSÚ, Ediční plán, 2015*)

- **Mzdy**

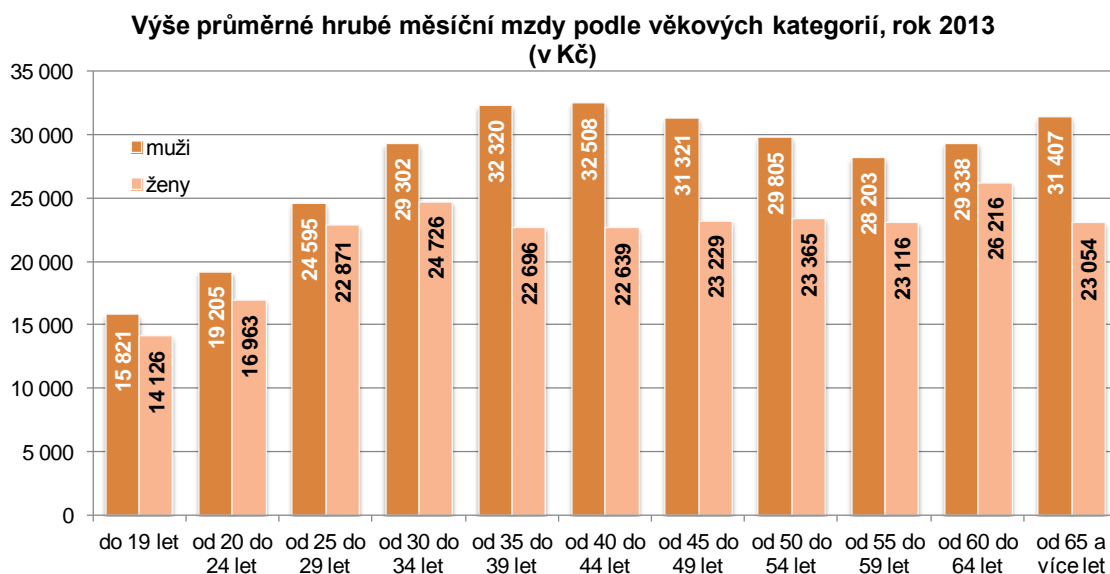
V roce 2013 měli muži nejvyšší mzdu v období mezi 35 až 44 lety věku. Ve věku 35-39 let mají průměrnou mzdu 32 320 Kč a od 40 do 44 let pak výši mzdy 32 508 Kč. Od tohoto věku jejich průměrná mzda klesá až na hodnotu 28 203 Kč měsíčně, kterou dosáhli ve věku 55-59 let. V dalším období, ve věku 60-64 let, průměrná mzda stoupá na 29 338 Kč, což není ještě návrat k nejvyšší mzdě, ale muži o pět let starší již téměř dosahují mzdové úrovně čtyřicátníků. Jejich mzda vystoupá až na hodnotu 31 407 Kč ve věku 65 a více let, což je mimo období středního věku nejvyšší průměr.

Zcela jiného charakteru je průběh průměrné mzdy u žen. Průměrná mzda žen roste pouze do věku 30-34 let. Nastávají mateřské povinnosti a návrat do práce je poznamenán horší průměrnou mzdou, než předtím. To postihuje ženy v období péče o malé děti. V tomto období je průměrná mzda žen 22 696 Kč (ve věku 35-39 let) a 22 639 Kč (ve věku 40-44 let). Mzda začíná stoupat až ženám, kterým je 45-49 let, kdy mzda velmi mírně stoupá z 23 229 Kč až na 23 365 Kč o pět let později, aby zase mírně klesla na hodnotu 23 116 Kč ve věku 55-59 let. Od 60-64 let, kdy je již mnoho žen v důchodu, ženám, které zůstaly v práci, mzda výrazněji stoupla na hodnotu 26 216 Kč za měsíc. Ženám starším, ve věku 65 a více let, na rozdíl od mužů v tomto věku mzda neroste, ale naopak klesá a to až na hodnotu 23 054 Kč.

Dá se tedy říci, že muži se mnohem déle než ženy drží na vysoké mzdové úrovni. Obě pohlaví se k sobě nejtěsněji přiblíží až ve věku 60-64 let, ale to je velká část žen již v důchodu a i tak je rozdíl mezi oběma mzdami vysoký a to přes 3000 Kč. Nejvyšší rozdíl

mezi průměrnou mzdou muže a ženy je ve věku 40-44 let a dosahuje 9 869 Kč. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

Obr. 16 Průměrná hrubá měsíční mzda dle věku



Zdroj: Demografická statistika ČSÚ – „Struktura mezd zaměstnanců 2013“

Sloupce v grafu zobrazují výše průměrných výdělků mužů a žen podle věkových kategorií. Jedná se pouze o mzdy zaměstnanců.

Hrubá měsíční mzda zaměstnance se vypočte jako podíl, v němž je čítec kumulace měsíční hrubé mzdy (včetně prémie a 13. a 14. platů) od počátku roku do konce sledovaného období a jmenovatel počet měsíců od počátku roku do konce sledovaného období. (ČSÚ, *Ediční plán, 2015*)

4.2.2. Legislativa

Česká republika, stejně jako ostatní země Evropské unie, se bude muset v budoucnu vyrovnávat s problémem stárnutí obyvatel a to především z pohledu stárnutí

pracovní síly. K již přijatým opatřením, která jsou uvedena v národních dílčích cílech řešících problém nezaměstnanosti, patří zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků 55+. Je vidět, že společnost si již plně uvědomuje tento problém a politici se začínají této oblasti více věnovat.

Dne 22. března 2006 byla zřízena Rada vlády pro seniory a stárnutí populace (dále jen „Rada“) usnesením vlády č. 288 v návaznosti na usnesení vlády č. 1482 k Informaci o plnění Národního programu přípravy na stárnutí na období let 2003 až 2007. Rada je stálým poradním orgánem vlády pro otázky týkající se seniorů a stárnutí populace. Ve své činnosti usiluje o vytvoření podmínek pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí a stáří v České republice a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje společnosti v kontextu demografického vývoje. Zasedání Rady se konají podle potřeby, nejméně však třikrát ročně. Informace o činnosti Rady jsou přístupné veřejnosti na webových stránkách Úřadu vlády, resp. Ministerstva práce a sociálních věcí. Rada nemá pravomoc prošetřovat stížnosti občanů. Organizační, odborné a administrativní práce a zveřejňování informací o práci Rady zajišťuje sekretariát Rady, který je organizační součástí Ministerstva práce a sociálních věcí. *(MPSV, Rada vlády pro seniory a stárnutí populace, 2015)*

Usnesením vlády České republiky ze dne 13. února 2013 č. 108 byl schválen nový strategický dokument „Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017“. Národní akční plán navázal na Národní programy přípravy na stárnutí od roku 2003 do roku 2012. Národní akční plán respektuje mezinárodní priority a je v souladu s Regionální implementační strategií Madridského mezinárodního akčního plánu pro problematiku stárnutí (OSN, 2002). Záměrem je komplexní přístup k řešení problematiky stárnutí populace, koordinace a propojování jednotlivých strategií rezortů v oblasti přístupů ke stárnutí a vytvoření společných priorit všech přijatých opatření. Základním rámcem Národního akčního plánu je zajištění dodržování a ochrany lidských práv seniorů. *(MPSV, Národní akční plán, 2015)*

Národní akční plán identifikuje následující oblasti:

- *Zajištění a ochrana lidských práv starších osob*
- *Celoživotní učení*
- *Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů*
- *Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce*
- *Kvalitní prostředí pro život seniorů*
- *Zdravé stárnutí*
- *Péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností*

(MPSV, Národní akční plán, 2015)

Rok 2012 byl vyhlášen **Evropským rokem aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity** (dále jen „EY 2012“), s důrazem na podporu vitality a důstojnosti všech osob. **Celkovým cílem EY 2012** bylo usnadnit vytvoření kultury aktivního stárnutí založené na společnosti vstřícné pro všechny věkové skupiny. **Hlavním cílem EY 2012 bylo** zvýšit obecné povědomí o významu aktivního stárnutí a jeho různých aspektů a zajistit, aby mu bylo přiznáno významné postavení v politické agendě subjektů zúčastněných na všech úrovních, s cílem vyzdvihnout cenný přínos starších lidí pro společnost a hospodářství a více jej uznávat, podporovat aktivní stárnutí, solidaritu mezi generacemi a vitalitu a důstojnost všech lidí, více se snažit o mobilizaci potenciálu starších lidí bez ohledu na jejich původ a umožnit jim vést nezávislý život. *(MPSV, Evropský rok aktivního stárnutí v ČR, 2015)*

4.2.3 Důchodová politika

Dnešní třicátníci půjdou do důchodu o více než pět let starší oproti věku, v němž chodí lidé nyní. Vyplývá to z takzvané malé důchodové reformy, která odstartovala na přelomu září a října 2011. Prosadila ji vláda ODS, TOP 09 a Věcí veřejných.

Tehdejší ministr práce a sociálních věcí Jaromír Drábek z TOP 09 prosadil, že zvyšování důchodového věku bude **postupně pokračovat i nad hranici 65 let**, s níž počítaly už dříve schválené plány. Postupné zvyšování podle schválené reformy přitom

neobsahuje horní hranici. Nyní narozené děti by tedy měly jít do důchodu až v 73 letech. Současně se zrychlí tempo pro **sjednocení důchodového věku mužů a žen**. Dříve platilo, že čím více má žena dětí, tím dříve jí vznikne nárok na standardní penzi. Tyto rozdíly se však postupně mají snižovat až k úplnému sjednocení nezávisle na pohlaví a počtu dětí. Koaliční smlouva ČSSD, ANO a KDU-ČSL zatím bez bližších podrobností hovoří i o další důchodové reformě, která upraví systémy zdanění práce a důchodů a má platit od roku 2017. Cílem je zajistit výplaty důstojných penzí, posílit princip zásluhovosti, narovnat transfery mezi rodinou a společností a zastropovat věk odchodu do důchodu. (*aktualne.cz/wiki/finance, Věk odchodu do důchodu, 2015*)

Cílem podpory starších osob na trhu práce by měla být zejména prevence a udržení zaměstnanosti. A to jak prevence ztráty zaměstnání a vzniku nezaměstnanosti, tak prevence odchodu do předčasné ekonomické neaktivity. Základním nástrojem této prevence by mělo být vhodné kariérové poradenství po celou dobu profesního života jedince. Dále je nutné podpořit profesní mobilitu starších zaměstnanců umožňující nejenom změnu povolání (a zaměstnavatele) ve vyšším věku, ale rovněž převedení na jinou práci u téhož zaměstnavatele. Možným poradenským nástrojem v ČR i 13 v jiných zemích je např. bilanční diagnostika, která by měla být zabezpečovaná všem dospělým, kteří jsou motivovaní pracovat, hledají změnu profese, zaměstnání nebo mají zájem o jinou pozici u současného zaměstnavatele. Dominantní roli v tomto procesu hraje podpora celoživotního učení a motivace zaměstnavatelů k rozvoji vlastních lidských zdrojů, případně úpravy pracovišť. V souvislosti se stávajícím demografickým vývojem je nutné zajistit nejenom prodlužování profesního života pracujících, ale rovněž podporovat mezigenerační výměnu a solidaritu. Měl by být proto kladen důraz i na podporu plynulé mezigenerační výměny, včetně její implementace do vnitropodnikových nástrojů řízení a rozvoje lidských zdrojů, přičemž je nutné zachovat nezbytnou jistotu starších pracovníků v zaměstnání (např. formou zařazení jako mentorů atd.). Za tímto účelem je v současné době připravován projekt „Generační tandem – podpora mezigenerační výměny“, který by v praxi měl ověřit možnosti využití podpory mezigenerační výměny. Všechna tato

opatření lze shrnout pod jednotný termín – podpora age managementu. (*MPSV, Národní akční plán, 2015*)

4.2.4 Sociální a zdravotní politika

Realizují se projekty podporující zdravé stárnutí v celé jeho definici, umožňující starším lidem se zapojovat co nejvíce do života společnosti, zabránit jejich sociální vyloučení způsobené například zhoršeným fyzickým i duševním zdravím, horšími sociálně - ekonomickými podmínkami nebo nevhodným životním prostředím, které představuje překážky jejich mobility (bydlení, okolí bydliště, doprava apod.).

Jejich efektivnost a působení na seniory snižují některé faktory, např. jde o to, že se tyto projekty uskutečňují nahodile a nesystematicky na základě grantových programů některých ministerstev a krajů. Tyto projekty jsou většinou krátkodobé – jeden rok. Protože není zajištěno jejich financování v dalším roce či letech, realizační týmy se často rozpadají, snižuje se jejich motivace a udržitelnost takových projektů je velmi malá. Z tohoto důvodu efektivita neodpovídá vynaloženým nákladům – finančním i lidských zdrojů. Aktivizační programy, vzdělávání a volnočasové aktivity upevňující duševní a fyzické zdraví seniorů jsou realizovány nerovnoměrně především ve větších městech, v malých obcích na venkově často chybí. Krajské rozpočty a granty podporují „pasivní“ služby pro seniory navazující nebo doplňující sociální služby, nicméně charakter komunitní péče nemají. Podpora zdraví pro seniory je poskytována vysoce kvalifikovanými profesionály, informace o zdravém životním stylu a souvisejícími tématy jsou však často touto odborností poznamenané, tj. nemusí být pro cílovou skupinu srozumitelné. Je třeba více používat metody sociálního marketingu při přípravě kampaní i jednotlivých edukačních materiálů a nástrojů. Změna stereotypního myšlení a chování, které stále převládá v pohledu všech generací na starší populaci, je překážkou aktivního využívání a vyhledávání všech dostupných možností k upevňování zdraví. Programy pro seniory jsou stále zaměřené více na pasivní konzumaci (péče, léky, zábava) než na podporu aktivního životního stylu dle individuálních potřeb a přání. Podpora zdraví je dle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví uskutečňována pracovníky podpory zdraví. Momentálně je to cca 40 úvazků v celé republice, při čemž jejich cílovou skupinou

není jen starší populace, ale všechny další skupiny obyvatelstva. Politická, institucionální, materiální i finanční podpora v této oblasti by přispěla výrazně k větší efektivitě prováděných programů, zvýšení jejich udržitelnosti i jejich četnosti. (MPSV, *Národní akční plán, 2015*)

4.2.5 Vzdelávací systém

Připravovaná Strategie vzdělávací politiky do roku 2020 vymezuje celoživotní učení jako soubor formálního vzdělávání, neformálního vzdělávání a informálního učení. *Formální vzdělávání* se odehrává zejména ve školách a jeho prostřednictvím lze dosáhnout stupňů vzdělání (základního vzdělání, středního vzdělání, středního vzdělání s výučním listem, středního vzdělání s maturitní zkouškou, vyššího odborného vzdělání v konzervatoři, vyššího odborného vzdělání, vysokoškolského vzdělání). Znaky charakteristické pro formální vzdělávání v České republice vykazuje rovněž vzdělávání předškolní, základní umělecké a jazykové. Jsou definovány jeho funkce, cíle, obsahy, organizační formy a způsoby hodnocení. *Neformální vzdělávání* je zaměřeno na rozvoj znalostí, dovedností a schopností v zařízeních zaměstnavatelů, soukromých vzdělávacích institucích, nestátních neziskových organizacích, ve školských zařízeních (např. zájmové vzdělávání, které poskytuje účastníkům naplnění volného času zájmovou činností se zaměřením na různé oblasti) a v dalších organizacích. Do oblasti neformálního vzdělávání lze řadit některé organizované volnočasové aktivity pro děti, mládež i dospělé, kurzy, školení a přednášky. Nutnou podmínkou pro realizaci neformálního vzdělávání je účast odborného lektora, učitele, trenéra či proškoleného vedoucího. Bez dodatečného uznání příslušným orgánem nebo institucí však zpravidla nevede k získání stupně vzdělání. *Informální učení* lze chápat jako proces spontánního získávání znalostí, dovedností a schopností z každodenních zkušeností a činností v práci, v rodině a ve volném čase. Zahrnuje také sebevzdělávání, kdy učící se nemá možnost ověřit si výsledky učení. Informální učení na rozdíl od formálního a neformálního vzdělávání není organizované a institucionálně koordinované, zpravidla má nesystematickou povahu a postrádá formující vliv učitele. (MPSV, *Příprava na stárnutí, 2015*)

Vzhledem ke stárnutí populace je nutno řešit nejen problematiku související s prodloužením období pracovní aktivity člověka. Předpokladem aktivního stárnutí je také udržení mentální aktivity a sociálního kontaktu seniorů. Veřejné vysoké školy v rámci U3V nabízí vzdělávací programy s cílem poskytnout seniorům možnost, aby se kvalifikovaně a na vysokoškolské úrovni mohli systematicky seznamovat s nejnovějšími poznatky. U3V motivuje seniory k aktivnímu přístupu k životu. Význam a poslání seniorského vzdělávání ve formě U3V má dva hlavní cíle:

- zvýšit vzdělanost a informovanost této skupiny občanů a umožnit seniorům přístup k novým technologiím používaným v každodenním životě,
- přispět ke zvýšení kvality života seniorů, zlepšit mezigenerační komunikaci, nabídnout seniorům účast na společenském dění a využívat jejich zkušeností a schopností.

V této souvislosti se, jako další možná forma distančního vzdělávání seniorů, dobře etablovaly VU3V, které zpřístupňují vzdělání dalším seniorům, kteří z nějakých důvodů, zdravotních či z důvodů vzdálenosti svého bydliště či jiných, nemohou usednout denně do školních lavic. V oblasti neformálního vzdělávání působí také např. školská zařízení pro zájmové vzdělávání - školní družiny, střediska volného času, která pořádají různé akce v oblasti smysluplného využití volného času, na nichž dochází k mezigenerační spolupráci. Jedná se zatím ale jen o společné akce dětí, rodičů, prarodičů i široké veřejnosti, většinou příležitostného charakteru.

Aktivity MV GŘ Hasičského záchranného sboru jsou příkladem toho, že na celoživotním vzdělávání seniorů se velmi dobře mohou podílet i jiné subjekty. Senioři jsou nejvíce zranitelnou skupinou, při požárech v domácnostech představují senioři tři úmrtí ze čtyř. I při jiných typech mimořádných událostí bývají senioři, s ohledem na mnohdy sníženou pohyblivost či pomalejší vyhodnocovací schopnosti, velice zranitelní. Na druhou stranu, díky svým životním zkušenostem a ochotou zabývat se svým okolím, mohou být velkým přínosem pro zúčastněné i záchranáře. Cílenější, systematictější přístup k nim nastal zejména od roku 2010, kdy bylo rozhodnuto, v souladu s myšlenkou vytvářet tzv. bezpečnou společnost, více se věnovat i této skupině obyvatelstva. Od té

doby se řada HZS krajů začala intenzivněji věnovat v rámci přípravy a vzdělávání specifických skupin obyvatelstva, právě seniorům. (*MPSV, Příprava na stárnutí, 2015*)

4.2.6 Politika zaměstnanosti

- **Antidiskriminační zákon**

Významným mezníkem v oblasti zaměstnanosti bylo přijetí Antidiskriminačního zákona, který mimo jiné zakazuje diskriminaci na základě věku. Tento zákon, byl přijat v Parlamentu ČR dne 17 června 2009 a nabyl účinnosti 1. září 2009. Jedná se o zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. Výčet zakázaných diskriminačních důvodů je omezen na šest důvodů. Jsou to rasový nebo etnický původ, pohlaví, sexuální orientace, náboženství či víra, věk a tělesné postižení. Přijetí antidiskriminačního zákona s sebou přináší také povinnost zaměstnavatelů uvést uzavřené kolektivní smlouvy a vydané vnitřní předpisy do souladu s touto novou právní úpravou. ČR tak přestala být jediným a posledním ze států EU, která obecný antidiskriminační zákon dosud neměla.

Antidiskriminační zákon je první komplexní právní úpravou svého druhu u nás. Zpracovává směrnice Evropských společenství a v souladu s mezinárodními smlouvami, jimiž je Česká republika vázána, a Listinou základních práv a svobod, vymezuje právo každé fyzické osoby na rovné zacházení a zákaz diskriminace v oblasti práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti, členství v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, přístupu ke vzdělání, zdravotní péči, sociálnímu zabezpečení aj. (*epravo.cz/top/clanky, Antidiskriminační zákon, 2015*)

- **Pracovněprávní předpisy**

Zákoník práce v § 13 odst. 2 písm. b) stanoví, že zaměstnavatel musí zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců. Toto ustanovení zákoníku práce patří k základním zásadám pracovněprávních vztahů. Samotnou problematikou rovného zacházení, zákazem diskriminace a důsledky porušení práv a povinností vyplývajících z pracovněprávních vztahů se pak zabývá § 16 a

17_zákoníku práce. Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoli diskriminace. Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

4.2.7 Shrnutí analýzy makroprostředí

Příležitosti:

- Výrazné zastoupení osob nad 50 let v pozicích zaměstnavatelů
- Ženy 60+ jsou druhou nejvzdělanější skupinou populace
- Vysokoškoláci 50+ netrpí nezaměstnaností
- Výrazný podíl vysokoškoláků ve skupině muži 55+
- Schválení národního akčního plánu 2013-2017 podporujícího pozitivní stárnutí
- Příprava projektu „Generační tandem“ na podporu mezigenerační výměny
- Grantové programy podporující zdravé stárnutí
- Strategie vzdělávací politiky do roku 2020
- Vzdělávací programy VŠ (U3V)
- Přijetí antidiskriminačního zákona

Hrozby:

- Index stáří má stoupající tendenci
- Uzavírání manželství v pozdějším věku
- Vyšší výdaje na zdravotní a sociální péči u lidí nad 55 let
- Rostoucí míra nezaměstnanosti od 50 let
- Špatné uplatnění na trhu práce u osob 50+ se základním vzděláním
- Pokles průměrné mzdy s rostoucím věkem

- Zvyšování horní hranice odchodu do důchodu
- Absence kariérového poradenství po celou dobu profesního života jedince

4.3 Analýza vnitřního prostředí společnosti OHL ŽS, a.s.

4.3.1 Organizační úroveň

Zájem o Age management na organizační úrovni je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Tento zájem bude trvale růst s vývojem pracovní síly směrem k vyššímu podílu starších pracovníků. Zaměstnavatel by si měl být vědom své části zodpovědnosti a respektovat fakt, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatele. (Cimbálníková, aj., 2012, s. 35)

Sociálně zodpovědné chování podniku

Společnost OHL ŽS, a.s. přijala v lednu 2012 Etický kodex, který stanoví firemní hodnoty, pravidla chování, odmítnutí korupce, transparentnost, upravuje vztahy s dodavateli a investory, vymezuje kontrolní činnost, stanovuje etický ohlašovací kanál a zabývá se případnými disciplinárními postihy. Všichni zaměstnanci byli se zněním tohoto dokumentu seznámeni a jejich znalosti dané problematiky byly následně testovány formou e-learningového testu. V konečné fázi obdrželi zaměstnanci jako doklad o úspěšném absolvování Certifikát.

Globálním cílem společnosti OHL ŽS je na základě řídicího aktu – Prohlášení vedení, Politika a Cíle, vydaným generálním ředitelem, vyvážený, harmonický a udržitelný rozvoj všech oblastí činnosti společnosti, který povede k růstu hodnoty společnosti a spokojenosti jejich zaměstnanců i zákazníků při současném respektování přírodních, ekonomických, sociálních a kulturních podmínek. (Příručka řízení OHL ŽS, a.s., 2014)

Dále mezi základní cíle společnosti patří:

- Dosáhnout a udržovat takovou úroveň důvěrnosti, úplnosti a dostupnosti informací v celé společnosti, aby byla zajištěna konkurenceschopnost společnosti, důvěryhodnost u obchodních partnerů a plnění příslušných legislativních požadavků.
- Zvyšování image OHL ŽS, a.s. jako stavební společnosti s velkým akcentem k ochraně ŽP a dodržování BOZP při svých činnostech.
- Pravidelné vyhodnocování výkonnosti všech subsystémů Integrovaného Systému Řízení (ISR) v zájmu zvyšování jejich efektivity.
- Zajištění adresného vzdělávání zaměstnanců přímo ovlivňujících úroveň ŽP, bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci a zajišťujících pravidelný dohled na naplňování systémových a legislativních požadavků na stavbách.
- Zlepšování kultury práce a pracovních podmínek zaměstnanců. (Příručka řízení OHL ŽS, a.s., 2014)

Tyto cíle jsou pak blíže specifikovány pro každou oblast činnosti, např. lidských zdrojů, ekonomiky a financování, obchodní a marketingové a další.

Akciová společnost OHL ŽS podporuje řadu prospěšných projektů a aktivit ve zdravotnictví, školství, kultuře a sportu. V oblasti vzdělání je partnerem projektu Brno – univerzitní město. Dlouhodobě spolupracuje s několika vysokými školami. Podporuje také vzdělávání zaměstnanců. Podrobný popis systému vzdělávání zaměstnanců je popsán v řídicích normách společnosti.

Také v oblasti zdravotní péče poskytuje společnost svým zaměstnancům sociální výhody, které jsou zakotveny v Kolektivní smlouvě. Zdravotní péče o zaměstnance je zajišťována smluvními lékaři. Dalšími sociálními výhodami pro zaměstnance jsou například: prodloužení dovolené o jeden týden, příspěvek k penzijnímu připojištění zaměstnanců, příspěvek na životní pojištění zaměstnanců, finanční odměny při životních a pracovních jubileích, příspěvek na závodní stravování, pořádání sportovních her a kulturních akcí.

Nezastupitelnou úlohu při zajišťování sociálního smíru v kolektivu zaměstnanců společnosti má odborová organizace.

OHL ŽS zapojila do projektu „Rovné příležitosti se vyplatí“, financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jeho cílem bylo provedení gender auditu. Výsledkem dotazníkového šetření a řízených rozhovorů s vybranými zaměstnanci bylo zjištěno, že zaměstnanci nezpochybňují prosazování rovných příležitostí ze strany zaměstnavatele. Zarážející byl výsledek v oblasti spravedlivosti v odměňování a rovnosti přístupu k různým národnostem, zde bylo dosti negativního hodnocení. To však přisuzují nedávným změnám, kterými společnost prošla v roce 2012, kdy se jednalo o rozsáhlou restrukturalizaci, kterou nařídil vlastník španělská skupina OHL SA.

Mezi principy dobrého řízení firmy patří beze sporu skutečnost, že společnost OHL ŽS uplatňuje zásady udržitelného rozvoje – rovnováhu mezi hospodářským rozvojem, šetrným přístupem k ŽP a společenské odpovědnosti. Tato filosofie je promítnuta do řízení společnosti prostřednictvím integrovaného systému řízení, založeného na systémech řízení: kvality, přístupu k životnímu prostředí, hospodaření s energiemi, bezpečnosti práce a bezpečnosti informací. Podnik aplikoval dobrovolné programy: Bezpečný podnik a EMAS.

Společnost OHL ŽS uplatňuje integrovaný systém řízení (ISŘ) založený na certifikovaných systémech v oblastech:

- certifikace managementu kvality (QMS) dle **ČSN EN ISO 9001** dále rozvíjen ČSN EN ISO 9004
- certifikace environmentálního managementu (EMS) dle **ČSN EN ISO 14 001**, rozšířeného o program EMAS III
- certifikace managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (OSM) dle **ČSN OHSAS 18001**, včetně osvědčení „Bezpečný podnik“
- managementu bezpečnosti informací (ISMS) dle **ČSN ISO/IEC 27 001**

Společnost aplikovala Model excelence EFQM – model excelence plus SOF, každoročně tak musí být aktualizováno hodnocení jednotlivých kritérií – jejich předpoklady a plnění. V roce 2004 získala společnost cenu Evropské nadace pro řízení kvality – EFQM. Společnost OHL ŽS má nastaveny pravidla podle filozofie TQM – zde

se však nejedná o žádné certifikáty ani ocenění – jde spíše o vnitřní „nastavení“ podniku. Model TQM je popsán i v podnikové řízené dokumentaci. V roce 2008 získala OHL ŽS ocenění „Ethnic friendly zaměstnavatel“.

Základním dokumentem pro oblast životního prostředí ne norma **Řád ekologie**. Spadá sem odpadové hospodářství, nakládání s nebezpečnými chemickými látkami a směsmi, vodní hospodářství. Ekolog společnosti pravidelně provádí hodnocení rizik ekologické újmy. Společnost zajišťuje aktivity v oblasti životního prostředí, jako jsou periodická školení zaměstnanců, certifikace dle EMS a EMAS, sankce za poškození životního prostředí.

Současná personální strategie

Oblast ŘLZ prošla v uplynulých letech změnou od prostého řízení pracovně – právních vztahů, ke komplexnímu řízení HR a s ním souvisejících procesů. V současném pojetí je odborem obsluhým a podpůrným v řadě oblastí. Odbor nemá kompetence pro řízení mzdové oblasti a pro prosazení jednotného způsobu řízení HR procesů a personální politiky v dceřiných společnostech. V návaznosti na přijatá úsporná opatření došlo v odboru ŘLZ k redukci počtu zaměstnanců.

Nejdůležitější změny v oblasti ŘLZ za posledních 10 let:

- **Změna v počtu zaměstnanců:** V současné době disponuje společnost téměř 1400 zaměstnanci evidovaných v tuzemsku, přičemž dalších 79 zaměstnanců tvoří zaměstnanci organizačních složek v zahraničí. Společnost oscilovala kolem úrovně 2 000 zaměstnanců v letech 2004 a 2009. V současné době se eviduje mírně vzestupný trend v souvislosti s mírným oživením v oblasti stavebnictví, rostoucí zásobou práce a rostoucím objemem výnosů.
- **Změna v expatriaci zaměstnanců:** V souvislosti s expanzí společnosti do okolních zemí a změnou vlastníka, přibývá i počet zaměstnanců pracujících mimo území ČR a počet zaměstnanců jiných národností s příslušností ke společnosti.
- **Změna ve struktuře zaměstnanců:** Mění se poměr THZ a zaměstnanců – dělníků, ve prospěch THZ. Zvyšuje se počet žen v řídicích pozicích. Změnou

přechodu na teritoriální způsob řízení došlo k citelnému snížení odborníků pro tunelové a mostní stavby.

- **Změna ve vzdělanostní úrovni zaměstnanců:** V souvislosti s nárůstem THZ stoupá i vzdělanostní úroveň zaměstnanců (cca 22 % vysokoškoláků). Tato změna souvisí i s podporou zaměstnavatele jednotlivým druhům vzdělávání (jazykové do r. 2012, autorizace, apod.). Nyní je zastaveno jazykové vzdělávání. Tendence společnosti pronikat do zahraničí není podpořena adekvátní jazykovou přípravou pro realizační týmy, ani pro zaměstnance, kteří jim poskytují podporu (obchod, finance, právo, personalistika).
- **Změna v nemocnosti zaměstnanců:** Vlivem legislativních změn došlo k výraznému snížení nemocnosti zaměstnanců, paralelně s úsporou pro zaměstnavatele snížením povinných odvodů z 35 % na 34 %.
- **Změna v úrazovosti:** Díky zavedenému systému řízení BOZP a PO, podpořeného i držením titulu Bezpečný podnik, došlo v uplynulých letech k výraznému snížení počtu pracovních úrazů.
- **Změna ve mzdové oblasti:** Do roku 2012 se mzdová oblast vyvíjela na základě benchmarkingových průzkumů srovnatelně s okolním prostředím velkých stavebních společností. Od r. 2013 dochází ke stagnaci až poklesu celkových ročních příjmů TH zaměstnanců, vlivem omezení vyplácení pohyblivé složky mzdy a jejímu následnému zrušení (výkonnostní odměny) u středních a nižších THZ.
- **Změna v dostupnosti pracovní síly:** V předešlých letech vygradovala poptávka po kvalitní pracovní síle, a to jak technické, tak zejména po odborných dělnických profesích. Od roku 2009 se tento trend mění a na pracovní trh jsou uvolňováni nejprve postradatelní, v pozdějších letech i velmi kvalifikovaní a schopní zaměstnanci.
- **Změna ve způsobu řízení LZ:** Do r. 2012 je oblast ŘLZ metodicky řízena odborem ŘLZ, přičemž rozhodovací kompetence byly v kompetenci jednotlivých odborných a výkonných ředitelů. Od r. 2012 přešly tyto kompetence na předsedu představenstva a 1. místopředsedu, přičemž jednotliví ředitelé organizačních

celků navrhuji a žádají změny, ke kterým se vyjadřuje odbor ŘLZ a rozhodují o nich dva příslušní statutáři. Odbor ŘLZ nemá žádné řídicí kompetence v této oblasti vůči vlastním zaměstnancům, nebo vůči dceřiným společnostem. Je více využíváno pracovních kontraktů na dobu určitou. V letech 2009 – 2014 došlo k úbytku dělníků, nižších TH a neproduktivních zaměstnanců.

- **Změna v oblasti Kolektivního vyjednávání:** Společnost si nadále udržuje srovnatelný objem a úroveň poskytovaných benefitů, podpořený i benchmarkingovými průzkumy. Dochází k mírné eliminaci některých benefitů a nedochází k mírnému plošnému navyšování mezd. Pro období 2015 – 2019 byla přijata nová Kolektivní smlouva, která staví benefity zejména na nákladech uznatelných pro společnost (doplňkové penzijní spoření, kapitálové životní pojištění, stravenky, stravné při pracovních cestách, Flexi pasy namísto darů při životních a pracovních jubileích, apod.). Vztahy s odbory jsou nadále korektní při zachování sociálního smíru.
- **Změna v nárůstu řízených procesů:** Odbor ŘLZ během posledních deseti let výrazně nakumuloval objem a charakter zajišťovaných procesů. Jedná se o náhradní plnění, hodnocení zaměstnanců, podíl na evropských projektech ESF, dosažení ocenění Ethnic Friendly zaměstnavatel, Zaměstnavatel roku, Bezpečný podnik, spolupráce se všemi druhy škol a univerzit v mnoha oblastech, zajištění interní komunikace, organizace Sportovních her, oceňování nejlepších zaměstnanců, spolupráce s personálními agenturami, RHK Brno, KHK JM, HK ČR, organizace průzkumů spokojenosti, benchmarkingů, prevence a řízení rizik, e-learningové kurzy, apod.
- **Změna ve složení odboru:** Odbor ŘLZ zkumuloval v roce 2012 útvar Personalistika a mzdy (vč. Podatelny a Archivu), útvar BOZP, PO a ŽP a útvar Systémy řízení. Od r. 2012 dochází k postupnému úbytku počtu zaměstnanců těchto útvarů, až pod bezpečnou hranici (zejména v oblasti personalistiky).

Hodnocení realizace 8 pilířů Age managementu

1. Znalost problematiky věku

Lidé odpovědní za rozhodování ve společnosti si jsou vědomi celkového počtu zaměstnanců, každoročně se provádí analýza celkového stavu i analýza fluktuace. Jedná se ovšem o obecnou rovinu, není prováděna analýza vzhledem k věku. Není hodnocena skupina 50+. Pozitivní je, že se sleduje alespoň poměr muži versus ženy.

Následující tabulky uvádí celkový počet zaměstnanců, počet zaměstnanců nad 50 let a nad 60 let za posledních 5 let s rozlišením počtu žen a počtu mužů.

Tab. 3 Počet všech zaměstnanců

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Muži	1510	1320	1140	1150	1171
Ženy	292	270	239	248	243
Celkem	1802	1590	1379	1398	1414

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných údajů na Personálním útvaru

Tab. 4 Počet zaměstnanců nad 50 let (včetně zaměstnanců nad 60 let)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Muži	500	449	388	400	387
Ženy	80	70	67	72	73
Celkem	580	519	455	472	460

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných údajů na Personálním útvaru

Tab. 5 Počet zaměstnanců nad 60 let

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Muži	97	87	80	100	111

Ženy	9	4	2	6	6
Celkem	106	91	82	106	117

Zdroj: Vlastní zpracování na základě získaných údajů na Personálním útvaru

Celkový počet zaměstnanců se za posledních 5 let stále snižoval, a to vlivem restrukturalizace, která proběhla v roce 2012 na základě požadavku majoritního vlastníka, španělské skupiny OHL SA. Až v letech 2013 a 2014 došlo k mírnému nárůstu počtu pracovníků. Zhruba 30 % všech zaměstnanců tvoří zaměstnanci nad 50 let a zaměstnanci nad 60 let jsou zastoupeni cca 8 %. Je zajímavé, že i mezi věkem 50 a 60 let dochází k úbytku těchto zaměstnanců, přitom nejde o důchodový věk, tudíž zaměstnanci neodcházejí do důchodu. Z důvodu, že se jedná o stavební společnost, která zaměstnává ve velké míře dělníky, je samozřejmé, že převládají počty mužů nad ženami, a to téměř pětinásobně.

V budoucnu se přepokládá zvýšení fluktuace vlivem některých negativních změn především pak mzdovým. V minulém roce se pohybovala fluktuace pod 20%, ale větší zásluhu na tom měli mladí zaměstnanci do 30 let, kteří hledali výhodnější podmínky a lákavější uplatnění. Zaměstnanci nad 50 let jsou stálejší, se společností více spjatí a snaží se více přizpůsobovat i negativním změnám a to především z důvodu horší pozice uplatitelnosti na trhu. Pro starší zaměstnance to znamená větší oddanost podniku, snahu se neustále vzdělávat a přizpůsobovat požadavků zaměstnavatele. Cílem podniku je udržet fluktuaci pod 20%.

Společnost OHL ŽS, a.s. neřeší otázky typu: Jaké zaměstnance vzhledem k věku bude podnik v následujících letech potřebovat? Jaká bude věková struktura v této firmě? Jaká by byla ideální věková struktura zaměstnanců? Tyto otázky nejsou řešeny vzhledem k věku, ale pouze vzhledem k požadavkům na pracovní místo. Společnost si ze zájemců o práci vytváří databázi a v případě nenadálé potřeby je schopna flexibilně reagovat a oslovit nejvhodnější uchazeče.

***Výsledek:** Lidé zodpovědní za rozhodování ve společnosti OHL ŽS, a.s. si jsou vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly vzhledem k nedostatku odborných kapacit, nedostatku mladých pracovníků, ale nejsou si vědomi problémů spojených s budoucností pracovní síly ve spojení se stárnutím zaměstnanců.*

2. Vstřícný postoj vůči věku

Přístup managementu a vedoucích pracovníků vůči stárnoucím zaměstnancům je kladný. Neprojevuje se žádný podstatný rozdíl v postojích k věku na různých odděleních firmy. Případné negativní postoje vedoucích pracovníků se odráží na nervozitě těchto pracovníků, na zvýšených požadavcích na své podřízené a na zhoršení celkové atmosféry na pracovištích. Zaměstnanci se chovají vůči mladším i vůči stárnoucím zaměstnancům v podstatě bez rozdílu. Vedoucí zaměstnanci a management nejsou žádným způsobem obeznámeni se silnými stránkami stárnoucích zaměstnanců. Záleží pouze na odborných předpokladech těchto zaměstnanců na intuicích a postojích samotných nadřízených, kteří nejsou vedeni žádnou firemní politikou k zabývání se silnými stránkami speciálně starších zaměstnanců. Ve společnosti neexistuje žádná forma věkové diskriminace, která by byla vnímána zaměstnanci, popřípadě se někdy řešila. OHL ŽS, a.s. zastává politiku rovných příležitostí založenou na rovnosti v přístupu a principu eliminace diskriminace v zaměstnání. Nebyl řešen žádný podnět od zaměstnanců, poukazující na možnou diskriminaci. Odbor ŘLZ zjišťuje aktuální názorové rozložení mezi zaměstnanci a to formou průzkumu spokojenosti zaměstnanců, na základě dotazníkové metody. Dotazníkové šetření je obsahově zaměřeno na faktory zaměstnanecké spokojenosti, jimiž jsou zejména míra informovanosti, vzájemná spolupráce mezi jednotlivými organizačními složkami nebo s ostatními zaměstnanci, možnost odborného růstu, množství nabízených zaměstnaneckých výhod, kvalita vybavení pracoviště, pracovní podmínky apod.

***Výsledek:** Management firmy a vedoucí zaměstnanci mají kladný, spíše neutrální postoj vůči stárnoucím zaměstnancům a jejich znalostem. Tyto znalosti jsou také užítkovány. Neexistuje však firemní politika, která by se oblastí věkového složení zaměstnanců zabývala podrobněji. Společnost zastává politiku rovných příležitostí.*

3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Management nezohledňuje individualitu zaměstnanců, ani různorodost generací. Zaměstnanci nejsou nijak rozdílně podporováni v různých fázích pracovního života. Nad rámec zákoníku práce je Kolektivní smlouvou upravena výpověď pro zaměstnance, jehož pracovní poměr je u společnosti 20 a více let a dovrší-li 50 let věku. Tento zaměstnanec je chráněn tím, že mu může být dána výpověď pouze po předchozím písemném souhlasu ZV OSŽ. Spolupráce mezi mladými a staršími zaměstnanci na pracovištích závisí pouze na daných pracovnících, neexistují dané podmínky či směrnice. Pracovníci v podstatě nemají umožněn individuální kariérní postup, vše organizuje majoritní vlastník OHL SA, který určuje, kteří zaměstnanci budou zařazeni na vyšší pozice. Bariérami k zavedení kariérních plánů je také dlouhodobá obchodní nejistota v oblasti stavebnictví a absence daného stavebního projektu v plánovaném čase pro vybrané zaměstnance.

Výsledek: Vedení organizace nevidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům různých věkových kategorií. Zaměstnanci jsou bráni jednotně bez ohledu na věk. Pouze v případě, pokud je zaměstnanec 20 let u společnosti a dosáhl věku 50 let, musí být výpověď ze strany podniku předem schválena odbory. V politice společnosti chybí kariérní programy pro zaměstnance.

4. Kvalitní a funkční věková strategie

Ve společnosti neexistuje věková strategie, a tudíž není ani součástí personální politiky. Bylo by potřeba zajistit implementaci věkové strategie do firemní politiky. Ani systém mezd a odměn není podporován věkovou strategií. K lidem různého věku je přistupováno rovnocenně.

Výsledek: Věková strategie není ve společnosti OHL ŽS, a.s. součástí osobních pracovních plánů a ani politiky firmy.

5. Dobrá pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci

Vedení firmy má představu o tom, z čeho se skládá pracovní schopnost. V posledních letech došlo k výraznému snížení nemocnosti zaměstnanců a díky zavedenému systému řízení BOZP a PO došlo v uplynulých letech také k výraznému snížení počtu pracovních

úrazů. Firma podporuje udržení pracovní schopnosti svých zaměstnanců. Každoročně pořádá Sportovní hry pro zaměstnance, poskytuje služby závodní lékařky, zaměstnanci se musí v pětiletých intervalech zúčastnit lékařské prohlídky, u manažerů je tento interval kratší. Společnost nabízí rekreační pobyty zaměstnancům ve svých rekreačních zařízeních a poskytuje řadu sociálních výhod, podporuje také spoření zaměstnanců na penzi tím, že přispívá tomu, kdo spoří určitou finanční částkou na penzijní připojištění a životní pojištění. Společnost má jasně definována pravidla bezpečnosti na pracovišti a oblasti péče o zdraví zaměstnanců. Mezi povinnosti pracovně lékařské péče patří také pravidelné prohlídky pracovišť, při kterých jsou hodnoceny pracovní podmínky z hlediska hygieny a možného poškození zdraví. Pravidelně jsou prováděny komplexní prověrky BOZP a PO. Většina dlouholetých zaměstnanců setrvává na svých pozicích až do důchodového věku. V pracovním životě by řada z nich ráda pokračovala, avšak společnost preferuje ukončení pracovního poměru zaměstnancům důchodového věku. Ve společnosti je tedy minimální možnost setrvání po dosažení 63 let věku. V případě potřeby lze po dohodě s nadřízeným a útvarem ŘLZ převést zaměstnance, který není způsobilý k výkonu své dosavadní činnosti na lehčí práci, pokud to situace povoluje a tato práce je v danou chvíli nabízena. Vedoucí pracovník provádí jedenkrát ročně pravidelné hodnocení svých podřízených zaměstnanců, jejímž smyslem je především zlepšit vzájemnou spolupráci. Výsledkem hodnocení by mělo být trvalé zlepšování výkonnosti zaměstnanců a schopnost společnosti reagovat na měnící se podmínky a požadavky.

***Výsledek:** Pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci je mezi stárnoucími zaměstnanci vysoká.*

6. Vysoká úroveň kompetencí

Zaměstnavatel průběžně zajišťuje udržování a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců v souladu se svými potřebami a plánem vzdělávání. Požadavky na vzdělání zaměstnanců společnosti vycházejí ze strategických cílů OHL ŽS, a.s., z popisu pracovních činností a jsou stanoveny pro jednotlivé typy vzdělávání. Je zpracováván nejen plán vzdělávání, ale i kontrola a hodnocení vzdělávání. Z hlediska závaznosti je

vzdělávání rozděleno na *podmiňující výkon povolání* a *doplňující*. Z hlediska zaměření je pak rozděleno na *všeobecné* a *speciální* (kvalifikační způsobilost, výpočetní technika, odborné profesní zkoušky, odborná způsobilost, revize, kontroly, zkoušení materiálu, certifikace, autorizace, soudní znalci). V současné době došlo k radikálnímu snížení jazykového vzdělávání. Společnost finančně podporuje takové typy vzdělávání, které jsou zaměstnavatelem využívány. Účast na takovém vzdělávání musí být vyžadována buď legislativně, nebo je iniciována zaměstnancem, či jeho nadřízeným po vzájemné dohodě. Model celoživotního vzdělávání není u firmy aplikován. Do školení se zapojují zaměstnanci všech věkových kategorií dle zájmu a případné potřeby jejich výkonu povolání. Ve společnosti OHL ŽS, a.s. neexistuje jasný plán zabývající se přenosem tacitní („skryté“) znalosti ze starších zaměstnanců na mladší. I z tohoto důvodu se společnost dostává do situace, kdy ji začínají chybět odborníci v některých specifických oborech výroby (tunely, mosty).

Výsledek: *Vedení organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se. Koncept je obsažen v důležitých firemních rozhodnutích. Vedení se však dostatečně nestará o to, aby byly zkušenosti starších pracovníků předány mladším. Vzniká nežádoucí nedostatek odborných pracovníků v některých oborech.*

7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

U společnosti je uplatněna pružná pracovní doba, která je stanovena na 8 hodin denně plus přestávka po čtyřech odpracovaných hodinách. Zaměstnanec musí být na pracovišti v době mezi 9 a 15 hodinou, příchod a odchod si může přizpůsobit. Při zvláště závažných důvodech, jako je nemoc nejbližšího člena rodiny, může zaměstnavatel dočasně povolit práci z domova. Také je možné dočasně sjednat práci na zkrácený úvazek. Ani jedna z možností není však standardní záležitostí a vyžaduje schválení nadřízeného pracovníka a Generálního ředitele společnosti. Pracovní doba starších zaměstnanců není nijak uzpůsobena jejich potřebám. Také pracovní prostředí není uzpůsobeno starším zaměstnancům. Jedná se především o dělnické profese, kde mají všichni zaměstnanci jednotné podmínky. V této oblasti firma opět postrádá funkční věkovou strategii. V oblasti dělnických profesí je tato situace kontrolována zmíněnými lékařskými

prohlídkami, kdy musí závodní lékař vydat osvědčení o způsobilosti k výkonu zaměstnání. V případě, že zaměstnanec nevyhoví po zdravotní stránce, nemůže dále vykonávat dosavadní činnost a může být přesunut na jinou práci, pokud firma má k dispozici volnou kapacitu. V opačném případě je s pracovníkem rozvázáán pracovní poměr a je mu vyplaceno smluvené odstupné.

***Výsledek:** Organizace práce a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce vzhledem k potřebám starších zaměstnanců vyžaduje zavedení alternativních pracovních úvazků a restrukturalizaci pracovních míst (přizpůsobování náplně práce starším pracovníkům).*

8. Spokojený život

Firma nemá žádný program na podporu zaměstnanců během posledních let jejich kariéry, nenabízí zaměstnání, ve kterém může osoba pracovat do 68 let. V kancelářských profesích by to bylo možné, ovšem vzhledem k požadavkům zástupců španělské majoritní skupiny OHL SA je to velice ojedinělé. Tyto požadavky jednoznačně určují nahradit zaměstnance důchodového věku za mladší pracovníky. Starším zaměstnancům nebývá nabídnuto žádné školení, které zjednoduší jejich přechod z pracovního života do penze. V případě propouštění starších zaměstnanců, kteří u společnosti pracovali alespoň 20 let, je požadován souhlas odborů s jejich propuštěním. Předčasný odchod do penze společnost nijak zásadně neřeší. Zaměstnanci mají poskytovanou péči v oblasti pracovního zdraví prostřednictvím povinných pravidelných lékařských prohlídek. V roce 2012 byly zrušeny odměny při dosažení životního jubilea 55 let a při odchodu do důchodu. Firma je v kontaktu s bývalými zaměstnanci, zve je na firemní události a v případě potřeby krátkodobé výpomoci je kontaktuje.

***Výsledek:** Společnost postrádá program na podporu zaměstnancům během posledních let jejich kariéry. Zároveň neposkytuje žádný bonus při odchodu zaměstnanců do penze.*

4.3.2 Individuální úroveň

Pracovní výkon starších pracovníků je většinou poznamenán věkem, s nímž souvisí některé změny, které jsou pro stárnutí nevyhnutelné. Jedná se především o zdravotní rizika související se stárnutím jedince, změny v kognitivním zpracování a intelektu, změny v sebehodnocení a ve vztazích a změny postojů starších zaměstnanců.

Významnou roli zde hraje nejen genetika, ale i prostředí, životní styl a výživa každého jedince. Je tedy na každém jednotlivci, jakou zvolí cestu a jakým způsobem se bude snažit o prodloužení svého nejen pracovního i společenského života. Pracovní výkonost a práceschopnost starších pracovníků je nejen v jejich vlastních rukou, ale i v rukou manažerů, personalistů a lidí z blízkého okolí pracovníka (rodina, přátelé, atd.).

Mezi přednosti starších zaměstnanců patří především zkušenosti, odpovědnost, spolehlivost, profesionalita a důvěryhodnost. Ke slabším stránkám pracovníků pak můžeme přiřadit nižší pracovní tempo, nízká flexibilita, horší přizpůsobení novým věcem a nevhodnost některých oborů pro starší zaměstnance.

V roce 2013 se společnost OHL ŽS, a.s. zapojila do projektu „Rovné příležitosti se vyplatí“, financovaného z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Jeho cílem bylo provedení gender auditu. Audit si vzal za cíl zaměřit se na jednotlivé okruhy, mezi něž patří vnímání rovných příležitostí z hlediska pohlaví, národnosti, rasy a věku, zjištění celkové atmosféry ve firmě, identifikace zdrojů ohrožení, spokojenost se systémem odměňování a další faktory vypovídající o situaci ve společnosti a jejím vnímání. Dodavatelem gender auditu se stala firma MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o., která výzkum realizovala formou dotazníkového šetření mezi TH zaměstnanci. Nedostatkem tohoto šetření byla velmi nízká návratnost dotazníků, kde z 899 oslovených zaměstnanců vyplnilo dotazník pouze 160 zaměstnanců. Návratnost tedy byla kolem 18%, z čehož nelze jednoznačně hodnotit celkový stav.

Z výsledků šetření však vyplývá, že přibližně polovina respondentů nezpochybně prosazuje rovných příležitostí ze strany zaměstnavatele. Velice negativním výsledkem bylo zjištění, že 84% respondentů vadí poskytování výhodnějších

finančních podmínek zaměstnancům jiné národnosti. Což pravděpodobně souvisí se zaměstnáváním španělských pracovníků na pokyn španělské majoritní skupiny OHL SA. Ve většině zkoumaných oblastech převládaly nadpoloviční pozitivní názory, počínaje atmosférou ve firmě, způsobilost manažerů, až po naplňování potřeb zaměstnanců. Naopak zaměstnanci pocítují především obavy z externích vlivů, jako jsou nedostatek zakázek či rozhodnutí nejvyššího managementu. Možný prostor pro zlepšení se tedy pravděpodobně nachází především v jasné komunikaci systémových opatření vůči zaměstnancům. Hlavním problémem, který by měl management začít řešit, se jeví:

- Problematika spravedlivosti odměňování
- Rovnost přístupu k různým národnostem

Na druhou stranu je potřeba zdůraznit, že zaměstnanci jsou dle výsledku tohoto průzkumu ve většině spokojeni s pracovním prostředím a sociálními výhodami.

Postoj k práci je u každého jedince ovlivněn motivací. Existují lidé, s dvojitým životním přístupem a to buď zaměřeni na minulost, nebo na budoucnost. Lidé, kteří jsou zaměřeni na minulost, nevěří, že by mohli něco svým chováním zlepšit, mluví o tom, že jsou ovlivněni okolnostmi. Naopak lidé, kteří jsou zaměřeni na budoucnost, věří, že mohou svým konáním něco ovlivnit a proto bývají úspěšnější jak v osobním, tak profesním životě.

Motivace vychází nejenom z vlastní zodpovědnosti jedince, ale také z vůle, schopností, kompetencí, prostředí a podmínek. Každý jedinec by si měl plánovat budoucnost s ohledem na delší pracovní dráhu. Důležitými faktory pro udržení vlastní zaměstnatelnosti na pracovním trhu jsou:

- Postoj k vlastnímu zdraví
- Průběžné vzdělávání a kvalifikace
- Plánování budoucnosti

Postoj k vlastnímu zdraví, průběžné vzdělávání

Zaměstnanci společnosti OHL ŽS, a.s. mají dobré pracovní podmínky a jsou jim poskytovány sociální i zdravotní výhody, které většina zaměstnanců využívá. Zaměstnavateli není lhostejné ani zdraví zaměstnanců.

Zaměstnanci se povinně pravidelně v pětiletých intervalech účastní **lékařských vyšetření**. Manažerům je poskytována lékařská péče v oblasti prevence nádorových onemocnění, které se účastní 1x do roka. Mnoho manažerům tak byly identifikovány lehčí i závažnější onkologické problémy již v raném stádiu, kdy díky této prevenci byly i odstraněny. V rámci zlepšení zdraví zaměstnanci také uvítali prodloužení dovolené o 1 týden nad rámec zákonné povinnosti. Řada zaměstnanců se svým zdravím opravdu zodpovědně zabývá, využívají příspěvku na stravování, které jim zaměstnavatel poskytuje, a pravidelně se stravují v přilehlé závodní jídelně, která byla před rokem zaměstnancům vybudována. Někteří zaměstnanci si objednávají tzv. „krabičky“, které jsou z hlediska zdraví velice přínosné, neboť jsou zaměstnancům připravovány na míru (zdravotní dieta).

Se zdravím souvisí i absence a nemocnost, která se v posledních letech mírně snižuje, jak ukazuje následující tabulka. Počet neodpracovaných dnů v roce 2014 na 1 zaměstnance činí 1,51 pracovních dnů. Oproti roku předcházejícímu klesl počet prostonaných dnů na jednoho zaměstnance o 1,53 dne.

Z tabulky 6 je zřejmé, že roste i počet zaměstnanců, kteří si vybírají studijní volno, tudíž se účastní různých forem vzdělávání, ať už studia na vysokých školách nebo celoživotního studia. Naopak účast na školeních zaznamenala pokles, což může být spojeno s omezováním jazykových kurzů a všeobecně se snižováním nákladů vynaložených na školení.

Tab. 6 Úroveň absencí a nemocností

UKAZATEL	2012	2013	2014
Kalendářní fond pracovní doby, Z toho (dny):	686 083	595 494	527 530
Dny pracovního klidu	210 524	181 095	164 313
Dovolená	46 434	37 364	35 563
Použitelný fond pracovní doby	429 123	377 034	327 654
Odpracováno celkem	415 446	367 066	320 462
Neodpracováno dnů %	13 677 3,19	9 968 2,64	7 192 1,51
- pracovní neschopnost	58,46	49,67	30,29
- ZVS	0	0	0
- Překážky na straně zaměstnance	25,83	26,6	36,34
- Studijní volno	0,10	0,34	0,51
- Překážky na straně zaměstnavatele	0,45	7,41	11,43
- Školení	15,15	12,95	9,7
- Neomluvená absence	0	0,03	0,03
Počet zaměstnanců přepočtený	1880	1631	1441
Prostonané dny na 1 zaměstnance	4,25	3,04	1,51

Zdroj: Příručka řízení OHL ŽS, a.s., 2014

V oblasti sportovních aktivit, zaměstnanci každoročně uvítají konání **Sportovních her**, o čem svědčí jejich vysoká účast na této akci. Sportovní hry se konají v rekreačním středisku Baldovec a soutěží se v disciplínách jako jsou fotbal, volejbal, cross country na horských kolech, přespolní běh a dobrodružná hra. Konání Sportovních her je velice přínosnou aktivitou ze strany společnosti, neboť přispívá k utužování vztahů na pracovišti, ke zlepšení celkové atmosféry a v neposlední řadě ke zvýšení kondice všech zúčastněných zaměstnanců.

Plánování budoucnosti

Atmosféra na pracovišti se jeví jako mírně nepříznivá. Důvodem je pravděpodobně restrukturalizace, která proběhla v roce 2012. Tato skutečnost byla zaměstnanci negativně přijata, neboť byla spojena s celoplošným snížením mezd na základě zrušení pohyblivých složek mzdy. Současně bylo omezeno vzdělávání zaměstnanců a zcela zastaveno jazykové vzdělávání. Tendence společnosti pronikat na zahraniční trhy není podpořena adekvátní jazykovou přípravou pro realizační týmy, ani pro zaměstnance, kteří jim poskytují podporu (obchod, finance, právo, personalistika). Většina českých manažerů postrádá rozhodovací pravomoc, neboť ty jim byly španělskou stranou odebrány. Odpovědnost jim však zůstává. Veškerá rozhodnutí musí být schválena hlavním manažerem skupiny OHL SA. Mnoho zakázek, které jsou získány, jsou následně na základě rozhodnutí španělské strany zastaveny. To vše přispívá k negativním emocím nejen ze strany zaměstnanců společnosti, ale také manažerů.

Plánování budoucnosti s ohledem na delší pracovní dráhu by se mělo týkat nejen starších zaměstnanců, ale i těch mladších. Ve společnosti pracuje spousta zaměstnanců, kteří vidí budoucnost právě ve vzdělávání a získávání nových vědomostí a znalostí. Svědčí o tom i zájem zaměstnanců o vzdělávací programy. Bohužel řada těchto aktivit byla v současné době omezena vzhledem k úsporným opatřením společnosti. Zaměstnanci proto využívají soukromých aktivit v podobě účasti na různých seminářích a celoživotních vzdělávacích programech.

Aktivní přístup zaměstnanců v plánování své budoucnosti vyplývá také ze skutečnosti, že si řada z nich spoří prostřednictvím penzijního připojištění a životního pojištění na zabezpečení starobního věku. Následující tabulky uvádí počet zaměstnanců, kteří si spoří na penzi. Z tabulek je zřejmé, že zatímco počet zaměstnanců, kteří si spoří na životní pojištění mírně klesá, u penzijního připojištění je tomu právě naopak. Rok od roku roste počet zaměstnanců, kteří si spoří na důchod, což je jasným projevem aktivního přístupu zaměstnanců k plánování budoucnosti.

Tab. 7 Životní pojištění zaměstnanců

	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců k 31.12	972	940	901	895

Zdroj: Příručka řízení OHL ŽS, a.s., 2014

Tab. 8 Penzijní připojištění zaměstnanců

	2010	2011	2012	2013
Počet zaměstnanců k 31.12	795	792	804	832

Zdroj: Příručka řízení OHL ŽS, a.s., 2014

4.3.3 Shrnutí analýzy vnitřního prostředí

Silné stránky:

- Společnost uplatňuje Etický kodex
- Jasně definované Strategické cíle společnosti
- Prosazování politiky rovných příležitostí
- Růst vzdělanostní úrovně zaměstnanců
- Vysoká pracovní schopnost a motivace zaměstnanců
- Zavedený systém řízení BOZP a PO
- Kvalitní pracovní prostředí
- Sociální a zdravotní výhody
- Snížení absence a nemocnosti zaměstnanců
- Zájem zaměstnanců o vzdělávací programy
- Sportovní aktivity zaměstnanců
- Aktivní přístup zaměstnanců k plánování budoucnosti

Slabé stránky:

- ŘLZ bez řídicích kompetencí
- Manažerům chybí rozhodovací pravomoc
- Pokles celkových ročních příjmů TH zaměstnanců
- Nedostatek odborníků ve specifických oborech výroby
- Absence věkové strategie ve firemní politice
- Management není seznámen se silnými stránkami zaměstnanců 50+
- Absence plánu přenosu předávání zkušeností od starších na mladší zaměstnance
- Absence alternativních pracovních úvazků a přizpůsobování náplně práce starším zaměstnancům
- Absence programu na podporu zaměstnanců během posledních let jejich kariéry
- Chybí nabídka bonusů při odchodu zaměstnanců do penze
- Rovnost přístupu k různým národnostem
- Obavy zaměstnanců z externích vlivů
- Atmosféra ve firmě, negativní emoce
- Omezení firemního vzdělávání zaměstnanců – školení
- Absence individuálního kariérního programu v politice společnosti
- Absence modelu celoživotního vzdělávání
- Úbytek pracovníků mezi 50. a 60. rokem věku

4.4 Dotazníkové šetření spokojenosti, potřeb, možností a očekávání zaměstnanců nad 50 let

4.4.1 Realizace výzkumu

Výzkum probíhal v období od ledna do února 2015. Podrobněji je popsán v následujících kapitolách.

Tab. 9 Realizace výzkumu, časový harmonogram

ČINNOST	TERMÍN
Příprava projektu – návržení dotazníku	leden 2015
Pilotní test dotazníku na malém vzorku populace, která je podobná cílové skupině	leden 2015
Revize dotazníku	leden 2015
Distribuce dotazníku	únor 2015
Sběr dat	únor 2015
Zpracování dat	únor 2015
Interpretace výsledků průzkumu	březen 2015

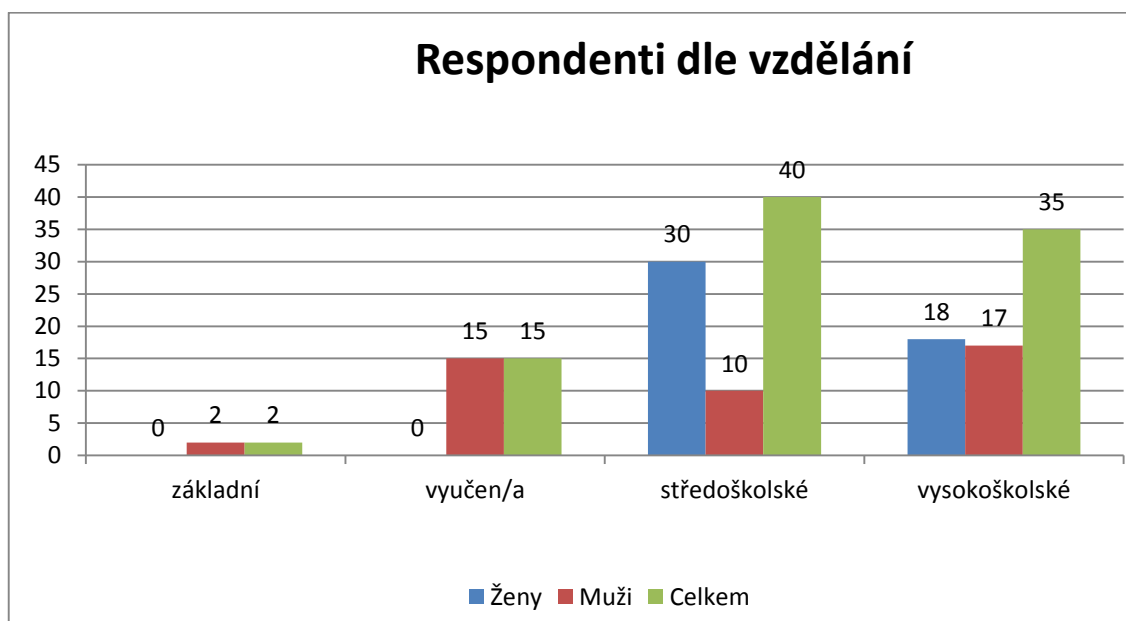
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.2 Cílová skupina

V průběhu výzkumu byla dodržena veškerá opatření zaručující anonymitu výpovědí zaměstnanců (online sběr dat pomocí internetových dotazníků).

Cílovou skupinu tvoří vybraní zaměstnanci OH ŽS, a.s. nad 50 let věku. Průzkum probíhal formou dotazníkového šetření, bylo osloveno 120 osob z cílové skupiny, vráceno bylo 92 vyplněných dotazníků, tj. 76,7% návratnost. Do výzkumu se zapojilo 48 žen (52,2%) a 44 mužů (47,8%).

Graf 1 Respondenti dle vzdělání



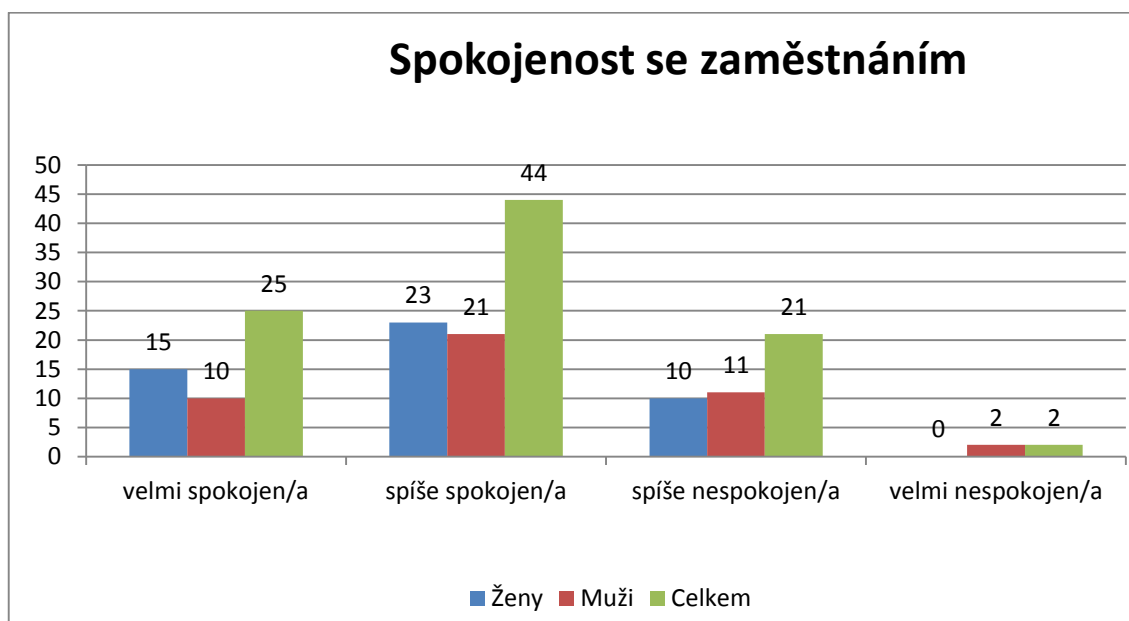
Zdroj: vlastní zpracování

4.4.3 Prezentace výsledků výzkumu

1. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti?

Spokojenost zaměstnanců by měla být prvořadým cílem společnosti, neboť spokojený zaměstnanec je největším přínosem, jeho pracovní nasazení a loajalita vůči firmě přispívá k mnohem lepším celkovým výsledkům celé společnosti. Z níže uvedeného grafu vyplývá, že velmi spokojeno, či spíše spokojeno jsou dvě třetiny zaměstnanců (75%). Nespokojeno, či spíše nespokojeno je jedna třetina zaměstnanců (25%).

Graf 2 Spokojenost se zaměstnáním



Zdroj: vlastní zpracování

2. Doporučil/a byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel?

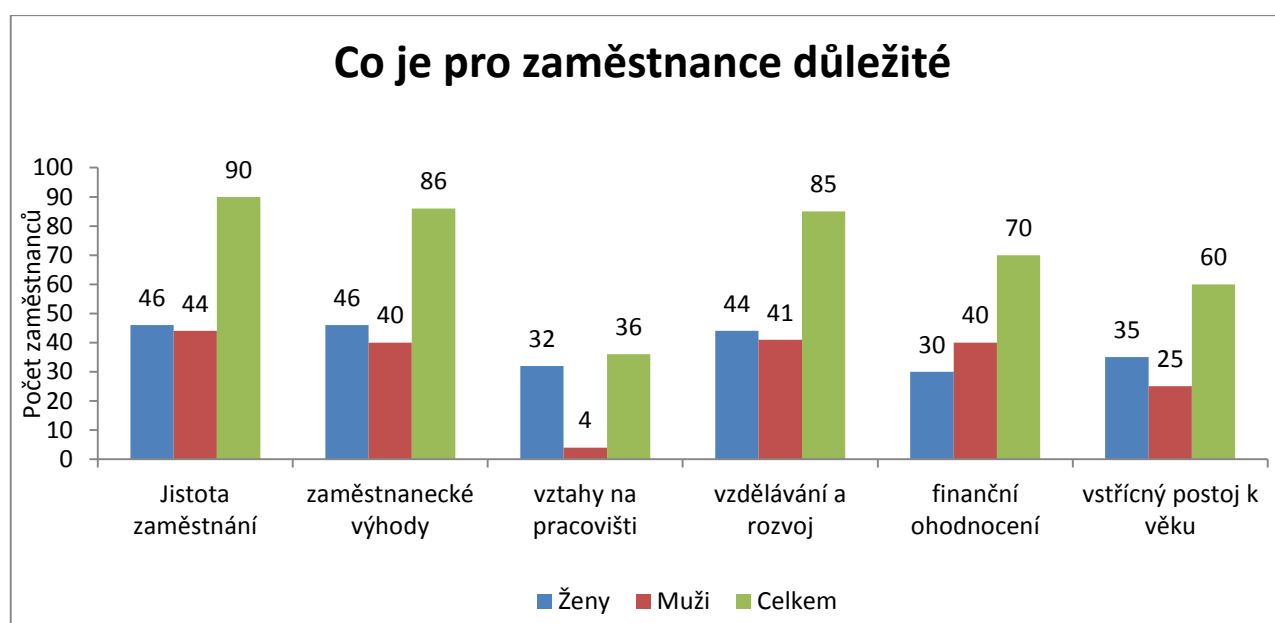
54 respondentů by zaměstnání u společnosti doporučilo svým známým (58,7%), 38 respondentů by zaměstnání u společnosti svým známým nedoporučilo (41,3%). Uvedené výsledky svědčí o dobrém mínění nadpoloviční většiny zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

3. Co je pro Vás v práci nejdůležitější?

Z výsledků dotazníku vyplynulo, že 97,8% zaměstnanců se vyslovilo, že je pro ně rozhodně nebo spíše nejdůležitější **jistota zaměstnání**, přičemž pro rozhodně ano se vyslovili všichni muži. Pro obě skupiny hrají důležitou roli **zaměstnanecké výhody**. Zajímavým zjištěním je skutečnost, že pro dvě třetiny žen jsou důležité vztahy na pracovišti, zatímco pro muže nemají téměř žádný význam (odpověď spíše ano zaškrtili pouze 4 muži a odpověď rozhodně ano nezaškrtil žádný muž). Také **vzdělání a rozvoj** hraje důležitou roli pro obě skupiny, zde se odpovědi mužů a žen téměř nelišily. Celkově se rozhodlo pro odpověď rozhodně ano 85 zaměstnanců (92,4%). **Dobré finanční ohodnocení** upřednostňovali především muži, kteří se vyslovili v 91% rozhodně ano nebo

spíše ano. U žen to bylo pouze 62,5%. **Vstřícný postoj k věku** preferovalo celkem 65,2% všech zaměstnanců. Tato skutečnost je zarážející, bylo očekáváno vyšší procento preferencí. Vysvětlují si to tím, že si pravděpodobně respondenti špatně vysvětlili otázku vstřícného postoje k věku, či nemají dostatečné zkušenosti s touto oblastí. Nejméně významné je pak pro všechny respondenty pracovní prostředí, ve většině případů hlasovali pro - nejsem rozhodnut/a (64,1%).

Graf 3 Co je pro zaměstnance důležité

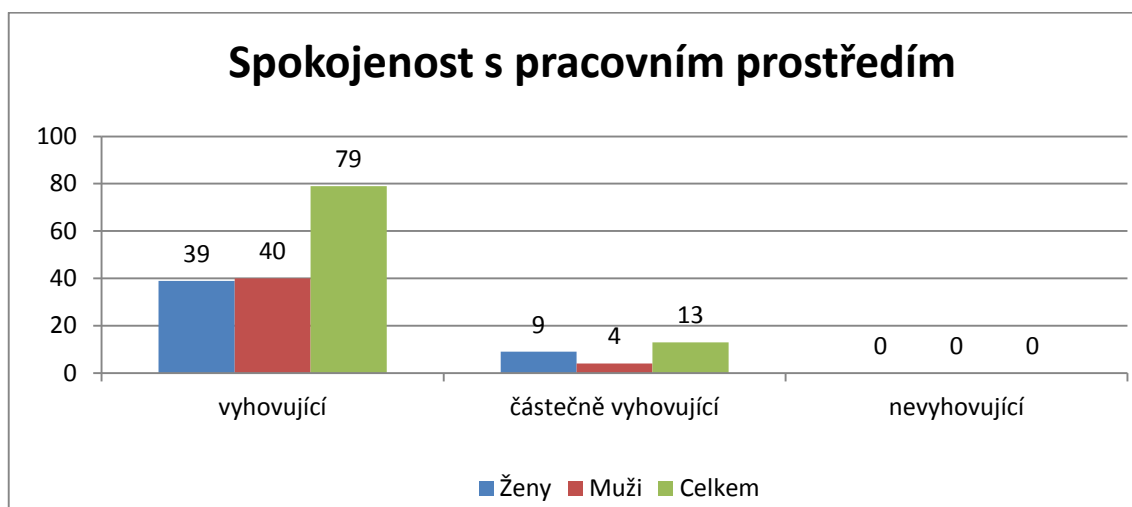


Zdroj: vlastní zpracování

4. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

Faktory pracovního prostředí mají velký vliv na zdraví i psychiku zaměstnanců, na jejich pracovní výkony a celkovou pohodu každého jedince. Spokojený zaměstnanec znamená přínos pro společnost. Odpovědi respondentů jsou vyjádřeny v níže uvedeném grafu. Z celkového počtu respondentů se 85,9% vyjádřilo pro vyhovující pracovní prostředí, 14,1% pro částečně vyhovující a nikdo z respondentů nezvolil odpověď nevyhovující.

Graf 4 Spokojenost s pracovním prostředím

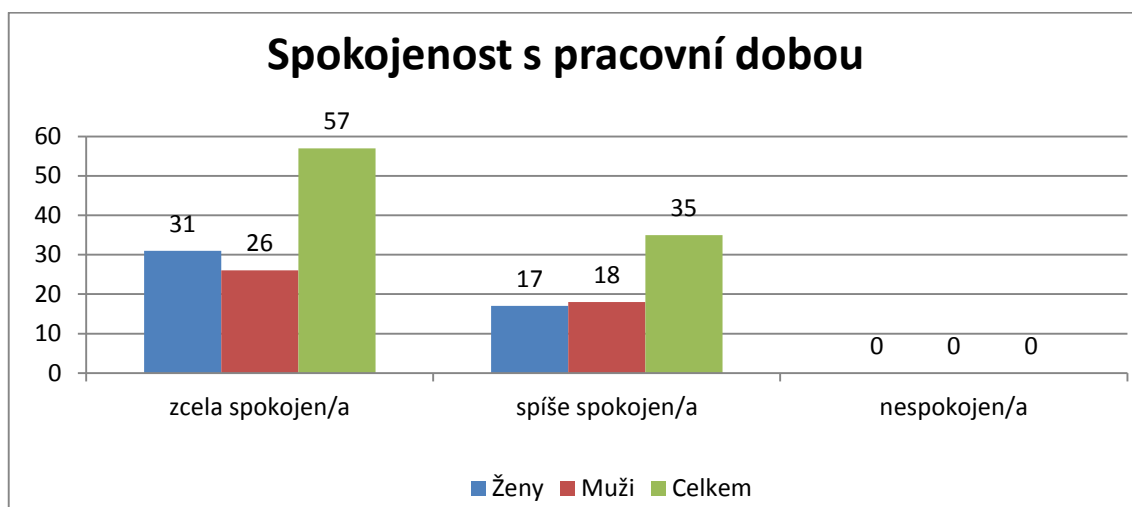


Zdroj: vlastní zpracování

5. Jak jste spokojen/a s tím, kolik hodin denně pracujete?

Dotazování zahrnuje i zaměstnance na pozicích stavební dělník a pravděpodobně tyto pozice do značné míry ovlivnily výsledky dotazování. Dělníci na stavbách pracují za každého počasí, neboť zakázky jsou termínově nasmlouvány a není možné posunout termíny ukončení stavebních prací. Tato skutečnost zřejmě ovlivnila odpovědi respondentů. Celkově je zcela spokojeno s pracovní dobou 61,9% zaměstnanců a spíše spokojeno je 38,1% zaměstnanců. Odpověď nespokojen/a nezatrhл žádný z respondentů. Odpovědi jsou znázorněny v grafu níže.

Graf 5 Spokojenost s pracovní dobou



Zdroj: vlastní zpracování

6. Využil/a byste do budoucna některou z možností, pokud by Vám ji zaměstnavatel nabídl?

Částečný úvazek by rozhodně nebo spíše ano využilo 39,1% zaměstnanců, není rozhodnuto 8,7% zaměstnanců a spíše ne nebo rozhodně ne hlasovalo 52,2% zaměstnanců. Zajímavá je skutečnost, že u žen se pro ano rozhodlo 66,7% a u mužů naopak největší skupina hlasovala pro ne – 84,1%.

Pro **nepravidelnou práci** hlasovala většina respondentů, že není rozhodnuta (86,9%).

Kombinace práce v kanceláři a práce z domova vyhovovala nejvíce ženám – dvě třetiny žen hlasovalo pro rozhodně ano nebo spíše ano. Pro muže naopak tato možnost není příliš lákavá 68,2% hlasovalo pro spíše ne nebo rozhodně ne.

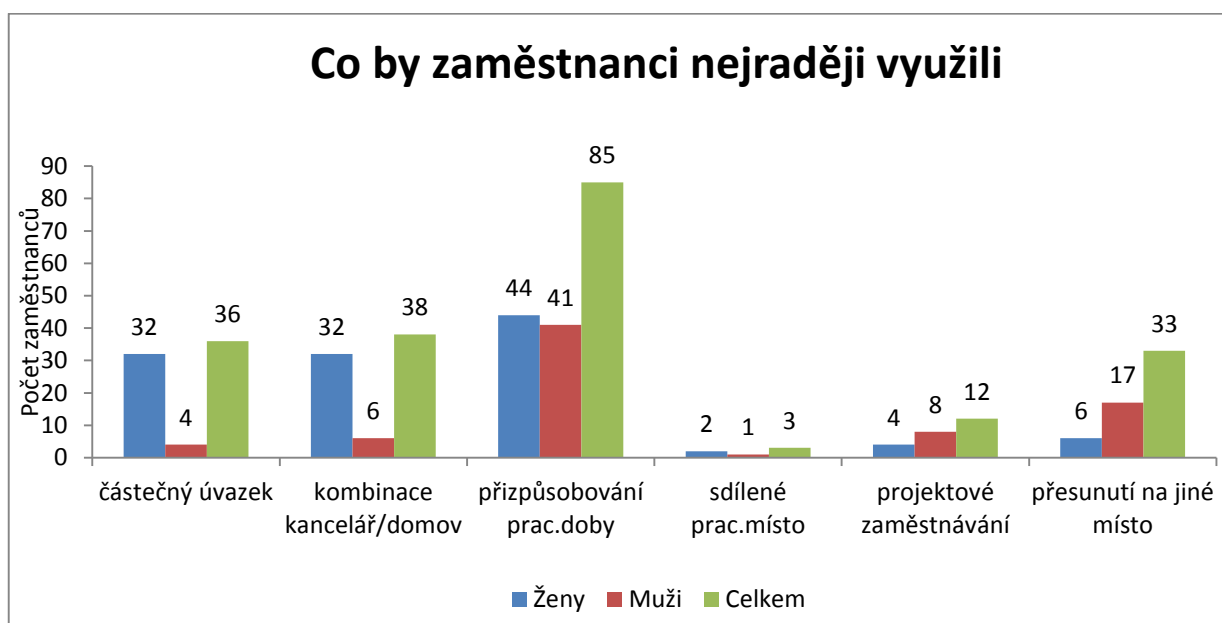
Přizpůsobování pracovní doby by vyhovovalo 92,4% všech zaměstnanců. Zde na tom byli muži i ženy téměř stejně.

Sdílené pracovní místo se naopak setkalo s odmítnutím. Pro možnost rozhodně ne nebo spíše ne hlasovala převážná většina zaměstnanců (96,7%).

Projektové zaměstnávání – zde byly výsledky hlasování zaměstnanců téměř shodné s nepravidelnou prací.

Přesunutí na jiné pracovní místo – rozhodování bylo pravděpodobně ovlivněno opět účastí dělnických profesí při dotazování. Zatímco ženy hlasovaly ve většině případů spíše ne (87,5%), muži hlasovali nejčastěji pro možnost spíše ano (38,6%) a nejsem rozhodnut (34,1%).

Graf 6 Co by zaměstnanci nejraději využili

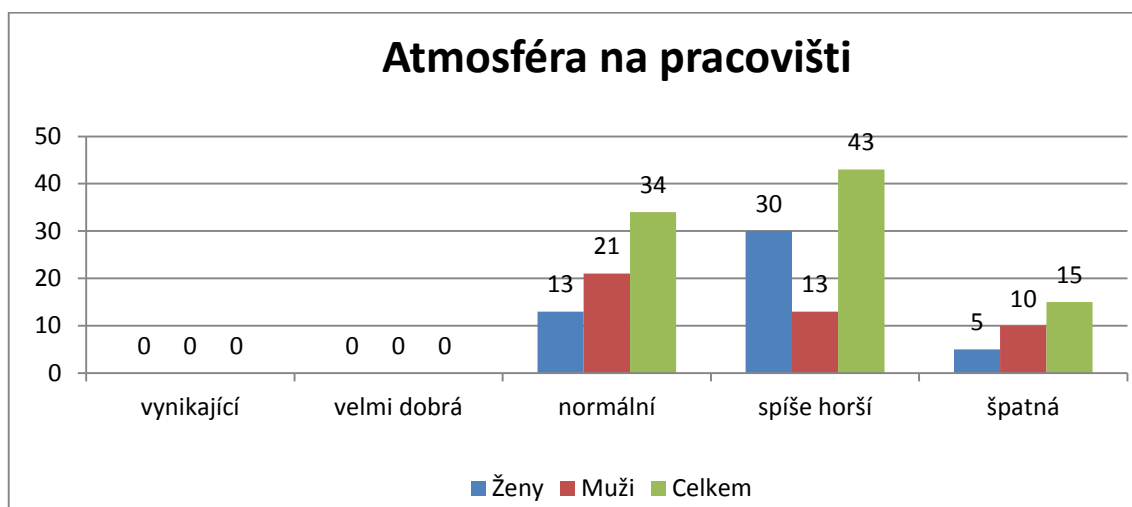


Zdroj: vlastní zpracování

7. Jaká je celkově atmosféra na vašem pracovišti?

Pro 37% respondentů je atmosféra na pracovišti normální, 46,7% respondentů hlasovalo pro spíše horší situaci na pracovišti a 16,3% hlasovalo pro špatnou atmosféru na pracovišti. Přičemž pro vynikající ani velmi dobrou atmosféru se nevyslovil žádný z respondentů. To je velice alarmující situace! Podrobnější přehled znázorňuje graf níže.

Graf 7 Atmosféra na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

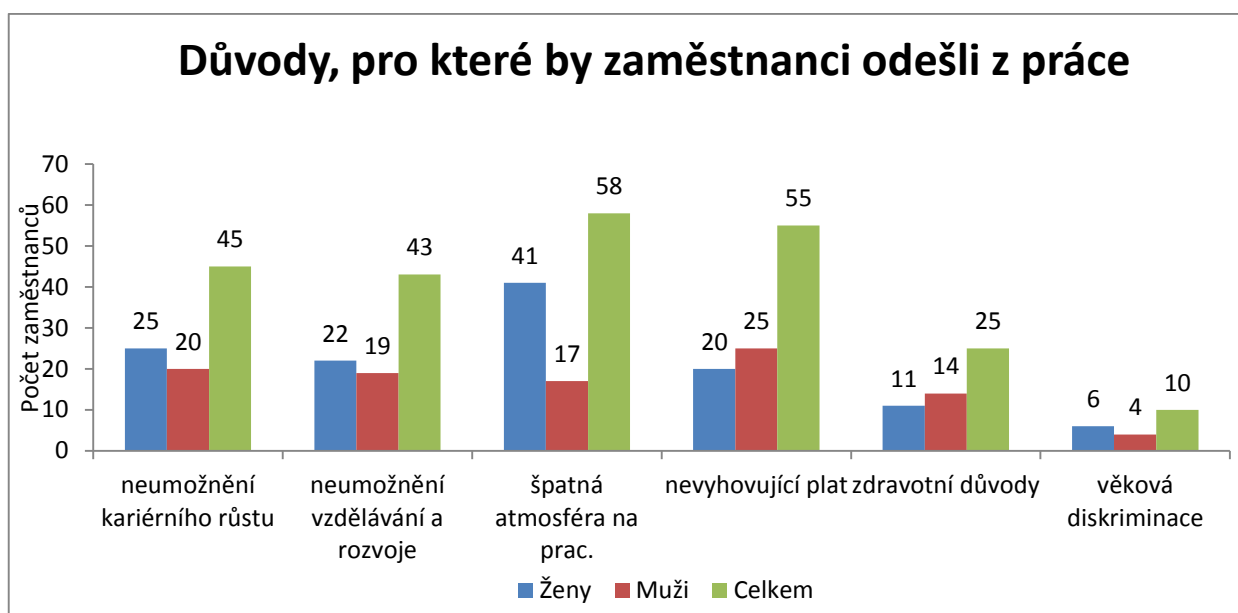
8. Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnavatele?

O změně zaměstnavatele **uvažovalo** již někdy dříve **58,7% respondentů**. Ženy hlasovaly pro ano v 62,5% a muži hlasovali pro volbu ano v 54,6%.

9. Zamyslete se nad důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít z této práce.

Respondentům nejvíce vadí nemožnost kariérního růstu (48,9%), neumožnění vzdělávání a rozvoje (46,7%) a špatná atmosféra na pracovišti (62,9%). Také vysoké procento respondentů je nespokojeno s odměňováním (59,8%). Zdravotní důvody uvádí celkem 27,2% respondentů a věkovou diskriminaci pouze 10,9% respondentů.

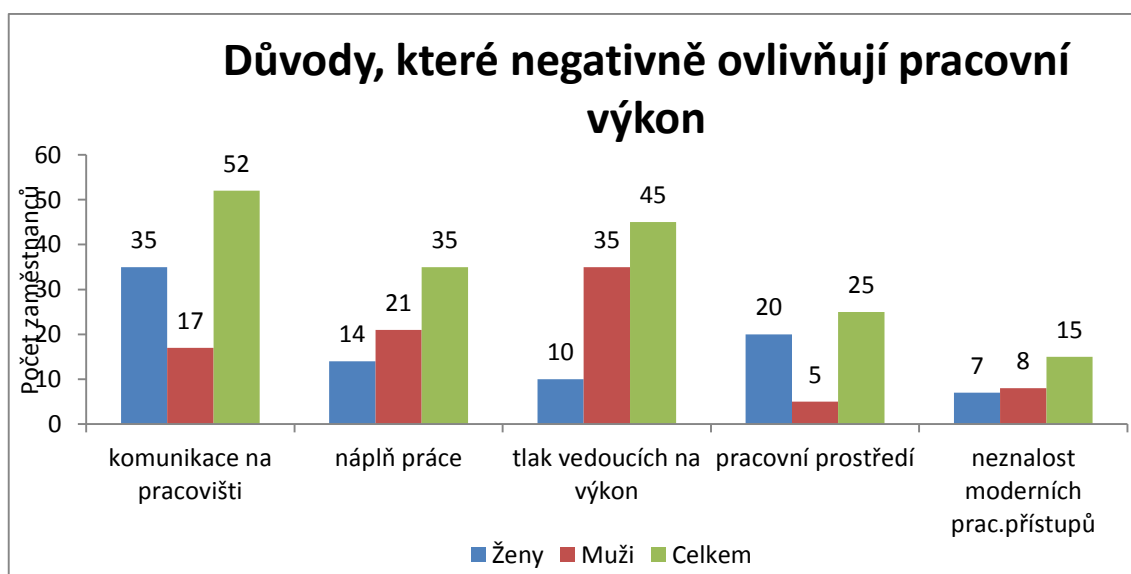
Graf 8 Důvody, pro které by zaměstnanci odešli z práce



Zdroj: vlastní zpracování

10. Který z následujících důvodů negativně ovlivňuje Váš pracovní výkon?

Graf 9 Důvody, které negativně ovlivňují pracovní výkon zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se domnívají, že nejvíce negativně ovlivňuje jejich pracovní výkon **špatná komunikace na pracovišti** (56,5%), dále pak tlak vedoucích na výkon (48,9%). Také náplň práce dokáže zaměstnance negativně ovlivnit (38%).

11. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní možnosti?

Odpověď **ano** zahrlo **41,3% respondentů**, z toho z toho 20 mužů a 18 žen.

12. Máte zájem se vzdělávat?

Zájem se vzdělávat má **83,7% respondentů**, z toho ženy hlasovaly téměř všechny, že ano (95,8%) a muži hlasovali ano v 70,5%. Opět to bude pravděpodobně způsobeno účastí zaměstnanců dělnických profesí při dotazování.

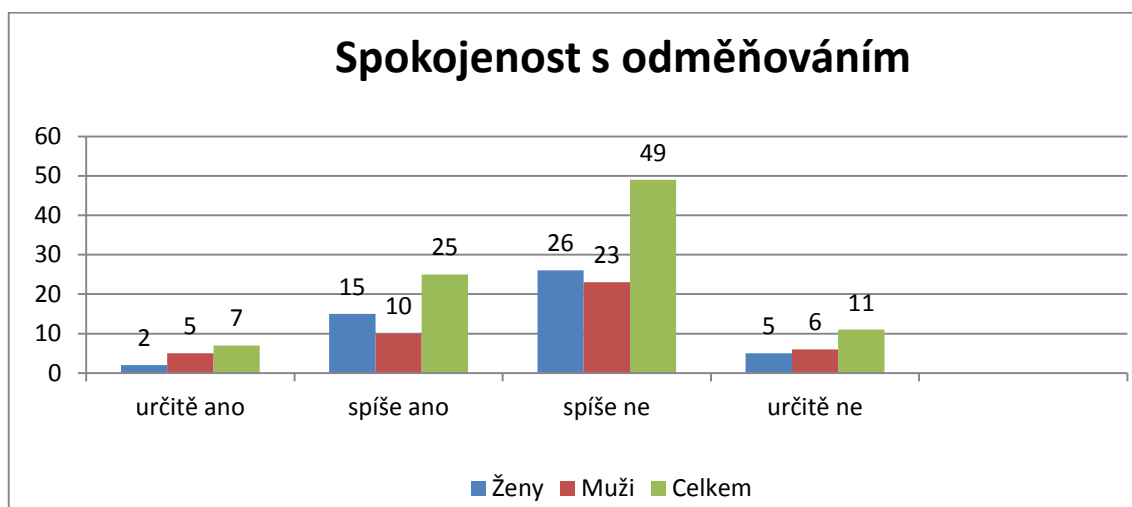
13. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

Pochvala je mimořádně účinný nástroj a mnozí vedoucí na tuto skutečnost zapomínají. Negativním zjištěním je výsledek dotazování, kdy **pouze 13,1% respondentů** (12 respondentů) uvedlo, že **ano** a zbytek 80 respondentů uvedlo, že nebylo pochváleno.

14. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

Největší skupina respondentů se domnívá, že platové ohodnocení **neodpovídá** práci, kterou vykonává (**65,2%**). Podrobné informace jsou zachyceny v grafu níže.

Graf 10 Spokojenost s odměňováním

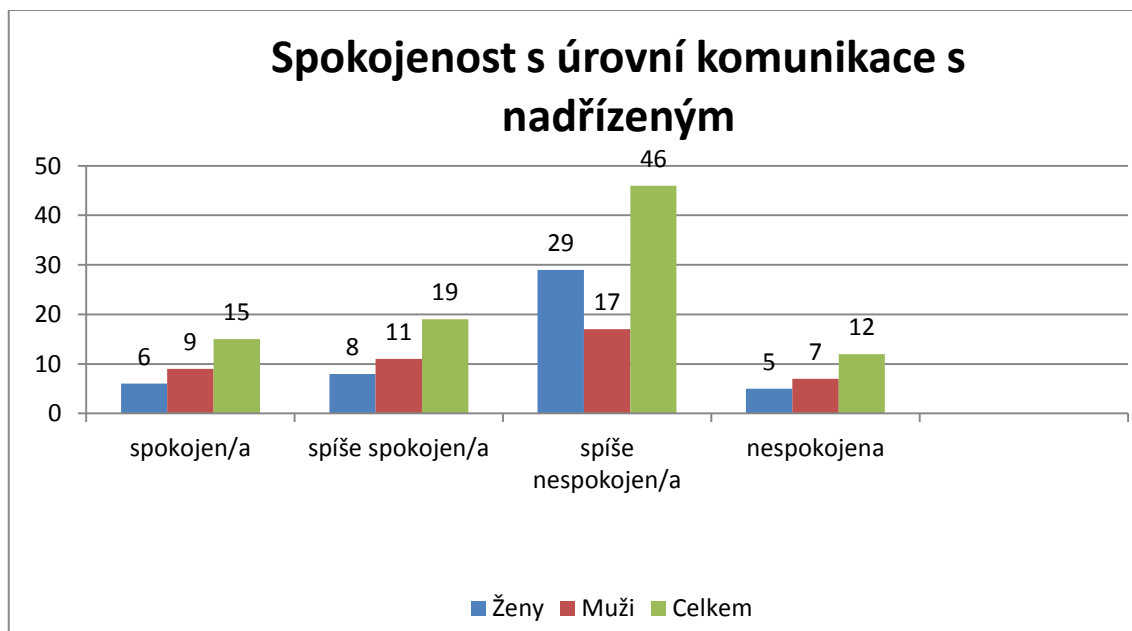


Zdroj: vlastní zpracování

15. Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

63% respondentů se vyjádřilo, že není spokojeno s úrovní komunikace s přímým nadřízeným. Hůře jsou na tom ženy (70,8%) než muži (54,5%). Z výsledku je zřejmé, že komunikace je slabým místem firemních manažerů a je nutné se na ni zaměřit. Přesnější přehled uvádí graf níže.

Graf 11 Spokojenost s úrovní komunikace s nadřízeným

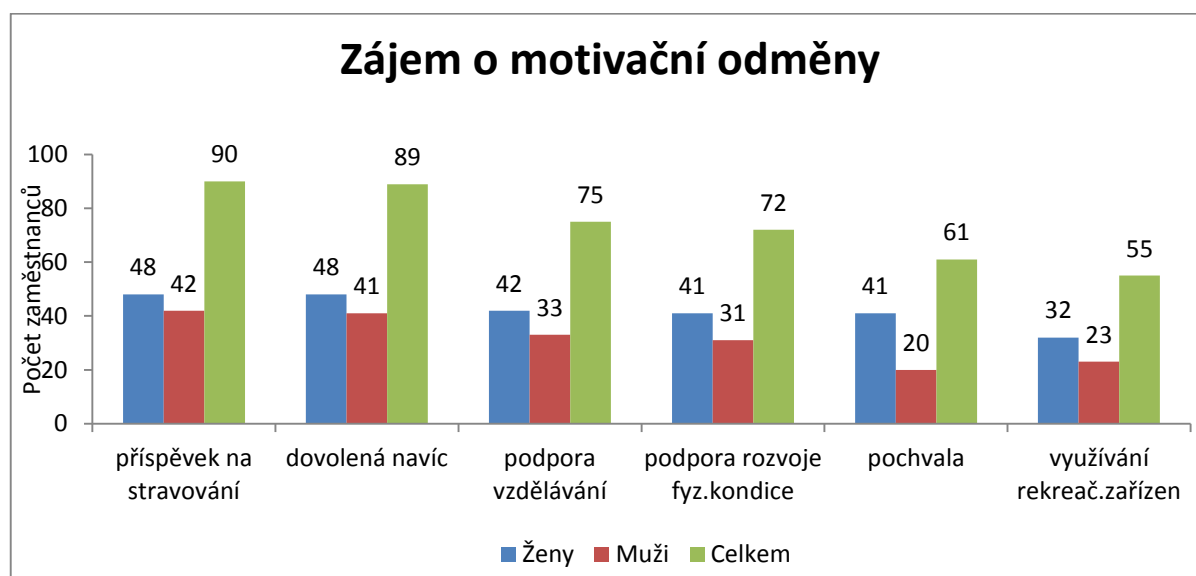


Zdroj: vlastní zpracování

16. O jaké motivační odměny byste měl/a největší zájem?

Respondenti nejlépe ohodnotili příspěvek na stravování, tuto možnost volilo 97,8% všech zaměstnanců, na druhém místě je pak největší zájem o dovolenou navíc (96,7%). Také podpora vzdělávání se jeví jako důležitý benefit (81,5% všech respondentů) a podobně dopadla i podpora rozvoje fyzické kondice (78,3%). Pro pochvalu byli dvě třetiny respondentů a možnost využívání rekreačních zařízení společnosti by uvítalo 59,8% respondentů.

Graf 12 **Zájem o motivační odměny**

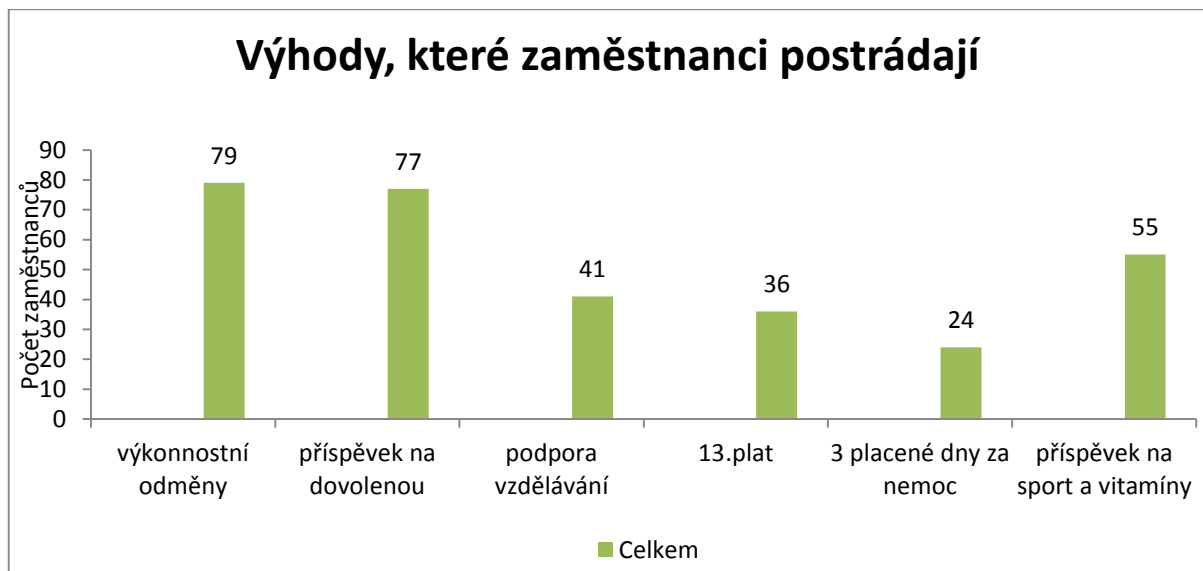


Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného je vidět, že zájem o firemní benefity je veliký!

17. Které zaměstnanecké výhody postrádáte?

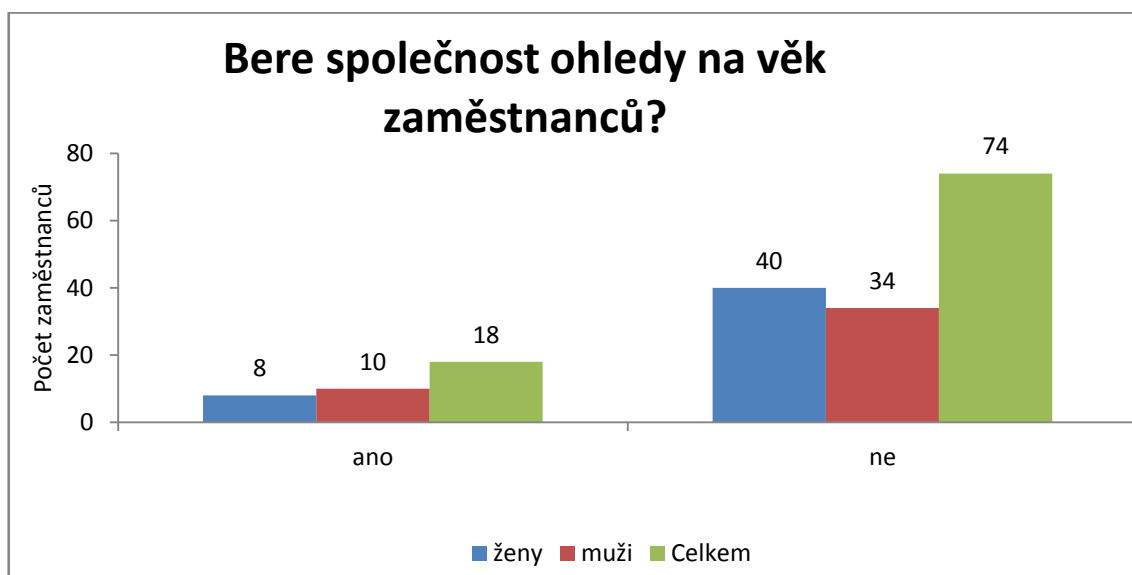
Graf 13 Zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci postrádají



Zdroj: vlastní zpracování

18. Myslíte, že vedení společnosti bere ohledy na věk zaměstnanců? Jsou dlouholetí zaměstnanci nějakým způsobem zohledňováni?

Graf 14 Bere společnost ohledy na věk zaměstnanců?



Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů uvedlo 80,4%, že společnost nebere ohledy na věk zaměstnanců, z toho ženy takto hlasovaly v 83,4% a muži v 77,3%.

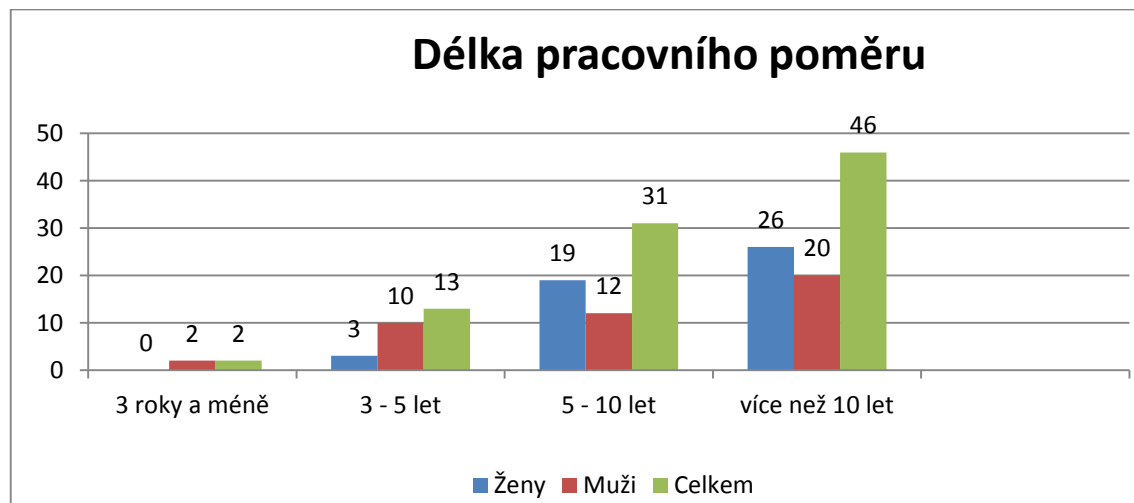
19. Existuje ve vaší firmě nějaká forma věkové diskriminace?

Většina respondentů (92,4%) uvádí, že ve společnosti neexistuje žádná forma věkové diskriminace. **7 respondentů uvedlo, že existuje.** Rozepsány byly následující formy věkové diskriminace:

- nařízení propustit všechny zaměstnance důchodového věku
- vzdělávání s ohledem na věk – upřednostnění mladších zaměstnanců
- minimální nárůst mezd u zaměstnanců vyššího věku

20. Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Graf 15 Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

4.5 SWOT analýza

Na základě analytické části byly zjištěny silné a slabé stránky společnosti OHL ŽS, a.s. ve vztahu k zaměstnancům nad 50 let a současně byly identifikovány příležitosti a případné hrozby, související s danou tematikou, kterým společnost musí čelit, případně jich využít.

Tab. 10 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Etický kodex • Strategické cíle společnosti • Politika rovných příležitostí • Růst vzdělanostní úrovně zaměstnanců • Snížení nemocnosti a úrazovosti zaměstnanců • Vysoká pracovní schopnost a motivace zaměstnanců • Zavedený systém řízení BOZP a PO • Kvalitní pracovní prostředí • Sociální a zdravotní výhody • Zájem zaměstnanců o vzdělávací programy • Sportovní aktivity zaměstnanců • Aktivní přístup zaměstnanců k plánování budoucnosti 	<ul style="list-style-type: none"> • ŘLZ bez řídicích kompetencí • Pokles celkových ročních příjmů TH zaměstnanců • Nedostatek odborníků ve specifických oborech výroby • Absence věkové strategie ve firemní politice • Management není seznámen se silnými stránkami zaměstnanců 50+ • Absence plánu přenosu předávání zkušeností od starších na mladší zaměstnance • Absence alternativních pracovních úvazků a přizpůsobování náplně práce starším zaměstnancům • Absence programu na podporu zaměstnanců během posledních let jejich kariéry • Chybí nabídka bonusů při odchodu zaměstnanců do penze • Rovnost přístupu k různým národnostem • Obavy zaměstnanců z externích vlivů • Atmosféra ve firmě, negativní emoce • Omezení firemního vzdělávání zaměstnanců – školení • Absence individuálního kariérního programu v politice společnosti

	<ul style="list-style-type: none"> • Absence modelu celoživotního vzdělávání
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Výrazné zastoupení osob nad 50 let v pozicích zaměstnavatelů • Ženy 60+ jsou druhou nejvzdělanější skupinou populace • Vysokoškoláci 50+ netrpí tolik nezaměstnaností • Výrazný podíl vysokoškoláků ve skupině muži 55+ • Schválení národního akčního plánu 2013-2017 podporujícího pozitivní stárnutí • Příprava projektu „Generační tandem“ na podporu mezigenerační výměny • Grantové programy podporující zdravé stárnutí • Strategie vzdělávací politiky do roku 2020 • Vzdělávací programy VŠ (U3V) • Přijetí antidiskriminačního zákona 	<ul style="list-style-type: none"> • Index stáří má stoupající tendenci • Uzavírání manželství v pozdějším věku • Vyšší výdaje na zdravotní a sociální péči u lidí nad 55 let • Rostoucí míra nezaměstnanosti od 50 let • Špatné uplatnění na trhu práce u osob 50+ se základním vzděláním • Pokles průměrné mzdy s rostoucím věkem • Zvyšování horní hranice odchodu do důchodu • Absence kariérového poradenství po celou dobu profesního života jedince

Zdroj: vlastní zpracování

5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Společnosti OHL ŽS, a.s. bych doporučila zavést přístup age managementu nejen do strategického plánu, ale také implementovat age management do firemní praxe. Proces implementace age managementu je klíčový. Na prvním místě však musí být rozhodnutí vrcholového managementu, že se problematikou age managementu bude zabývat a vytvoří podmínky pro jeho zavedení do firemní praxe. Zavedení age managementu se musí týkat všech úrovní a oddělení organizace.

5.1 Zavedení age managementu do strategického plánu

Při tvorbě celofiremní strategie vychází společnost OHL ŽS, a.s. z externí analýzy obecného okolí společnosti a z interní analýzy společnosti. Součástí interní analýzy je **analýza řízení lidských zdrojů** a právě tato analýza vyžaduje důkladné naplánování systematického, integrovaného přístupu k age managementu. Při vývoji plánu je důležité spolupracovat se staršími zaměstnanci, nastavit mechanismus kontroly a pravidelné vyhodnocování plnění plánu. Plán by měl obsahovat:

- *Plán vzdělávání manažerů a pracovníků v oblasti age managementu (vzdělávací semináře zaměřené na zvyšování povědomí o specifických potřebách a požadavcích pracovníků 50+, o jejich silných a slabých stránkách, propagace kvality věku, možné změny v pracovní době, mezigenerační sdílení znalostí. Tyto semináře musí být zavedeny pro všechny manažery, vedoucí pracovníky, pracovníky útvaru HR, odbory a ostatní pracovníky na všech úrovních organizace).*
- *Plán zviditelnění závazku vyššího managementu prosazovat věkovou různorodost (zviditelnit závazek ve firemní strategii, výroční zprávě, vnitropodnikovém měsíčníku Mozaika, na firemních nástěnkách)*
- *Plán zlepšení pracovních podmínek starších zaměstnanců (zavedení a využití flexibilní pracovní doby, alternativních pracovních úvazků a přizpůsobování náplně práce starším zaměstnancům)*

- *Plán rozvoje strategie age managementu skrze sociální dialog a spolupráci mezi odbory a zaměstnavateli (Odbory a zaměstnavatel jako sociální partner pro zaměstnance 50+)*
- *Plán komunikace a poskytování informací ohledně age managementu napříč organizací (pravidelná komunikace mezi jednotlivými pracovníky pomůže přizpůsobit se nové kultuře a organizačním změnám).*
- *Plán monitorování a vyhodnocování efektivity strategií age managementu (hodnocení musí být průběžné, musí obsahovat dostatek dat o věkové struktuře společnosti, o školeních a potřebách pracovníků v různých stádiích jejich životního cyklu).*

Návrh Strategie v oblasti řízení lidských zdrojů:

Tento návrh strategie pro oblast řízení lidských zdrojů je postaven na stávající firemní strategii. Pro jednotlivé oblasti jsou formulovány jednotlivá doporučení týkající se age managementu.

1. Oblast plánování, počtu, struktury a adaptace zaměstnanců

- Zavést stanovení systému počtu zaměstnanců za účelem zjištění věkového rozložení zaměstnanců, v této souvislosti úzce spolupracovat s jednotlivými závody a pravidelně analyzovat věkovou, vzdělanostní a profesní strukturu všech útvarů. Ve vazbě na tato zjištění využívat nejen pracovní poměry na dobu určitou/neurčitou, ale i zkrácené pracovní úvazky, nepravidelnou pracovní dobu, práci z domova, projektové zaměstnávání a to především pro zaměstnance starší věkové skupiny.
- Zkvalitnit systém výběru zaměstnanců, užší spolupráce nejen s vysokými školami, ale i úřady práce, využíváním interní databáze a personálních agentur.
- Pravidelně sledovat míru fluktuace a zaměřit se samostatně na skupinu 50+. Analyzovat důvody rezignace s vazbou na předcházení nechtěných výpovědí

zaměstnanců a na přijímání konkrétních nápravných opatření s cílem udržet kvalitní zaměstnance a zaměstnance 50+.

- Zavést adaptační proces, který bude spočívat v definování plánu zapracování nově přijímaného zaměstnance a především pak zaměstnance 50+. Musí být stanoveny cíle adaptačního období, míry požadovaných znalostí a dovedností na konci procesu adaptace, průběh a následné vyhodnocení adaptačního procesu.
- Spolupracovat s úřady práce a inspektoráty práce v oblasti zaměstnanosti pracovníků 50+ a dodržování platné legislativy zejména Zákoníku práce a ostatních pracovně-právních předpisů, využívání principů age managementu.
- Prosazování věkové různorodosti

2. Oblast odměňování, motivace a stabilizace pracovníků

- Zavést motivační systém odměňování u všech zaměstnanců
- Zavést postupné navýšení mezd na základě odpracovaných let u společnosti
- Pro motivování a stabilizování zaměstnanců využívat hmotných i nehmotných nástrojů motivace
- Vytvořit systém hodnocení zaměstnanců s provázaností na hodnocení pracovního výkonu a následné odměňování
- Vyhlášovat a ocenit nejlepší zaměstnance firmy, zavést kategorii „Senior roku“
- Zavést bonusy pro zaměstnance při jejich odchodu do penze

3. Oblast vzdělávání a osobního rozvoje

- Vytvořit systém vzdělávání v oblasti age managementu, v oblasti odborné, v oblasti sociální a manažerské kompetence s cílem zajistit šíření povědomí a znalosti principů Age managementu u pracovníků na všech úrovních a současně s cílem prohloubení znalostí a zvýšení kvalifikace, motivace a stabilizace zaměstnanců.
- Pravidelně analyzovat účinnost vzdělávacího procesu v oblasti age managementu i v oblasti odborného vzdělávání. Zavést systém testování a měření pokroku.

- U speciálních kvalifikací jako jsou autorizace odpovědných osob, které jsou potřebné pro společnost, poskytovat příplatek za udržování speciální kvalifikace při předložení příslušného osvědčení. Zamezit tak úbytku odborníků ve specializovaných oblastech.
- Definovat skupinu klíčových zaměstnanců, zaměstnanců 50+ s vysokým potenciálem na všech úrovních řízení, u kterých je potřeba stanovit kariérní růst a tomu odpovídající plán vzdělávání a rozvoje.
- Zvyšovat povědomí manažerů o personální práci ve vazbě na age management pravidelným předáváním informací v oblasti řízení lidských zdrojů, včetně nové legislativy a přispět tak ke zlepšování dovednosti v oblasti vedení lidí a age managementu.
- Zavést pro zaměstnance model celoživotního vzdělávání
- Zavést program na podporu zaměstnanců 55+ během posledních let jejich kariéry

4. Oblast bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci

- Neustále udržovat a zvyšovat povědomí o BOZP a PO u všech zaměstnanců společnosti
- Zavádět taková opatření a podmínky práce s cílem nulové úrazovosti a snižování pracovní neschopnosti
- Zavést do této oblasti funkční věkovou strategii, zvýhodnit pracovní podmínky pro zaměstnance 50+

5. Sociální oblast a oblast péče o zaměstnance

- Dlouhodobě udržovat dobré vztahy s odborovou organizací založené na vzájemném respektu a důvěře
- Koncipovat a poté uzavřít novou Kolektivní smlouvu rozdělenou do dvou částí: obecná část s garancí základních jistot a začleněním age managementu (s platností na dobu neurčitou) a mzdová a sociální část Kolektivní smlouvy s každoroční aktualizací, opět obsahující prvky age managementu
- Zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců 50+, vytváření alternativních pracovních úvazků, přizpůsobování náplně práce starším zaměstnancům

- Rozvoj strategie age managementu skrze sociální dialog a spolupráci mezi odbory a zaměstnavatelem
- Komunikace a poskytování informací ohledně age managementu napříč organizací
- Vytvářet optimální pracovní podmínky, za tím účelem definovat standardy pracovišť a jeho vybavenost
- V delším časovém horizontu zavést průzkum spokojenosti zaměstnanců nad 50 let, s cílem získat zpětnou vazbu a podpořit informační toky od zaměstnanců směrem k managementu
- Budovat kulturu vzájemné výměny informací mezi staršími a mladšími zaměstnanci a transparentní interní komunikace zavedením nových nástrojů jako „Naslouchejte starším, zvítězíte!“

6. Oblast systémů řízení a etiky chování

- Zjednodušovat systém řízení a řídicích norem společnosti
- Zajistit implementaci age managementu do podnikových norem
- Podporovat dodržování Etického kodexu, především pak kontrola rovnosti přístupu na základě věku a také národnosti
- Využívat dle možností prostředků z evropských fondů v oblasti řízení lidských zdrojů a personálních projektů
- Zavést systém monitorování a vyhodnocování efektivity strategie age managementu.

5.2 Implementace age managementu do firemní praxe

Doporučuji předložení zpracování výše uvedené strategie v oblasti řízení lidských zdrojů vrcholovému managementu ke zvážení a odsouhlasení. V případě, že vrcholový management rozhodně, že se problematikou age managementu bude zabývat a vytvoří podmínky pro jeho zavedení do firemní praxe, bude následovat sestavení návrhu implementace age managementu ve společnosti OHL ŽS, a.s. Jednotlivé kroky implementace budou navrženy Představenstvem společnosti, bude jasně definován

časový horizont pro daný krok a určena odpovědná osoba, která bude odpovídat za plnění jednotlivých kroků implementace.

Zavedení age managementu se bude týkat všech úrovní a útvarů společnosti OHL ŽS, a.s. Postup implementace bude obsahovat následující kroky:

1. Sestavení týmu pro implementaci age managementu

Projektový tým by měl být sestaven z lidí s různými zkušenostmi, z různých úrovní řízení, různých oblastí podniku a měl by být složen i z několika zaměstnanců kategorie 50+. Mělo by se tedy jednat nejen o zaměstnance ředitelství společnosti, ale i zaměstnance závodů (železnice, silnice, zóna ČR, zóna zahraničí – jednotlivá teritoria), a také o zástupce odborů. Tento tým bude vybírat ředitel personálního útvaru a schvalovat generální ředitel společnosti OHL ŽS, a.s. Odpovědnou osobou bude personální ředitel společnosti.

2. Vytvoření scénářů pro budoucnost

Po vytvoření týmu pro implementaci age managementu bude následovat workshop za účasti zástupců top managementu, kde se budou vytvářet scénáře pro implementaci. Členové týmu budou seznámeni s termíny, budou jim zadány přesné požadavky, budou určeny odpovědné osoby za dané oblasti implementace. Bude vybrán konečný scénář implementace age managementu.

3. Vize a strategie

Tento krok by měl spočívat ve formulování nové mise a vize společnosti. V této fázi je opět nutná účast top managementu, případně schválení návrhu mise a vize Představenstvem společnosti. Musí následovat formulace nové firemní strategie s důrazem na realizaci age managementu. V této fázi musí být využito strategie v oblasti ŘLZ, která byla zpracována a její jádro musí být zakomponováno do celkové firemní strategie.

4. Audit age managementu

Audit musí vycházet z předešlé analýzy vnitřního prostředí zaměřené na pracovníky 50+. Bude postaven na osobních pohovorech se všemi zúčastněnými skupinami pracovníků, na dotazování formou dotazníkového šetření. Na základě výstupu z auditu, budou stanoveny jednotlivé kroky, které zavedou potřebné změny nutné k realizaci skutečného age managementu ve firmě.

5. Stanovení firemních cílů

Projektový tým spolu s managementem musí v této fázi definovat celkové firemní cíle související s realizací age managementu. Cíle musí mít jasnou vazbu na již definovanou celkovou strategii. Všechny organizační útvary musí přizpůsobit těmto cílům vlastní situaci a musí definovat jasná a měřitelná kritéria dosažení těchto cílů.

6. Realizace age managementu

Projektový tým v této fázi musí dohlížet, koordinovat a podporovat všechny aktivity. Slouží jako centrum pro komunikaci a odpovídá za oblasti:

- Rozvojové programy pro top management a střední management v oblasti age managementu
- Akce „Team building“ zaměřené na age management v každé organizační jednotce
- Skupinové akce pro všechny zaměstnance, kde budou poskytovány informace o age managementu
- Úprava nástrojů řízení výkonnosti, tak aby podporovaly cíle age managementu a umožnily měření výsledků v této oblasti. Jedná se o zavedení strategie age managementu do všech podnikových norem a směrnic.

7. Monitoring a vyhodnocování realizace strategie age managementu

Tato fáze se týká jak realizace jednotlivých opatření vztahujících se k age managementu, tak systematického měření nákladů a přínosů vztahujících se k zaměstnávání pracovníků 50+.

8. Přijetí následných opatření

Zjištěnými nedostatky se musí stanovený tým odborníků zabývat, musí ihned informovat nejvyšší management a musí k nim být zaujato rychlé stanovisko a to tak, aby tyto nedostatky mohly být včas a správným způsobem řešeny.

6. ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnotit úroveň řízení v oblasti lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců ve společnosti OHL ŽS, a.s., navrhnout vhodná opatření pro posílení úrovně age managementu v této společnosti a předložit návrh implementace age managementu ve společnosti OHL ŽS, a.s. Ke splnění diplomového úkolu byl vytvořen a aplikován dotazník spokojenosti, potřeb, možností a očekávání zaměstnanců nad 50 let ve společnosti OHL ŽS, a.s., který byl základem pro daná doporučení a dále byly provedeny analýzy vnějšího a vnitřního prostředí. Na základě výsledků provedených šetření a analýz byla navržena implementace age managementu do firemní praxe.

Z provedených analýz bylo zjištěno, že společnost OHL ŽS, a.s. má jasně definované strategické cíle, pevně nastaveny podnikové normy, uplatňuje politiku rovných příležitostí, vystupuje jako společensky odpovědná firma, má zpracován Etický kodex a poskytuje svým zaměstnancům kvalitní pracovní prostředí. Na druhé straně je však pojem age management zcela cizí nejen vlastníkům společnosti, ale i jejím manažerům. Proto bylo potřeba navrhnout taková opatření, která by tuto společnost posunula výše.

Společnosti OHL ŽS, a.s. jsem doporučila zavést přístup age managementu nejen do strategického plánu, ale doporučila jsem také implementovat age managementu do firemní praxe.

Nutno podotknout, že z výsledků analýz vyplynuly také některé významné nedostatky, které bude potřeba vyřešit ještě před zavedením strategie a implementací age managementu. Jedná se především o skutečnost, že úsek ŘLZ nemá dostatečné rozhodovací kompetence.

Naopak některé zjištěné nedostatky by měly být vyřešeny právě implementací age managementu. Jedná se o nedostatky v podobě absence věkové strategie ve firemní politice, nedostatek odborníků ve specifických oblastech výroby, neutrální postoj managementu vůči stárnoucím zaměstnancům, absence plánu přenosu předávání

zkušeností od starších na mladší zaměstnance, absence alternativních pracovních úvazků, špatná atmosféra ve firmě, omezení firemního vzdělávání, absence kariérního programu v politice společnosti a celoživotního vzdělávání zaměstnanců.

Závěrem lze konstatovat, že byly splněny stanovené cíle a navržená doporučení budou pozitivně působit na zavedení age managementu ve společnosti OHL ŽS, a.s. Efekt této implementace může být změřen průzkumem mezi všemi pracovníky a samostatně pak pracovníky nad 50 let společnosti v časovém horizontu 1 roku.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1	Vztah mezi pojetími řízení lidí	19
Obr. 2	Tradiční model řízení lidských zdrojů	21
Obr. 3	Partnerský trojsložkový model činnosti personálního oddělení	22
Obr. 4	Tři oblasti hodnocení pracovníků	25
Obr. 5	Fáze přípravy a realizace plánu osobního rozvoje	29
Obr. 6	Úrovně Age managementu	31
Obr. 7	Pilíře Age managementu	32
Obr. 8	Strom života	41
Obr. 9	Výdaje ZP	42
Obr. 10	Věkové skupiny podle ekonomického postavení	44
Obr. 11	Míra ekonomické aktivity	45
Obr. 12	Postavení v zaměstnání muži a ženy dle věku	46
Obr. 13	Míra nezaměstnanosti dle věku	48
Obr. 14	Podíly vzdělanostních skupin u zaměstnaných dle věku	49
Obr. 15	Podíly vzdělanostních skupin u nezaměstnaných dle věku	50
Obr. 16	Průměrná hrubá měsíční mzda dle věku	52

SEZNAM TABULEK

Tab. 1	Matice metod hodnocení	26
Tab. 2	Počet vyplacených příspěvků na péči přiznaných za červen 2013	43
Tab. 3	Počet všech zaměstnanců	67
Tab. 4	Počet zaměstnanců nad 50 let (včetně zaměstnanců nad 60 let)	67
Tab. 5	Počet zaměstnanců nad 60 let	67
Tab. 6	Úroveň absencí a nemocností	77
Tab. 7	Životní pojištění zaměstnanců	79
Tab. 8	Penzijní připojištění zaměstnanců	79
Tab. 9	Realizace výzkumu, časový harmonogram	81
Tab. 10	SWOT analýza	95

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	Respondenti dle vzdělání	82
Graf 2	Spokojenost se zaměstnáním	83
Graf 3	Co je pro zaměstnance důležité	84
Graf 4	Spokojenost s pracovním prostředím	85
Graf 5	Spokojenost s pracovní dobou	86
Graf 6	Co by zaměstnanci nejraději využili	87
Graf 7	Atmosféra na pracovišti	88
Graf 8	Důvody, pro které by zaměstnanci odešli z práce	89
Graf 9	Důvody, které negativně ovlivňují pracovní výkon	89
Graf 10	Spokojenost s odměňováním	91
Graf 11	Spokojenost s úrovní komunikace s nadřízeným	91
Graf 12	Zájem o motivační odměny	92
Graf 13	Zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci postrádají	93
Graf 14	Bere společnost ohledy na věk zaměstnanců?	93
Graf 15	Délka pracovního poměru	94

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, 645 s. ISBN 80-85839-45-8.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., aj. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, Metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

HENDL, J. a kol. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 978-80-247-1458-5.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KELLER, K., KOTLER, P. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007, 880 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010, 207 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.

- NEUBAUER, J., SEDLAČÍK, M., KRÍŽ, O. *Základy statistiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 240 s. ISBN 978-80-247-4273-1.
- PITRA, Z. *Inovační strategie*. Praha: Grada Publishing, 1997, 184 s. ISBN 80-7169-461-4.
- PLESKAČ, J., SOUKUP, L. *Marketing ve stavebnictví*. Praha: Grada Publishing, 2001, 224 s. ISBN 80-247-0052-2.
- POŠVÁŘ, Z., CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. Brno: MZLU v Brně, 2009, 261 s. ISBN 80-7375-347-4.
- POŠVÁŘ, Z., ERBES, J. *Management I*. 2. nezměn. vyd. Brno: MZLU v Brně, 2008, 155 s. ISBN 978-80-7375-231-6.
- POŠVÁŘ, Z., TOMŠÍK, P., ŽUFAN, P. *Management II*. dotisk Brno: MZLU v Brně, 2008, 126 s. ISBN 987-80-7157-748-5.
- Příručka řízení OHL ŽS, a.s. – Ředitelství společnosti 2014*, Brno: OHL ŽS, a.s., 2014.
- PUNCH, KEITH F. *Základy kvantitativního šetření*. 1. vyd. Praha: Portál, 2008, 150 s. ISBN 978-80-7367-381-9.
- REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- Rozbory hospodaření společnosti OHL ŽS, a.s. č. 12/2014. č. 06/2014*. Brno: OHL ŽS, a.s., útvar Controlling OHL ŽS, a.s.
- SKALKOVÁ, J. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 2. dopl. vyd. Praha: SPN, 1995, 209 s.
- TRUNEČEK, J. *Management znalosti*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb- efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.
- VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

Výroční zpráva 2013 OHL ŽS, a.s. Brno: OHL ŽS, a.s., 2013

WALKER, I. *Výzkumné metody a statistiky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-3920-5.

Internetové zdroje:

Dotazník-on line. [online]. 2014, 12, 12, [cit. 2014-12-12]. Dostupný z www: <<http://www.dotaznik-online.cz/>>.

Ediční plán. [online]. 2015, 28, 03, [cit. 2015-28-03]. Dostupný z www: <http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/publ/310035-14-n_2014 >.

Rada vlády pro seniory a stárnutí populace. [online]. 2015, 28, 03, [cit. 2015-28-03]. Dostupný z www: < <http://www.mpsv.cz/cs/2897> >.

Národní akční plán. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: <<http://www.mpsv.cz/cs/14540> >.

Evropský rok aktivního stárnutí v ČR. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: < <http://www.mpsv.cz/cs/11696> >.

Národní akční plán. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: < http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/NAP_2013-2017_070114.pdf >.

Příprava na stárnutí. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: < <http://www.mpsv.cz/cs/2856> >.

Antidiskriminační zákon. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: < <http://www.epravo.cz/top/clanky/antidiskriminacni-zakon-59391.html> >.

Věk odchodu do důchodu. [online]. 2015, 01, 04, [cit. 2015-01-04]. Dostupný z www: < <http://www.aktualne.cz/wiki/finance/vek-odchodu-do-uchodu-tabulka/r~i:wiki:1878/> >.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Dotazník.....	114
-------------------------	-----

Příloha 1 Dotazník

Vážení kolegové,

V současné době se snažím v rámci své Diplomové práce analyzovat celkovou situaci v oblasti zaměstnávání pracovníků nad 50 let, a proto si dovoluji vám předložit dotazník, jehož cílem je zjištění vaší spokojenosti se současným zaměstnáním u společnosti OHL ŽS, a.s., zjištění vašich potřeb a přání, které jsou rozhodující pro vaše setrvání v této společnosti. Dotazníkové šetření se týká pouze zaměstnanců nad 50 let, ze kterých jste byl/a náhodně vybrána. Analýza Vašich názorů bude mít dopad pro nastavení pracovních podmínek ve Vaší práci. Dotazník je anonymní, není správných a nesprávných odpovědí, proto prosím doplňujte odpovědi dle Vašich skutečných názorů. Prosím o zaslání vyplněných dotazníků na moji adresu do 14 dnů. Výsledky šetření mohou pozitivně přispět k vaší celkové spokojenosti na pracovišti.

Odpovědi tučně označte, případně zakroužkujte.

Děkuji za spolupráci.

Gabriela Zedníčková

1. Jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním v této společnosti? (vyberte pouze jednu z variant odpovědí)
 - velmi spokojen/a
 - spíše spokojen/a
 - spíše nespokojen/a
 - velmi nespokojen/a

2. Doporučila byste zaměstnání v této společnosti někomu ze svých přátel? (vyberte pouze jednu z variant odpovědí)

- ano
- ne

3. Co je pro Vás v práci nejdůležitější? (Prosím, označte křížkem stupeň důležitosti)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem rozhodnut/a	Spíše ne	Rozhodně ne
Zaměstnanecké výhody					
Vstřícný postoj vůči věku					
Jistota zaměstnání					
Příjemné pracovní prostředí					
Dobré vztahy na pracovišti					
Dobré finanční ohodnocení					
Vzdělávání a rozvoj					

4. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- vyhovující
- částečně vyhovující
- nevhovující (Proč, prosím doplňte...) _____

5. Jak jste spokojen/a s tím, kolik hodin denně pracujete?

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- nespokojen/a (Prosím doplňte, jaká pracovní doba by pro Vás byla vyhovující)_____

6. Využil/a byste do budoucna některou z možností, pokud by Vám ji zaměstnavatel nabídl? (Prosím, označte křížkem stupeň důležitosti)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem rozhodnut/a	Spíše ne	Rozhodně ne
Částečný úvazek					
Nepravidelná práce					
Kombinace práce v kanceláři a práce z domova					
Přizpůsobování pracovní doby					
Sdílené pracovní místo					
Projektové zaměstnávání					
Přesunutí na jiné pracovní místo					

7. Jaká je celkově atmosféra na vašem pracovišti?

- vynikající
- velmi dobrá
- normální
- spíše horší
- špatná

8. Uvažoval/a jste někdy o změně zaměstnavatele?

- ano
- ne

9. Zamyslete se nad důvody, pro které byste se rozhodl/a odejít z této práce (Prosím, označte křížkem stupeň důležitosti)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem rozhodnuta	Spíše ne	Rozhodně ne
Nevyhovující plat					
Nevyhovující pracovní doba					
Neumožnění kariérního růstu					
Špatná atmosféra na pracovišti					
Zdravotní důvody					

Neumožnění vzdělávání a rozvoje					
Věková diskriminace					
Jiné důvody					

10. Který z následujících důvodů negativně ovlivňuje Váš pracovní výkon? (Prosím, označte křížkem stupeň důležitosti)

	Rozhodně spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani tak ani tak	Spíše nespokojen/a	Rozhodně nespokojen/a
Komunikace na pracovišti					
Náplň práce					
Tlak vedoucích na výkon					
Pracovní prostředí					
Neznalost moderních pracovních přístupů (nedostatek vzdělávání)					
Jiné důvody					

11. Máte možnost při práci v této společnosti rozvíjet svoje profesní schopnosti?

- ano
- ne

12. Máte zájem se vzdělávat?

- ano
- ne

13. Pochválil Vás v posledním měsíci někdo za dobře odvedenou práci?

- ano
- ne

14. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15. Jak jste spokojen/a s úrovní komunikace s Vaším přímým nadřízeným?

- spokojen/a
- spíše spokojen/a
- spíše nespokojen/a
- nespokojen/a

16. O jaké motivační odměny byste měl/a největší zájem? (Prosím, označte křížkem stupeň důležitosti)

	Rozhodně ano	Spíše ano	Nejsem rozhodnut/a	Spíše ne	Rozhodně ne
Podpora vzdělávání					

Příspěvek na stravování					
Podpora rozvoje fyzické kondice (příspěvky, permanentky, vitamínové doplňky)					
Dovolená navíc					
Pochvala, uznání, ocenění					
Možnost využívání rekreačních zařízení společnosti					

17. Které zaměstnanecké výhody postrádáte? (Prosím, napište)_____

18. Myslíte, že vedení společnosti bere ohledy na věk zaměstnanců? Jsou dlouholetí zaměstnanci nějakým způsobem zohledňováni?

- ano
- ne

19. Existuje ve vaší firmě nějaká forma věkové diskriminace?

- ano (prosím rozepište)_____
- _____
- _____
- ne

20. Jak dlouho v této společnosti pracujete?

- 3 roky nebo méně
- 3-5 let
- 5-10 let
- více než 10 let

Základní údaje respondenta:

Jste:

- a) žena
- b) muž

Vaše vzdělání:

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské
- d) vysokoškolské

Děkuji za Váš čas, ochotu a poskytnutí pravdivých odpovědí při vyplnění dotazníku.

Odpovědi mi prosím můžete zaslat zpět na e-mail: gabraze@seznam.cz.

Gabriela Zedníčková