

# A Přepis hloubkových rozhovorů

## Identifikace respondenta č. 1: Ing. STK

Věk – 51 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – vysokoškolské vzdělání

V jaké firmě pracujete? **Raiffeisenbank**

Jak dlouho zde pracujete? 23 let

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? Ředitelka pobočky Raiffeisenbank a.s. Česká 12, Brno - již 8 let

- 1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

Naše pobočka je velká a máme tady tři samostatné segmenty, které neřídím všechny. Máme tady oddělení soukromých osob a malých firem – za to jsem odpovědná já, potom tady máme střední a větší firmy, to je odpovědný zase jiný ředitel, dále hypoteční centrum a oddělení privátního bankovníctví. Takže já za sebe mám pod sebou 10 lidí a jsem zodpovědná za nabídku služeb soukromým osobám a malým firmám. V týmu mám většinou mladší zaměstnance od 25 do 35 let. Vlastně, když o tom tak přemýšlím, tři lidi – já, kolega a ještě kolegyně jsme ve věku 45 až 50 let. Věková struktura mi vyhovuje.

- 2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

Tento pojem jsem neznala. Samozřejmě vím, že se to teď hodně probírá, protože mě velmi rozesmálo, že jsem nedávno v televizi slyšela, že ženy nad 50 mají teď novou možnost zaměstnání, tak jsem zbystřila a nakonec šlo o hlídání dětí – jako babičky, tak to jsem se urazila (úsměvně). Víím, že se to řeší, věřím, že to není jednoduché sehnat práci ve starším věku. *Autorka objasnila pojem age management.* Pokud hovoříme k přístupu k zaměstnancům v každém jejich věku, tak s tím jako banka máme určitě zkušenosti.

- 3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Já na pobočce se tomuto tématu nevěnuji, neřeším to, ale máme svůj etický kodex, který si můžete přečíst na našich webových stránkách.

- 4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Já obecně nemám problém se staršími zaměstnanci, protože sama patřím k těm starším. Musím říct, že se řídím hlavně schopnostmi uchazeče, ale ti starší lidé na mě při výběrových řízeních působí velmi negativně, že všechno znají, nechtějí se už nic učit – alespoň já mám takovou dosavadní zkušenost. Potom nemám ochotu takové lidi přijímat, aby mi radili, co tady mám dělat. Pro mě jsou názory ostatních důležité, ale přístup „ty to děláš všechno špatně“ se mi nelíbí. Jako základní problém starších tedy vidím, že se nechtějí učit – berou to, jak kdyby byli už na konci, že už všechno umí – to mě i celkem překvapuje. Jejich předností jsou určitě cenné zkušenosti. Na druhou stranu někteří mladí – ti všechno ví také, vystupují jako mistři světa. Já když vybírám lidi, potřebuju, aby mi seděli do týmu, a abych já si s nimi lidsky rozuměla, takže pro mě je

důležité třeba, že lidi nelžou – to je pro mě hodnota velmi důležitá, že nepodvádí, nejsou falešní atd. U mladších je zase problém, že jsou do všeho hrozně hrr, všechno ví a pak dělají chyby – tak je musím krotit, ale líbí se mi jejich nadšení. Když člověk má nadšení, tak se s ním dá hodně pracovat, ale když je skeptický, tak s tím nic nenaděláte. Dnešní mladí lidé se mi líbí, zdá se mi úžasné, jak někteří mají zkušenosti, které já jsem hledala 20 let – myslím to, jakým způsobem se dívají na život.

5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

Náš tým je docela věkově různorodý. Školí vždy ten, kdo v bance působí delší dobu a má už ty potřebné zkušenosti. Když někdo nový nastoupí, tak mu ten zkušenější určitě předá všechny potřebné informace. Musí se nastavit i to, že když člověk přijde z jiného prostředí, tak je zvyklí trochu na něco jiného – buď ho tým akceptuje, nebo naopak řekneme „toto se nám nelíbí, takhle my tady nefungujeme“. Mezigenerační spolupráce a přenos znalostí tady určitě funguje. Vztahy na pracovišti jsou přátelské, funguje zde otevřená komunikace.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Pro nás jsou flexibilní formy práce trochu problém, protože máme pravidelnou otvírací dobu, takže já se musím přizpůsobovat klientům. Abych zabezpečila pobočku, tak nejde, aby někdo chodil tři dny do práce a dva dny ne. Poslední dobou se snažíme vycházet maminkám na mateřské dovolené, také je to většinou problém, aby nám to do toho týdnu sedělo, protože oni chtějí chodit hlavně dopoledne, ale nejvíc práce na pobočkách je odpoledne, kdy chodí klienti. Už se to dá ale kombinovat a myslím si, že vycházíme maminkám vstříc. Uvědomujeme si, že na trhu je problém dnes najít nové zaměstnance, takže když nám takto maminky vypomůžou, tak se s nimi rádi domluvíme. Konkrétně já tady mám maminku, která chodí podle toho, kdy řekne, ale chodí celé dny – například jde v pondělí, úterý a pátek. Dovedu si představit, že bych se s někým domluvila také na polovičním úvazku – na ostatních pobočkách to funguje. Práce z domu je u nás téměř nemožná, protože pracujeme s klientem. Nemáme zde žádné zázemí backoffice. Někdy si vezmu půl dne volna, například když potřebuju dělat hodnocení zaměstnanců – tak to dělám z domu. Dále nabízíme klasicky stravenky, firemní výuku jazyků, systém Caffeteria, kde si každý zaměstnanec může vybrat benefit podle svých představ, příspěvky na pojištění a různé produkty banky, týden dovolené navíc, sickdays. Myslím si, že patříme na trhu určitě k top firmám.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu? Ano.

8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

Ano, máme zvláštní přístup ke studentům, absolventům, maminkám i k lidem před odchodem do důchodu. Naším cílem je vychovávat si manažery, abychom je nebrali zvenčí, ale měli své vlastní. Všichni mají stejná práva a povinnosti i přístup k benefitům nehledě na věk. Teď nově máme benefity také podle počtu odpracovaných let, což si myslím, že je v pořádku.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Každý manažer má u nás dvakrát do roka mít hodnocení se svým zaměstnancem, takže já když dělám toto hodnocení, teď jsem to zrovna v únoru dělala, tak mě samozřejmě zajímá – jaký ten člověk je, kam se chce dostat, jaké má úmysly, zda u nás chce zůstat, zda chce růst. V týmu si to musím plánovat, nemůžu být překvapena, že mi někdo najednou odejde. Zpětnou vazbu poskytujeme v rámci hodnocení zaměstnance dvakrát do roka – tam mě zajímá i budoucnost. Myslím, že jsme otevřená firma a já zde mám pravidlo, že když je někdo nespokojen, tak hned má přijít za mnou. Když si to ti lidé nedovedou vyříkat mezi sebou, tak někdy jsou zbytečné konflikty, tak je důležité ten konflikt hned vyřešit. S každým zaměstnancem si na konci každého týdne sednu a dávám jim zpětnou vazbu například v rámci obchodu.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

Samozřejmě v rámci profesního vzdělávání nabízíme to, co se nás týká – obchodní školení, školení prodejních dovedností, školení produktové. Navíc ti, kteří se chtějí rozvíjet, mají možnost se účastnit různých školení, které už nejsou pořádány bankou. Třeba například já jsem loni byla na školení, které bylo velmi zajímavé, název byl „Be inspired“ a byli tam pozváni zajímaví lidé, koučové a tak dále, takže třeba toto jsem absolvovala já. Víím, že zde máme školení komunikačních dovedností, prezentačních dovedností a nedělá to všechno jen banka, ale máme na to specializované firmy. Kdo má zájem, tak určitě se školení může účastnit, ale musí za tím být výsledky – ne aby člověk plnil plán na 60 % a já do něho investovala – to by nedávalo smysl. Systém vzdělávání určitě dostatečný je.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Já se vždy snažím najít to, co daného člověka motivuje – nehledě na jeho věk. A když to najdu, tak se mu to snažím dát. Když vidím, že někoho například baví školení, dopřávám mu školení. Když někomu udělá radost, když odejde z práce o 2 hodiny dřív a má ten den splněno, tak ho pustím domů dřív. To jsou takové drobnosti, které lidé ocení. Takhle funguji já, nevím, jak ostatní.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Nemá. Vždy sleduji hlavně schopnosti, které od daného člověka vyžaduji. Jsem docela zklamaná z toho, že bych i chtěla více starších zaměstnanců, protože si říkám, že by u nás vydrželi déle, že by si té práce více vážili – to jsem tedy aspoň měla tak v hlavě – že si budou starší zaměstnanci více vážit té práce, ale není to tak. Je to vždy člověk od člověka – není to od věku.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

Já tady vycházím z těch deseti lidí v týmu – potřebuju, aby si ti lidé vzájemně rozuměli. Víím, že když tady byl mladší tým, tak třeba šli večer společně na pivo, zkrátka se hodně scházeli po práci – což, když ti lidé jsou tady delší dobu a jsou už trochu vyhořelí, tak to může představovat nevýhodu – vídat se neustále se stejnými lidmi. Naopak starší lidé, co už mají rodinu, tak s kolegy z práce netráví tolik času. Na druhou stranu míváme teambuildingy a to je zase legrace, zažít se navzájem v jiných situacích a pak na to společně v dobrém vzpomínáme.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?

Já osobně na pobočce ne, ale kdybych to cítila, tak to samozřejmě vnímám, protože chci, aby všichni byli spokojeni. Sama jsem se s diskriminací za celou dobu nikdy nesetkala.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?

Já osobně plán nemám, když jsem to nikdy nemusela řešit, ale určitě o tom bude zmínka v našem etickém kodexu.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek vašich zaměstnanců?

Myslím si, že to není o penězích. Vždy bude někdo, kdo bude nespokojen. Uvedu to na příkladu. Když někomu dáte Fabii jako služební auto – ten kdo neměl žádné auto, je spokojen, ten kdo měl Octavii, tak byl naštvaný, takže já bych to ani v penězích neviděla. Napadá mě akorát jedině to, abychom si mohli jednou za rok vyjet na nějaký společný víkend – v tom vidím přínos pro kolektiv, kdyby se tam děla nějaká aktivita, nejenom spolu sedět u stolu, tak mě to přijde fajn, že se lidé poznají v jiných situacích a bylo by to příjemné.

#### **Identifikace respondenta č. 2: MŠ, Dis.**

Věk – 37 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – vyšší odborné – Vyšší odborná škola sociálně právní

V jaké firmě pracujete? **UniCredit Bank**

Jak dlouho zde pracujete? 3 roky v UniCredit Bank, 13 let v bankovníctví

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? Manažerka pobočky UniCredit Bank, Joštová, Brno - 15 měsíců

1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

Toto je malá pobočka, my jsme tady čtyři. Největší naše pobočka má, tuším, 16 zaměstnanců. Věková struktura se zásadním způsobem neliší, věkové složení je téměř stejné a je to tím, že bankovníctví je takový specifický obor, který je většinou o mladých lidech. Věk se mění podle pracovní pozice. Když půjdeme od základní pozice, kterou je klientský poradce na přepážce, tak to jsou většinou absolventi. Je to startovací pozice, od které studenti začínají. Dále takto začínají lidé, kteří k nám přišli z jiné banky a mají zhruba 2-3 roky praxi. Tam ta věková struktura je tedy hodně nízká. Čím více se dále pracovní pozice specializuje, tím se ten věkový průměr logicky zvyšuje. Když tak zapřemýšlím o věkovém stropu, tak je to tak 45 let u manažerů. Tím pádem se věk úměrně zvyšuje se specifikací pracovní pozice. My jsme retail, ale když vezmu v potaz korporál - tam je dokonce i podmínka, od jakého věku tam lze pracovat. Jinak konkrétně u mě na pobočce mám pod sebou dvě ženy a jednoho muže, všichni ve věku 27-32 let.

2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

S tímto pojmem jsem se já osobně nesetkala, to by byla spíše otázka na naše personalisty, kteří nás určitým způsobem řídí a korigují. U nás to funguje tak, že když si děláme výběrové řízení, tak uchazeči procházejí sítí externích pracovních agentur, které nám lidi posílají dál, my (manažeri poboček) děláme takové ty první pohovory a

posledním krokem v našem výběrovém řízení je pohovor s personalistou. *Autorkou byl pojem objasněn.* Po Vašem vysvětlení tedy ano, s age managementem má naše banka určité zkušenosti, ale spíše co se týká přístupu ke studentům, absolventům a důchodcům, přístup k lidem na rodičovské dovolené ještě není úplně ideální.

3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Stárnutím populace a zaměstnanců se já osobně nezabývám. Musím ale říci, že v rámci bankovního sektoru máme obrovskou fluktuaci zaměstnanců. Průměr doby, kdy u nás zaměstnanci pracují, je 3-4 roky. Dříve bylo běžné to, že tady pracovali specialisté, kteří tady seděli třeba 15 let - to už nyní nepozoruji. Ta fluktuace je tak velká, že si myslím, že se konkrétně na age management naši personalisté nezaměřují, to znamená, že se zaměstnanci neustále točí a tím pádem nestárnou - tak to vidím já. Těžko říci, jak se bude situace vyvíjet do budoucna.

4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Čím je u nás specifitější pozice, která vyžaduje již určité znalosti a zkušenosti vůči klientům a jejich potřebám, tím starším člověkem je obsazena. Tam to opravdu nejde, aby takovou práci vykonával mladý člověk, který zkušenosti nemá. V té bance je tedy věková struktura pevně daná. Já osobně pocházím z generace, která je ještě zvyklá pracovat, je taková pokornější ke všem věcem. Teď se hodně setkávám s mladšími lidmi, kteří chtějí během krátké doby vystřídat hodně pracovních míst, aby nasbírali zkušenosti - to je ta dnešní mladší generace. Zároveň se mi ale líbí jejich nadšení. Starší generace k tomu spíše přistupuje tak, že „jsem tady a chci tady být dalších x let“. Neříkám, jestli je to špatně nebo ne. Vše má své pro a proti. Můj názor je takový, že člověk by měl být na jedné pozici maximálně 3 až 4 roky, kdy tomu může dát maximum. Poté je potřeba v rámci té firmy začít dělat něco jiného, aby člověk získal novou šňávu a učil se něco nového, nebo změnit firmu. Pokud je člověk na jedné pozici déle než 4 roky, je pak zkostratělý a nedává tomu to, co by měl.

5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

Mezigenerační spolupráce určitě funguje - ale jde spíš o to, že profesně starší člověk zaučuje profesně mladšího. Nebyla jsem nikdy svědkem mezigeneračního konfliktu.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Když mluvíme o práci na pobočkách, tak tady ta flexibilita práce není možná. Na pobočkách tedy podporujeme zaměstnance například nabídkou vzdělávání. Benefity tady naopak fungují velice dobře - týden dovolené navíc, stravenky, sickdays, balíček bankovních produktů pro zaměstnance, příspěvky na pojištění, jazykové kurzy, sportovní aktivity i relaxační aktivity.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?

Ano, určitě. To vím, že se v Jihomoravském kraji děje, nevím, jak je to jinde v republice. Od nás, když odcházejí specialisté, tak je externě zaměstnáváme zpátky na kratší pracovní úvazek. Zkušenosti, které takoví lidé mají, jsou pro nás velice důležité a my je

pak využíváme i po jejich odchodu do důchodu. V dnešní době není na pracovním trhu lehké najít vhodného uchazeče, takže my to řešíme tímto způsobem.

- 8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

Pro studenty tady máme již zmiňované startovací pozice. Co se týká podpory rodičů např. flexibilními formami práce, tak to tady moc nefunguje. A specialisty po odchodu do důchodu zaměstnáváme externě. Ano, se všemi zaměstnanci se jedná naprosto stejně.

- 9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Zpětnou vazbu si myslím, že poskytujeme velmi dobře. Funguje zde interní kariéra, což znamená, že když obsazujeme vyšší pozice, tak z 99% jde o interní kandidáty. Lidi z venku nabíráme pouze na základní pozice, aby měli šanci se postupně profilovat až na specialisty. Já osobě poskytuji zpětnou vazbu v podobě hodnotících rozhovorů zaměstnancům na denní bázi.

- 10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

Pro každého, kdo nastoupí do banky, tak máme adaptační program, který probíhá zhruba 2 měsíce a koná se v Praze – nováčci procházejí různými školeními produktovými a poté školením interních systémů. Jde o poměrně dlouhý a propracovaný systém adaptace, máme i svůj tým trenérů. Na mojí pozici pak nějaké školení jsou, ale to už většinou pořádají externí firmy a je to pak už na každém z nás individuálně. Já osobně si momentálně dodělávám školu osobního koučingu, abych uměla ještě lépe pracovat s lidmi, ale to si hradím sama. Abych to shrnula, na těch nižších pozicích jsou tedy školení v rámci adaptačního procesu a jsou pevně daná a hrazená bankou. Na úrovni středního managementu je to na každém jednotlivci, jak k té práci přistupuje. Banka nám nějaká školení hradí, nějaká si musíme zajistit sami. Toto má každá banka jinak. Když jsem pracovala v jiných bankách, tak tam byli školení pro manažery mnohem intenzivnější.

- 11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Motivujeme je benefity, dále se snažíme s těmi lidmi pracovat v rámci nějakého koučingu a rozvoje. Ty motivy jsou různé a každý zaměstnanec upřednostní něco jiného. Ke starším se chováme stejně jako k mladším. V bance to funguje tak, že když tady pracuje někdo starší, tak vždy pracuje v bankovníctví už X let, tudíž zná všechny ty věci. Nám se nestane, nebo jsem se s tím ještě nikdy nesetkala, aby došel na výběrové řízení 50ti-letý člověk, který ještě nikdy nepracoval v bankovníctví, neumí pracovat s počítačem apod. Pravděpodobně bychom ho asi ani nepřijali. Já sama až se třeba za 10 let budu hlásit například do jiné banky, bude to už na nějakou speciální pozici.

- 12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Nemá. O našem systému zaměstnávání jsme již hovořili. Co hlavně řešíme, jsou zkušenosti - a ty většinou rostou s věkem, což je fakt, se kterým nejde nijak bojovat.

- 13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

To, aby člověk zapadl do kolektivu, je pro nás hodně důležité, ten tým musí fungovat. Nehraje v tom však roli věk ani pohlaví. Je to o tom, že máte tým, ve kterém jsou určité povahy lidí, a vy potřebujete, aby ten nový člověk do něj zapadl.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?  
Nikdy jsem se za těch 13 let s diskriminací nesetkala.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?  
V rámci banky máme ombudsmany, takže když má někdo nějaký problém, má za kým jít.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?  
Za mě – protože jsem žena a mám rodinu, tak mi chybí ta flexibilita. Chápu, že tady pro klienty musíme být od do, ale za mě v UniCredit Bank chybí zkrácené pracovní úvazky. Ono jde i o to, že já tady mám zodpovědnost za pobočku, mám daný obchodní plán na jednotlivé pozice a ten plán se musí splnit. Proto, já kdybych tady dala někomu zkrácený úvazek, tak jeho plán musí udělat ale někdo jiný. Dále bych také velice ocenila firemní školku. V Praze bývají, ale my tady v Brně nic takového nemáme.

**Identifikace respondenta č. 3: AJ**, zapojil se také oblastní manažer JH

Věk – 55 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – středoškolské – Střední ekonomická škola

V jaké firmě pracujete? **Česká spořitelna**

Jak dlouho zde pracujete? 23 let

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? Jsem vedoucí obchodního týmu a celé pobočky České spořitelny v Havlíčkově Brodě - 1 rok. Jinak jsem začínala jako poradce, takže mám za sebou klasický kariérní postup pokladní, poradce, atd.

1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

Mám tady podřízených 13 pracovníků, jinak na pobočce je nás asi 20. Většinou pracovníků je kolem 40 až 45 let, dále tu máme dvě mladé ženy ve věku 25 let a jednu ženu ve věku 30 let. Jde spíše o tým zralého středního věku. Věk si myslím souvisí také hodně s lokalitou, ve větších městech bude určitě větší prostor pro absolventy, vysokoškoláci se do Havlíčkova Brodu moc nevrací.

2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

Vím, co to je za pojem, ale nějak moc to nevnímám. Tým si neskládám věkově, ale zakládám si na typu člověka.

3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Naše personální oddělení se asi zabývá stárnutím populace. Já bych k tomu jen řekla, že donedávna fluktuace zaměstnanců byla daleko menší než je v současnosti, ale to je spojené s rozvojem mladých lidí, kteří nemají stabilitu jako ti starší. Takže co se týká zaměstnávání, jako vedoucí pobočky pozoruji spíše fluktuaci zaměstnanců, než jejich stárnutí.

- 4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Já bych řekla, že ti starší pracovníci jsou stabilnější a věrnější firmě. Když se rozhodnou pracovat pro nějakou firmu, tak pro ni pracují a neobjevuje se u nich častá fluktuace. Starší zaměstnanci by se pro firmu rozdali – tak bych to řekla. To u mladších tolik nevnímám, pro ně fluktuace neznámá žádný problém. Starší uchazeči mohou mít nějaké zaryté návyky, které ti mladí nemají a je někdy lepší si toho člověka sám vychovat, ale někdy je to naopak.

*Pan Honzík:* Tohle je možná rarita pro Českou spořitelnu, kde jsou lidi 30 let v jedné firmě, což na tom trhu není standardní. Velká výzva jsou teď pro nás mladší zaměstnanci generace Y a chování k nim, jak je motivovat – je to nová výzva v rámci naší banky a teď vymýšlíme nový způsob, jak k těmto lidem přistupovat. Tato generace je velkým tématem do budoucna s ohledem na již zmíněnou častou fluktuaci a je s nimi úplně jiná práce než s těmi stávajícími loajálními zaměstnanci.

- 5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

Funguje u nás mentoring starších seniorních poradců, kteří dostanou nováčka na starosti a ten, nejenom že tedy projde takovým tím vzdělávacím programem ve spořitelně – což se děje na centrále – ale pak ho má na starosti první čtvrtletí právě seniorní poradce, který se o něj stará, vzdělává ho. Nový pracovník projde všemi přepážkami napříč pobočky, starší pracovníci jsou na nové hodní, vstřícní a funguje u nás heslo „jak si nováčka vychováš, tak s ním pak budeš spolupracovat.“ Přenos informací tedy funguje úplně skvěle.

- 6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Benefity můžete najít na našich webových stránkách – jde o dovolené, stravenky, příspěvky do našeho věrnostního programu, příspěvky na penzijní připojištění, atd. Zkrácená pracovní doba u nás funguje, polovinu týmu mám na 0,8 úvazku, tím hodně vycházíme vstříc maminkám. Trochu se tyto úvazky do budoucna snažíme ale omezovat, protože to výrazně komplikuje provoz poboček. Historicky jsou ženy na 0,8 úvazku, protože přišly z mateřské dovolené a doplňovaly se, chodily naproti sobě, ale tím jak se nám teď posunula otevírací doba, tak se to velice zkomplikovalo a není to pak snadné uřídit. Nebráníme se tomu, když nám přijde maminka z mateřské dovolené, tak jí vycházíme vstříc. Přizpůsobujeme jim jinak i tzv. krátké dny.

- 7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?

Ano, určitě. Stává se, že potřebujeme náhradu za nějakého pracovníka a nemáme vhodného kandidáta, tak zaměstnáme někoho, kdo už je v důchodu. Jde o dlouholeté pracovníky, kteří pak ten výkon podávají a tu práci milují. Po odchodu do důchodu nám pak klidně další rok pomáhají udržet ten tým.

- 8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

JH: Ano, v každé fázi pracovního života zaměstnance. O důchodcích a zaměstnancích po rodičovské dovolené jsme již mluvili. Pro studenty/vysokoškoláky máme trainee programy na centrále, kde procházejí manažerským kurzem a seznamují se s naší bankou. Jde zároveň i o formu přímého náboru studentů, aby se dozvěděli, jaké možnosti banka nabízí. Program je sestaven přesně na míru studentům. Máme program dokonce i pro středoškoláky a studenty vyšších odborných škol – tam máme absolventské praxe, které trvají 3 měsíce a jsou zakončené absolutoriem. Pro ně je to také možnost, jak se s naší bankou seznámit. Spousta studentů, co prochází těmito programy, se pak stanou zaměstnanci České spořitelny.

Všichni zaměstnanci mají stejná práva, povinnosti a možnosti. Dlouhodobí zaměstnanci mají pak navíc nějaké benefity, když splní určitý počet let práce pro Českou spořitelnu. Také maminky na mateřských dovolených mají od nás větší podporu. Takže nic, co by bylo spojováno s věkem, ale spíše s podporou rodiny a s věrností.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Máme individuální rozhovory každý měsíc minimálně. Jednou za čtvrtletí máme kompletnější hodnotící rozhovor a pololetně máme vždy vyhodnocení pololetního výkonu, chování se, úkolů a povinností na další období. Pravidelně probíhá zpětná vazba častěji, než zaměstnanci očekávají, snažím se ji poskytnout téměř při každé interakci.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá?

Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

Nováčci projdou absolvováním základního vzdělání při adaptačním programu, pokud se potřebují zlepšit pak v konkrétních oblastech, tak u nás mohou podstoupit další vzdělávací kurzy. Pokud jde o rozvíjení se kvůli nástupu na vyšší pozici, tak také procházejí vzdělávacími programy. Já osobně se vzdělávacích kurzů také účastním minimálně jednou za čtvrtletí. Vše je hrazeno bankou a vzdělávání považuji za dostatečné.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Nerozděluji motivaci mladších a starších lidí, jde spíše o osobní motivaci dle typu každého člověka. Každý slyší na něco jiného a s každým se musí pracovat trochu jinak. Základní motivace je stejná – mají složky mzdy, mají bonusy, které z části můžu řídit i já, a mají bankovní výkonnostní soutěže a potom třeba za odměnu někam jedou. Jde konkrétně o program Incentiva, kde ti nejlepší jezdí například na zájezdy.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Vybírám si do týmu lidi podle toho, jak mi sednou lidsky, podle povahy, nikoliv podle věku, tudíž věk nemá vliv na přijetí do zaměstnání.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

Když mi odejde z týmu určitý typ člověka, snažím se ho nahradit podobným typem, nehledě na věk ani pohlaví. Ten člověk mi do týmu musí zapadnout. Pohovory si řídím sama ve spolupráci s HR a s oblastním manažerem – panem Honzíčkem. Pohovory děláme dvou až tří fázové, abychom o daném člověku odhalili co nejvíce. Nejde mi tedy o věk – není pro mě rozhodující.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?

Nemonitorujeme, nikdy jsem se s diskriminací nesetkala.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?  
Snažím se případné problémy řešit ihned v kolektivu spoluprací.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?

Já bych jim chtěla dát více soukromí. Všichni slyší všechno, jak jsou stoly blízko u sebe. Ve spořitelně teď na konceptech poboček pracujeme. Já bych to ráda ale viděla hodně rychle, aby každý měl svoje místo, kde má soukromí se svým klientem. To, co poradci s klienty rozebírají, jsou důležité věci v životě člověka a bylo by potřeba, aby to neslyšeli všichni kolem. Dále by si moji zaměstnanci zasloužili méně práce a více peněz (úsměvně). Víím, co toho musí zvládat a není to vůbec jednoduché, takže kdybych jim mohla rozdávat, tak rozdám.

*JH:* Tady je problém v tom očekávaném pracovním výkonu - sladit pracovní život s osobním. V bankovním sektoru ti lidé v podstatě žijí v práci. Je potřeba vytvořit nějakou symbiózu a to je strašně složité.

To by se dalo možná podpořit tím, že by na těch pobočkách bylo více pracovníků.

#### **Identifikace respondenta č. 4: Ing. MJ**

Věk – 29 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – vysokoškolské vzdělání – Ekonomicko-správní fakulta Masarykovy univerzity

V jaké firmě pracujete? **Sberbank**

Jak dlouho zde pracujete? 6 měsíců

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? HR Generalist, Sberbank, M-palác, Brno - 6 měsíců

1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

Na M-paláci pracuje zhruba 200-250 lidí, protože jde o jedno z firemních center Sberbank. Věková struktura je mladší než ve většině tradičních bank, ale zároveň starší než například v Airbank. Řekla bych, že se nacházíme někde uprostřed. Máme mladší zaměstnance i starší, takže to vidím opravdu na ten medián – na věkový průměr. Zaměstnanců ve věku nad 50 let tady pracuje zhruba 10-15 % z celkového počtu. Tato věková struktura je dle mého vyhovující.

2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

Ano, tento pojem znám. Úplně přímo jsem se s ním v praxi nesetkala, řešíme to pouze na operativní úrovni. Když máme například matku na mateřské, snažíme se ji najít vhodné místo nebo třeba brigádu, pokud je to nutné. Sáhne nejdřív do vlastních zdrojů a potom až se díváme venku.

3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Toto téma jsme zatím vůbec neotvírali. Momentálně zaznamenáváme pouze nedostatek kandidátů obecně a s tím je právě spojené, že máme snahu zaměstnávat více matky na mateřské dovolené a právě starší lidi – například ty, co už odešli do důchodu.

4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Pro mě je starší zaměstnanec ten, který má ustrnulé přemýšlení, ten, se kterým není možné pracovat na rozvojové úrovni, nebo vůbec není nakloněný nějakým novým věcem, než těm, ve kterých je zafixovaný. Mě osobně je jedno, jestli je tomu člověku 40 nebo 60, ale pokud se s tím člověkem dá pracovat, tak ho nepovažuji za starého zaměstnance. Pro mě je tedy důležitější mentální nastavení každého člověka než jeho věk. Pokud tedy mám vyjmenovat nějaké vlastnosti, tak starší lidé jsou méně aktivní, neradi se učí nové věci, mají zastaralé myšlení. Co považuji za největší negativum je fakt, že se nechtějí rozvíjet. Na druhou stranu jsou klidní, spokojení a celkově si myslím, že nejsou nároční. Jsou velice zodpovědní, což si myslím, že je jejich největší přednost. Mladší lidé na mě někdy působí nevděčně, nejsou tolik pokorní, ale zároveň jsou pozitivní, optimističtí a plní chuti do života.

5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

Mentoring funguje spíše na úrovni služebního stáří. Služebně starší kolega dozoruje služebně mladšího. Co se týká věku – tam to není nijak vysloveně dané. Takže ano, mezigenerační spolupráce funguje, k přenosu znalostí dochází, dle mého názoru, velice dobře. To, jak se k sobě zaměstnanci chovají, by mohl říci jejich přímý nadřízený, ale nezaznamenáváme žádné konflikty.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Nabízíme brigády – to se může například týkat matek na mateřských dovolených. V některých případech také zkrácené úvazky, ale není jich moc – může to být tak 5 % všech úvazků na pracovní smlouvu. Dále zde fungují home office, tam je to vždy o domluvě. Mzdy a další bonusy jsou závislé na druhu práce a na výkonu konkrétního zaměstnance.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?

Určitě může, pokud na to má kompetence.

8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

Jsme banka, takže je zde kladen velký důraz na výkon. Pokud toho výkonu dosáhne člověk, kterému je 50 let nebo 25 let, tak to nehraje žádnou roli v přístupu k benefitům apod. Všichni zde mají stejná práva, povinnosti i možnosti – bez ohledu na jejich věk. Podporovaní jsou studenti – formou přístupu k brigádám, stážím, apod. Také matky na mateřských dovolených, jak už jsem říkala. Zaměstnance nijak konkrétně nepřipravujeme na odchod do důchodu, ale může nám vypomáhat i v důchodovém věku.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Poskytovat zpětnou vazbu se právě začínáme učit – spíše jsme ve fázi, že na to najíždíme. Měli jsme teď na toto téma nějaké workshopy, ve kterých šlo o to, dát do povědomí, že je opravdu důležité dávat a přijímat zpětnou vazbu. Dříve to tady nebylo zvykem a spousta lidí to nezná. Stojíme tedy teprve na začátku tohoto projektu.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

V Praze máme manažerku v rámci personálního oddělení na rozvoj a vzdělávání. Samozřejmě jedna kapitola jsou prodejní dovednosti a další, které musí absolvovat každý, kdo jde pracovat na pobočku. Jinak zajišťujeme školení externě i interně – jde o nabývání hard skills znalostí, jako například excel i soft skills znalostí. Snažíme se to vždy nějak kombinovat a máme to nastavené na čtvrtletí. Já osobně zde prostor pro zlepšení určitě vidím, ale je to hodně závislé na investicích banky do vzdělávání. Určitě se ale v této oblasti pohybujeme kolem průměru.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

To záleží na individuální práci každého manažera, tam já bohužel nevidím.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Nemá. Důležitější je charakter každého člověka.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

Snažíme se o to, aby nový zaměstnanec zapadl do kolektivu, a ano, věk může hrát svou roli. Například když máme tým mladých lidí, těžko k nim asi budeme dávat staršího, protože by se tak mohl cítit odtržený od zbytku týmu. Takže věk bych řekla, že je jeden z faktorů, jak tvoříme týmy, ale není to jeden z těch stěžejných.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?

Nemonitorujeme. Já osobně jsem se s diskriminací nikdy nesetkala. Snažím se pracovat tak, abych měla čisté svědomí. Naposledy jsem například přijala paní, které je 55 let do relativně mladšího kolektivu, takže to považuji za důkaz toho, že zde nediskriminujeme.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?

V souvislosti s tím, že jsme se ještě nikdy nemuseli s diskriminací potýkat, tak zde žádné takové plány nemáme.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?

Zlepšila bych pracovní prostředí – esteticky i vizuálně. Zavedla bych také relaxační zónu a sportovní aktivity na pracovišti. Jako žena bych určitě ocenila také firemní školku. Z poboček mám feedback, že by ocenili také více soukromí s klienty, ale to by se musel předělat už léta zavedený koncept poboček všech bank.

#### **Identifikace respondenta č. 5: LS, Dis.**

Věk – 37 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – vyšší odborné vzdělání – Vyšší odborná škola obchodní

V jaké firmě pracujete? **Komerční banka**

Jak dlouho zde pracujete? 4 roky

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? HR Generalist v Komerční bance na Náměstí Svobody, Brno - 4 roky

- 1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

My zde máme portfolio Jižní Čechy, Vysočina a Jižní Morava. Naše portfolio, které spravujeme – ten zmiňovaný úsek - je 1000 zaměstnanců. Věkovou strukturu na procenta nedokážu rozdělit, ale budeme se nacházet někde ve středu. Máme samozřejmě zaměstnance do 30 let – tedy mladou generaci, potom máme ale i zaměstnance nad 50 let. Procenta Vám opravdu nedokážu říct.

- 2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

Ano, je to nějaká skupina starších zaměstnanců, se kterými se pracuje nějak speciálně. *Autorka objasnila pojem age management.* Určitě s tím máme zkušenosti. Pokud nastoupí absolvent do banky, tak musí jako všichni nováčci projít základním seminářem pro bankovní poradce a potom je mu přidělený seniorní teamleader nebo přímý nadřízený, záleží, na jakou pobočku se dostane. Ten seniorní pracovník poskytuje absolventovi podporu. Když se například matky mají vracet z mateřské dovolené, tak jim nabízíme kratší pracovní úvazky, pokud samozřejmě máme. Čím větší pobočka je, tím je reálnější dostupnost kratších úvazků. Pokud se budeme bavit o nějakém menším městě, kde jsou tři lidi na pobočce, tak tam je kratší úvazek téměř nesmysl. Co se týká pracovníků, kteří odešli do důchodu, tak když si sami zažádají o nějaký pracovní úvazek, je jim vyhověno. Musím říct, že se často stává, že už ti starší nechtějí být na obchodních pozicích, sami například projeví zájem, když máme vypsané nějaké výběrové řízení, o neobchodní pozici. Počítačové systémy, ve kterých pracujeme, jsou opravdu náročné, takže například i s tím mohou mít problém. Zaměstnance tedy můžeme přeřadit z jeho podnětu. Když už je v důchodu, je šikovný a my máme nějaký výpadek pracovní síly, tak samozřejmě první koho oslovujeme, jsou tyto skupiny – důchodci, kteří mají zájem jít vypomoct na dohodu.

- 3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

V rámci banky máme přímo úsek, který se zabývá age managementem, ale tomu velí kolegyně v Praze na centrále. Ta si teď aktuálně vytypovala skupinu nad 50 let a vytvořila pro ně přímo nějaký program. Jelikož to nemám na starosti já, podrobnosti o tom nevím.

- 4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Ti starší jsou klidnější, už mají nějaké zkušenosti, jak životní, tak i pracovní. Jsou stabilnější, nemají potřebu měnit pozici, ani firmu. Jsou relativně spokojení. Svoje zkušenosti rádi předávají mladším. Ti mladší jsou velice ambiciózní, chtějí všechno mít hned, do roka chtějí být manažeři, ale na druhou stranu je právě cílevědomost jejich kladnou vlastností. Nejsou moc ochotní pracovat nad rámec pracovní doby, odpracují si to svoje a jdou domů. Chtějí si velice užívat volného času a prostě ta starší generace je v tomto úplně jiná. Ale to je dáno také dobou, ve které teď žijeme.

5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?  
Nepozorujeme nějaké konflikty. Myslím si, že by mladší měli být k těm starším pokorní a měli by ty zkušenosti od nich přebírat. Mladí většinou ty starší respektují – ale je to i naopak. Ano, mezigenerační spolupráce a přenos znalostí určitě funguje. Profesně starší školí vždy profesně mladšího.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?  
Flexibilní formy práce nabízíme všude tam, kde je to možné. Hodně flexibilní jsou například pozice analytiků a manažerů. Pozice bankovních poradců to nedovoluje, protože je klienti potřebují na pobočce. Co se týká benefitů, tak mezi ně patří stravenky, 5 týdnů dovolené, příspěvky na pojištění, spoření a systém Caffeteria. Jinak ještě máme speciálně pro zaměstnance nad 55 let navíc flexipasy a vyšší hodnotu Caffeteria. Potom ještě, když odcházejí do důchodu, tak dostávají mimořádné odměny, což navrhuje jejich nadřízený. Mohou dostat odměnu například za zhodnocení kariéry.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?  
Ano, může.

8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?  
Přístup ke studentům, absolventům, matkám a starším zaměstnancům jsem již zmiňovala. Všichni mají stejná práva a povinnosti, možnosti i přístup k benefitům, zaměstnanci nad 55 let mají navíc ty flexipasy a vyšší hodnotu Caffeteria. Jinak jsou benefity pro všechny zaměstnance celoplošně stejné.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?  
Určitě. My máme na hodnocení zaměstnanců formuláře v elektronické podobě a nadřízený má povinnost do určitého data vždy vyhodnotit, jak každý jeho zaměstnanec pracoval. Toto funguje na roční bázi a vždy se stanovují společně cíle na rok následující. Co se týká hodnocení podřízených na pozicích bankovních poradců, tak oni mají každý týden hodnotící rozhovory a hodnotí se hlavně obchodní výsledky. Kariérní postup se řeší na roční bázi. Máme teď také nový nástroj na mobilitu v našem systému. Když člověk má zájem o nějakou pozici, ať už v rámci stejného útvaru nebo úplně jiného města, tak vyplní v elektronické podobě formulář, tam zadá všechny své parametry a pošle to svému nadřízenému a HR. Vedoucí se k tomu musí vyjádřit, zda s tím souhlasí, probrat to s tím člověkem a pokud se nějaká taková vhodná pozice objeví, hned je o tom zaměstnanec informován.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá?  
Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?  
Když budeme bavit o nových nástupech bankovních poradců, tak ti mají zhruba měsíc a půl školení. Pak projdou povinnými e-learningovými kurzy a potom se účastní periodických školení. Jinak když máme zájem o nějaký kurz, tak to musíme probrat s nadřízeným a ten nadřízený zadává požadavky od zaměstnanců do systému. Máme i nějaký stálý výběr kurzů, všechno hradí banka, ale například jazyková výuka na pozici,

kde ten jazyk není primární, tak tam si zaměstnanec sám přispívá. Pro bankovní poradce je to určitě dostatečné, potom se stejně samozřejmě v praxi naučí nejvíc.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Já nejsem vedoucí pracovník, takže s tím zkušenost nemám. Je to určitě individuální. Ten starší zaměstnanec chce mít jistotu, on nehledá moc ty změny už. Dále bych řekla, že je motivuje nějaká pochvala ve smyslu toho, že jsme rádi, že je u nás máme. U mladších si myslím, že je velká motivace kariérní růst a možnost změny. Na obchodních pozicích jsou zaměstnanci motivováni také finanční odměnou, zvláště u těch mladších si myslím, že to hraje velkou roli.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Primárně určitě ne. Hlavní jsou samozřejmě zkušenosti.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

Je to pobočka od pobočky, manažer od manažera, nedá se to říct obecně. Někdy se může stát, že do mladšího kolektivu bude chtít manažer vzít staršího, někdy zase naopak. Věk ale určitě není to primární hledisko. Máme týmy dost věkově namíchané, nemáme jen mladé a starší týmy.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?

Nemonitorujeme a nikdy jsem se s tím nesetkala.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?

Konkrétní plán ne, ale kdyby se něco takového přihodilo a zaměstnanec by se na nás obrátil, určitě bychom si ho vyslechli, probrali to a primárně bychom chtěli slyšet i názor jeho nadřízeného, jak s ním pracoval, jestli je to oprávněné. Každý má prostor přijít a promluvit si.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?

Zlepšila bych zázemí. Když máte jednu firmu, jeden dům – tak tam by úpravy prostředí byly jednoduché. Ale pokud se bavíme o X pobočkách, tak tam je to těžké, aby měli všichni to stejné. Také bych chtěla více pracovníků, aby si ti lidé za těch 8 hodin stihli udělat všechnu práci. A jako poslední věc bych chtěla jednodušší interní systém. Bankovní poradci, když už ten produkt prodají, tak potom mají hodně práce v systému, je to hodně administrativy. Když to shrnu, šlo by o lepší pracovní prostředí, více pracovní síly a jednodušší interní systém.

#### **Identifikace respondenta č. 6: IZ**

Věk – 44 let

Pohlaví – žena

Vzdělání – středoškolské vzdělání – Střední ekonomická škola

V jaké firmě pracujete? **ČSOB**

Jak dlouho zde pracujete? 25 let

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? Manažerka pobočky v Havlíčkově Brodě – 5 let, před tím jsem prošla všemi pozicemi, které v bance jsou.

Začínala jsem typováním dat, proto-že tenkrát se typovaly příkazy, teď už jak probíhá elektronizace, tak tato pozice v rámci banky není. Postupně jsem procházela přes depozitní pracovníci, pokladní, úvěrového pracovníka a investičního poradce – až k manažerce.

- 1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

V současné době je nás tady 6, takže pod mým vedením je 5 zaměstnanců. Věková struktura je zde od 28 let do 51 let.

- 2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

To nevím, co znamená. *Autorka objasnila pojem age management.* Celkově se naše banka věnuje tomu, že si vychovává zaměstnance už od stážistů, kteří potom získávají pracovní místa. Dále máme speciální přístup k maminkám, které jsou na mateřské dovolené, dáváme jim pracovní příležitost z programu Maminky. I starší pracovníci u nás mohou najít uplatnění. Takže bych řekla, že principy age managementu určitě uplatňujeme.

- 3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Tady na pobočce nemám potřebu stárnutí zaměstnanců řešit. Naopak si myslím, že máme vcelku spíše mladé zaměstnance, těch starších se moc nehlásí.

- 4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

My tady máme jednu paní, které je nad 50 let, ale zároveň nepracuje na seniorní pozici, protože je tady teprve tři měsíce. Do kolektivu zapadla velice dobře, teď postupuje na vyšší pozici. Není to tak, že by u nás věkově starší zaměstnanec byl zároveň seniorní pracovník. U nás mají starší pracovníci dveře otevřené. Jde nám spíše o aktivitu a o chuť pracovat – a to nesouvisí s věkem. Obecně, když přijde někdo nový ze školy, tak má velké ambice, má větší chuť do práce a elán. Zároveň někdy ale mají nereálné představy – ať už jde o výkon práce, pracovní dobu nebo odměňování. Starší pracovníci mohou být už unavení z práce, což se může promítnout do jejich pracovních výsledků. Banka se ale snaží všem pracovníkům dávat prostor. Pokud někoho jeho práce dusí, sedneme si s ním a hovoříme o tom, jestli ještě má chuť pracovat, co ho láká, jestli nechce změnit pozici a trochu se zase nadechnout. Lidé tak pak mění své uplatnění v rámci banky. Nevýhodou starších pracovníků je jejich pasivita, nebo lépe řešeno – nižší aktivita oproti mladším kolegům. Výhodou jsou ale jejich cenné zkušenosti, které ochotně předávají mladším.

- 5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

Chovají se k sobě dobře, nezaznamenávám žádné konflikty, všichni jsou přátelští. Mezigenerační spolupráce a přenos znalostí určitě funguje. Nemusí to vždy souviset s věkem, ale spíše s pracovní pozicí. Takže bych to zobecnila na přenos znalostí mezi seniorními a juniorními pracovníky, který ale probíhá v obou směrech. Juniorní pracovník, který nově nastoupí, tak i jim v rámci porad dáváme prostor, protože ti seniorní tolik nejezdí na školení, ti už to mají dávno za sebou. Noví pracovníci vždy

načerpají novinky, takže to předávají seniorním pracovníkům. Seniorní pracovníci zase automaticky doplňují znalosti těm juniorním.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Flexibilní formy práce jsou i na pobočkách možné. My v současné době nemáme potřebu využívat tyto formy práce. Každopádně existují v rámci ČSOB zkrácené úvazky. Dokonce v současnosti banka přemýšlí, že by tyto formy práce nabízela více aktivně. Na pobočkách jde samozřejmě o to, že kdybych já sem vzala někoho na poloviční úvazek, tak musím najít někoho dalšího, kdo ten poloviční úvazek doplní. Mezi benefity, které naše banka poskytuje, patří příspěvky na pojištění, zvýhodněné podmínky na produkty ČSOB, stravenky, Caffeteria systém, týden dovolené navíc a máme i speciální program pro rodiče.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?

Určitě ano. Já jsem se s tím zatím tady na naší pobočce ještě nesetkala, ale v rámci banky je to určitě možné. Myslím si, že naši pracovníci jsou rádi, že využijí odpočinku, ale kdyby někdo chtěl, tak to možné je.

8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

Ano, podporuje. Studentům nabízíme pracovní stáže, ti pak z 99% dostanou pracovní místo, které je určené pro absolventy. Máme program pro maminky a tatínky, takže vycházíme zaměstnancům vstříc i na rodičovských dovolených. Se staršími pracovníky, kteří bývají už přepracováni, pracujeme také tím způsobem, že jim umožňujeme změny. Všichni mají stejná práva, povinnosti i přístup k benefitům - nehledě na věk.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Určitě. Hodnotící pohovory klasické – ty největší – probíhají na roční bázi. Jinak jde o individuální rozhovory alespoň jednou měsíčně s manažery poboček. Další menší rozhovory jsou i týdně, nebo kdykoliv je potřeba.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

Vzdělávání probíhá buď formou e-learningu nebo formou školení, které zajišťujeme. Největší školicí středisko máme v Praze. Nabízíme možnost i doškolování v průběhu kariéry. Pokud se někomu zalíbí školení, které je zveřejněno na intranetu, tak se přihlásí a pokud je prostor, může na něj vyjet. Systém vzdělávání máme určitě dostatečný.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Já bych to opět vůbec nevztahovala k věku. Myslím, že každý člověk má nějakou tu svojí motivaci - bez ohledu na věk. Důležité je určitě, aby manažer uměl zjistit motivaci svých zaměstnanců, co je pro ně nejdůležitější. Zdánlivě – na první pohled – se může zdát, že tou motivací jsou finance a výplata, ale ne vždy tomu tak je, takže je potřeba, aby ten manažer věděl, co toho daného člověka motivuje a pracoval s tím.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?  
Nemá. Nejdůležitější je aktivita a chuť pracovat.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?  
Já jsem tady na pobočce opravdu nad věkem nikdy nepřemýšlela. Věk pro mě nehraje žádnou zásadní roli. Naopak pro mě je nejdůležitější, aby ten pracovník měl chuť pracovat a aby byl aktivní a komunikativní.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?  
Nemonitorujeme, ale kdyby měl někdo s něčím problém, určitě za mnou může přijít. Já osobně jsem se s tím nikdy nesetkala. Dokonce jsem pyšná na to, že v rámci našeho mikroregionu a regionu máme jako jediné regionální ředitelku. Na manažerských pozicích v rámci bank vidím také často ženy, takže si myslím, že tento typ diskriminace už se nevyskytuje. Dříve to určitě bylo takové, že se více preferovali muži, ale to si myslím, že už je všechno pryč.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?  
O žádném konkrétním plánu nevím, možná je to tím, že se s diskriminací nesetkáváme. Myslím, že to ani není předmětem řešení našeho HR, ale jak se mě to netýká, tak o tom nemám přehled.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?  
Co se týká prostředí, které si myslím, že je pro pracovníky velice důležité, tak v současné době máme novou pobočku. Kdyby tomu tak nebylo, tak by to byla první věc, kterou bych navrhla změnit. Prostředí je jeden z ukazatelů toho, jak se zaměstnanci v práci cítí a je důležité, aby se cítili dobře. Další důležitou věcí jsou benefity, ale to si také myslím, že máme v rámci ČSOB dobře podchycené. Teď naše banka hodně řešila odměňování jako takové – finanční. Dlouho jsme zůstávali na jednom bodě, ale to se teď také změní, protože dostaneme celoplošně přidáno. Takže já bych asi nenavrhl nic nového, protože všechno už buď máme, nebo budeme mít. Od kolegů mimo Prahu slýchávám, že by měli zájem o firemní školku pro své děti, ale to má smysl samozřejmě jen ve větších městech.

#### **Identifikace respondenta č. 7: anonymní**

Věk – 41let

Pohlaví – muž

Vzdělání – vysokoškolské

V jaké firmě pracujete? **MONETA Money Bank**

Jak dlouho zde pracujete? 16 let

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte? Manažer pobočky, 5 let

1) Kolik ve vaší pobočce pracuje zaměstnanců? Jaká je jejich věková struktura? Jste schopný/á rozdělit přibližně jednotlivé věkové skupiny na procenta? Vyhovuje Vám tato věková struktura?

U nás na pobočce pracuje 14 zaměstnanců včetně mě, mám tedy pod sebou 13 lidí. Co se týká jejich věku, nejmladšímu je 24 let, nejstaršímu 52 let. Zaměstnanců nad 50 let tady máme 3. Věková struktura mi vyhovuje, můj názor je, že čím je tým rozmanitější, tím podává lepší výsledky. Já jsem s tím svým spokojen.

2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?

Úplně přesně nevím, můžete mi to objasnit? *Autorka objasnila pojem age management.* Ano, tak s tím má Moneta bohaté zkušenosti. Máme zvláštní přístup k zaměstnancům každého věku - studentům nabízíme stáže, absolventi začínají na nižších pozicích, ale je jim nabízen kariérní růst. Rodičům vycházíme vstříc speciálním programem Moneta Rozmanitě. Rádi zaměstnáváme i důchodce, bývalé kolegy na výpomoc. Nebráníme se starší osoby přijímat i na administrativní práce, popřípadě jinou výpomoc, moc se jich ale na výběrová řízení nehlásí.

3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?

Já osobně to na pobočce neřeším, jak už jsem říkal, dávám přednost diverzitě, ale nevím, jak to mají kolegové na ostatních pobočkách, nebo jak se problematika stárnutí řeší na centrále. Já bych se nebránil staršího člověka zaměstnat, potřebujeme nárazově občas výpomoc na jednoduché administrativní činnosti, do výběrového řízení se mi ale asi nikdy nepřihlásil nikdo nad 50 let. Ti se hlásí na specializovanější pozice a mají už za sebou dlouholetou praxi v některé z bank.

4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?

Určitě Vám neřeknu nic nového – starší zaměstnanci hledají klid, stabilitu, dobré zázemí. Jsou loajální firmě, neradi cokoli mění. Zdá se mi, že jsou vyrovnaní, bývají rádi pochváleni, jsou rádi, že mají ve firmě význam – své místo, proto ho moc často neopouštějí. Naopak mladí lidé vyhledávají změnu, mají drive, jsou aktivnější, nebojí se, jsou ambiciózní – někdy až moc a to je na škodu. Všechno má svůj čas, trpělivost zaměstnance je důležitá a zatím se mi zdá, že trpělivější jsou spíš ti starší.

5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?

U nás máme super kolektiv. Starší zaměstnanci sem dobře zapadli, když máme nějaké týmové akce, tak je to i legrace, když se věkově různorodý tým sejde třeba na pivo. Moc často to neděláme, ale když ano, všichni si to užijí. Mezigenerační spolupráce funguje, ale vždy ten profesně starší zaučuje profesně mladšího – nehledí se u toho na věk. Koučing ze strany seniorního zaměstnance pro juniorního je velice důležitý, předá více znalostí, než všechna teoretická školení. To u nás funguje skvěle.

6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?

Určitě nabízíme. Máme velice propracovaný systém work-life balance, je možná tedy práce z domova, máme navíc nějaké volné dny. Flexibilní formy práce se odvíjí samozřejmě od pracovních pozic. Malá pobočka se třemi zaměstnanci určitě nemůže flexibilitu využívat. Ve středně velkých pobočkách už je téměř samozřejmost, že si jedno pracovní místo rozdělí dva lidé na kratší pracovní úvazky. Home office je reálný u manažerských pozic, určitě i na centrále ho kolegové často využívají, já osobně moc ne, práci si udělám v práci a doma se už věnuji rodině, ale to je na každém z nás. Dále máme systém Caffeteria, produkty banky nabízíme zaměstnancům za zvýhodněné ceny, banka

přispívá i na sportovní aktivity, speciální ocenění případně také zaměstnanci každých pět let, co v bance odpracuje. Když hovoříme o benefitech, řadím nás na špičku v oboru.

7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?

Ano, může. Člověku to usnadňuje i odchod do důchodu, když přejde pomalu na zkrácený úvazek, potom už jen občas vypomáhá, když máme výpadek v pracovní síle a následně odejde úplně. Šikovných zaměstnanců v důchodu se využívá, co vím, tak i jako konzultantů – myslím, že je to super.

8) Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života? Popř. jakým způsobem? Jednáte se všemi zaměstnanci stejně (bez ohledu na věk) - tedy mají všichni stejná práva a povinnosti, možnosti, přístup k benefitům atd.? Nebo se to vše liší s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří?

O tom jsme již hovořili, na podporu zaměstnance v různých fázích života banka klade velký důraz. Všichni mají stejná práva, povinnosti i benefity. Speciálnější přístup je k matkám na mateřské a k loajálnímu zaměstnancům, kteří strávili v bance v podstatě celý život. Ale nejde o žádné rozdíly, které by se týkaly přímo věku.

9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?

Vedeme hodnotící rozhovory na týdenní, měsíční, čtvrtletní a roční bázi. Týdenní beru spíše jako zhodnocení pracovního týdne, co se komu povedlo a co naopak ne. Roční – ten nejdůležitější, ve kterém se také plánuje kariéra, je takový souhrn celého roku, zda se dodržel plán z roku předchozího a plánuje se na rok další. Neformální rozhovory probíhají na denní bázi, kdykoli si se mnou může můj zaměstnanec přijít promluvit, komunikace je určitě důležitá.

10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?

Já když jsem se rozhodoval, do jaké banky se po škole vydám, GE se mi líbila už tehdy kvůli možnostem vzdělávání, které v ostatních bankách byly horší, teď už bych ale řekl, že jsou všechny banky na téměř stejné úrovni. Máme tady samozřejmě adaptační programy pro nováčky, dále školení v rámci konkrétních pozic, centrála nabízí i práci na projektech, různé konference a tak dále. Líbí se mi i možnost školení na rozvoj měkkých dovedností, já sám se zúčastnil několika kurzů, které byly zaměřené na osobnostní rozvoj. Vzdělání je důležité a my k tomu nabízíme určitě dostatečný prostor.

11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě? Jak motivujete starší zaměstnance?

Nerozděloval bych to na věk. Každého nového zaměstnance se snažím co nejlépe poznat a s poznáním souvisí i to, že zjistím jeho motivaci. U někoho to jsou benefity, volné dny, školení, zkrácené úvazky a u někoho finance. Dobrý vedoucí týmu musí umět motivaci každého z podřízených odhalit a umět s ní pracovat, nehledě na věk.

12) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

Určitě nemá. Řeknu to takto – hledám někoho k sobě do týmu a mám určitou představu, například, že by se mi hodil starší muž. Když dojde na výběrové řízení, snažím se tu představu odsunout do pozadí a dívám se na případné zkušenosti, chuť pracovat a dívám se hlavně na charakter toho člověka. Musí mi do týmu zapadnout hlavně lidsky, povahově. A až pak se dívám na věk.

13) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?

Já osobně preferuji věkově diverzní tým, ale neberu to jako dogmu. Určitě se ale snažím vyvarovat toho, abych tady v jednu chvíli měl samé mladé ženy, nebo starší muže. Diverzita je důležitá - jak tady na naší pobočce tak i v rámci banky jako celku.

14) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?

Přiznám se, že nemonitoruju, ale doufám, že jsem ten typ vedoucího, že když někdo má s něčím problém, dojde s ním okamžitě za mnou. Ještě jsem se s něčím takovým nemusel nikdy potýkat. Mám takový dojem, že v dnešní době se už diskriminační jednání odsouvá do pozadí - nebo v to alespoň doufám.

15) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?

O tom nevím, že by se něco takového řešilo na centrální úrovni. Máme etický kodex, ale ten je zaměřen spíše na ochranu klientů. Asi by se takové případy řešily individuálně.

16) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhoval/a pro zlepšení podmínek Vašich zaměstnanců?

To je zajímavá otázka. Upravil bych asi zázemí a prostory bank obecně. Koncept stolů u sebe, kde mají poradci minimální soukromí s klientem - to se mi nikdy nelíbilo, ale je to tak odjakživa nastavené. Nevím proč. Dále chybí relaxační zóny - to je teď ve firmách obecně oblíbené. Takže celkově to zázemí. Napadá mě ještě, že by bylo zajímavé dělat pravidelně jako formu teambuildingu nějaké relaxační pobyty ve wellness hotelech, lázních, apod. Alespoň jednou za rok. Odpočinek je důležitý a rád bych to svým zaměstnancům dopřál - za tu práci, kterou odvádí.