

Age management v bankovním sektoru České republiky

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Bc. Tereza Chadimová

Brno 2017

Mé poděkování patří zejména paní doc. PhDr. Martině Rašticové, Ph.D., za její odborné vedení a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Za cenné rady také děkuji Ing. Monice Bédiové, Ph.D., která mi poskytla pomoc při zpracování dat kvalitativního výzkumu. Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření a respondentům, kteří mi věnovali svůj čas při hloubkových rozhovorech. Velké poděkování patří v neposlední řadě celé mé rodině za jejich podporu ve všem, co dělám.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Age management v bankovním sektoru České republiky** vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 18. května 2017

Abstract

Chadimová, T. Age management in bank sector of the Czech republic. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This diploma thesis deals with age management in bank sector of the Czech republic and with satisfaction of elderly bank employees. The aim of the thesis is to make suggestions and provide recommendations to improve application of age management principles in bank sector, as well as suggestions that human resources and managers can take to improve the satisfaction of elderly bank employees. In the section of quantitative questionnaire research there are applied exact methods of statistical analysis and in pursuance of qualitative research there are applied methods of semistructured interviews with bank managers or workers of HR department. The closing part contains suggestions and advice for improvement of application of age management principles and improvement of satisfaction of elderly bank employees.

Keywords

Age management, population ageing, satisfaction of elderly bank employees

Abstrakt

Chadimová, T. Age management v bankovním sektoru České republiky. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce se zabývá age managementem v bankovním sektoru České republiky a spokojeností starších zaměstnanců tohoto sektoru. Cílem práce bylo navrhnout doporučení pro lepší uplatňování principů age managementu a opatření, které mohou personalisté a manažeři bank udělat pro zvýšení spokojenosti starších zaměstnanců. V rámci kvantitativního výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření a aplikovány exaktní metody statistické analýzy dat. V rámci kvalitativního výzkumu byly uskutečněny hloubkové rozhovory s vedoucími pracovníky a pracovníky HR oddělení bank a následně provedena kvalitativní analýza těchto rozhovorů. Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu jsou předloženy návrhy a doporučení vedoucí k lepšímu uplatňování principů age managementu a ke zvýšení spokojenosti starších zaměstnanců.

Klíčová slova

Age management, stárnutí populace, spokojenost starších zaměstnanců

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce	12
3	Literární rešerše	13
3.1	Demografický vývoj společnosti.....	13
3.1.1	Demografický vývoj v Evropské unii	13
3.1.2	Projekce obyvatelstva České republiky	14
3.1.3	Demografická panika	16
3.2	Aktivní stárnutí	16
3.2.1	Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí.....	18
3.3	Trh práce	22
3.3.1	Analýza situace v Evropské unii a v České republice	22
3.3.2	Zaměstnanec 50+	26
3.4	Age management.....	29
3.4.1	Definice age managementu	30
3.4.2	Klíčové úrovně age managementu	30
3.4.3	Pracovní schopnost	34
3.5	Age management v bankovním sektoru	38
3.5.1	Specifika bankovního sektoru.....	38
4	Metodika	40
4.1	Kvantitativní výzkum.....	40
4.1.1	Dotazníkové šetření	40
4.1.2	Analýza dat	40
4.2	Kvalitativní výzkum.....	44
5	Vlastní práce	45
5.1	Cíl výzkumné části	45
5.2	Kvantitativní výzkum.....	45
5.2.1	Základní údaje o respondentech	45

5.2.2	Výsledky kvantitativního výzkumu	52
5.3	Kvalitativní výzkum.....	82
5.3.1	Představení bankovních společností	83
5.3.2	Identifikace respondentů	89
5.3.3	Výsledky kvalitativního výzkumu	91
6	Návrhy a doporučení	100
6.1	Návrhy a doporučení pro zlepšení uplatňování principů age managementu	100
6.2	Návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti a pracovní efektivity starších zaměstnanců.....	105
6.3	Náklady návrhů a doporučení	106
6.4	Přínosy návrhů a doporučení	108
7	Diskuze	110
8	Závěr	112
9	Literatura	115
10	Seznam obrázků	122
11	Seznam tabulek	125
A	Dotazník	127
B	Rozhovor	135

1 Úvod

Sociální rozvoj, lepší životní a pracovní podmínky a pokroky v medicíně – to jsou jedny z mnohých faktorů, které vedou k tomu, že čím dál tím méně lidí dnes umírá předčasně v dětství nebo během pracovního života. Získané roky života jsou hodnotou samy o sobě. Lidé teď mají možnost prožít delší život a starší lidé tak tvoří významnější část populace než kdykoliv v minulosti. Současně máme méně dětí než v minulosti. Demografické stárnutí populace, které zasahuje různou měrou všechny státy světa, se stalo jedním z nejvíce diskutovaných témat posledních let (mpsv.cz, 2015).

V souvislosti s demografickým stárnutím je důležitým aspektem věková struktura obyvatelstva – především poměry mezi mladou složkou (do 19 let), složkou ekonomicky aktivních obyvatel (ve věku 20-64 let) a složkou seniorskou (65 let a více). Právě poslední složka obyvatel bude zaznamenávat velký nárůst – v České republice ze 17 % v roce 2013 na 32 % v roce 2050 (Štorová, 2015). Tato situace ve spojitosti s již zmíněnou nízkou porodností bude mít výrazný vliv na trh práce a rovněž na snahy o udržení zaměstnanosti starších pracovníků.

Ve spojitosti se stárnutím populace se často zmiňují pouze problémy, které budou vyvolávat tlak na udržitelnosti zdravotnických, sociálních a důchodových systémů. Je nutné však vidět i příležitosti, které s sebou tato situace pro firmy a společnost přináší a musíme se začít ptát, jakým způsobem lze využít potenciál starších osob pro zapojení do celospolečenských aktivit.

Příležitostí je také využívání potenciálu straších osob, jakožto osob, kteří disponují cennými životními zkušenostmi z praktického života, odborností a orientací ve vykonávané profesi, názorovou stabilitou, větší odpovědností, spolehlivostí a celkově větší vyzrálostí. Starší lidé představují pro společnost přínos i při předávání svých zkušeností a znalostí mladší generaci. Přesto ale nejen v České republice stále kolují mýty o těchto pracovnících, které vyvolávají předsudky týkající se nižší výkonnosti, malé schopnosti učit se, pomalého tempa, nízké odolnosti a časté nemocnosti. Je nutné, aby organizace změnily svůj způsob uvažování z modelu znevažování na model udržení svých starších zaměstnanců.

Bankovní sektor se vyznačuje mnoha specifiky, mezi která patří vysoká očekávání zaměstnanců, vzdělanostní složení zaměstnanců, vysoké mzdy a to, že jde o profesie výhradně spojené s duševní prací. Jde o prostředí, ve kterém lze poměrně snadno uplatňovat principy age managementu.

Age management musí vedoucí pracovníci bank zvažovat s ohledem na udržení konkurenceschopnosti. V této souvislosti je nutné, aby se naučili zaměstnávat více starších pracovníků, protože těch mladých bude stále ubývat. Aby bankovní sektor zabránil velmi vysoké fluktuaci zaměstnanců, která tento sektor v posledních letech sužuje, je důležité, aby si budoval stabilní základnu spokojených loajálních zaměstnanců a zaměřil se více na zvyšování spokojenosti starších osob.

2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení pro lepší uplatňování principů age managementu v bankovním sektoru České republiky.

Dílním cílem je zjistit, jaké faktory v pracovním prostředí ovlivňují spokojenost osob starších 50 let a jaká opatření by měl management bankovních společností zavést, aby spokojenost těchto zaměstnanců zvyšoval.

3 Literární rešerše

3.1 Demografický vývoj společnosti

Jedním z hlavních důvodů pro studium age managementu je v první řadě stárnutí populace v České republice. Procesy stárnutí populace jsou společné pro většinu zemí Evropy, respektive pro členské státy Evropské unie, se kterými Česká republika sdílí společný pracovní trh (Novotný, 2014).

3.1.1 Demografický vývoj v Evropské unii

Současná struktura populace v zemích Evropské unie se vyznačuje vysokým počtem lidí, kteří se narodili ve dvou desetiletích po skončení druhé světové války. Například Novotný (2014) rozděluje toto období na dvě kohorty obyvatel generace baby-boomu. Osoby z první kohorty se narodily ve druhé polovině čtyřicátých let a již vstoupily do důchodového věku. U osob z druhé kohorty narozených na konci šedesátých let minulého století se projevuje výrazně nižší porodnost, což je příčinou toho, že se počet obyvatel v produktivním věku snižuje a snižovat nadále i bude. Evropské populační prognózy (Eurostat, 2011 dle Novotný, 2014) předpokládají, že se počet lidí ve věku nad 60 let bude v příštích desetiletích zvyšovat asi o dva miliony osob ročně.

Následující tabulka představuje vývoj celkového počtu obyvatel v jednotlivých letech v Evropské unii.

Tab. 1 Vývoj populace Evropské unie v letech 2011-2016

2011	2012	2013	2014	2015	2016
498674980	499784361	500904699	502697266	504176092	505962012

Zdroj: appsso.eurostat.ec.europa.eu, 2016

Počet obyvatel Evropské unie roste, zároveň roste také procentuální zastoupení populace ve věku 65-79 let (podrobněji v kapitole 3.3).

V šedesátých letech minulého století lze připsat růst populace v Evropě přirozené změně obyvatel, kdy počet narozených výrazně převyšoval počet zemřelých - relativně vysoká míra plodnosti se však zastavila, přičemž průměrná délka života vzrostla do té míry, že na konci devadesátých let byl počet narozených dětí a úmrtí téměř vyrovnaný. Je nepravděpodobné, že stárnutí populace se v EU zastaví, pokud se míra porodnosti nevrátí na úroveň minimálně 2,1 dětí na jednu ženu (Novotný, 2014). V roce 2014 bylo pro představu v Evropské unii průměrně 1,58 dětí na jednu ženu (ec.europa.eu, 2016).

3.1.2 Projekce obyvatelstva České republiky

V této podkapitole bude nastíněn směr budoucího populačního vývoje a poukázáno zejména na změny ve věkovém složení, které jsou dle autorů neodvratitelné a které budou v případě České republiky velmi výrazné. Projekce zveřejněna na stránkách Českého statistického úřadu počítá s dalším snižováním hladiny úmrtnosti, s kladným migračním saldem a se zvýšením úrovně plodnosti. Projekci znázorňuje následující tabulka.

Tab. 2 Základní parametry projekce obyvatelstva ČR

Rok	Úhmná plodnost			Naděje dožití (muži / ženy)			Saldo migrace		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2012*	1,45	1,45	1,45	75,0 / 80,9	75,0 / 80,9	75,0 / 80,9	10 293	10 293	10 293
2015	1,45	1,45	1,45	75,6 / 81,4	75,8 / 81,6	75,9 / 81,8	-996	8 934	18 864
2030	1,45	1,50	1,52	78,2 / 83,8	79,5 / 85,1	80,6 / 86,1	2 226	11 659	21 110
2050	1,45	1,56	1,61	81,1 / 86,2	83,0 / 88,0	84,6 / 89,3	5 571	14 384	23 291
2100	1,45	1,56	1,61	84,2 / 88,8	86,6 / 91,1	88,4 / 92,9	10 350	17 671	25 400

* reálná data

Zdroj: czso.cz, 2013

Naplní-li se předpoklady budoucího vývoje plodnosti, úmrtnosti a migrace, růst počtu obyvatel ČR bude vystřídán populačním úbytkem. Podle nízké varianty projekce bude mít Česká republika v roce 2050 8,07 milionů obyvatel, podle střední 9,44 a podle vysoké 10,83 milionů obyvatel (czso.cz, 2013).

A jak se bude vyvíjet věková struktura obyvatel? Zásadní pro tuto práci jsou věkové struktury 15-64 let, tzv. produktivní věk a obyvatelé ve věku 65 a více. Vývoj počtu a podílu těchto věkových struktur na celkovém složení obyvatelstva ČR zobrazují následující tabulky.

Tab. 3 Vývoj počtu a podílu obyvatel ve věku 15-64 let v ČR

Rok	Absolutní počet (v tis.)			Podíl v obyvatelstvu (v %)		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2002	x	7 196	x	x	70,5	x
2005	7 272	7 302	7 332	71,3	71,4	71,4
2010	7 181	7 286	7 392	70,8	70,9	70,9
2015	6 832	7 011	7 192	68,1	68,1	68,0
2020	6 537	6 787	7 040	66,2	66,0	65,8
2025	6 337	6 670	7 009	65,6	65,3	65,0
2030	6 097	6 520	6 949	65,0	64,5	64,2
2035	5 820	6 337	6 856	64,1	63,6	63,3
2040	5 354	5 965	6 569	61,2	60,9	60,6
2045	4 872	5 570	6 256	57,9	57,9	57,7
2050	4 526	5 309	6 072	56,1	56,3	56,1

Zdroj: czso.cz, 2013

Tab. 4 Vývoj počtu a podílu obyvatelstva ČR ve věku 65 let a více

Rok	Absolutní počet (v tis.)			Podíl v obyvatelstvu (v %)		
	nízká	střední	vysoká	nízká	střední	vysoká
2002	x	1 418	x	x	13,9	x
2005	1 446	1 447	1 448	14,2	14,1	14,1
2010	1 591	1 597	1 604	15,7	15,5	15,4
2015	1 849	1 864	1 884	18,4	18,1	17,8
2020	2 055	2 088	2 129	20,8	20,3	19,9
2025	2 141	2 201	2 274	22,2	21,5	21,1
2030	2 211	2 308	2 424	23,6	22,9	22,4
2035	2 259	2 400	2 567	24,9	24,1	23,7
2040	2 443	2 634	2 857	27,9	26,9	26,4
2045	2 620	2 862	3 147	31,1	29,7	29,0
2050	2 661	2 956	3 304	33,0	31,3	30,5

Zdroj: czso.cz, 2013

Počet obyvatel v produktivním věku dosáhl svého maxima v roce 2009, v dalším období lze očekávat klesající trend. Nejrychlejší pokles nastane od roku 2020 a podíl osob v produktivním věku klesne ze současných 70 % na 55 % koncem století.

K největším změnám dojde však v seniorské kategorii, kterou Český statistický úřad vymezuje jako osoby ve věku 65 let a více. Obyvatel v tomto věku bude v následujících desetiletích výrazně přibývat. Absolutně se může počet osob ve věku 65 let a více do roku 2057 zvýšit dvojnásobně – ze současných 1,7 milionů na 3,2 milionů (Novotný, 2014).

Autoři se shodují, že základním rysem vývoje obyvatelstva České republiky bude v následujících desetiletích jednoznačně progresivní stárnutí. Podle prognóz Evropské komise bude do roku 2030 scházet 20,8 milionů pracovních sil (Evropská komise, 2005 dle Rašticová, 2012). S výjimkou Afriky se v následujících třech dekádách stane značným problémem závislost na lidech staršího věku. Dle Rašti-

cové (2012) to znamená, že rozvinuté oblasti světa budou nuceny přehodnotit své politické a institucionální nástroje, aby problém se stárnutím populace zvládly.

3.1.3 Demografická panika

Vidičová (2008) upozorňuje, že jsme v České republice svědky tzv. „demografické paniky“, která je dle autorky charakterizována tendencí nadhodnocovat podíl osob vyššího věku ve společnosti. Demografická panika je spojena s obavami z budoucnosti, se sklonem k negativnímu stereotypnímu vnímání starších osob a s jejich diskriminací. Téměř 72 % české populace hodnotí negativně demografický vývoj České republiky (Sokačová, 2014).

Tyto představy podporují média, která selektivně a stereotypně zobrazují starší generace především v pozici sociální a ekonomické hrozby (Sedláková a Vidočková, 2005 dle Sokačová, 2014).

Farková (2009) definuje demografickou paniku jako zdroj, ale i produkt ageismu. Dle autorky tato panika představuje fenomén veřejně artikulovaných obav z budoucího vývoje vyspělých společností na základě demografických struktur, ve kterých trvale ubývá podíl narozených dětí a začíná se zvyšovat podíl seniorů. Sokačová (2014) definuje ageismus jako věkovou diskriminaci, což je forma uvažování založená na tom, že věk může sloužit jako dostatečně vypovídající charakteristika člověka. Tento typ uvažování zbavuje člověka jeho individuálních charakteristik a omezují ho pouze na jednu dílčí z nich – v tomto případě věk.

Kalvach (2011) tvrdí, že jestliže počet a podíl osob s potřebou dlouhodobé péče narůstá, jak je tomu například v důsledku již zmiňovaného stárnutí populace, existuje silná tendence k označení této péče jako ekonomické zátěže a jako možné ohrožení fiskální politiky. Takový přístup pak prohlubuje stigmatizaci tohoto segmentu populace a může být zdrojem diskriminačního chování a dokonce i politik.

Stárnutí se stále častěji dostává do popředí jako celospolečenský problém, který představuje riziko pro ekonomiku, zdravotnictví a mezigenerační vztahy (Sokačová, 2014).

Česká gerontoložka Iva Holmerová pro Českou televizi však uvedla, že strach ze zkolabování systému kvůli obrovskému nárůstu počtu důchodců v zemi šíří především média a politici. Jedná se dle autorky o zbytečnou obavu, „spásu“ vidí v rekvalifikacích, které by důchodcům měly být umožněny. Firmy stále používají dogma, že mladý zaměstnanec je lepší, Holmerová však oponuje, že starší zaměstnanci nepředstavují pro mladší konkurenci, nýbrž zkušené kolegy (domaci.eurozpravy.cz, 2012).

3.2 Aktivní stárnutí

Myšlenky aktivního stárnutí lze nalézt již ve 40. a 50. letech minulého století. V této době vzali socio-gerontologové v úvahu teorii aktivity a zdůraznili tak důležitost aktivního životního stylu pro životní spokojenost (Lynott, 1996 dle Boudiny, 2012). Vychází se z přesvědčení, že pouze prostřednictvím aktivity lze překonat pasivitu, která doprovází procesy stárnutí a je zdrojem sociální izolace. Člověk bě-

hem stárnutí prodělává anatomické, fyziologické a zdravotní změny, jeho sociální a psychologické potřeby zůstávají v mnohém stejné. Aby stárnoucí člověk odolal společenskému tlaku a izolaci, musí zůstat aktivní (Novotný, 2014).

Autoři se shodují, že termín aktivní stárnutí byl přijat Světovou zdravotnickou organizací koncem devadesátých let. Tento pojem se netýká pouze zdraví a péče o něj, ale vytváří širší rámec, který vychází ze zásad Organizace spojených národů. Aktivní stárnutí shrnuje Holczerová (2013) pod termíny: nezávislost, účast na životě společnosti, důstojnost, péče a seberealizace.

Podle Světové zdravotnické organizace je aktivní stárnutí „procesem optimalizace příležitostí pro zdraví, participaci a bezpečí zaměřeným na zvýšení kvality života v průběhu stárnutí“ (who.int, 2013).

Samozřejmě nejde o první ani jediný koncept „správného“ stárnutí. Všechny koncepty mají společné, že vycházejí z představy „vhodné“ podoby stárnutí, liší se však ve zdůrazňování jiných aspektů (Štěpánková, 2014). Mezi nejznámější koncepty patří koncept produktivního stárnutí a koncept úspěšného stárnutí. Produktivní stárnutí klade důraz na zapojení seniorů do společensky prospěšných aktivit a ukazuje stáří jako pro společnost produktivní období. Tento koncept je hojně využíván v Americe (Moody, 2001 dle Morrow-Howell, 2001).

Úspěšné stárnutí se, jako další z významných konceptů, soustředí spíše na kognitivní a psychickou zdatnost stárnoucích a má tak velice blízko k psychologii a medicíně (Bowling, Dieppe, 2005 dle Štěpánková, 2014).

V souvislosti s úspěšným stárnutím a zdravým stářím jsou zajímavá doporučení psychologa Josefa Švancary, která shrnul pod název „Pět pé“. Autor je přesvědčen, že je třeba mít životní perspektivu, usilovat o pružnost, pěstovat prozíravost, mít porozumění pro druhé a nezapomínat na potěšení (Haškovcová, 2010).

Myšlenka aktivního stárnutí může být dle Dvořáčkové (2012) do budoucna řešením nejen pro celou společnost, ale i pro samotného seniora. Není totiž nutností se ve vyšším věku vzdát aktivit, kterým se senior věnoval v mladších letech, pokud mu v tom nebrání nemoc nebo nízká soběstačnost. Velice důležité je dle této autorky, aby člověk vyššího věku nacházel smysluplnost svého života a byla mu co nejdéle zachována jeho autonomie.

S ohledem na věkovou strukturu obyvatelstva lze v budoucnu tedy očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku 50+. V návaznosti na strategii „Evropa 2020“ schválila vláda ČR národní cíle do roku 2020 v oblasti zaměstnanosti. Národním cílem je zvýšení celkové míry zaměstnanosti ve věkové skupině 20-64 let na 75 % (Cimbálníková, 2012). Rok 2012 byl vyhlášen jako Evropský rok aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity (dále jen EY 2012). Dle Cimbálníkové (2012) se jedná o iniciativu zaměřenou na podporu aktivit v oblasti stárnutí v širokých společenských souvislostech, důraz je kladen na podporu vitality a důstojnosti všech, nejen starších osob. Cílem EY 2012 bylo tedy vytvořit kulturu aktivního stárnutí založenou na společnosti vstřícné pro všechny věkové skupiny.

V rámci zahajovací konference k EY 2012 bylo sestaveno Memorandum pro Evropský rok 2012, které upozorňuje na konkrétní kroky v oblasti zaměstnávání

starších osob. Text Memoranda tvoří podkladový materiál pro přípravu Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (Cimbalníková, 2012).

3.2.1 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí

Národní akční plán pro období 2013 až 2017 nevychází z obecně používaných definic, protože stárnutí pojímá jako celoživotní proces a opatření nejsou rozlišena dle věkových skupin. Dokument pracuje především s pojmem senior a starší pracovník. Seniozem je osoba, která dosáhla statutárního věku potřebného k odchodu do řádného starobního důchodu. Starším pracovníkem je osoba starší 50 let. Na vzniku tohoto plánu se podílela široká škála aktérů, konkrétně to byli zástupci neziskového sektoru, samosprávy, soukromých podniků a firem, akademické sféry i zástupci samotných seniorů (mpsv.cz, 2012). Tito aktéři spolupracovali s Ministerstvem práce a sociálních věcí a vytvořili společně tematické oblasti, na které se budou v oblasti stárnutí zaměřovat:

- zajištění a ochrana lidských práv starších osob;
- celoživotní učení;
- zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění;
- dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce;
- kvalitní prostředí pro život seniorů;
- zdravé stárnutí;
- péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností.

Zajištění a ochrana lidských práv starších osob

Vize mpsv.cz (2012): Seniorům je zajištěno plné prožívání všech jejich práv a ochrana před projevy špatného zacházení a diskriminace na základě věku.

V případě starších věkových skupin a především pak seniorů se někdy zdá, že věk působí jako přehlušující znak. Lidé mají často tendenci uvažovat o jednotlivých fázích lidského života jako o vzájemně oddělených – jako by skutečnost, že člověk stárne, překrývala všechny jeho další charakteristiky (Sokačová, 2014).

Věk se od ostatních diskriminačních důvodů liší právě v tom, že jde o v čase proměnlivou charakteristiku. Antidiskriminační právo chrání v obecné rovině věk, s nímž jsou obvykle ve společnosti spojená znevýhodnění, či dokonce vyloučení. Typicky může jít o situace, kdy zaměstnavatel nechce zaměstnat osobu, která již dosáhla věkové hranice 50 let (Sokačová, 2014).

Diskriminace je založena na negativních stereotypch, které se týkají starších lidí, kteří jsou „dětinští, senilní, představují zátěž a zvýšené náklady pro společnost, jsou konzervativní a nutné ohledy na ně brzdí vývoj.“ Stereotypy o stáří vznikají z předčasného a zjednodušeného hodnocení nebo z „černo-bílého“ myšlení (Hrozenská, 2013). Dle Holczerové (2013) osoby vystavené předsudkům a diskriminaci

přijímají dominantní skupinový záporný obraz a chovají se podle těchto negativních stereotypů, což může znamenat, že redukuje společenskou činnost, nevyhledávají lékařské ošetření a přijímají chudobu.

Kvalita života ve stáří není tedy pouze individuální záležitostí jedince, je to záležitost celé společnosti. Dle Špatenkové (2015) vyžaduje jak strategické partnerství ze strany vlády a samosprávy, tak i komplexní přístup a spolupráci napříč jednotlivými sektory společnosti. Ke spolupráci s rezorty veřejné správy by měla přispět Rada vlády pro seniory a stárnutí populace, která byla založena usnesením Vlády České republiky 22. března 2006. Tato rada je poradní radou vlády usilující o integraci seniorů do společnosti a řeší otázky, které se týkají aktivního, důstojného a zdravého stárnutí (Špatenková, 2015).

Akční plán se zaměřuje na předcházení přímé diskriminace, a to rozšířením povědomí o lidských právech a jejich vymahatelnosti (mpsv.cz, 2012).

Celoživotní učení

Vize mpsv.cz (2012): Celoživotní učení jako přirozená a funkční součást společnosti.

Klíčovým faktorem pro vyšší zaměstnatelnost osob 50+ je dle Cimbálníkové (2012) a ostatních autorů vzdělání a kvalifikace, které odpovídají současným technologickým požadavkům trhu práce. Požadavek celoživotního učení se tak stává aktuální jak pro starší pracovníky, tak i nezaměstnané, a to zejména v oblasti informačních technologií, znalosti cizích jazyků a v oblasti odborné, kde znalosti rychle zastarávají.

Všechny členské státy Evropské unie včetně České republiky se aspektem celoživotního vzdělávání zabývají a určují efektivní rámec pro podporu strukturálních reforem. Některé státy, na doporučení Evropské unie, rozvíjejí svoje národní strategie pro celoživotní učení, aby politická opatření umožnila všem občanům aktivně se do procesu učení zapojit (Veteška, 2008).

Dle Havlíčkové (2015) je celoživotní učení v ideálním pojetí považováno za nepřetržitý proces, ve skutečnosti jde ale spíše o neustálou připravenost člověka učit se než o neustálé studium – proto se mluví o celoživotním učení, nikoliv vzdělávání. Vychází se přitom ze zásady, že získané kompetence nejsou tak cenné jako schopnost učit se.

Součástí celoživotního učení je i vzdělávání seniorů, které je v České republice etablované prostřednictvím univerzit třetího věku (dále jen U3V) a prostřednictvím akademie seniorů. U3V nabízí 21 českých veřejných vysokých škol s více než 700 specializovanými kurzy pro seniory a s přibližně 38 tisíci posluchači – ve srovnání s ostatními státy však poptávka po těchto kurzech stále převyšuje nabídku (mpsv.cz, 2012).

Celoživotní učení je v Národním akčním plánu představeno jako kontinuální proces získávání a rozvoje vědomostí, intelektových schopností a praktických dovedností v průběhu celého života. Také Špatenková (2015) popisuje ve své knize vize, které se Národní akční plán zavázal dosáhnout. Jedná se o:

- podporu celoživotního učení;

- širokou osvětu v oblasti celoživotního učení;
- zlepšení přístupu, kvality, rovnosti při uplatňování konceptu celoživotního učení;
- znovuzapojení starších osob na trhu práce;
- podporu vzdělávacích aktivit pro seniory včetně zajištění jejich dostupnosti i v menších městech a obcích.

Zaměstnávání starších pracovníků a seniorů ve vazbě na systém důchodového pojištění

Vize mpsv.cz (2012): Senioři jako zkušení, vysoce odborní a vyzrálí pracovníci na trhu práce včetně existujících flexibilních podmínek pro jejich postupný přechod z pracovní aktivity do starobního důchodu.

Demografické stárnutí, které bylo popsáno v předchozích kapitolách, představuje významnou zátěž pro průběžně financované důchodové systémy, neboť se snižuje podíl osob platících pojistné k počtu osob pobírajících důchod (Čevela, 2014).

Průběžný důchodový systém funguje v současné době také v České republice. Je založen na mezigenerační solidaritě, kdy mladší a ekonomicky aktivní lidé platící sociální nebo důchodové pojištění se tak starají o to, aby jejich rodiče a prarodiče mohli žít ve stáří důstojný život. Nevýhodou tohoto systému je právě velká závislost na demografických změnách. Aby se průběžný důchodový systém při zvyšujícím se počtu seniorů nezadrhl, musí se provést změny, které ovlivní život každého, kdo aktuálně odchází do důchodu (Janda, 2012).

Server aktualne.cz (2015) vydal článek o tom, že dnešní třicátníci půjdou do důchodu o více než pět let starší oproti věku, v němž chodí lidé nyní. Tato skutečnost vyplývá z tzv. malé důchodové reformy, která odstartovala na přelomu září a října 2011. Prosadila ji v České republice vláda ODS, TOP 09 a Věcí veřejných. Současně se bude dle tohoto serveru zrychlovat tempo sjednocení důchodového věku mužů a žen.

V letech 2013 až 2015 byl v České republice zaveden tří-pilířový důchodový systém. Z důvodu malého zájmu občanů byl II. pilíř v postupných krocích zrušen a od roku 2016 se již peníze do tohoto pilíře neodvádí (douchodovareforma.cz, 2016).

Mezi hlavní cíle Národního akčního plánu v této oblasti patří zajistit pro veřejnost kvalitní informace o důchodové reformě, prodloužit pracovní kariéru pracovníků a motivovat je k odkladu odchodu do důchodu, podporovat flexibilitu trhu práce při zaměstnávání starších pracovníků, změnit postoje ke stárnutí a podporovat zavádění konceptu age managementu (mpsv.cz, 2012).

Dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce

Vize mpsv.cz (2012): Senioři jako nedílná, aktivní a samozřejmá součást naší společnosti.

Mezigenerační spolupráce se dotýká širokého okruhu aktivit napříč společností. Podpora v této oblasti vede ke zlepšení sociální soudružnosti a k vytvoření pozitivních mezigeneračních sociálních vazeb, které dle Čeledové (2016) prospíva-

jí celé společnosti, rodinnému životu i ekonomickému rozvoji. Čeledová (2016) dále uvádí, že pozitivní postoje k problematice stáří je nezbytné formovat od nejútlejšího věku výchovou v rodině a ve školském vzdělávacím systému.

Kalvach (2011) píše o dobrovolnictví jako o nesespecifické rehabilitaci, protože pro člověka, který sám potřebuje podporu, může být jeho vlastní dobrovolná činnost důkazem toho, že je stále pro někoho potřebný a užitečný. Programy pro seniory jako dobrovolníky dle tohoto autora využívají potenciálu starších osob a poskytují příležitost pro mezigenerační vztahy a solidaritu. Zkušenosti s dobrovolnictvím pak mohou vést k uplatnění seniorů na trhu práce.

Aktivizovat seniory, zdůrazňovat hodnotu dobrovolnictví a rozšířit možnosti smysluplné účasti na dobrovolných aktivitách je jedním z hlavních cílů této prioritní oblasti (mpsv.cz, 2012).

Kvalitní prostředí pro život seniorů

Vize mpsv.cz (2012): Kvalitní prostředí s odpovídající infrastrukturou, dostatečnou nabídkou bydlení a občanské vybavenosti umožňující aktivní zapojení seniorů do komunitního života.

Prostředí, které usnadňuje seniorům život (enabling environment) – „věku přátelské prostředí“, by mělo usnadňovat život také seniorům s disabilitou. Dvořáčková (2012) uvádí následující příklady opatření ve veřejném životě: vytvoření bezbariérových pracovních míst, flexibilní pracovní dobu pro seniory, částečné úvazky, modifikované pracovní prostředí, lepší bezpečnost na ulicích, dostupné veřejné toalety, dobré dopravní značení, pohybové programy pro seniory a celoživotní vzdělávací programy.

Rodina má v životě staršího člověka významnou úlohu. Vědecké studie ukazují, že starší lidé žijící v rodinném prostředí jsou šťastnější a zdravější a také déle samostatní (Hrozenská, 2013).

Senioři nabízejí obrovský potenciál svých životních zkušeností a znalostí, jejich aktivní účast je spojena s dobrým zdravím i vyšší spokojeností, což se odráží i na výdajích za zdravotní péči (mpsv.cz, 2012).

Zdravé stárnutí

Vize mpsv.cz (2012): Zdravý životní styl a prevence nemoci jako základní předpoklad pro zvýšení kvality a prodloužení aktivního života ve stáří.

Cimbálníková (2012) uvádí, že některé změny v důsledku stárnutí jsou zákonité a nevyhnou se žádnému člověku, jiné změny zase mají pouze pravděpodobnostní charakter. Obraz stárnutí má dle autorky svůj základ v genetice každého člověka, významnou roli však sehrávají prostředí a životní styl, resp. výživa člověka.

Podobný názor na zdravé stárnutí zastává Čeledová (2016), která ve své knize pojednává o tom, že zdraví a kvalita života ve vyšším věku jsou do značné míry podmíněny životními podmínkami, událostmi a rozhodnutími v dětství a v dospělosti, životním stylem a také prostředím, které lidi obklopuje.

Zdraví může pozitivně nebo negativně ovlivňovat účast na aktivitách, je potenciálem pro řadu činností a stává se tak prostředkem aktivního stárnutí. Tvrzení,

že „lidé jsou tak staří, jestliže starými být chtějí“, produkuje u seniorů dle Novotného (2014) úzkost, protože ne všichni mohou vždy ignorovat své fyzické a kognitivní ztráty.

Až dosud bylo hlavním argumentem pro tělesný trénink to, že prostřednictvím tělesné činnosti lidé zlepšují funkci svých tělesných orgánů a mozku. Gruss (2009) se svým týmem vyzkoumal, že pokud lidé ve stáří udržují své tělo v dobré kondici, tělesná aktivita a koordinace si pak nárokuje méně duševní aktivity, kterou pak mohou využít pro jiné účely.

Vzhledem k dříve uvedenému faktu stárnutí populace je jasné, že cílem společnosti by mělo být vytvoření takových podmínek pro seniory, aby mohli zůstat co nejdéle aktivní a ve svém přirozeném prostředí. Podpora zdravého stárnutí má dle Burdy (2016) velký význam společenský i ekonomický. Dlouhověkost je totiž jedním z ukazatelů rozvinuté společnosti a také jedním z cílů zdravého stárnutí – mezi další patří to, aby senior dále vykonával své činnosti, uplatňoval své hodnoty a nacházel se ve vlastním prostředí.

Novotný (2014) vnáší do této problematiky koncept vitality. Vitalita znamená životní sílu, životaschopnost, což znamená schopnost jedince žít v měnících se podmínkách. Ve své knize popisuje rozdíl mezi zdravím a vitalitou, který je poměrně zásadní. Člověk totiž může být naprosto zdravý, ale nemusí být vitální, je to tedy rozdíl v mentálním nastavení člověka. Kvalitu života pak „nevitalita“ ovlivňuje podobně jako nemoc.

Péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností

Vize mpsv.cz (2012): Široká nabídka provázaných sociálně-zdravotních služeb včetně zapojení pečovatелů, která bude reagovat na specifické potřeby nejkřehčích seniorů s omezenou soběstačností.

Péče o nejstarší seniory má nabízet co nejširší škálu služeb odpovídajících jejich rozdílným potřebám a životním situacím. V oblasti profesionální péče musí dojít k propojení zdravotnických, sociálních a dalších služeb poskytovaných v domácím prostředí. Nedílnou součástí péče o seniory musí být také podpora ze strany rodiny a zapojení rodinných příslušníků do poskytovaných služeb. Zvláštní pozornost musí být věnována rozvoji specializované geriatrické péči (mpsv.cz, 2012).

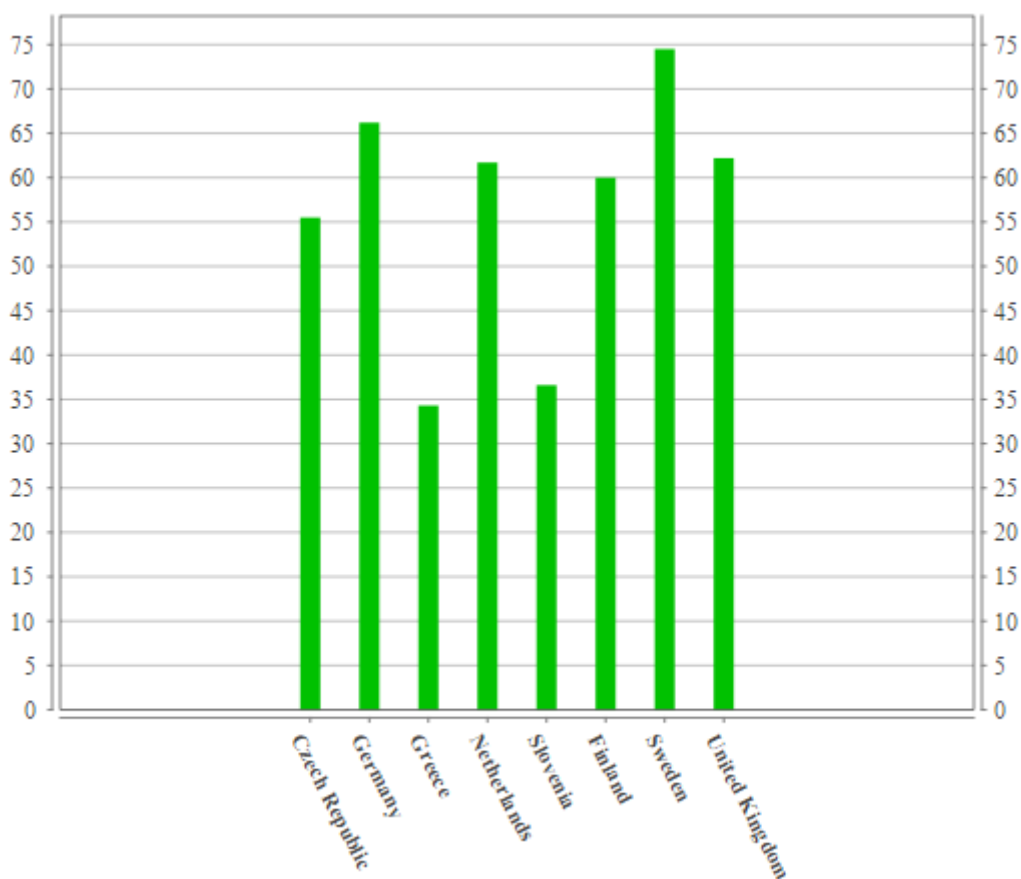
3.3 Trh práce

3.3.1 Analýza situace v Evropské unii a v České republice

Stárnutí má výrazný vliv na věkovou strukturu evropské populace. Dle Rašticové (2012) bude trvat zhruba dalších 20 let, než se začnou projevovat negativní důsledky stárnutí na celkový počet obyvatel. Na druhé straně dopady stárnutí na věkové složení se projevují dříve, což je významné pro trh práce a zdravotní a dlouhodobou péči (Rašticová, 2012).

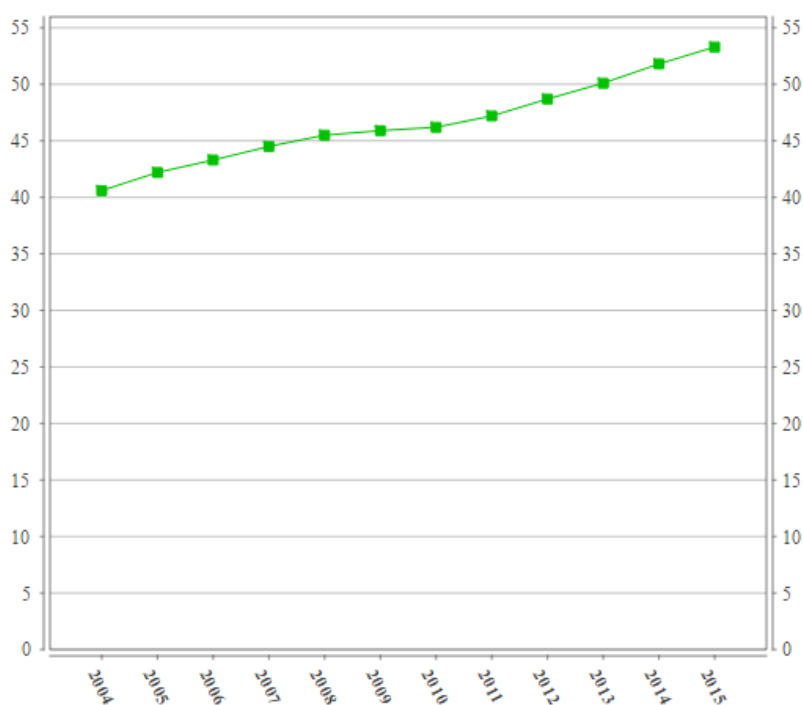
Rozdíly v míře zaměstnanosti osob ve věku 15-64 let mezi zeměmi Evropské unie jsou značné. Na prvním místě je Nizozemsko s více jak 60% mírou zaměstna-

nosti, vysoká míra je také ve Švédsku, Dánsku, Velké Británii a Německu (Novotný, 2014). Zajímavé je také sledovat vývoj zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let, což je pro tuto diplomovou práci stěžejní. Následující obrázek zobrazuje míru zaměstnanosti lidí ve věku 55-64 let ve vybraných státech Evropské unie v roce 2015. Státy byly vybírány účelně – jde o ty, které dosahují dlouhodobě nejlepších a naopak nejhorších výsledků v zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let.



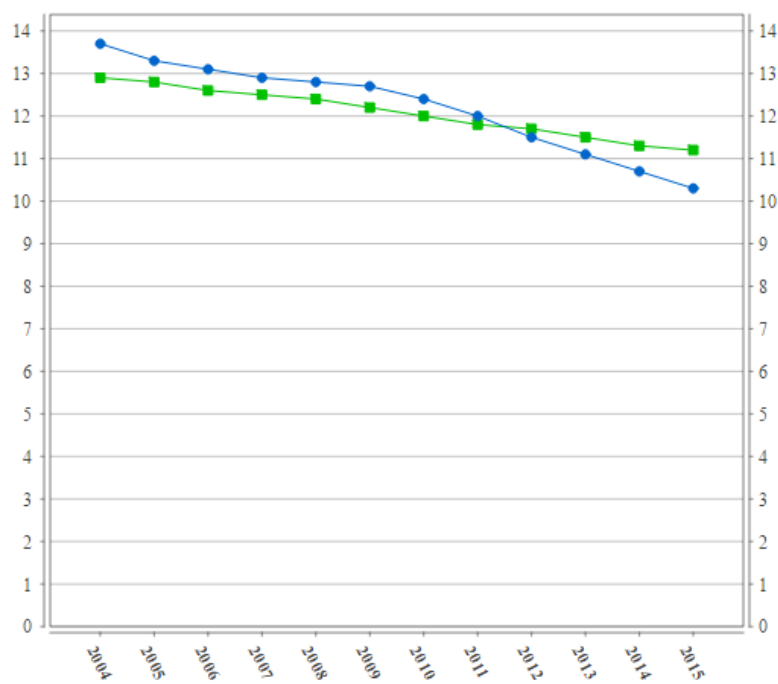
Obr. 1 Míra zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let ve vybraných státech EU v roce 2015
Zdroj: ec.europa.cz, 2016

Nejvyšší hodnotu míry zaměstnanosti dosahuje Švédsko s hodnotou 74,5 %, následuje Německo – 66,2 % a Velká Británie – 62,2 %. Česká republika zaměstnává 55,5 % osob ve věku 55-64 let a pohybuje se tak na nad průměrnou hodnotou míry zaměstnanosti EU, která činí v roce 2015 53,3 %. Nejnižších hodnot dosahují státy, jako jsou Řecko – 34,3 % a Slovinsko se 36,6 % zaměstnaných osob nad 55 let.

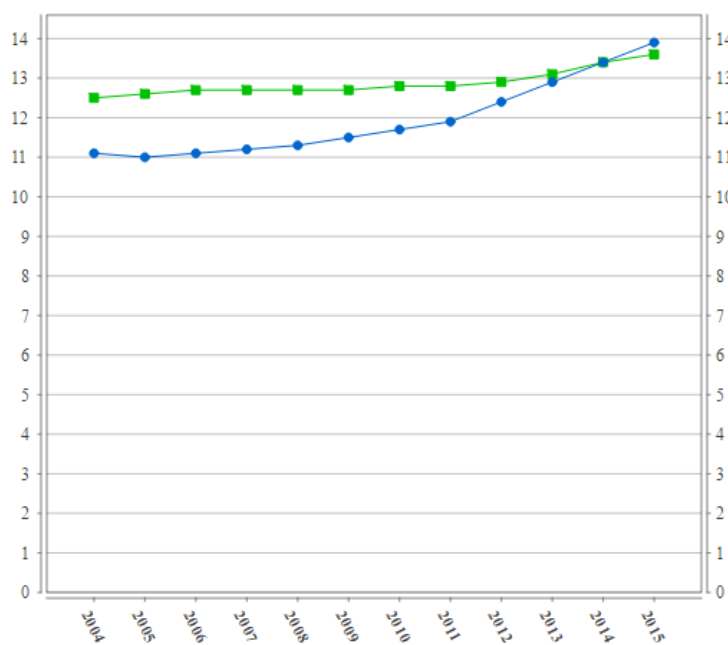


Obr. 2 Vývoj míry zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let v Evropské unii
Zdroj: ec.europa.cz, 2016

Graf na obrázku číslo 2 ukazuje, že míra zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let v Evropské unii od roku 2004 neustále roste. Stejně je tomu tak i v České republice. Důvodem je dle Novotného (2014) skutečnost, že i přes přetrvávající ekonomické obtíže výrazně ovlivňuje míru zaměstnanosti starších osob prodlužování věku odchodu do důchodu. Dalším zásadním důvodem je zvyšování celkového počtu obyvatel vyšších věkových kategorií, které souvisí s již opakovaně zmiňovaným celkovým stárnutím populace. Tento fakt zobrazují grafy na obrázcích 3 a 4. Zelená barva představuje Evropskou unii, modrá Českou republiku.



Obr. 3 Podíl osob ve věku 15-24 let na celkové populaci Evropské unie (zeleně) a České republiky (modře)
Zdroj: ec.europa.cz, 2016



Obr. 4 Podíl osob ve věku 65-79 let na celkové populaci Evropské unie (zeleně) a České republiky (modře)
Zdroj: ec.europa.cz, 2016

Grafy na předchozích obrázcích ukazují nepopiratelnou skutečnost, že osob ve věku 65-79 rapidně přibývá, kdežto počet osob ve věku 15-24 let klesá.

Rašticová (2012) dodává, že se v roce 2030 očekává 66 milionů osob ve věkové skupině 55-64 let a pouze 48 milionů ve věkové skupině 15-24 let. To dle autorky znamená, že populace v pracovním věku začne hned po roce 2010 ubývat a trh práce v Evropě a v České republice se bude muset stále častěji spoléhat na starší pracovníky.

Jak uvádí Cimbálníková (2012) to, jak česká populace stárne, s sebou přináší mnohé výzvy, z nichž nejdůležitější je postavení starších pracovníků na trhu práce. Velmi často totiž bývají tito pracovníci považováni za skupinu, která je ve srovnání s mladší generací diskriminována. Je potřeba zdůraznit, že právě tito pracovníci budou mít v následujících desetiletích klíčovou roli na národním i mezinárodním trhu práce.

3.3.2 Zaměstnanec 50+

V lidské historii zastávali vedoucí pozice velice často starší jedinci. Platilo, že čím starší a zkušenější člověk byl, tím větší byla jeho osobní moc. V poslední době se u nás tato kritéria obrací naruby – nekriticky je přijímána tendence, dle které by klíčové pozice měli obsazovat spíše mladí „perspektivní“ lidé. Vznikl tak nový celospolečenský problém – diskriminace lidí středního a staršího věku na pracovním trhu (searchforce.cz, 2016).

Zaměstnávání starších lidí je dle serveru finance.idnes.cz (2015) do značné míry tabuizováno – nikdo nesmí otevřeně říci, že důvodem neúspěchu při pohovoru byl věk. Místo toho firmy začaly v inzerátech využívat pojmy jako „mladý kolektiv“ a „dynamický tým“, aby tím starší uchazeče rovnou odradily.

Jaká jsou tedy vlastně specifika pracovní skupiny 50+? Jaké jsou jejich silné a slabé stránky ve vztahu k vykonávané práci, používané technice a zdravotnímu stavu? Čím jsou tito pracovníci nejvíce ohroženi?

Silné a slabé stránky pracovníků 50+

Horváthová (2016) třídí *silné stránky* těchto pracovníků do následujících skupin:

- zkušenost, praxe, odbornost – zručnost, dovednosti, profesní vyzrálost;
- vlastnosti – spolehlivost, názorová stabilita, odpovědnost, důkladnost, pečlivost, rozvážnost, trpělivost;
- vztah k vykonávané práci – profesní čest, větší zájem o práci, znalosti a orientace v oboru, snaha podat co nejlepší výkon;
- vztah k organizaci – loajalita, ochota vyhovět potřebám zaměstnavatele, u organizace setrvává, minimalizuje trvání pracovní neschopnosti;
- priority – vyřešené osobní problémy, konec honby za kariérou, ujasněné priority, nesoupeří;
- vztahy, jednání – zralý přístup k lidem, zvládnutí emocí, asertivita, dobrá mezilidská komunikace, rozvážnost v jednání.

Lázoková (2016) na serveru searchforce.cz píše o podobných silných stránkách těchto zaměstnanců. Konkrétně zmiňuje o oddanost, loajalitu, stabilitu, pečlivost, orientaci na výsledek, efektivitu a organizační schopnosti, komunikační dovednosti, sebejistotu a zkušenosti, rozvětvené pracovní sítě a mentoring, či předávání zkušeností.

Havrlíková (2013) v Národní zprávě, která se zabývá hodnocením situace osob na pracovním trhu, dodává, že mezi silné stránky pracovníků nad 45 let patří určité vlastnosti, které vyzkoumala agentura STEM v roce 2006. Jde o zodpovědný přístup k práci, spolehlivost, pracovní píli, profesionalitu a důvěryhodnost. Starší pracovníci jsou dle průzkumu Respekt institutu (2010) mezi českými zaměstnavateli považováni za psychicky stabilnější, vyzrálejší, dokážou lépe zvládat stresové situace a zachovat klid.

Horváthová (2016) rozděluje taktéž *slabé stránky* starších pracovníků do jednotlivých skupin:

- mentální produktivita – psychofyzické změny, zhoršující se smyslové vnímání, ztráta potenciálu, menší krátkodobá paměť, delší doba reakce, menší schopnost se učit, zapomnětlivost, zlozvyky, stereotypy;
- motivace – ztráta sebevědomí, ztráta pracovní aspirace;
- výkonnost – snížená operativnost, snížený fyzický výkon, dříve se dostaví únava, snížená adaptační schopnost organismu, snížená pohyblivost, neschopnost fyzicky a zdravotně stačit pracovnímu tempu některých zaměstnavatelů;
- zdravotní stav – vysoká nemocnost, zdravotní omezení, zhoršený zdravotní stav, vyšší riziko onemocnění;
- přizpůsobivost – menší kreativita, nedůvěra k novinkám, rutina;
- vztah k nové technice – předstih vývoje techniky před jejím pochopením, nižší počítačová gramotnost.

Havrlíková (2013) považuje za zásadní nedostatek aktivní komunikaci v cizích jazycích. Starší generace má často nedostatky také ve schopnosti prezentace a sebe-prezentace, v efektivní komunikaci, či ve schopnosti využívat přístupů projektového myšlení (Kutchera, 2008 dle Havrlíková, 2013).

Mýty a předsudky

Přestože mnoho autorů vydalo studie, které vyvracejí deficitní teorii o starších zaměstnancích, stále v organizacích kolují mýty, které vyvolávají předsudky. Deficitní teorie přisuzuje starším zaměstnancům negativní vliv věku na fyziologické parametry, nižší výkonnost, malou schopnost učit se, pomalé tempo při sběru dat, nízkou odolnost a vysokou nemocnost (Zemke, 1999 dle Rašticová, 2012).

Zaujaté a často negativní představy o starším věku jsou hluboce zakořeněny v lidském myšlení, jsou ale dle autorů falešná, právě proto, že se jedná o mýty.

Novotný (2014) ve své knize uvádí 15 mýtů, z nichž nejvýznamnější jsou následující:

- „Stáří začíná v 65 letech.“
- „Chronologický věk o člověku hodně vypovídá.“
- „Starší lidé se nemohou učit ničemu novému.“
- „Starší zaměstnanci jsou méně produktivní.“
- „Starší lidé nechtějí mít nic společného s moderními technologiemi.“
- „Starší lidé zabírají pracovní místa mladým lidem.“
- „Stárnutí snižuje mobilitu.“
- „Hrozí konflikt generací.“

Rašticová (2012) ve svém díle nabízí přehled mýtů o starších pracovních dle Barbary Covarrubias Venegas. Jedná se o:

- „S postupujícím věkem dochází ke snižování pracovní kapacity a schopnosti práci vykonávat.“
- „Starší lidé mají nedostatek motivace, ochoty učit se nebo se přizpůsobit.“
- „Absence z důvodu nemoci nebo zranění jsou s věkem častější.“
- „Pokles inovativnosti společnosti v důsledku stárnutí zaměstnanců.“

Haškovcová (2010) dělí mýty o stáří následujícím způsobem:

- Mýtus falešných představ – „Spokojenost seniora je podmíněna dostatečným materiálním zajištěním, obecně hmotným dostatkem.“
- Mýtus zjednodušené demografie – „Za starého člověka je považován ten, kdo právě přestal pracovat a odešel do penze.“
- Mýtus homogenity – „Senioři vypadají všichni stejně, ztratili svojí osobní identitu, jsou obtížně odlišitelní a mají stejné vlastnosti i potřeby.“
- Mýtus neužitečného času – „Starší lidé nepracují, nejsou pro společnost přínosem, ale naopak přítěží.“
- Mýtus ignorance – „Starší lidé jsou neužiteční, nemají žádnou hodnotu, nejsou pro ostatní partnerem k diskuzi, není podstatný jejich názor a mladší mají právo je přehlížet.“
- Mýtus o arterioskleróze nebo o senilitě – „Všichni starší lidé jsou sklerotičtí, nic si nepamatují.“

Tošnerová (2002, dle Pokorná, 2010) uvádí pět nejčastěji nekriticky přijímaných představ o stáří:

1. Staří lidé jsou všichni stejní.
2. Staří mužů a žen je stejné.

3. Staří nemají čím společnosti přispět.
4. Stáří je křehké, staří potřebují péči.
5. Stáří je ekonomickou zátěží společnosti.

Mýty a předsudky o stáří existují v nejrůznějších modifikacích a mají značný vliv na utváření pojetí stáří. Na předsudky a mýty pak navazuje diskriminace starých lidí (Špatenková, 2015).

S vědomím zvyšujícího se významu starších pracovníků na budoucím trhu práce musí ale organizace měnit svůj způsob uvažování z modelu znevažování na model udržení svých starších zaměstnanců (Rašticová, 2012). Jako ideální první krok se dle Malíkové (2011) jeví vlastní zpracování tématu stárnutí a stáří a prezentace tohoto svého postoje navenek. Dalším vhodným krokem je projevení podpory a respektu vůči stáří obecně.

3.4 Age management

Mezi první státy, které se začaly problematikou age managementu zabývat již v 80. letech minulého století patří Finsko v čele s profesorem Juhanim Ilmarinenem. Ten se se svým výzkumným týmem z Finského institutu pracovního zdraví (FIOH) postavil před výzkumný úkol, který měl odpovědět na otázky, jaké změny nastávají u člověka v průběhu stárnutí, čím je ovlivněna pracovní schopnost stárnoucích jedinců a jak správně zvolit věk pro odchod do důchodu (Štorová, 2016).

Východiskem pro odpovědi na tyto otázky byla dlouhodobá studie realizovaná u 6500 pracovníků veřejné a státní správy ve věku nad 45 let – podle metody Work Ability Index (index pracovní schopnosti), kterému je věnována samostatná kapitola 3.4.1.

Výsledky výzkumné studie byly hodnoceny po čtyřech a jedenácti letech a poukázaly na zajímavá zjištění, o kterých ve své publikaci píše např. Cimbálníková (2012). Jedná se o fakt, že:

- u 60 % měřených zaměstnanců zůstaly hodnoty pracovní schopnosti na dobré úrovni,
- u cca 10 % měřených zaměstnanců došlo ke zlepšení,
- u téměř 30 % zaměstnanců se hodnoty velmi výrazně zhoršily.

Vyhodnocení studie dále ukázalo, že významnou roli při ovlivňování pracovní schopnosti zaměstnanců mají manažeři a vedoucí pracovníci. Výsledky také poukázaly na významnou souvislost mezi pracovní schopností, způsobem organizace práce a ergonomií pracoviště, na straně zaměstnanců pak poměrně významnou souvislost mezi pracovní schopností a individuálním životním stylem (Ilmarinen, 2008).

Finské úspěchy při řešení problematiky stárnoucí populace inspirovaly mnoho evropských států i další země z celého světa. V České republice byly koncepty pracovní schopnosti a metody age managementu rozšířeny pomocí realizovaných mezinárodních projektů, jejichž nositelem byla Asociace institucí vzdělávání do-

spělých ČR, o. s., ve spolupráci s Masarykovou univerzitou, Univerzitou Palackého, Úřadem práce ČR a Gender studies, o. p. s. (Štorová, 2016).

3.4.1 Definice age managementu

Definice age managementu je mnoho, jsou si velice podobné a často se liší pouze v mírně odlišném pohledu na situaci (Ilmarinen, 2008).

Ilmarinen (2011) ve svém díle uvádí, že jde o koncept, který zahrnuje komplexní zhodnocení významu a potřeb každé věkové skupiny v pracovním životě, dále zahrnuje dle tohoto autora lepší plánování politik pro stárnoucí pracovní sílu a pracoviště, která berou v úvahu měnící se potřeby stárnoucí pracovní síly.

Evropská nevládní organizace Eurolink Age (2000), která hájí zájmy téměř 121,4 milionů stárnoucích pracovníků v Evropské unii, definuje age management jako činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti. Řádná praxe v age managementu byla definována jako opatření, která bojují s věkovými bariérami a podporují diverzitu.

Další z definic uvádí Evropský fond pro zlepšení životních a pracovních podmínek (2006). Dle něj jde primárně o činnosti, které zajišťují, aby každý zaměstnanec dostal možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku.

Poměrně široce definuje age management také organizace TEAN – the Age and Employment Network (2007). Age management je vše, co souvisí s bojem proti věkové diskriminaci a nezaměstnanosti, vše, co podporuje lepší management lidských zdrojů, vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci a přístup k celoživotnímu učení. Jde tedy o všechna opatření, která zlepšují schopnosti pracovat všem věkovým skupinám, mužům i ženám, zaměstnaným i práci hledajícím.

Mezi českými autory je nejznámější definice Štorové (2015), která vymezuje age management jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům. Dle autorky age management také zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti – od generace absolventů, rodičů s malými dětmi až po stárnoucí pracovníky.

3.4.2 Klíčové úrovně age managementu

Obecně lze rozlišit tři až čtyři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech Age managementu své zájmy realizují.

Cimbálníková (2012) rozlišuje *úroveň individuální, úroveň organizace/podniku a úroveň veřejnou* – tedy širší společenský zájem.

Lazarová (2011) na serveru ucimse.cz rozeznává *úroveň společensko-politickou, úroveň organizační a úroveň individuální*.

S dalšími na první pohled odlišnými názvy přichází Čuhlová (2014) na stránkách mpsv.cz. Dle ní se úrovně age managementu člení na *makroúroveň, střední úroveň a mikroúroveň*.

Čevela (2014) ke strategiím age managementu přistupuje jako k age managementu *jedince, kolektivu, organizace a společnosti*.

A jako poslední autor, který zde bude zmíněn – Novotný (2014) – člení úrovně následujícím způsobem: *úroveň státu a veřejných politik, organizační úroveň a individuální úroveň*.

Z výše zmíněného textu je zřejmé, že se jedná v podstatě o stejné rozdělení, liší se pouze názvosloví jednotlivých autorů. Pro účely této diplomové práce bude dále rozpracována individuální, organizační a národní úroveň age managementu. Dle Cimbálníkové (2012) by měli mít zájem zvládnout age management aktéři na všech třech hlavních úrovních – není možné přenášet zodpovědnost pouze na jednu z nich.

Individuální úroveň

Z individuální perspektivy age management podporuje účinnější využívání schopností jednotlivců. Age management poskytuje pracovníkovi příležitost zůstat na trhu práce co nejdéle a průběžně se přizpůsobovat měnícím se požadavkům práce, např. celoživotním učením (Fabisiak, 2012).

Zájmem jednotlivce je udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti pro případ změny v pracovním životě (Cimbálníková, 2012). Proto je v zájmu jedince uvažovat o udržení a rozvoji takových předpokladů, které mu umožní v případě potřeby zvolit jinou pracovní pozici, zaměstnavatele či formu zaměstnání (Novotný, 2014). Právě změna zaměstnání je dle autorů z pohledu stárnoucích pracovníků největší výzvou.

Čevela (2014) uvádí, že se strategie na individuální úrovni zaměřují na jednotlivé pracovníky a týkají se pracovních schopností, zdraví, kvality života, sociálních vztahů a přínosu starších pracovníků organizacím.

Lazarová (2011) dodává, že neexistuje shoda o tom, ve kterém věku se stává stárnoucí pracovník rizikovým. Pocit úbytků a diskriminace někdy bývají zejména subjektivním prožitkem jedince, odpovědnost však není dle této autorky pouze na společnosti a organizacích, ale záleží také na samotném pracovníkovi - zvyšování osobní pohody a kvality života je především v jeho rukách.

Organizační úroveň

Na age management může být nahlíženo také z pohledu lidských zdrojů v rámci organizace – firmy. Age management je nástrojem, jak věkovou rozmanitost na pracovišti podpořit a řídit. V podstatě jde o každodenní řízení organizace práce s přihlédnutím k průběhu života zaměstnanců a s ohledem na potřeby zaměstnanců, které se mění s jejich věkem (Ilmarinen, 2008).

Na organizační úrovni jsou příčinou toho, že se firma začíná problematikou stárnutí zaměstnanců vůbec zabývat, především restrukturalizace, vývoj trhu, organizační změny, technologický vývoj nebo nedostatek pracovní síly. Objevují se také určité firemní důvody jako např. tlak na náklady, požadavky spotřebitelů, konkurenční boj o kvalifikovanou pracovní sílu či měnící se společenské hodnoty uvnitř firmy (Fabisiak, 2012).

Čevela (2014) dodává, že se tyto strategie zabývají udržováním dovedností a pracovní síly, předáváním znalostí, praktikami řízení lidských zdrojů a změnami v organizaci práce a pracovní doby.

Novotný (2014) píše o tom, že pro zavádění age managementu v organizacích jsou klíčovými osobami personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů. Mezi hlavní personální činnosti a možnosti uplatňování opatření age managementu patří dle Štorové (2013 dle Novotný, 2014):

- personální plánování – analýza věkové struktury zaměstnanců, odhad potřeby pracovníků,
- nábor pracovníků – opatření k získávání pracovníků ohleduplné k věku, zamezení věkové diskriminace, umožnění stáží a brigád,
- začleňování nových pracovníků – nastavení mezigenerační spolupráce, přidělení mentorů, využívání dovedností starších pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj – zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život, pohovory na téma profesního rozvoje, kurzy zaměřené na zvládnání nových technologií a na přípravu na odchod do důchodu,
- pracovní vztahy – nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům každého věku, oceňování silných stránek různých věkových skupin,
- péče o pracovníky – úprava pracovní doby (flexibilní formy pracovních úvazků), nástroje sladování osobního a pracovního života.

Experti Finského institutu pracovního zdraví identifikovali tzv. *8 pilířů age managementu na podnikové úrovni*. Píše o nich např. Cimbálníková (2012) a jedná se o následující:

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 pracovního prostředí;
8. spokojený život.

Porozumění základním aspektům problematiky stárnutí se stává důležitou kompetencí manažerů na různých úrovních (Štorová, 2015). Lidé zodpovědní za rozhodování ve firmě by si měli být vědomi problémů spojených s budoucností pracovníků – měli by dokázat identifikovat situace jako např. stárnutí zaměstnanců, předčasné odchody do důchodu a nedostatek mladých pracovníků (Cimbálníková, 2012).

Management organizace i vedoucí pracovníci by měli zaujímat *pozitivní postoj vůči stárnuoucím pracovníkům* jejich znalostem a umění je využít (Horváthová, 2016).

Dobry management je ten, který rozumí individualitě a rozdílnosti. Vedení organizace by mělo přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií (Cimbálníková, 2012). Aby bylo dosaženo vhodného mixu dovedností, management musí efektivně plánovat nasazení pracovníků a zaměřit se na jejich věkovou diverzitu. Udržení starších zaměstnanců a investice do jejich školení musí být pro organizaci stejně důležité jako přijímání nových zaměstnanců (Pillinger, 2008).

Kvalitní a funkční věková strategie zahrnuje dle Cimbálníkové (2012) oceňování a rovnoprávnost zaměstnanců různého věku, mezigenerační spolupráci a celoživotní vzdělávání. Ze strategického přístupu k age managementu mohou mít dle Pillinger (2008 dle Štorová, 2015) firmy výhody v oblastech jako jsou zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí, snižování finančních nákladů, vytváření vysoce kvalitní pracovní síly, zlepšování veřejné image a zlepšování vztahů se zaměstnanci a dosahování jejich větší spokojenost.

Dobrá pracovní schopnost (podrobněji popsána v kapitole 3.4.3), *motivace a vůle pokračovat ve spolupráci* u zaměstnanců po implementování strategií age managementu vzroste a zaměstnanci mají poté zájem pracovat ve firmě až do odchodu důchodu (Imarinen, 2008).

Vedení organizace by si mělo být vědomo *konceptu sdílených kompetencí* a učení se. Dále by mělo zabezpečovat, aby byly zkušenosti starších pracovníků předávány těm mladším (Horváthová, 2016). Pillinger (2008) k této problematice dodává, že ačkoli někteří starší pracovníci nestačí na vykonávání všech úkolů, které se po nich žádají, neznamená to, že jejich dovednosti, znalosti a kompetence nemohou být využity jinde. Boření věkových hranic je důležité jak pro budování firemní kultury, tak pro pracovní přístup ke starším zaměstnancům.

Dobrá organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí by mělo po fyzické i sociální stránce odpovídat potřebám zaměstnanců všech věkových skupin (Cimbálníková, 2012). Pillinger (2008) uvádí, že pracovní výkony starších pracovníků mohou být přímo závislé na pracovním prostředí a ergonomii. Tím, že na ně firmy dbají, mohou předcházet zdravotním problémům a zajistit, aby pracovníci efektivně plnili své povinnosti.

Posledním pilířem je *spokojený život* zaměstnanců. Implementováním všech předchozích pilířů se v organizaci výrazně zlepší uznání, pracovní pohoda a kvalita života zaměstnanců. Pracovníci odcházejí do důchodu důstojně a proškolení, což jim tuto velkou životní změnu usnadní (Imarinen, 2008, Cimbálníková, 2012).

Úroveň společenská

Myšlenky i návrhy pro opatření, která se dají shrnout pod označení age management, je možné zaznamenat také na úrovni mezinárodních organizací a seskupení (např. Madrid International Plan of Action on Ageing) i na úrovni jednotlivých zemí (v České republice např. Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí – podrobně rozebrán v kapitole 3.2.1). Ve snaze předejít důsledkům stárnutí společ-

nosti a pracovní síly, kterými jsou hlavně rizika pro důchodové systémy nebo sociální dopady, se upozorňuje na globální aspekt zmíněného problému. Na evropské i národní úrovni jsou formulovány priority podporující zaměstnávání starších lidí (Lazarová, 2011).

Mezinárodní a národní instituce se musí zabývat otázkami jako je sladování nabídky a poptávky na trhu práce a vyvažování negativních stránek demografického vývoje v oblasti zdraví a produktivity práce (Cimbálníková, 2012). Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci proto, že samotný trh práce tyto otázky komplexně neřeší (Novotný, 2014).

Klíčovými podmínkami pro podporu zaměstnanosti starších pracovníků na úrovni států jsou zejména reforma institutu předčasného odchodu do důchodu, flexibilní formy organizace práce, celoživotní vzdělávání, odstraňování příznaků věkové diskriminace a vytváření podmínek pro pracovní příležitosti různých věkových skupin (Lazarová, 2011).

Regionální a místní vlády hrají také klíčovou roli mezi příznivci iniciativy age managementu. Mohou provádět aktivní politiku stárnutí napříč všemi příslušnými útvary, zavádět místní akční plány řízení věkové struktury nebo vést informační kampaně, kterými mohou podporovat věkovou rozmanitost (Naegele, 2006).

3.4.3 Pracovní schopnost

V souvislosti se stárnutím v profesi se hovoří o změnách pracovní schopnosti či práce schopnosti (*work ability*). Cimbálníková (2012) uvádí, že pracovní schopnost je dána mnoha faktory pracovního života v každém věku, které jsou spojeny s jedincem, s pracovním místem, prací samotnou a se sociálním prostředím či společností obecně.

Novotný (2014) definuje pracovní schopnost jako zhodnocení jak dobrý je pracovník v současné pracovní pozici a v blízké budoucnosti a jak vykonává svoji práci z hlediska pracovních nároků a jeho zdravotních a duševních dispozic.

Štorová (2013) pro *genderstudies.cz* píše, že dobrá pracovní schopnost stojí na rovnováze mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky práce, kterou vykonává. Zároveň na serveru *edunews.cz* (2015) tato autorka uvádí, že pracovní schopnost je základní stavební prvek konceptu age managementu. Podobně definuje pracovní schopnost také Ilmarinen (2012), podle něhož jde o rovnováhu mezi prací a možnostmi jednotlivce.

V konceptu pracovní schopnosti nejde již pouze o zdravotní stav pracovníka, který se promítá do výkonu práce. V posledních desetiletích je patrný odklon od medicínského pojetí a dominuje multidimenzionální pohled (Čevela, 2014). Na pracovní schopnost tedy autoři nahlíží různými úhly pohledu – z pohledu lékařství, psychologie či managementu.

Tým Finského institutu pracovního zdraví uspořádal jednotlivé faktory pracovní schopnosti do tzv. „Domu pracovních schopností“, který kombinuje různé individuální zdroje pracovníka a faktory vztahující se k práci (Štorová, 2013). Dům pracovní schopnosti je zobrazen na následujícím obrázku.



Obr. 5 Dům pracovní schopnosti
Zdroj: Ilmarinen, 2012

Dům pracovní schopnosti obsahuje dle Štorové (2015) základní a související faktory. Mezi základní patří zdraví a funkční schopnosti, kvalifikace, hodnoty, postoje, motivace a samotná práce, pracovní kolektiv a vedení. Související faktory jsou rodina a bezprostřední sociální prostředí.

Základní atributem k realizaci dobrého pracovního výkonu je soustavná podpora zdraví. Podpora zdraví zahrnuje dle Novotného (2014) celou řadu návyků v oblasti životního stylu (stravování, pitný režim, fyzická aktivita, odpočinek a spánek). Kromě zdravého životního stylu hrají z hlediska dosažení dobrého zdraví důležitou úlohu preventivní a proaktivní opatření přijímaná v rámci pracovně lékařské péče. Zdraví a funkční schopnosti tvoří první poschodí domu pracovních schopností.

Další možnost jednotlivce, která tvoří druhé poschodí domu, je jeho kvalifikace. Udržení pracovní kvalifikace vyžaduje neustálé doplňování dovedností a schopností (Novotný, 2014).

Třetí poschodí je zastoupeno hodnotami, postoji a motivací pracovníka. Tyto faktory jsou dle Ilmarinena (2012) ovlivněny osobními kontakty a mezilidskými vztahy.

Čtvrté poschodí představuje pracovní život. Jde o celek těžce měřitelný a pochopitelný a skládá se z organizace práce, nároků na práci a řízení kolektivu. Za

udržení, případně zlepšení pracovního života jsou zodpovědní zejména vedení firmy a management (Ilmarinen, 2008).

Schodiště mezi poschodími ukazují, že se všechna poschodí domu navzájem ovlivňují. Nejsilnější vzájemné působení existuje dle Ilmarinena (2012) mezi poschodími „práce (pracovní život)“ a „hodnoty a postoje“. Třetí poschodí má balkon, ze kterého pracovník dle autorů vidí prostředí v největší blízkosti svého pracoviště, tedy rodinu a blízké okolí.

Vzhledem k šíři tohoto konceptu je k přípravě jeho implementace třeba dle Čevely (2014) spolupráce týmu expertů složeného ze zástupců zaměstnavatelů, lékařů, psychologů, sociologů, vzdělavatelů, demografů, ekonomů, úřadů práce, agentur práce a relevantních ministerstev.

A jakými nástroji se pracovní schopnost dá měřit? Pracovní schopnost nelze dle Novotného (2014) objektivně změřit za pomoci jednoho nástroje. Je jich však možno stanovit na základě údajů z různých zdrojů, přičemž názor pracovníka samotného na vlastní pracovní schopnost je stejně důležitý jako názory expertů.

Index pracovní schopnosti – Work Ability Index - WAI

Index pracovní schopnosti (*Work Ability Index*, dále jako WAI) je sebeposuzovací dotazník zaměřený zejména na zdravotní stav, který vede k číselnému skóre hodnotícímu pracovní schopnost daného pracovníka. Je implementován v řadě zemí po celém světě a stal se metodologickým nástrojem komplexního posuzování pracovní schopnosti (Štorová, 2013).

Smyslem WAI je dle Novotného (2014) podpora pracovníka. Již v počáteční fázi WAI napomáhá vybrat správná opatření k udržení pracovní schopnosti zaměstnance. WAI může také dle tohoto autora sloužit k vytipování pracovníků, kteří mohou v budoucnosti trpět zdravotními problémy spojenými s vykonáváním dané práce.

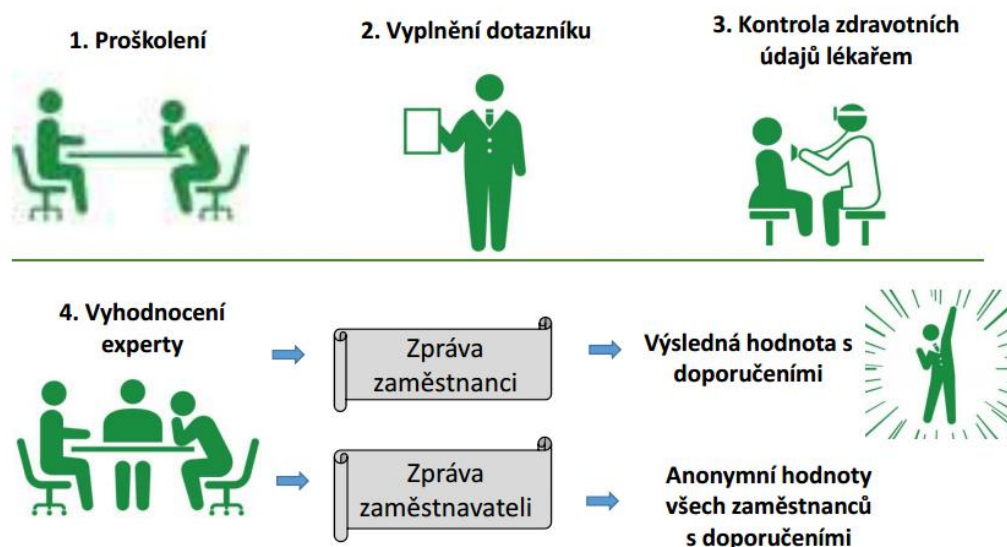
Novotný (2015) pro server researchgate.cz píše dále o tom, že WAI kombinuje subjektivní posouzení sebe sama a objektivní zprávu lékaře pracovně lékařské služby o zdravotním stavu zaměstnance a počtu a závažnosti jeho diagnostikovaných chorob.

WAI vytvořili pracovníci Finského institutu zdraví. Dle Cimbálníkové (2012) obsahuje tento dotazník sedm oblastí, přičemž v úvahu je brán také charakter vykonávané práce, tedy zda pracovník vykonává práci fyzickou nebo duševní. Pracovník tedy může zhodnotit svou přesochopnost dle této autorky v následujících oblastech:

- Posouzení vlastní přesochopnosti ve srovnání s nejlepší přesochopností, kterou u sebe pracovník zaznamenal.
- Posouzení vlastní přesochopnosti s ohledem k požadavkům práce (fyzické a psychické požadavky).
- Výčet aktuálních zdravotních potíží.
- Odhad limitů pracovního výkonu.
- Pracovní neschopnost v posledním roce.

- Odhad pracovní neschopnosti ve dvou následujících letech.
- Psychické rezervy (radost, aktivita, víra v budoucnost, atd.).

Postup měření indexu pracovní schopnosti je zobrazen na následujícím obrázku.



Obr. 6 Postup měření WAI
Zdroj: Pokorný, Štorová, 2016

Vyhodnocení celoživotní zaměstnatelnosti – Lifelong Employability Assessment – LEA

Nástroj LEA byl vytvořen ve spolupráci se CSR Europe a členskými organizacemi GDF SUEZ, Enel, Business and Society Belgium, Impronta Etica, Sodalitas a s platformou Age Platform Europe jako pokračování projektu Aktivní stárnutí (2011–2013). Českou verzi připravila platforma Byznys pro společnost.

Hlavním cílem využití LEA je dle Kalouskové (2015) vytvoření srovnání měřitelných výstupů jednotlivých oblastí HR procesů a vytvoření přehledu o tom, jak české firmy procesy nastavují s ohledem na složení zaměstnanců, jak s nimi pracují a jak rozvíjejí jejich potenciál.

Předsedkyně Byznysu pro společnost Kalousková (2015) dále uvádí, že v rámci měření LEA jde o čtyři základní oblasti: strategické plánování pracovní síly, řízení znalostí, profesního rozvoje a kariéry zaměstnanců, pracovní podmínky a prostředí a flexibilita a mobilita pracovních sil.

Server diverzita.cz (2015) uvádí, že se pilotního měření LEA v České republice zúčastnilo celkem 18 vybraných společností na začátku roku 2015. Nadprůměrné výsledky uvedla Skupina ČEZ. Pilotní měření LEA v České republice potvrdilo, že firmám, které se dlouhodobě věnují programům udržitelného rozvoje byznysu a zároveň myslí také na život svých zaměstnanců, se tato strategie vyplácí.

3.5 Age management v bankovním sektoru

Jelikož je praktická část této diplomové práce zaměřena na bankovní sektor České republiky, budou v této kapitole uvedena specifika tohoto – pro české hospodářství – velice důležitého sektoru, která s problematikou age managementu úzce souvisí.

3.5.1 Specifika bankovního sektoru

- *Vysoká očekávání zaměstnanců* – v odměňování, v nabídce benefitů, v oblasti kariéry, osobního rozvoje a možnosti vzdělávání (hr-server.cz, 2012).
- *Vzdělanostní složení zaměstnanců* – je v něm vysoký poměr vysokoškolsky a středoškolsky vzdělaných zaměstnanců (kariera.ihned.cz, 2011).
- *Vysoký poměr zaměstnaných žen* – díky velkému počtu administrativních pozic (kariera.ihned.cz, 2011).
- *Poměrně členitá hierarchie více úrovněmi řízení* a tomu odpovídající vyšší počet manažerů na různých úrovních řízení (kariera.ihned.cz, 2011).
- *Vysoké mzdy* – mzdy v tomto odvětví patří mezi bezkonkurenčně nejvyšší – pro názornost průměrná mzda v roce 2014 byla v bankách a pojišťovnách 54 104 Kč (tyden.cz, 2014).
- *Počet zaměstnaných osob v bankách roste* – v březnu roku 2016 bylo v bankovním sektoru České republiky zaměstnáno 41 316 osob, což je historicky nejvyšší počet zaměstnanců tohoto sektoru. Vývoj počtu zaměstnanců bankovního sektoru od roku 2009 do roku 2016 je zobrazen na následujícím obrázku.



Obr. 7 Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru České republiky v letech 2009-2016
Zdroj: kurzy.cz, 2016

Velké banky hlásí spíše mírné snižování stavů zaměstnanců, takže za celkovým nárůstem osob, kteří pracují v bankovním sektoru, stojí podle expertů hlavně vznik nových bank (investicniweb.cz, 2016).

- *Profese spojené s duševní prací* – pouze malé množství studií se doposud zabývalo determinanty pracovní schopnosti v profesních populacích s převážně psychickými nároky při práci (Novotný, 2014).

Banky stále nabírají zaměstnance podle tradičních postupů, mnohdy zastaralých. Najít a udržet si klíčové zaměstnance ve finančním sektoru je stále obtížnější. Potřeba jsou jak zkušení profesionálové, tak i mladí talentovaní zaměstnanci, kteří budou umět reagovat na změny trhu. Do firem by mladé talentované osoby mohly pomoci přilákat strategie v oblasti diverzity. Zásadní pro nalákání a udržení talentů ve finančním sektoru je důraz na rozmanitost ve všech podobách – v rámci pohlaví, věku, sexuální orientace, náboženství, apod. (pwc.com, 2016).

Aktuální průzkum poradenské společnosti PwC mezi generálními řediteli bank a dalších finančních institucí přitom ukázal, že téměř tři čtvrtiny z nich mají strategii na podporu diverzity již implementovanou, zbylí plánují tuto strategii zavést.

4 Metodika

V návaznosti na literární přehled byl formulován cíl výzkumu, kterým je analýza uplatňování metod age managementu v bankovním sektoru České republiky a analýza faktorů, které ovlivňují spokojenost a pracovní efektivitu zaměstnanců českých bank.

K vyřešení výzkumného cíle byly aplikovány metody kvantitativního a kvalitativního přístupu. V rámci kvantitativního výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření a následně využity exaktní metody statistické analýzy získaných dat v softwaru Statistica 12. V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda semistrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci vybraných bank pracujícími na vedoucích/manažerských pozicích či na personálním oddělení. Kvalitativní data byla analyzována v softwaru pro kvalitativní analýzu MAXQDA pomocí vizuálního nástroje MAXMaps.

4.1 Kvantitativní výzkum

V rámci kvantitativního výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření.

4.1.1 Dotazníkové šetření

Dotazník byl sestaven pro zaměstnance bank na území České republiky v jednotné variantě a skládá se z uzavřených a otevřených otázek.

- Uzavřené otázky byly použity: jedna dichotomická zkoumající pohlaví respondenta, dvě klasické uzavřené s jednou možnou odpovědí a sedm tzv. hodnotících škál.
- U otevřených otázek respondenti doplňovali svůj věk, v jaké bance, jak dlouho, na jaké pozici pracují a jak dlouho zde plánují zůstat. Jedna otevřená otázka se zaměřuje na popsání situace, ve které se respondenti setkali s věkovým znevýhodněním sebe či svého kolegy.

Každá otázka obsahovala nápovědu k vyplnění. Odpovědi byly zcela anonymní. Dotazník je součástí přílohy A na straně 127. Dotazník byl sestaven studenty a vyučujícími kurzu Leadership diverzních týmů na Provozně ekonomické fakultě Mendelovy univerzity v Brně v zimním semestru v roce 2016. Autorka tohoto textu se také podílela na jeho přípravě, navíc do dotazníku doplnila otázku z databáze SHARE zaměřenou na pracovní stres, samostatné rozhodování, učení se nových dovedností, podporu v obtížných situacích, přiměřený příjem a uznání.

4.1.2 Analýza dat

Získaná data byla následně analyzována pomocí exaktních statistických metod. Nejprve byly aplikovány metody popisné statistiky, a to:

- absolutní a relativní četnost;

- aritmetický průměr, medián a rozptyl;
- nejmenší a největší hodnota.

Dále byl pro ověření závislosti statistických znaků uspořádaných v kontingenční tabulce použit chí-kvadrát test nezávislosti dvou znaků. Tento test patří mezi ne-parametrické metody, to znamená, že nevyžaduje znalost rozdělení zkoumaných statistických proměnných. Při chí-kvadrát testu nezávislosti tvrdí hypotéza H_0 , že sledované znaky jsou nezávislé, alternativní hypotézou H_1 je pak hypotéza o jejich závislosti. Výsledkem testu, který byl proveden softwarem Statistica 12, byla p-hodnota, která byla vždy srovnána s hladinou významnosti 5 %. V případě vyšší vypočtené p-hodnoty než hladiny významnosti 0,05, nulová hypotéza o nezávislosti zamítnuta nebyla. Pokud byla hodnota naopak nižší, hypotéza H_0 byla zamítnuta ve prospěch alternativní hypotézy o závislosti.

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(X_i - Np_i)^2}{Np_i}$$

K měření těsnosti závislosti byl využit Cramérův koeficient kontingence (Cramérovo V):

$$K = \sqrt{\frac{\chi^2}{n \sqrt{(r-1)(s-1)}}$$

Tento koeficient nabývá hodnot od $0 \leq K \leq 1$, přičemž závislost je tím vyšší, čím se více blíží k 1. Použit je právě z důvodu, že eliminuje vliv rozměrů kontingenční tabulky.

Ověřovány byly následující hypotézy:

H_{10} : Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, neexistuje.

H_{11} : Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, existuje.

H_{20} : Závislost mezi pohlavím respondentů a pocíťováním znevýhodnění při odměňování neexistuje.

H_{21} : Závislost mezi pohlavím respondentů a pocíťováním znevýhodnění při odměňování existuje.

H_{30} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta neexistuje.

H_{31} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta existuje.

H₄₀: Závislost mezi pociťováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím neexistuje.

H₄₁: Závislost mezi pociťováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím existuje.

H₅₀: Závislost mezi pociťováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem neexistuje.

H₅₁: Závislost mezi pociťováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem existuje.

H₆₀: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkem neexistuje.

H₆₁: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkem existuje.

H₇₀: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₇₁: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₈₀: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₈₁: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₉₀: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₉₁: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₀₀: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhrazuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta neexistuje.

H₁₀₁: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhrazuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta existuje.

H₁₁₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta neexistuje.

H₁₁₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta existuje.

H₁₂₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₂₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

H₁₃₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem neexistuje.

H₁₃₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem existuje.

H₁₄₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₄₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

H₁₅₀: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₁₅₁: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₆₀: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a věkovou kategorií, do které patří, neexistuje.

H₁₆₁: H₁₆₀: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a věkovou kategorií, do které patří, existuje.

H₁₇₀: Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₁₇₁: Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₈₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, neexistuje.

H₁₈₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, existuje.

H₁₉₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, neexistuje.

H₁₉₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, existuje.

H₂₀₀: Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možnostmi učit se nové dovednosti neexistuje.

H₂₀₁: Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možnostmi učit se nové dovednosti existuje.

H₂₁₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení neexistuje.

H₂₁₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení existuje.

H₂₂₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, neexistuje.

H₂₂₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, existuje.

4.2 Kvalitativní výzkum

V rámci kvalitativního výzkumu byla zvolena metoda semistrukturovaného rozhovoru, který obsahoval 17 otevřených otázek. Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno 7 bankovních společností, které působí na území České republiky. Původně bylo osloveno 15 českých bank, ale ochotu poskytnout hloubkové rozhovory a zapojit se tak do výzkumu projeví nakonec zástupci z Raiffeisenbank, UniCredit Bank, České spořitelny, Sberbank, Komerční banky, ČSOB a MONETY Money Bank. Hloubkový rozhovor, na jehož základě byl zjištěn expertní pohled na danou problematiku, byl proveden se 7 respondenty, z nichž každý pracuje pro jinou z výše zmíněných bank. Respondenti byli vybíráni na základě profese, kterou v bance zastávají: muselo jít buď o vedoucí/ho pobočky nebo HR specialistu/tku.

Sběr dat byl uskutečněn formou osobních kvalitativních rozhovorů ve městech Brno a Havlíčkův Brod. Jednotlivá data byla sbírána metodou kladení otázek a získávání odpovědí. Po souhlasu respondentů byl rozhovor nahráván na diktafon a na základě těchto nahrávek byl proveden přepis. Rozhovor je součástí přílohy B na straně 135. Přepis hloubkových rozhovorů je přiložen k této diplomové práci na CD.

Získaná kvalitativní data byla následně analyzována softwarem MAXQDA, který je určen pro profesionální analýzu kvalitativních dat. Rozhovor byl rozdělen na základní tematické okruhy, dle kterých jsou výsledky rozhovoru znázorněny pomocí MAXmap.

Na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena doporučení, která povedou k ještě lepšímu uplatňování principů age managementu v bankovním sektoru České republiky. Dále budou navržena opatření, které mohou vedoucí pracovníci bank nebo personalisté zavést pro zvýšení spokojenosti a pracovní efektivity starších zaměstnanců.

5 Vlastní práce

5.1 Cíl výzkumné části

Na základě literárního přehledu a výzkumů provedených v této oblasti byl formulován hlavní cíl výzkumu, kterým je analýza uplatňování principů age managementu v bankovním sektoru České republiky a následné navržení doporučení, jak tyto principy uplatňovat lépe a efektivněji. Dílčím cílem je analýza faktorů, které ovlivňují spokojenost a pracovní efektivitu starších zaměstnanců. Hlavního a dílčího cíle výzkumu bude dosaženo vyřešením výzkumných otázek pro kvantitativní a kvalitativní výzkum.

5.2 Kvantitativní výzkum

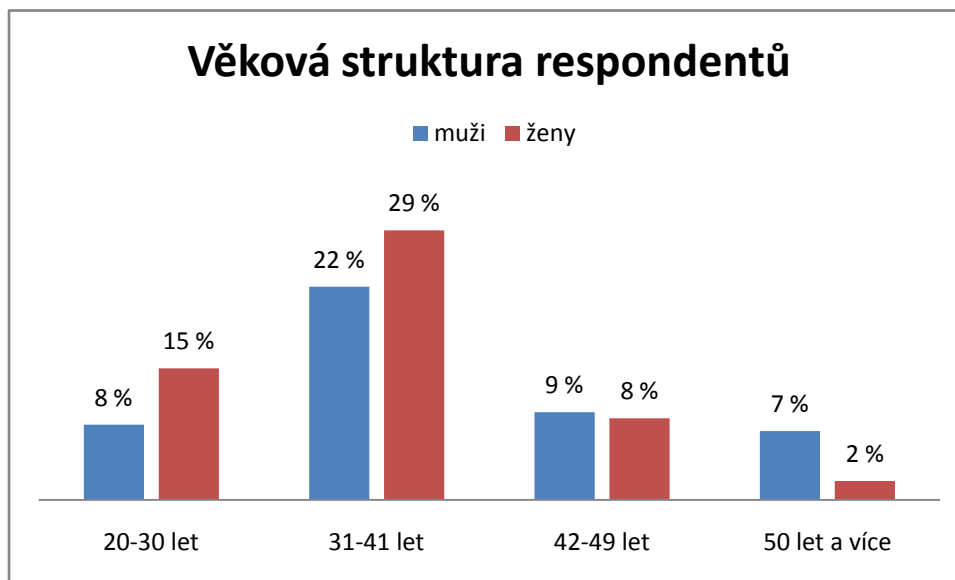
V rámci kvantitativní části výzkumu byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření probíhalo ve městech Jihlava, Havlíčkův Brod, Brno a Praha. Dotazníky byly k zaměstnancům bank distribuovány buď v papírové podobě, nebo v elektronické podobě. Kvantitativního výzkumu se zúčastnily stejné banky jako kvalitativního výzkumu, šlo tedy o zaměstnance Komerční banky, UniCredit Bank, ČSOB, Raiffeisenbank, Sberbank, České spořitelny a MONETY Money Bank. Jednotlivé banky jsou představeny v kapitole, která se věnuje kvalitativnímu výzkumu. Okruhy otázek kvantitativního výzkumu byly následující:

1. Znájí respondenti pojem age management?
2. Pociťují respondenti nějaké znevýhodnění?
3. Jaký je postoj respondentů k zaměstnancům staršího věku?
4. Vyhovuje respondentům pracovní prostředí?
5. Využívají respondenti možnosti sladování pracovního a osobního života? Mají čas na své koníčky a na rodinu a přátele? O jakou možnost work-life balance, která jim není v současnosti nabízena, by měli případně zájem?
6. Využívají nebo by chtěli respondenti využívat firemní mateřskou školku?
7. Jaké mají respondenti pracovní podmínky? Pracují v časové tísní, mají možnost se samostatně rozhodovat a mají možnost učit se nové dovednosti?
8. Dostává se respondentům uznání a považují svůj příjem za přiměřený?
9. Jaké mají respondenti šance na povýšení a považují svá pracovní místa za jistá?

5.2.1 Základní údaje o respondentech

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 151 respondentů. Počet respondentů v jednotlivých věkových kategoriích byl následující: Ve věkové kategorii 20-30 let se zúčastnilo 33 respondentů (22 %), ve věkové kategorii 31-41 let se zúčastnilo 77 respondentů (51 %), ve věkové kategorii 42-49 let se zúčastnilo 27 respondentů (18 %) a ve věkové kategorii 50 a více let bylo 14 respondentů (9 %). Věkový průměr je 37,4 let. Hodnota mediánu je 36 let, rozptyl věku je 66,3 let. Nejmladší-

mu respondentovi bylo 20 let a nejstaršímu 64 let. Následující graf zobrazuje relativní četnosti respondentů jednotlivých věkových kategorií a pohlaví.

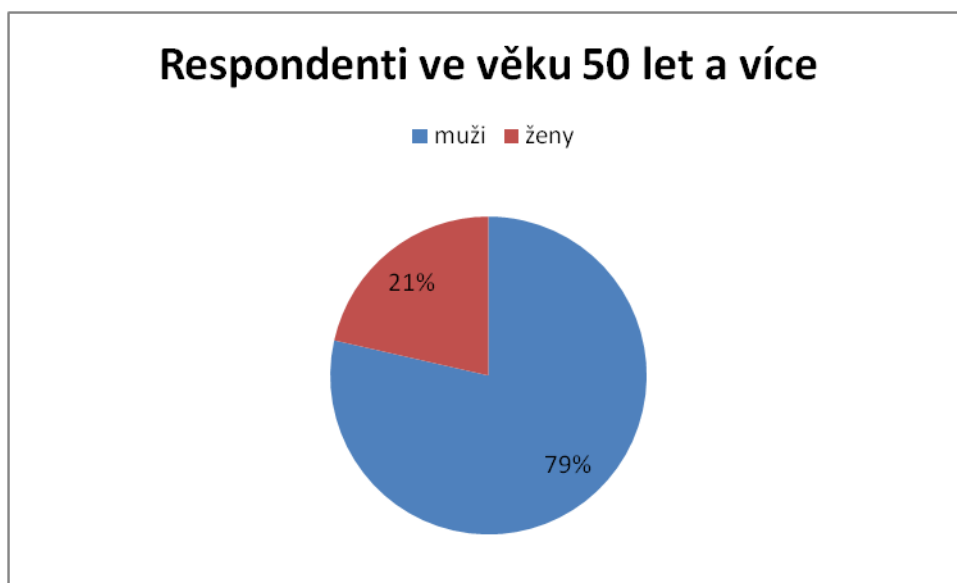


Obr. 8 Věková struktura respondentů

N=151

Z celkového počtu 151 respondentů převažovaly ženy, jejichž počet byl 80 (53 %), dotazovaných mužů bylo 71 (47 %).

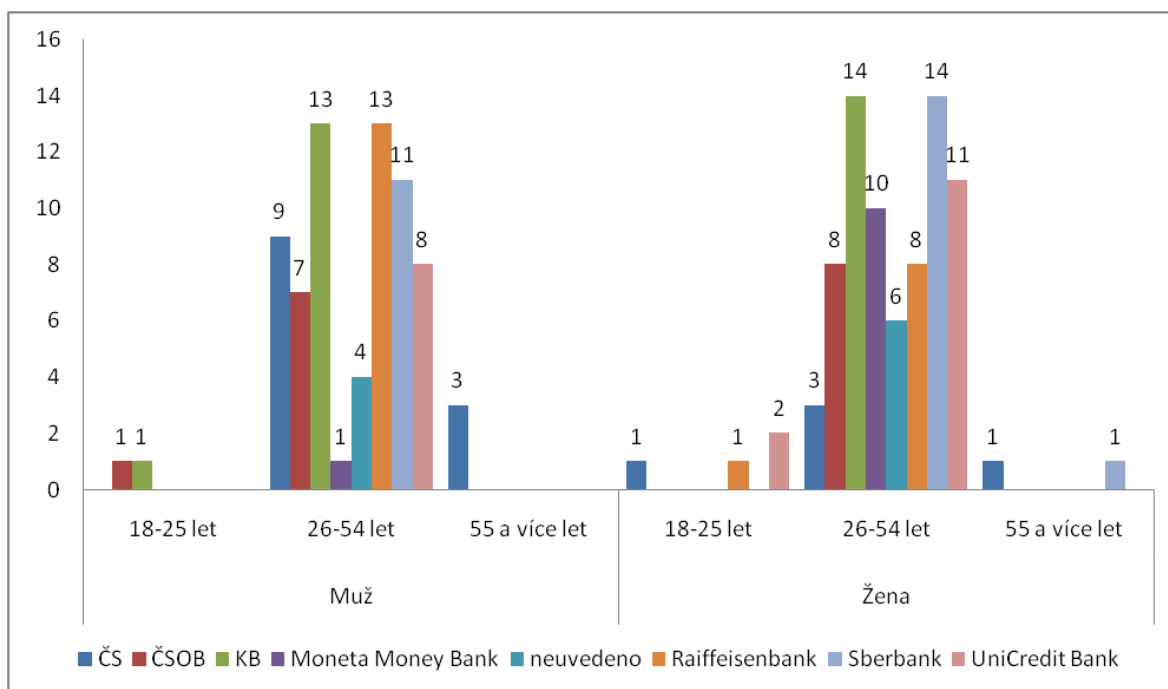
Stěžejní pro tuto práci je kategorie respondentů nad 50 let. Celkem jich je 14 (9 %). Jde o 3 ženy a 11 mužů. Relativní četnost pohlaví respondentů nad 50 let zobrazuje následující graf.



Obr. 9 Respondenti ve věku 50 let a více

N=14

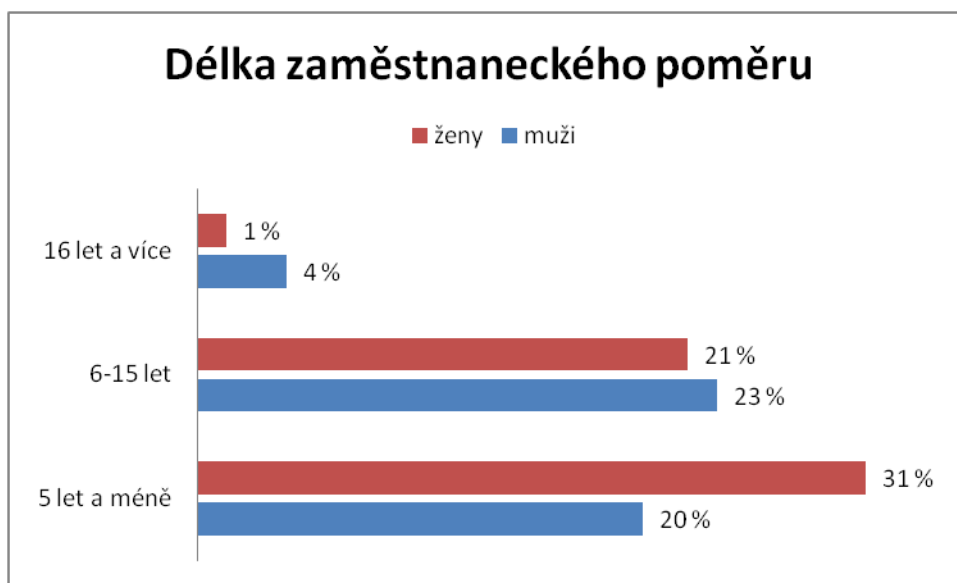
Všichni respondenti jsou zaměstnanci některé ze 7 českých bank. Z České spořitelny ochotu zúčastnit se výzkumu k této diplomové práci projevilo 17 respondentů (11 %), z ČSOB 16 respondentů (10 %), z Komerční banky 28 respondentů (18 %), z MONETY Money Bank 11 respondentů (7 %), z Raiffeisenbank 22 respondentů (14 %), ze Sberbank 26 respondentů (18 %) a z UniCredit Bank 21 respondentů (15 %). 10 respondentů (7 %) neuvědělo, ve které bance pracují. Následující obrázek zobrazuje graf, který dělí respondenty dle příslušných bank, pohlaví a věkové kategorie. V grafu jsou uvedeny absolutní četnosti.



Obr. 10 Respondenti rozdělení dle příslušné banky, pohlaví a věkové skupiny

N=151

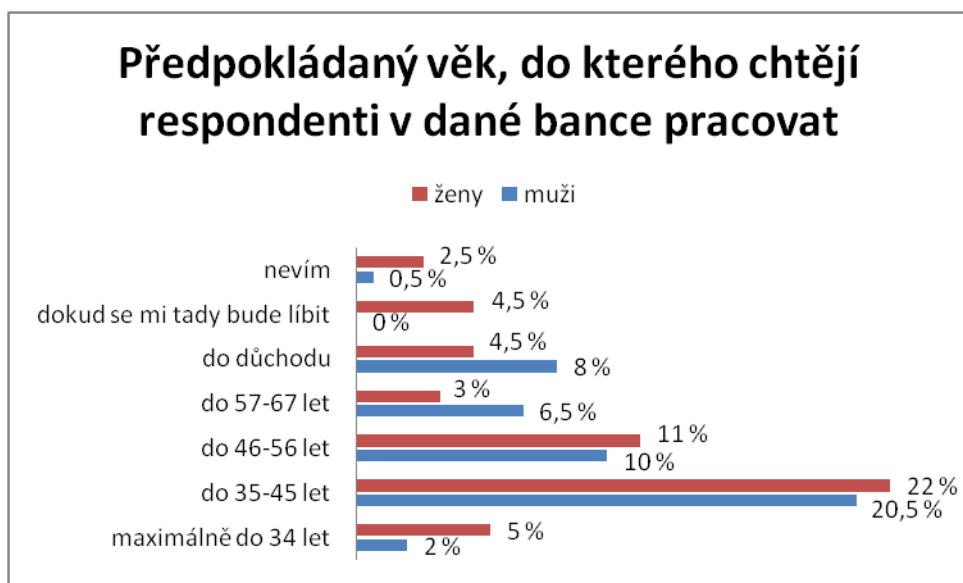
Dalším identifikačním znakem respondentů byla délka jejich zaměstnaneckého poměru. Méně než 5 let pracuje v bance 75 respondentů (51 %), 6-15 let pracuje v bance 68 respondentů (44 %) a více než 16 let je v bance zaměstnáno 8 respondentů (5 %). Následující graf zobrazuje relativní četnosti délky zaměstnaneckého poměru u příslušného pohlaví respondentů.



Obr. 11 Délka zaměstnaneckého poměru

N=151

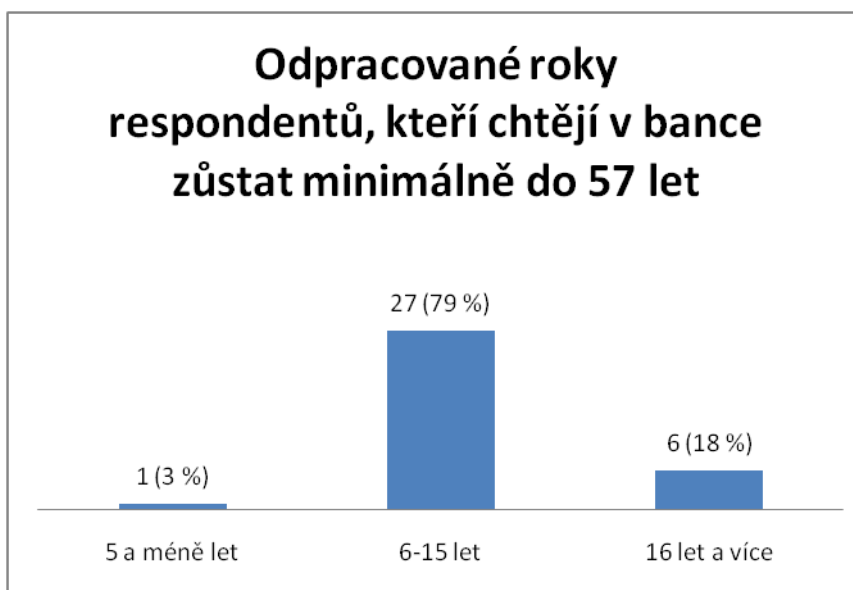
Poslední identifikační otázkou v dotazníku bylo, do jakého věku respondent předpokládá, že bude v dané bance pracovat. Maximálně do 34 let bude v daných bankách pracovat 11 respondentů (7 %), do věku mezi 35 až 45 let 62 respondentů (42,5 %), do věku mezi 46 a 56 let 32 respondentů (21 %) a do věku mezi 57 až 67 let 15 respondentů (9,5 %). Až do důchodu chce pracovat v dané bance 19 respondentů (12,5 %), 5 respondentů (3 %) nedokáže přesný věk určit a 7 respondentů (4,5 %) chtějí v dané bance pracovat, dokud se jim tam bude líbit, budou tam spokojeni a práce je bude naplňovat. Relativní četnosti předpokládaného věku, do kterého chtějí respondenti v dané bance pracovat, zobrazuje graf na následujícím obrázku.



Obr. 12 Do kdy chtějí respondenti v daných bankách pracovat?

N=151

Respondentů, kteří chtějí pracovat v dané bance minimálně do svých 57 let je 34 (22 %). Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností doby, kterou tato skupina zaměstnanců již v bance pracuje.



Obr. 13 Odpracované roky v bance u respondentů, kteří zde chtějí zůstat min do 57 let N=34

V této souvislosti byla ověřována hypotéza o nezávislosti doby, kterou již respondent v bance pracuje na věku, do kterého předpokládá v bance zůstat. Ověřované hypotézy zní:

H₁₀: Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, neexistuje.

H₁₁: Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, existuje.

Tab. 5 Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 1

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	76,74652	df=12	p=,00000
M-V chí-kvadr.	86,86385	df=12	p=,00000
Fí	,7129201		
Kontingenční koeficient	,5805017		
Cramér. V	,5041107		

P-hodnota v tomto případě odpovídá hodnotě 0,0000, tím pádem je zamítnuta nulová hypotéza H₁₀ o nezávislosti sledovaných veličin ve prospěch alternativní hypotézy H₁₁ a dá se říci, že doba, kterou respondent v bance již strávil, má vliv na věk, do kterého respondent předpokládá v bance zůstat. Cramérův koeficient kontingence vyšel 0,504, což naznačuje středně silnou závislost mezi sledovanými proměnnými.

Bylo statisticky prokázáno, že téměř 80 % respondentů, kteří chtějí v bance zůstat minimálně do svých 57 let, pracují v bance minimálně již šestým rokem.

5.2.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

Získaná data z dotazníkového šetření byla analyzována pomocí statistických metod. Nejprve byly aplikovány metody popisné statistiky, a to:

- absolutní a relativní četnost;
- aritmetický průměr a medián;
- nejmenší a největší hodnota;
- variační rozpětí.

Následně byl proveden chí-kvadrát test nezávislosti dvou znaků. Při chí-kvadrát testu nezávislosti tvrdí hypotéza H_0 , že sledované znaky jsou nezávislé, alternativní hypotézou H_1 je pak hypotéza o jejich závislosti. Výsledkem testu, který byl proveden softwarem Statistica 12, byla p-hodnota, která byla vždy srovnávána s hladinou významnosti 5 %. Pokud byla p-hodnota nižší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézu o nezávislosti H_0 bylo možné zamítnout ve prospěch alternativní hypotézy H_1 a statistická závislost dvou znaků byla prokázána. Pokud vyšla p-hodnota větší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézu H_0 o nezávislosti dvou znaků nebylo možné zamítnout a závislost nebyla statisticky prokázána. Testovány byly následující hypotézy:

H_{10} : Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, neexistuje.

H_{11} : Závislost mezi dobou, kterou respondent v bance již pracuje, a věkem, do kterého předpokládá v bance zůstat, existuje.

H_{20} : Závislost mezi pohlavím respondentů a pocíťováním znevýhodnění při odměňování neexistuje.

H_{21} : Závislost mezi pohlavím respondentů a pocíťováním znevýhodnění při odměňování existuje.

H_{30} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta neexistuje.

H_{31} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta existuje.

H_{40} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím neexistuje.

H_{41} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím existuje.

H_{50} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem neexistuje.

H_{51} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem existuje.

H_{60} : Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkem neexistuje.

H₆₁: Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkem existuje.

H₇₀: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₇₁: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₈₀: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₈₁: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₉₀: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₉₁: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₀₀: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhrazuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta neexistuje.

H₁₀₁: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhrazuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta existuje.

H₁₁₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta neexistuje.

H₁₁₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta existuje.

H₁₂₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₂₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

H₁₃₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem neexistuje.

H₁₃₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem existuje.

H₁₄₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₄₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

H₁₅₀: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₁₅₁: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₆₀: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a věkovou kategorií, do které patří, neexistuje.

H₁₆₁: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a věkovou kategorií, do které patří, existuje.

H₁₇₀: Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₁₇₁: Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

H₁₈₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, neexistuje.

H₁₈₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, existuje.

H₁₉₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, neexistuje.

H₁₉₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, existuje.

H₂₀₀: Závislost mezi pocit'ováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možnostmi učit se nové dovednosti neexistuje.

H₂₀₁: Závislost mezi pocit'ováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možnostmi učit se nové dovednosti existuje.

H₂₁₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení neexistuje.

H₂₁₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení existuje.

H₂₂₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, neexistuje.

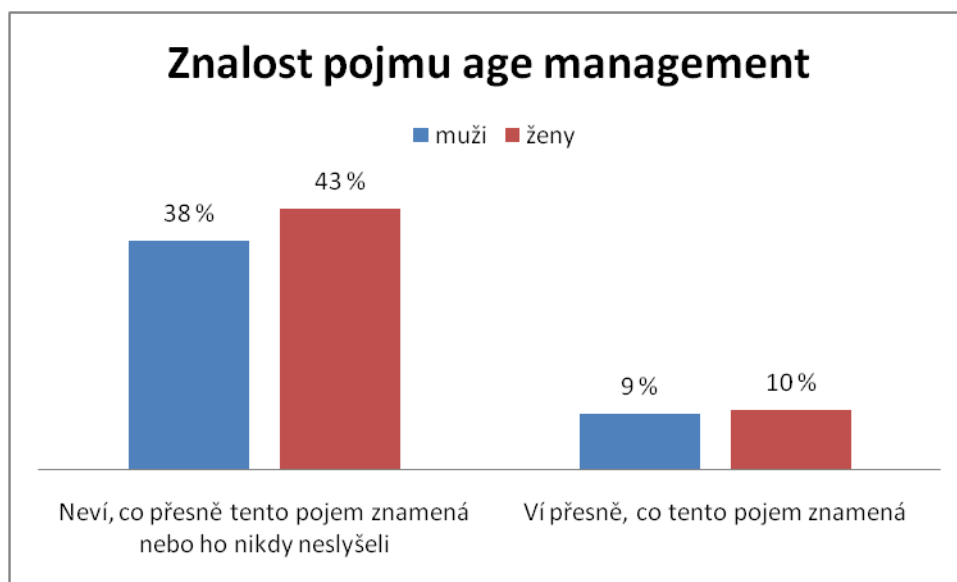
H₂₂₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, existuje.

Výsledky kvantitativního výzkumu jsou následující:

Znalost pojmu age management

Pojem age management zná a ví, co přesně znamená, 29 respondentů (18,5 %). Nejčastější odpovědí u této otázky bylo, že respondenti už tento pojem slyšeli, ale neví, co přesně si pod ním mají představit – takto odpovědělo 69 respondentů (47,5 %). Pojem age management nikdy neslyšelo 53 respondentů (34 %). Následující obrázek zobrazuje relativní četnosti odpovědí na tuto otázku. *Pojem age ma-*

agement si nedokáže spojit s přesnou definicí nebo ho nikdy neslyšelo 81 % respondentů. 19 % respondentů ví přesně, co tento pojem znamená.



Obr. 14 Znalost pojmu age management

N=151

Znevýhodňování zaměstnanců

Znevýhodnění při odměňování (rozdělování odměn, zvyšování platu)

Znevýhodnění při odměňování pocítuje vždy pouze 1 respondent (1,5 %) a spíše pocítuje také 1 respondent (1,5 %). 33 respondentů (21 %) odpovědělo, že znevýhodňování při odměňování někdy pocítují, někdy ne. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že zaměstnanci bank znevýhodňování téměř nepocítují – odpovědělo tak 52 respondentů (34 %) a nejčastější odpověď, že znevýhodňování nepocítují vůbec, označilo 64 respondentů (42 %). Znevýhodnění při odměňování tedy již někdy pocítilo nebo pocítuje 23 % respondentů (součet odpovědí „ano, vždy“, „někdy ano, někdy ne“ a „spíše ano“), 77 % respondentů tento typ znevýhodnění nepocítuje (součet odpovědí „téměř ne“ a „vůbec ne“).

Dále bylo testováno, zda existuje závislost mezi pohlavím respondentů a pocítováním znevýhodnění při odměňování.

Ověřované hypotézy zní:

H₂₀: Závislost mezi pohlavím respondentů a pocítováním znevýhodnění při odměňování neexistuje.

H₂₁: Závislost mezi pohlavím respondentů a pocítováním znevýhodnění při odměňování existuje.

P-hodnota v tomto případě vyšla 0,47, hypotézu H₂₀ o nezávislosti sledovaných veličin tedy nelze zamítnout a závislost mezi sledovanými proměnnými nebyla prokázána.

Další ověřované hypotézy, které souvisí s touto otázkou, zní:

H₃₀: Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta neexistuje.

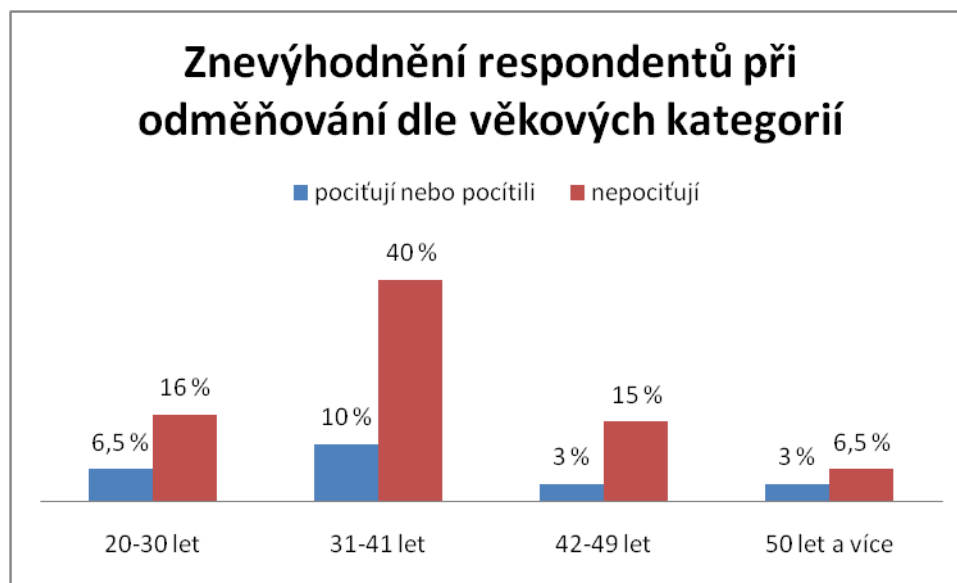
H₃₁: Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění při odměňování a věkem respondenta existuje.

Tab. 6 Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 3

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	21,82306	df=12	p=,03955
M-V chí-kvadr.	18,63539	df=12	p=,09772
Fi	,3801625		
Kontingenční koeficient	,3553505		
Cramér. V	,2194869		

P-hodnota vyšla 0,039, je tedy menší než stanovená hladina významnosti 0,05 a hypotéza H₃₀ o nezávislosti veličin se tak zamítá ve prospěch alternativní hypotézy H₃₁. Závislost mezi pocíťováním znevýhodnění a věkem respondenta byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,219, jedná se tedy o slabou závislost mezi sledovanými veličinami.

Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností odpovědí, zda respondenti pocíťují nebo již někdy pocíťili (součty odpovědí „ano, vždy“, „někdy ano, někdy ne“ a „spíše ano“) znevýhodnění při odměňování v závislosti na věkové kategorii, do kterých respondenti patří.



Obr. 15 Znevýhodnění respondentů při odměňování dle věkových kategorií

N=151

Bylo statisticky prokázáno, že nejčastěji již někdy pocíťili nebo pocíťují znevýhodnění při odměňování zaměstnanci ve věku 31-41 let.

Znevýhodnění při pracovním postupu (povyšování, přesun na lepší pozici)

Odpověď, že respondenti tento typ znevýhodnění téměř nebo vůbec nepocítují, zvolilo 121 respondentů (80 %). Znevýhodnění spíše pocítují 3 respondenti (2 %), někdy pocítuje a někdy ne 26 respondentů (17 %) a pocítuje vždy pouze 1 respondent (1 %).

Ověřované hypotézy, které souvisí s touto otázkou, zní:

H₄₀: Závislost mezi pocítováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím neexistuje.

H₄₁: Závislost mezi pocítováním znevýhodňování při pracovním postupu a pohlavím existuje.

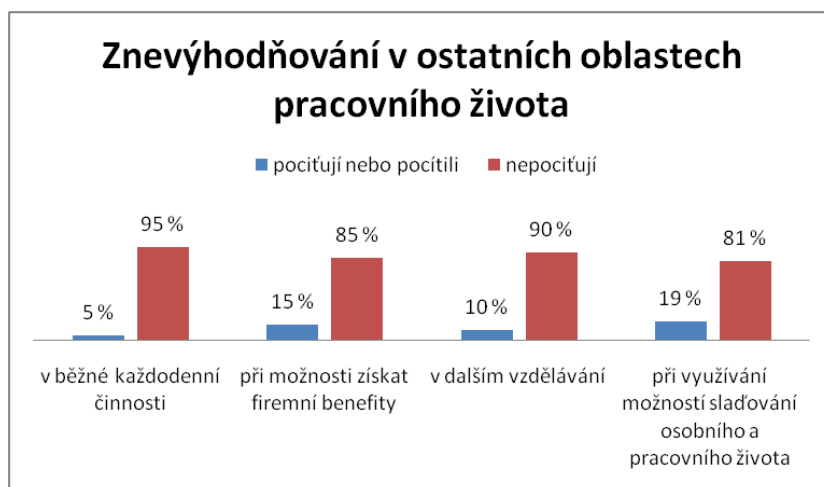
H₅₀: Závislost mezi pocítováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem neexistuje.

H₅₁: Závislost mezi pocítováním znevýhodňování při pracovním postupu a věkem existuje.

V obou případech vyšla p-hodnota větší než stanovená hladina významnosti 0,05 (konkrétně 0,27 pro pohlaví a 0,55 pro věk), hypotézy H₄₀ a H₅₀ o nezávislosti sledovaných veličin tedy nelze zamítnout. Závislost mezi pocítováním znevýhodnění při pracovním postupu a pohlavím, či věkem, nebyla prokázána.

Znevýhodnění v dalších oblastech pracovního života

Respondenti nepocítují znevýhodnění ani v oblastech jako je běžná každodenní činnost, získávání firemních benefitů, další vzdělávání a sladování osobního života s pracovním. Při běžném každodenním životě nepocítuje znevýhodnění 95 % respondentů (součet odpovědí „téměř ne“ a „vůbec ne“), při možnostech získávat firemní benefity nepocítuje znevýhodnění 85 % respondentů, v dalším vzdělávání 90 % respondentů a při využívání možností sladování osobního a pracovního života 81 % respondentů. Relativní četnosti odpovědí znázorňuje graf na následujícím obrázku.



Obr. 16 Znevýhodnění zaměstnanců v dalších oblastech pracovního života

N=151

V souvislosti se znevýhodňováním v ostatních oblastech pracovního života byla ověřována závislost mezi odpověďmi respondentů a jejich pohlavím, věkovou kategorií a věkem, do kterého předpokládají v bance zůstat.

Jedny z hypotéz, které byly ověřovány a u kterých se potvrdila platnost alternativní hypotézy H1 zní:

H₆₀: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkovou kategorií neexistuje.

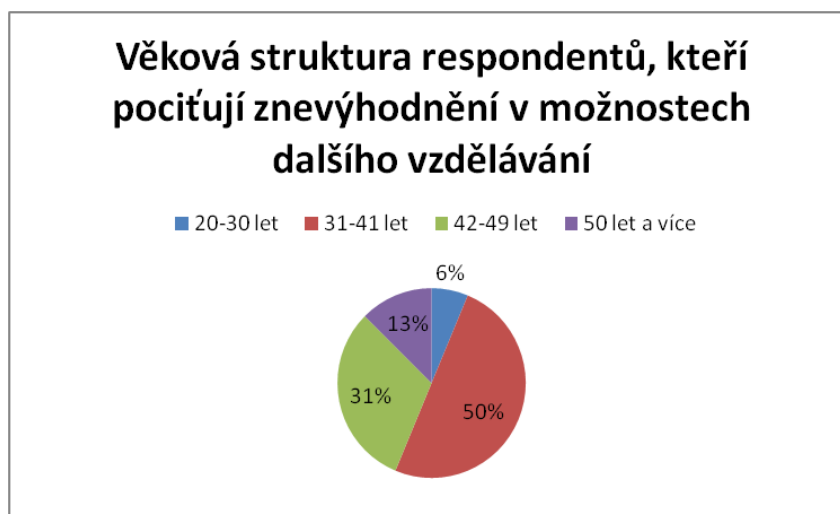
H₆₁: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkovou kategorií existuje.

Tab. 7 Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 6

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	25,58785	df=9	p=,00239
M-V chí-kvadr.	24,23127	df=9	p=,00395
Fí	,4116503		
Kontingenční koeficient	,3806593		
Cramér. V	,2376664		

S p-hodnotou 0,0024 se závislost potvrdila pouze mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a věkem respondenta. Cramérovo V vyšlo 0,238 a značí slabou závislost mezi sledovanými veličinami.

Následující obrázek znázorňuje graf relativních četností věkových kategorií respondentů, kteří pociťují nebo někdy pocítili znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělání.



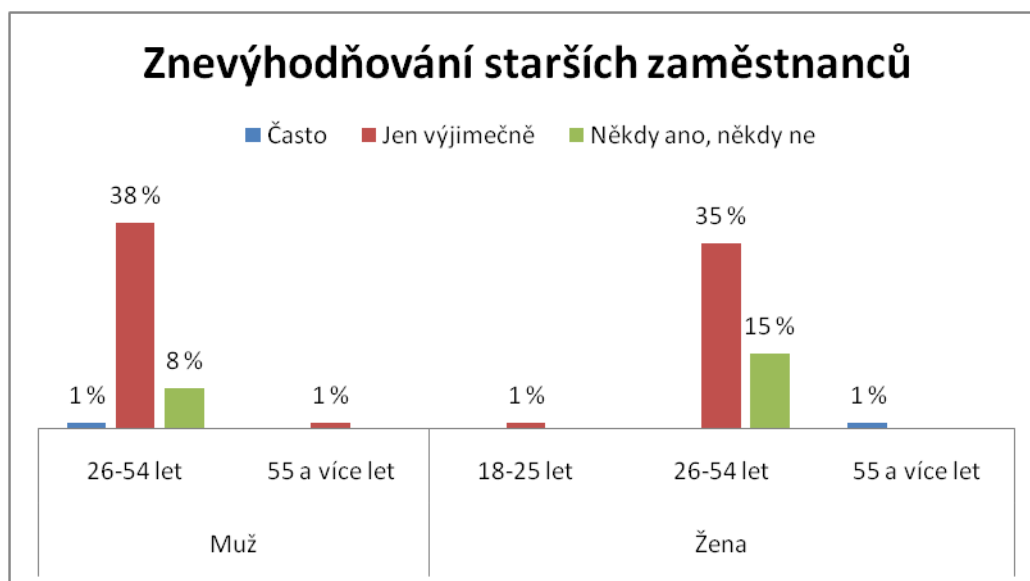
Obr. 17 Věková struktura respondentů, kteří pocítují znevýhodnění v dalším vzdělávání N=16

Bylo statisticky prokázáno, že v možnostech dalšího vzdělávání pocítují znevýhodnění nejčastěji zaměstnanci ve věku 31-41 let.

Postoj ke starším zaměstnancům

Znevýhodňování starších zaměstnanců (nad 46 let věku)

73 respondentů (48 %) nikdy nezažilo znevýhodňování některého staršího zaměstnance. Druhou nejčastější odpovědí bylo, že se respondenti se znevýhodňováním starších zaměstnanců setkali jen výjimečně – odpovědělo tak 59 respondentů (40 %). Odpověď „někdy ano, někdy ne“ zvolilo 17 respondentů (11 %) a často se s tímto typem znevýhodňování setkávají 2 respondenti (1 %). Žádný z respondentů neodpověděl, že by se s touto diskriminací setkával pravidelně. *Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností odpovědí respondentů, kteří se s tímto znevýhodňováním již někdy setkali nebo setkávají (součet odpovědí „často“, „jen výjimečně“ a „někdy ano, někdy ne“) – bylo jich 78 (52 %). Statistické rozdíly mezi proměnnými nebyly významné.*

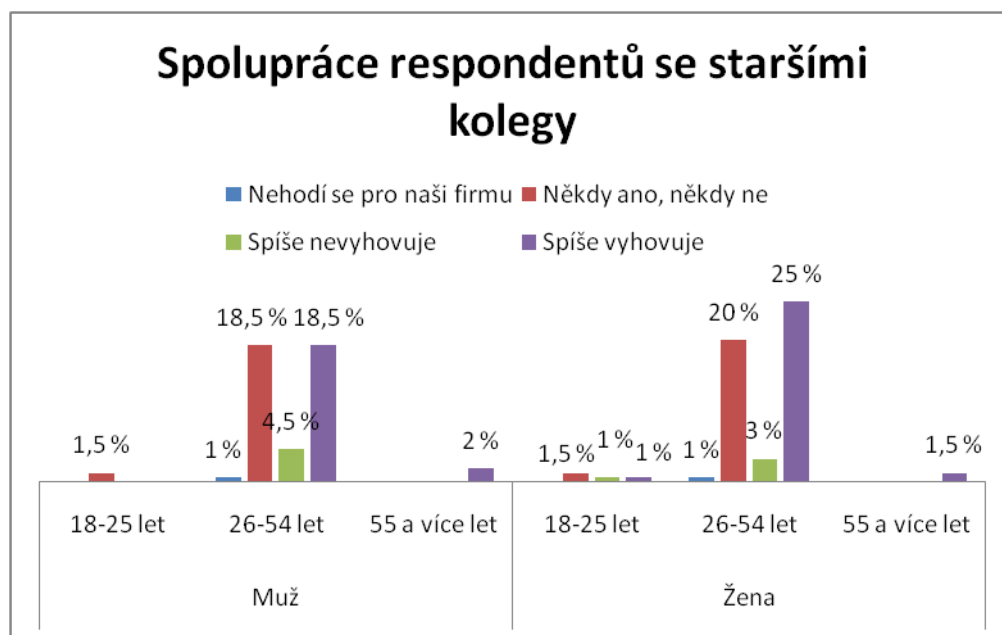


Obr. 18 Znevýhodňování starších zaměstnanců

N=78

Spolupráce se staršími kolegy

Další z otázek v dotazníkovém šetření byla zaměřena na to, jak se respondentům pracuje se staršími kolegy (věkový rozdíl větší než 10 let). Nejčastější odpověď byla, že *respondentům práce se staršími kolegy spíše vyhovuje* – odpovědělo tak 73 respondentů (48 %). Druhou nejčastější odpovědí bylo „někdy ano, někdy ne“, kterou označilo 63 respondentů (41,5 %). Spolupráce se staršímu kolegy spíše nevyhovuje 13 respondentům (8,5 %) a 2 respondenti (2 %) označili odpověď „nehodí se pro naši firmu“. Statistické rozdíly mezi proměnnými nebyly významné.



Obr. 19 Spolupráce respondentů se staršími kolegy

N=151

Pracovní prostředí

Uspořádání pracovního prostoru (stoly, kanceláře, apod.)

56 respondentům (37 %) uspořádání pracovního prostoru spíše nebo velmi vyhovuje, 45 respondentům (30 %) spíše nebo vůbec nevyhovuje a odpověď „někdy ano, někdy ne“ zvolilo 50 respondentů (33 %). *Uspořádání pracovního prostoru tedy nepovažuje za zcela vyhovující (součet odpovědí „vůbec nevyhovuje“, „spíše nevyhovuje“ a „někdy ano, někdy ne“)* 95 respondentů (63 %). Naopak za ideální ho považuje zbylých 56 respondentů (37 %).

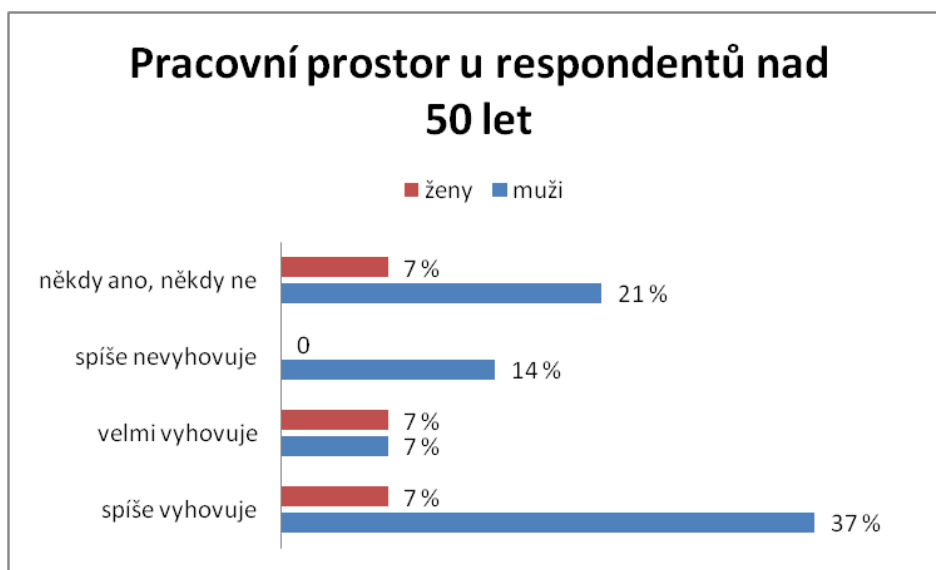
V této souvislosti byla dále ověřována závislost mezi tím, jak je respondent spokojený s uspořádáním pracovního prostoru a věkem, do kterého respondent předpokládá, že bude v dané bance pracovat. Ověřované hypotézy zní:

H₇₀: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₇₁: Závislost mezi mírou spokojenosti s uspořádáním pracovního prostoru a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

P-hodnota vyšla 0,53, hypotézu H₇₀ o nezávislosti veličin tedy nelze zamítnout. Závislost mezi tím, jak je respondent spokojený s uspořádáním pracovního prostoru a věkem, do kterého předpokládá, že v bance zůstane, nebyla prokázána. Neprokázala se ani závislost mezi spokojeností s uspořádáním pracovního prostoru a pohlavím (p-hodnota = 0,73) či věkovou kategorií (p-hodnota = 0,65).

Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností, jak uspořádání pracovního prostoru vyhovuje respondentům starších 50 let.



Obr. 20 Jak vyhovuje pracovní prostor respondentům nad 50 let

N=14

42 % respondentů starších 50 let považuje uspořádání pracovního prostoru za ne zcela vyhovující (součet odpovědí „někdy ano, někdy ne“ a „spíše nevyhovuje“).

Společné firemní prostory (zasedací místnost, jídelna, relaxační prostory)

69 respondentům (45 %) společné firemní prostory spíše nebo velmi vyhovují, 23 respondentům (16 %) spíše nebo vůbec nevyhovují a odpověď „někdy ano, někdy ne“ zvolilo 59 respondentů (39 %). Respondentů, kterým společné prostory ne zcela vyhovují (součet odpovědí „spíše nevyhovuje“, „někdy ano, někdy ne“ a „vůbec nevyhovuje“) je 82 (54 %). Dále byla zkoumána závislost mezi tím, zda společné firemní prostory respondentům vyhovují a věkem, do kterého respondenti předpokládají, že budou v dané bance pracovat. Hypotézy byly stanoveny následující:

H₈₀: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

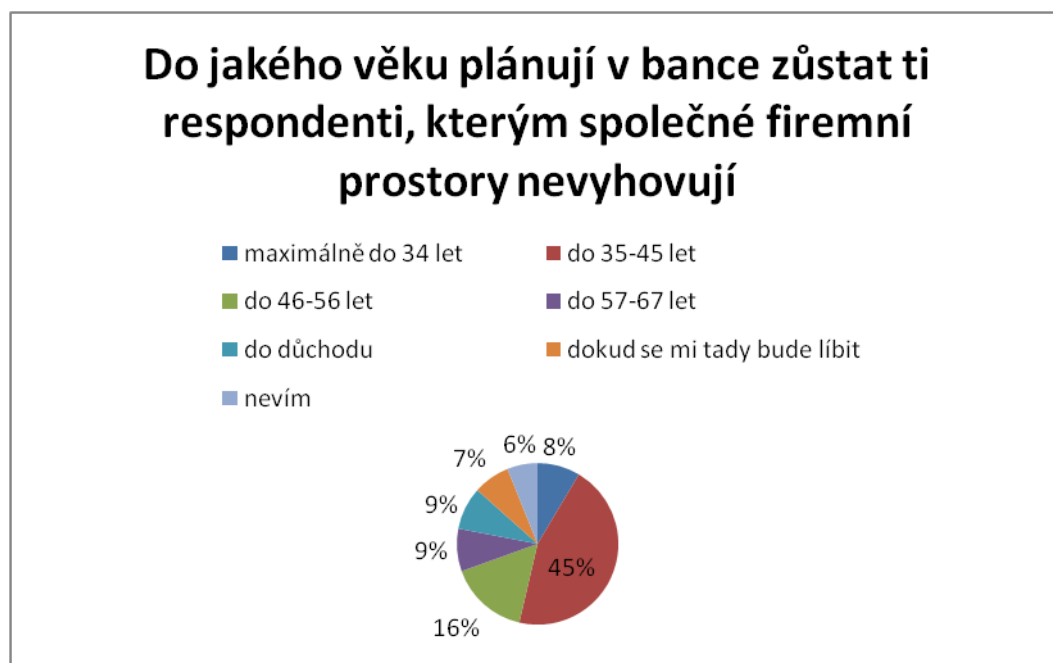
H₈₁: Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

Tab. 8 Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 8

Statist.	Chi-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	39,81285	df=24	p=,02240
M-V chí-kvadr.	34,92626	df=24	p=,06950
Fí	,5134796		
Kontingenční koeficient	,4567808		
Cramér. V	,2567398		

P-hodnota vyšla 0,022 a je tedy menší než stanovená hladina významnosti 0,05. Hypotéza H_0 o nezávislosti sledovaných veličin se zamítá ve prospěch alternativní hypotézy H_1 . Závislost mezi mírou spokojenosti se společnými firemními prostory a věkem odchodu z banky byla prokázána. Cramérovo V je rovno 0,257, jedná se tedy o slabou závislost mezi proměnnými.

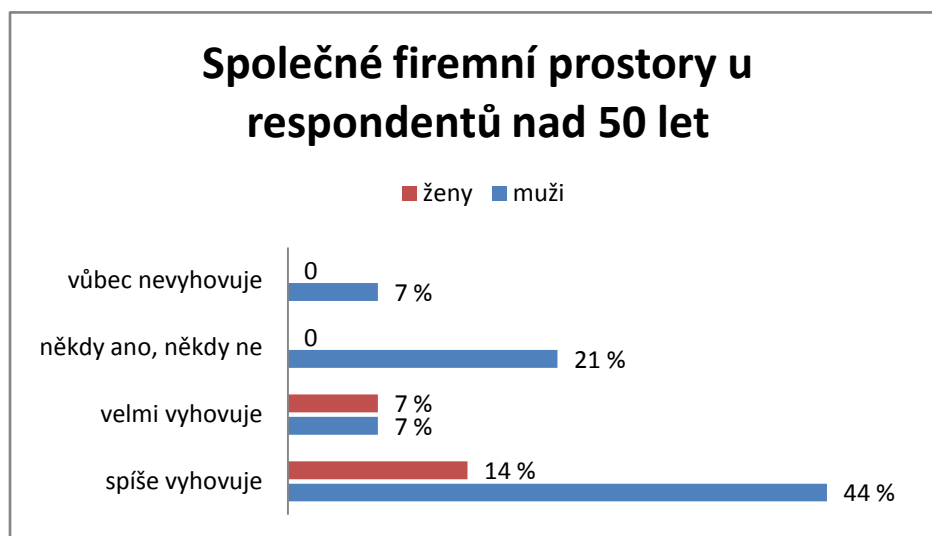
Následující obrázek znázorňuje, do jakého věku předpokládají, že budou v dané bance pracovat ti respondenti, kterým společné firemní prostory ne zcela vyhovují.



Obr. 21 Do kdy plánují v bance zůstat respondenti, kterým nevyhovují spol. fir. prostory N=82

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že z těch respondentů, kterým společné firemní prostory ne zcela vyhovují, plánuje banku maximálně do svých 45 let opustit 53 %.

Další obrázek znázorňuje graf relativních četností, jak společné firemní prostory vyhovují respondentům nad 50 let.



Obr. 22 Jak vyhovují společné firemní prostory respondentům nad 50 let

N=14

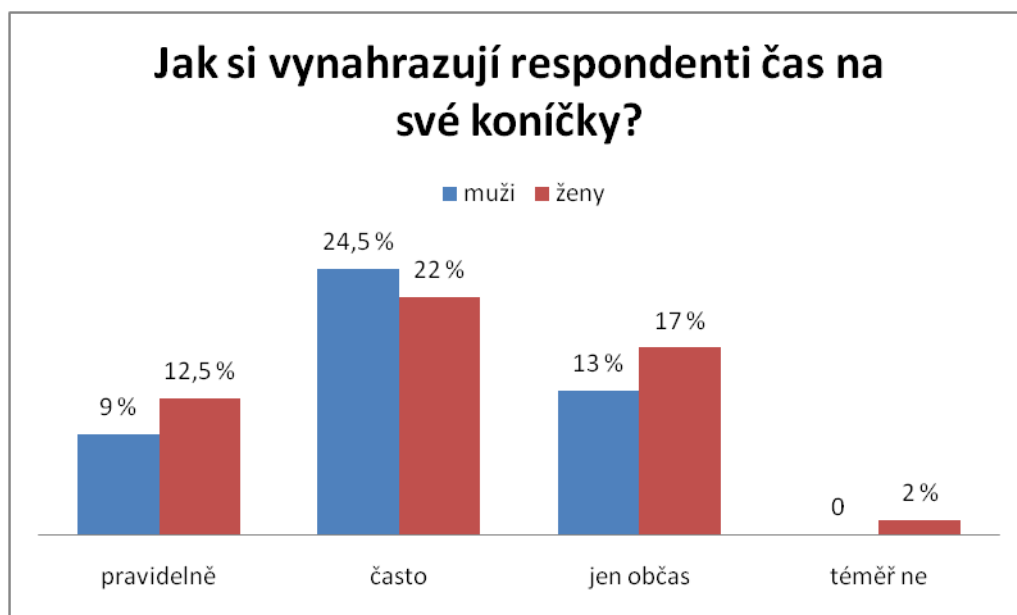
28 % respondentů starších 50 let shledává společné firemní prostory za ne zcela vyhovující (součet odpovědí „vůbec nevyhovuje“ a „někdy ano, někdy ne“).

Pracovní podmínky

Work-life balance

Se sladováním osobního a pracovního života souvisí otázka, zda respondenti mají čas na své koníčky, rodinu a přátele. Často a pravidelně si na své koníčky vyhrazuje čas 103 respondentů (68 %) a na rodinu a přátele 123 respondentů (81 %).

Následující obrázky znázorňují grafy relativních četností odpovědí, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, rodinu a přátele.



Obr. 23 Jak často si respondenti vynahrazují čas na své koníčky?

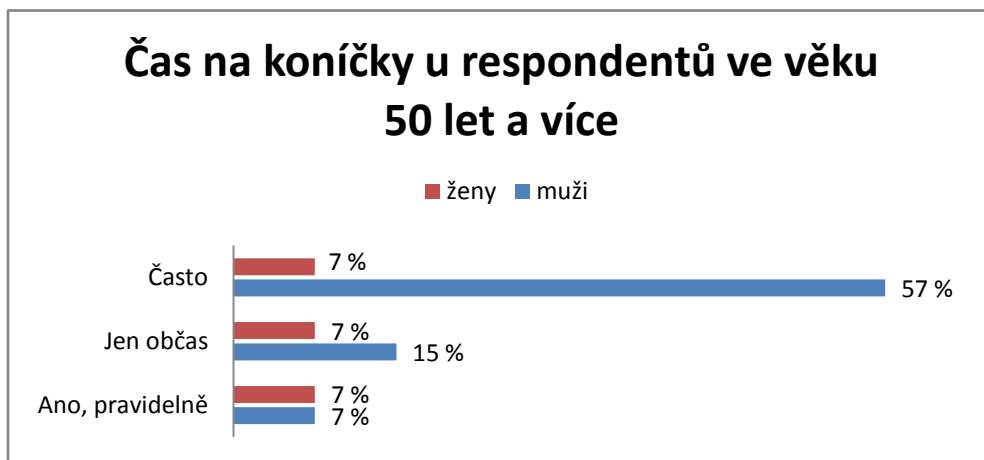
N=151

Dále bylo ověřováno, zda existuje závislost mezi tím, zda mají respondenti čas na své koníčky a věkem, do kterého respondenti předpokládají, že budou v dané bance pracovat. Hypotézy zní:

H₀0: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

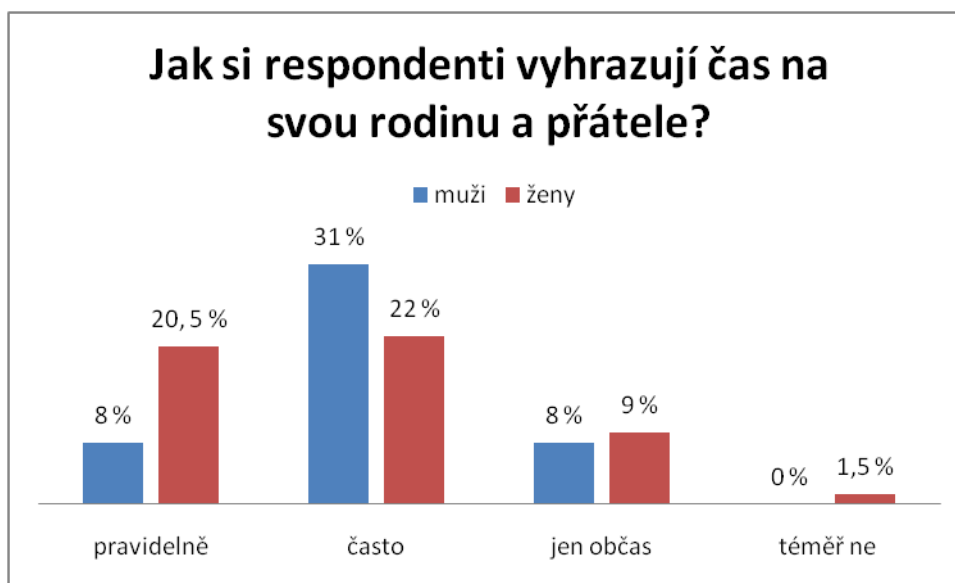
H₀1: Závislost mezi tím, jak si respondenti vynahrazují čas na své koníčky, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

S p-hodnotou 0,52 nelze zamítnout hypotézu o nezávislosti H₀0, závislost mezi sledovanými veličinami tak nebyla prokázána.



Obr. 24 Čas na koníčky u respondentů ve věku 50 let a více

N=14



Obr. 25 Vyhrazování času pro rodinu a přátele

N=151

Co se týká vyhrazování času na rodinu a přátele, byly ověřovány následující hypotézy:

H₁₀0: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhražuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta neexistuje.

H₁₀1: Závislost mezi tím, jak si respondent vyhražuje čas na svou rodinu a přátele, a pohlavím respondenta existuje.

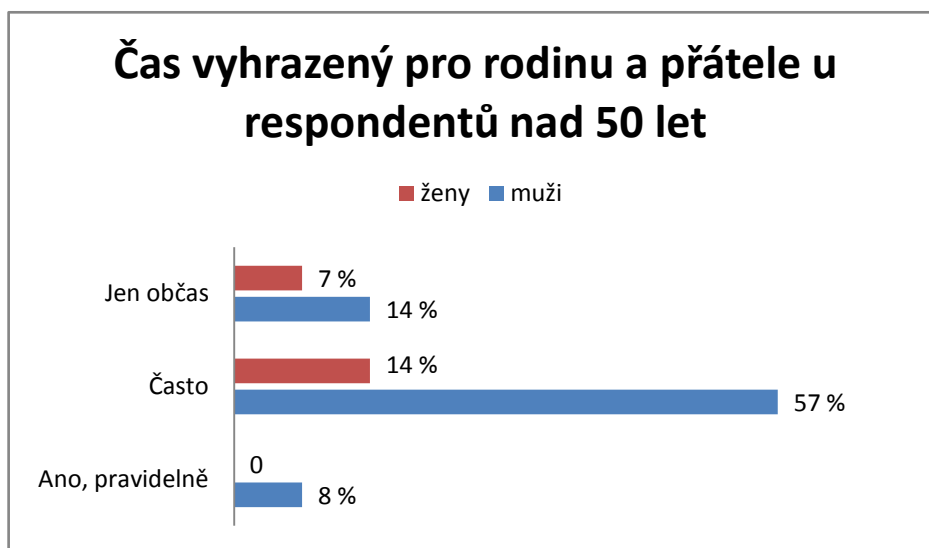
Tab. 9 Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 10

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	12,50720	df=3	p=,00583
M-V chí-kvadr.	13,54492	df=3	p=,00359
Fí	,2878006		
Kontingenční koeficient	,2765742		
Cramér. V	,2878006		

P-hodnota rovna 0,0058 je menší než hladina významnosti 0,05, hypotéza H_{100} o nezávislosti sledovaných veličin se zamítá ve prospěch alternativní hypotézy H_{101} a závislosti mezi těmito veličinami byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,288, jedná se tedy o slabou závislost mezi sledovanými proměnnými.

Bylo statisticky prokázáno, že pravidelně nebo často si na svou rodinu a přátele vyhrazuje čas 42 % všech žen a 34 % všech mužů.

Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností odpovědí respondentů starších 50 let.



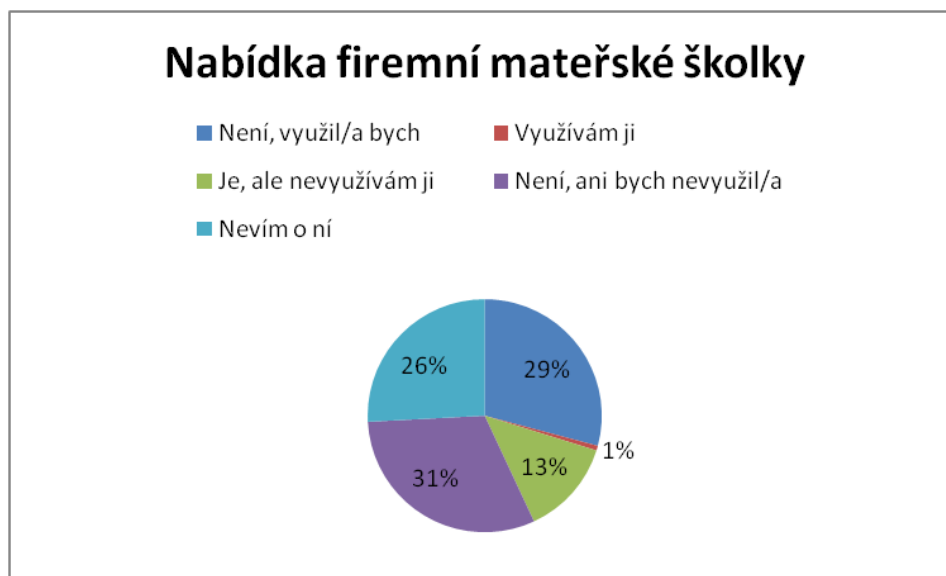
Obr. 26 Čas vyhrazený pro rodinu a přátele u respondentů nad 50 let

N=14

Další otázka v dotazníku byla zaměřena to, jaké možnosti sladování pracovního a soukromého života banky respondentům nabízí. Dotazníky byly distribuovány do 2 velkých firemních center bank – vždy na konkrétní oddělení a do několika různě velkých poboček ve městech Jihlava, Havlíčkův Brod, Brno a Praha. Ve firemních centrech je samozřejmě využívání home office, zkrácených pracovních úvazků, flexibilní pracovní doby i stlačeného pracovního týdne. Naopak na pobočkách tyto možnosti nejsou tak rozšířené, protože pobočky mají pevnou otevírací dobu, po kterou musí být zaměstnanci k dispozici klientům. *Respondenti pracující na pobočkách by nejvíce uvítali možnost stlačeného pracovního týdne – využilo by ji 50 respondentů (33 %). Pokud by na pobočkách byla nabídnuta flexibilní pracovní doba,*

využilo by ji 41 respondentů (27 %), zkrácený pracovní úvazek by využilo 26 respondentů (17 %) a zájem o home office by mělo 28 respondentů (18 %).

Rozebíraným tématem byla také firemní mateřská školka. Firemní mateřské školky se nacházejí pouze v Praze, v ostatních městech nikoliv. O firemní školku by mělo zájem 44 respondentů (29 %).



Obr. 27 Nabídka firemní mateřské školky

N=151

Práce v časové tísní

Vzhledem k velkému množství práce pracuje 100 respondentů (66 %) v časové tísní (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“). Časovou tíseň nepocítuje 51 respondentů (34 %). V časové tísní pracuje 7 respondentů (50 %) ve věku nad 50 let a 7 respondentů z této věkové kategorie (50 %) časovou tíseň naopak nepocítuje. Dále byly ověřovány tyto hypotézy:

H₁₁₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta neexistuje.

H₁₁₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem respondenta existuje.

H₁₂₀: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₂₁: Závislost mezi prací v časové tísní a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

Tab. 10 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 11

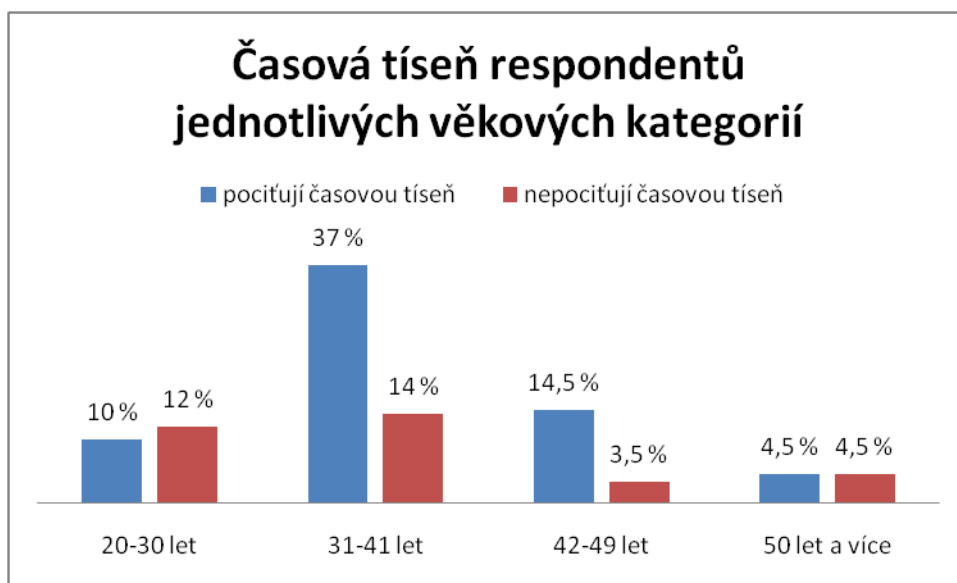
Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	16,35239	df=6	p=,01198
M-V chí-kvadr.	16,62997	df=6	p=,01074
Fí	,3290806		
Kontingenční koeficient	,3125897		
Cramér. V	,2326951		

Tab. 11 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 12

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	23,01660	df=12	p=,02759
M-V chí-kvadr.	24,23705	df=12	p=,01888
Fí	,3904200		
Kontingenční koeficient	,3636849		
Cramér. V	,2760686		

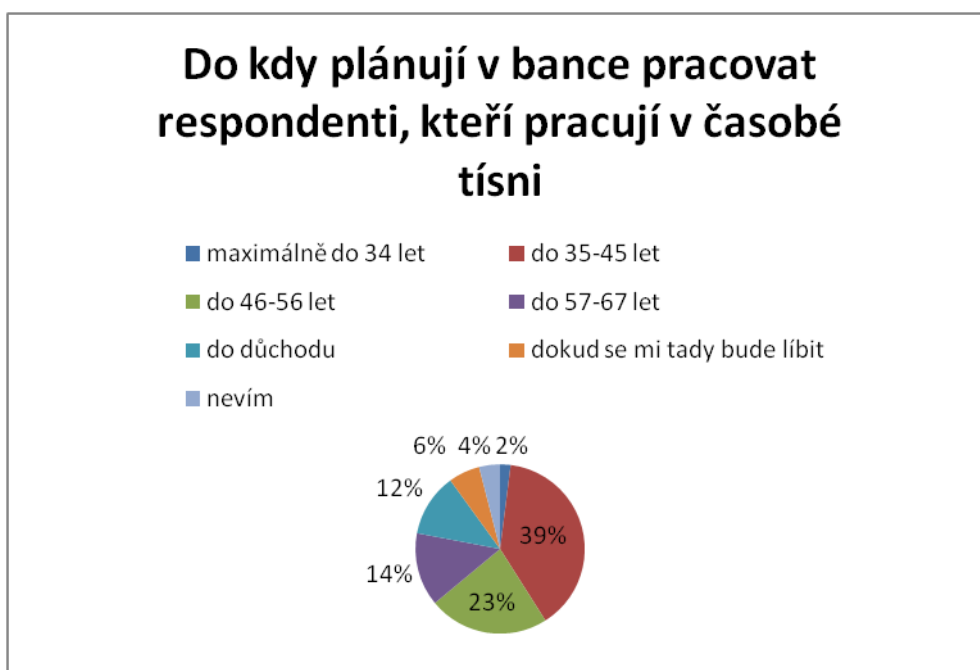
P-hodnoty vyšly v obou případech menší než stanovená hladina významnosti 0,05 (p-hodnota 0,012 u věkové kategorie a 0,028 u věku odchodu z banky), hypotézy o nezávislosti H_{110} a H_{120} se tedy zamítají ve prospěch alternativních hypotéz H_{111} a H_{112} a závislost mezi veličinami tak byla prokázána. Cramérovo V v prvním případě vyšlo 0,233, v druhém 0,276 – jedná se o slabé závislosti mezi sledovanými veličinami.

Obrázek číslo 28 znázorňuje graf relativních četností odpovědí respondentů rozdělených dle příslušných věkových kategorií. Obrázek číslo 29 znázorňuje graf relativních četností věku odchodu z banky u těch respondentů, kteří pracují v časové tísní.



Obr. 28 Časová tíseň respondentů jednotlivých věkových kategorií

N=151



Obr. 29 Do kdy plánují v bance pracovat respondenti, kteří pracují v časové tísní

N=100

Z grafu výše je patrné a bylo statisticky prokázáno, že 41 % respondentů, kteří pracují v časové tísní, plánují banku opustit maximálně do svých 45 let.

Možnost samostatně se rozhodovat

Velmi malou možnost se v práci samostatně rozhodovat (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“) má 67 respondentů (44 %), z čehož 12 respondentů (18 %) je ve věku nad 50 let. Ze 14 respondentů starších 50 let má tedy malou možnost samostatného rozhodování 86 % z nich. Dále byly v této souvislosti testovány a ověřovány následující hypotézy:

H₁₃₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem neexistuje.

H₁₃₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem existuje.

H₁₄₀: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, neexistuje.

H₁₄₁: Závislost mezi možnostmi samostatně se v práci rozhodovat a věkem, do kterého respondent předpokládá v bance pracovat, existuje.

Tab. 12 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 13

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	17,78856	df=9	p=,03771
M-V chí-kvadr.	19,05231	df=9	p=,02475
Fí	,3432273		
Kontingenční koeficient	,3246376		
Cramér. V	,1981624		

Tab. 13 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 14

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	32,82829	df=18	p=,01751
M-V chí-kvadr.	31,05912	df=18	p=,02834
Fí	,4662680		
Kontingenční koeficient	,4225888		
Cramér. V	,2692000		

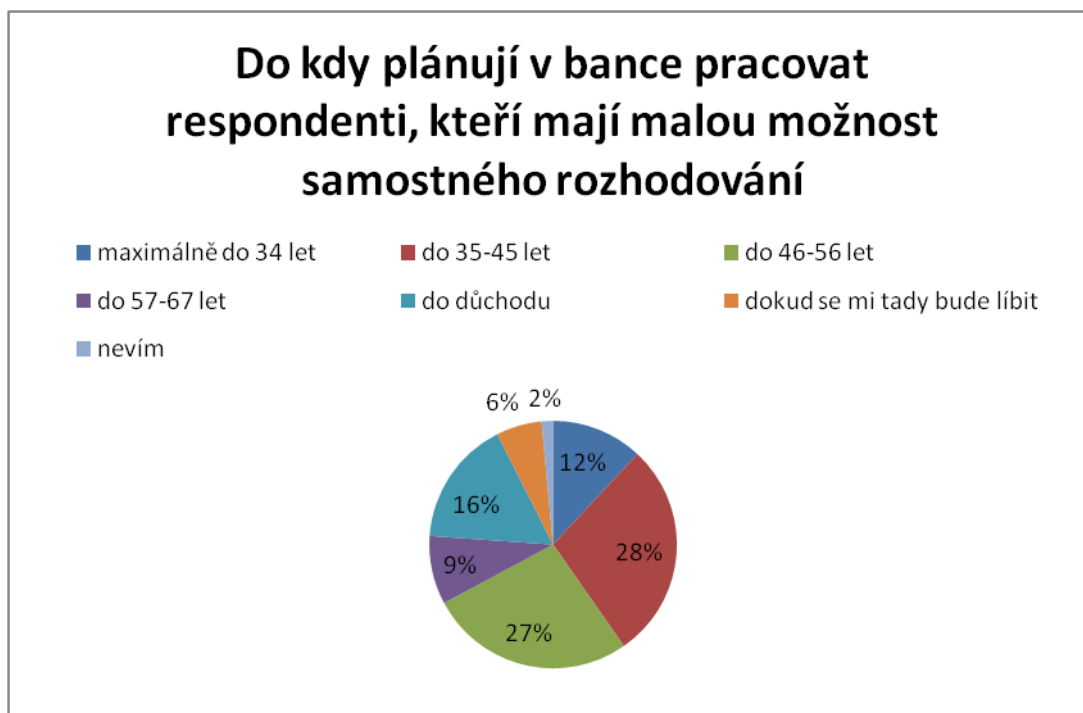
P-hodnoty o velikosti 0,038 a 0,018 jsou menší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézy o nezávislosti H₁₃₀ a H₁₄₀ se zamítají ve prospěch alternativních hypotéz H₁₃₁ a H₁₄₁. Byla prokázána závislost mezi věkem respondenta a tím, jak velkou možnost samostatného rozhodování respondent má. Závislost existuje také mezi mírou samostatného rozhodování a věkem, do kterého respondent plánuje v bance pracovat. Cramérovo V je v prvním případě rovno 0,198, v druhém 0,269. Jedná se tedy o slabé závislosti mezi sledovanými veličinami.

Obrázek číslo 34 zobrazuje graf relativních četností věkových kategorií respondentů, kteří mají malou možnost samostatně se v práci rozhodovat. Obrázek číslo 35 znázorňuje graf relativních četností věku, do kterého tito respondenti předpokládají, že budou v dané bance pracovat.



Obr. 30 Možnost samostatného rozhodování při práci

N=67

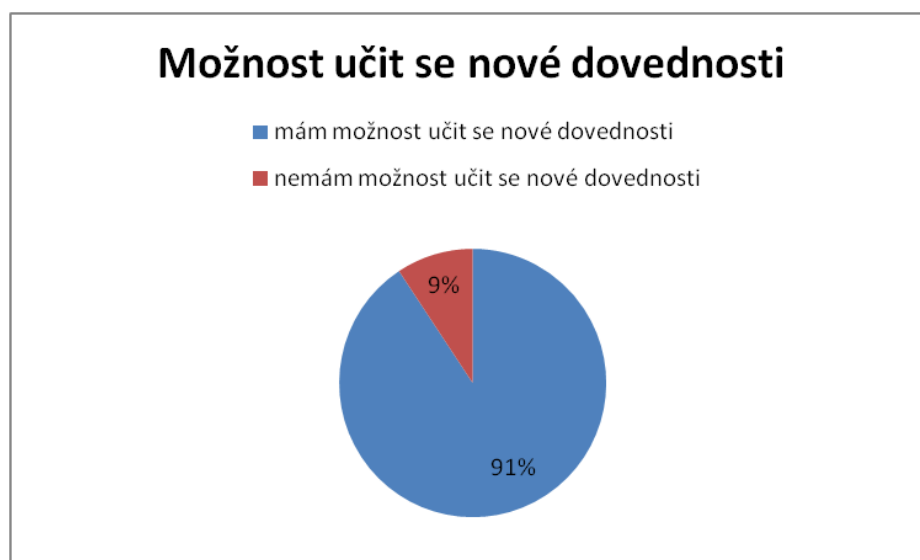


Obr. 31 Věk odchodu z banky u respondentů s malou možností samostatného rozhodování N=67

Z grafu výše vyplývá a bylo statisticky prokázáno, že 40 % respondentů, kteří mají pouze malou možnost samostatného rozhodování, plánují danou banku opustit do svých maximálně 45 let.

Možnost učení se nových dovedností

Možnost učit se nové dovednosti (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“) má 137 respondentů (91 %), 14 respondentů (9 %) takovou možnost nemá. Z těchto 14 respondentů jsou 3 z nich (21 %) starší 50 let. Ze 14 respondentů starších 50 let nemá možnost učit se nové dovednosti 21 % z nich. Statistické rozdíly mezi proměnnými nebyly významné.

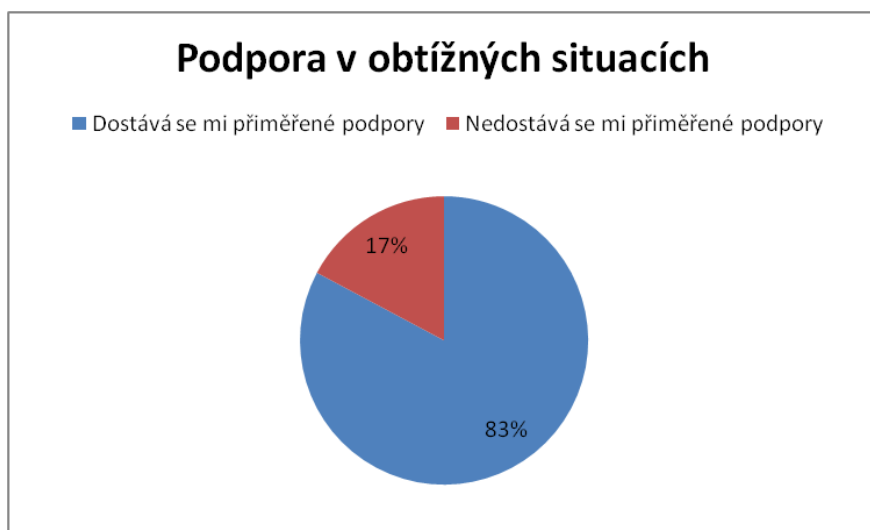


Obr. 32 Možnost respondentů učit se nové dovednosti

N=151

Podpora v obtížných situacích

Podpora v obtížných situacích se dostane (součet odpovědí „souhlasím“ a „nesouhlasím“) 125 respondentům (83 %), naopak vedoucí pracovníci neposkytují podporu v obtížných situacích 26 respondentům (17 %). Z těchto 26 respondentů jsou 3 respondenti (11 %) starší 50 let. Ze všech respondentů starších 50 let se tedy nedostane přiměřené podpory 21 % z nich. Statistické rozdíly mezi proměnnými nebyly významné.



Obr. 33 Podpora v obtížných situacích

N=151

Uznání a příjem

Za práci, kterou respondenti vykonávají, se dostává (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“) 113 z nich (75 %) uznání, které si zaslouží. 38 (25 %) respondentům se uznání nedostává – 4 z nich (10 %) jsou starší 50 let. Uznání se tedy nedostává 29 % respondentů starších 50 let. Dále byla testována závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží a předpokládaným věkem odchodu z banky. Ověřované hypotézy zní:

H₁₅₀: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H₁₅₁: Závislost mezi tím, zda respondenti dostávají uznání, které si zaslouží, a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

Tab. 14 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 15

Statist.	Chi-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	30,81985	df=18	p=,03020
M-V chí-kvadr.	33,68365	df=18	p=,01378
Fí	,4517798		
Kontingenční koeficient	,4117130		
Cramér. V	,2608352		

P-hodnota vyšla 0,03 a je menší než stanovaná hladina významnosti 0,05. Hypotéza o nezávislosti H₁₅₀ se tedy zamítá ve prospěch alternativní hypotézy H₁₅₁a závislost mezi sledovanými veličinami byla prokázána. Cramérovo V s hodnotou 0,26 značí slabou závislost.

Následující obrázek znázorňuje graf relativních četností odpovědí na otázku, do jakého věku plánují v bance pracovat ti respondenti, kteří nedostávají uznání, které si zaslouží.



Obr. 34 Do kdy chtějí pracovat v bance respondenti, kterým se nedostává uznání

N=38

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že do svých maximálně 45 let plánuje banku opustit 60 % respondentů, kteří nedostávají uznání, jaké si dle nich zaslouží.

Svůj příjem považují respondenti za přiměřený – odpovědělo tak (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“) 123 respondentů (81 %). Svůj příjem za přiměřený nepovažuje 28 respondentů (19 %). Z respondentů, kteří nejsou se svým příjmem spokojeni je 6 (21 %) starších 50 let. *Celkově z osob v této věkové kategorii není se svým příjmem spokojeno 43 % respondentů.*

V této souvislosti bylo dále ověřováno, zda vidina přiměřeného příjmu respondenta závisí na jeho věku, pohlaví a na věku, do kterého plánuje v dané bance pracovat. Prokázána byla pouze závislost mezi vidinou přiměřeného příjmu respondenta a jeho věkem. Hypotézy zní:

H₁₆₀: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a jeho věkem, neexistuje.

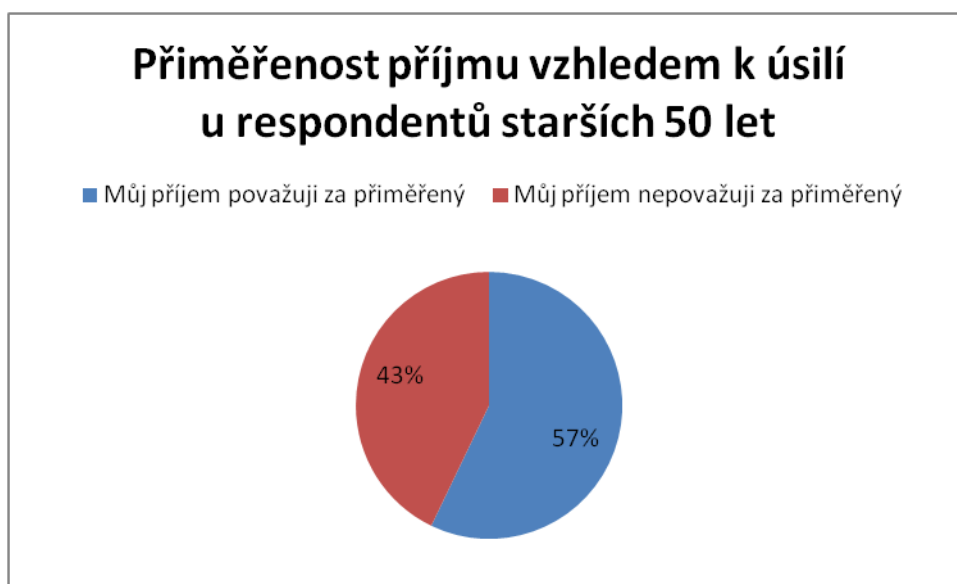
H₁₆₁: H₁₆₀: Závislost mezi tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je přiměřený, a jeho věkem, existuje.

Tab. 15 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 16

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	13,40195	df=6	p=,03708
M-V chí-kvadr.	12,02114	df=6	p=,06150
Fí	,2979171		
Kontingenční koeficient	,2855160		
Cramér. V	,2106592		

S p-hodnotou 0,037 byla zamítnuta hypotéza o nezávislosti sledovaných veličin H_{160} ve prospěch alternativní hypotézy H_{161} . Jde o slabou závislost, Cramérovo V vyšlo 0,211.

Následující obrázek znázorňuje graf relativních četností, za jaký považují svůj příjem respondenti starší 50 let.



Obr. 35 Přiměřenost příjmu vzhledem k úsilí respondentů starších 50 let

N=14

Šance na povýšení

105 respondentů (70 %) vidí svoje šance na povýšení jako velké (součet odpovědí „souhlasím“ a „rozhodně souhlasím“), 46 respondentů (30 %) naopak jako malé. Dále byla testována závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky. Hypotézy zní:

H_{170} : Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky neexistuje.

H_{171} : Závislost mezi šancí na povýšení a předpokládaným věkem odchodu z banky existuje.

P-hodnota 0,102 je větší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézu o nezávislosti sledovaných veličin H_{170} tedy nelze zamítnout a závislost mezi těmito

veličinami nebyla prokázána. Statistické rozdíly mezi dalšími proměnnými nebyly taktéž významné.

Jistota pracovního místa

Svoje pracovní místo považuje za jisté (součet odpovědí „nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“) 115 respondentů (76 %). Naopak za nejisté jej považuje 36 respondentů (24 %). Co se týká respondentů ve věku 50 let a více – z nich považuje svoje pracovní místo za nejisté 6 zaměstnanců (43 %) a za jisté 8 zaměstnanců (57 %). Statistické rozdíly mezi proměnnými nebyly významné.



Obr. 36 Jistota pracovního místa

N=151

Dále byla prokázána platnost alternativních hypotéz u následujících:

H₁₈₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, neexistuje.

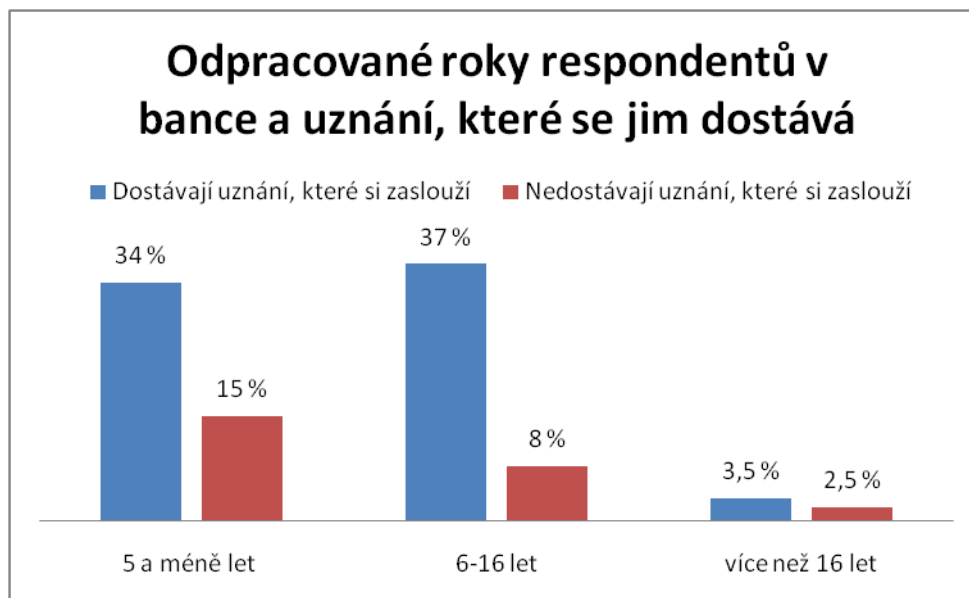
H₁₈₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a uznáním, které se jim dostává, existuje.

Tab. 16 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 18

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	13,39371	df=6	p=,03719
M-V chí-kvadr.	9,294560	df=6	p=,15768
Fí	,2978255		
Kontingenční koeficient	,2854354		
Cramér. V	,2105945		

P-hodnota o velikosti 0,037 je menší než stanovená hladina významnosti 0,05 a zamítá se tak hypotéza o nezávislosti sledovaných veličin H₁₈₀ ve prospěch alternativní hypotézy H₁₈₁. Doba, kterou respondenti v dané bance strávili, má vliv na uznání, které se jim dostává. Cramérovo V vyšlo 0,211 a značí tak slabou závislost

mezi sledovanými veličinami. Následující obrázek znázorňuje graf relativních četností doby, kterou již respondenti v bance strávili v závislosti na tom, zda se jim dostává uznání, které si zaslouží.



Obr. 37 Odpracované roky respondentů v bance a uznání, které se jim dostává N=151

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že respondenti, kteří pracují v bance 5 let a méně nejčastěji nedostávají uznání, které si dle jejich názoru zaslouží.

Znění dalších ověřovaných hypotéz je následující:

H₁₉₀: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, neexistuje.

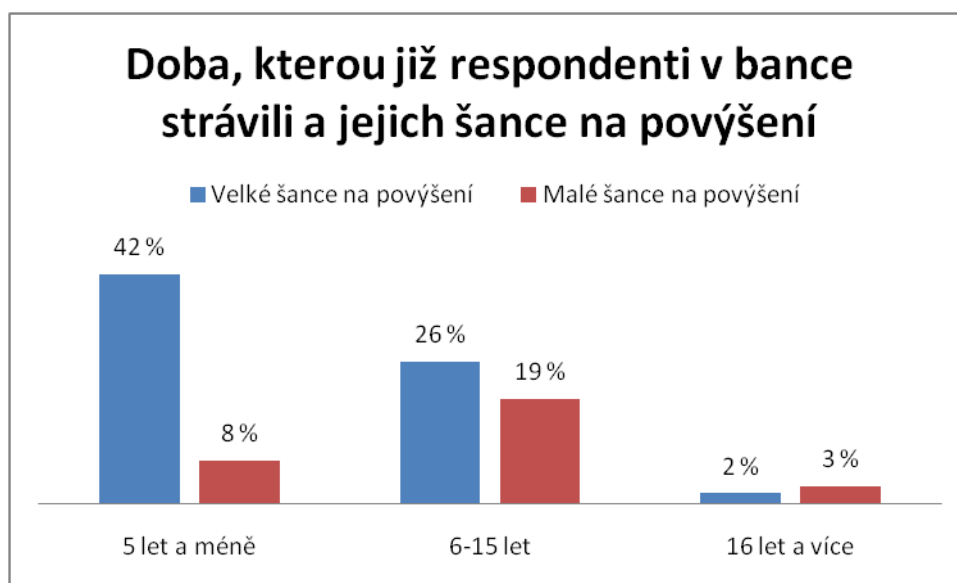
H₁₉₁: Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili, a tím, jaké jsou jejich šance na povýšení, existuje.

Tab. 17 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 19

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	20,43009	df=6	p=,00232
M-V chí-kvadr.	20,89168	df=6	p=,00192
Fí	,3678296		
Kontingenční koeficient	,3452166		
Cramér. V	,2600948		

P-hodnota o velikosti 0,002 je menší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézu o nezávislosti sledovaných veličin H₁₉₀ lze zamítnout ve prospěch alternativní hypotézy H₁₉₁. Závislost mezi dobou, kterou již respondenti v bance strávili a tím, jak velké jsou jejich šance na povýšení, byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,26, což představuje slabou závislost mezi sledovanými veličinami. Následující

obrázek znázorňuje graf relativních četností doby, kterou již respondenti v bance strávili v závislosti na tom, jaké jsou jejich šance na povýšení.



Obr. 38 Doba, kterou již respondenti v bance strávili a jejich šance na povýšení

N=151

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že nejvyšší šance na povýšení mají respondenti, kteří v bance pracují méně než 5 let. Naopak nejmenší šance na povýšení mají respondenti, kteří pracují v bance 16 let a více.

Dále bylo ověřováno:

H₂₀₀: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možností učít se nové dovednosti neexistuje.

H₂₀₁: Závislost mezi pociťováním znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a možností učít se nové dovednosti existuje.

Tab. 18 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 20

Statist.	Chi-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	36,22083	df=9	p=,00004
M-V chí-kvadr.	26,76698	df=9	p=,00153
Fí	,4897683		
Kontingenční koeficient	,4398475		
Cramér. V	,2827679		

P-hodnota o velikosti 0,00004 je menší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotéza o nezávislosti sledovaných veličin H₂₀₀ se tedy zamítá ve prospěch alternativní hypotézy H₂₀₁. Závislost mezi tím, zda respondent pociťuje znevýhodnění v možnostech dalšího vzdělávání a tím, zda má možnost učít se nové dovednosti, byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,283 a jedná se tedy o slabou závislost mezi sledovanými veličinami.

Ověřováno bylo také:

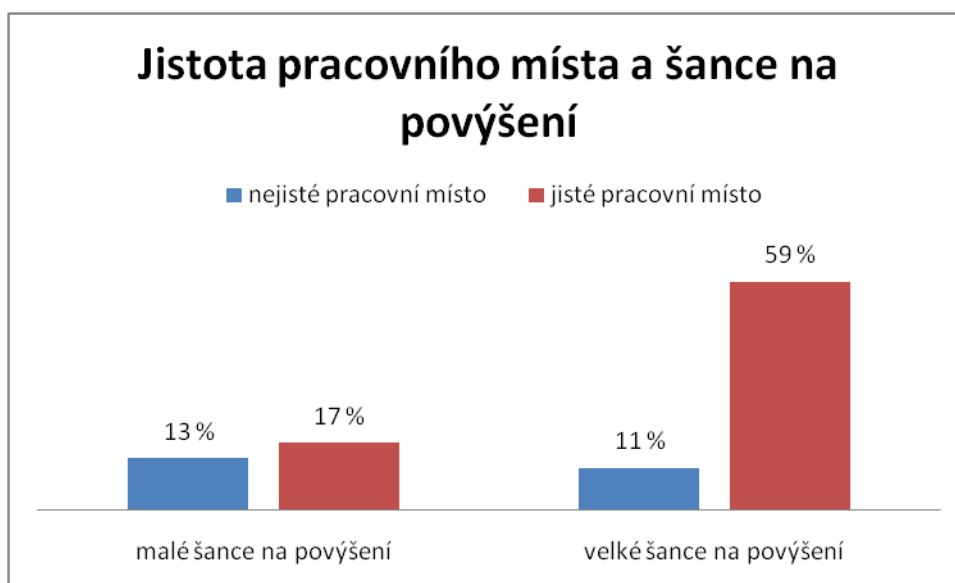
H₂₁₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení neexistuje.

H₂₁₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a jeho šancí na povýšení existuje.

Tab. 19 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 21

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	20,53666	df=6	p=,00222
M-V chí-kvadr.	20,38124	df=6	p=,00237
Fí	,3687876		
Kontingenční koeficient	,3460082		
Cramér. V	,2607723		

P-hodnota o velikosti 0,002 je menší než sledovaná hladina významnosti 0,05, hypotézu o nezávislosti sledovaných veličin H₂₁₀ lze zamítnout ve prospěch alternativní hypotézy H₂₁₁. Závislost mezi tím, jak jisté má respondent své pracovní místo a tím, jaké jsou jeho šance na povýšení, byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,261, tím pádem se jedná o slabou závislost mezi sledovanými veličinami. Následující obrázek zobrazuje graf relativních četností šancí na povýšení v závislosti na tom, jak jisté svoje pracovní místo respondenti mají.



Obr. 39 Jistota pracovního místa a šance na povýšení

N=151

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že největší šance na povýšení mají respondenti s jistým pracovním místem.

Poslední ověřované hypotézy jsou:

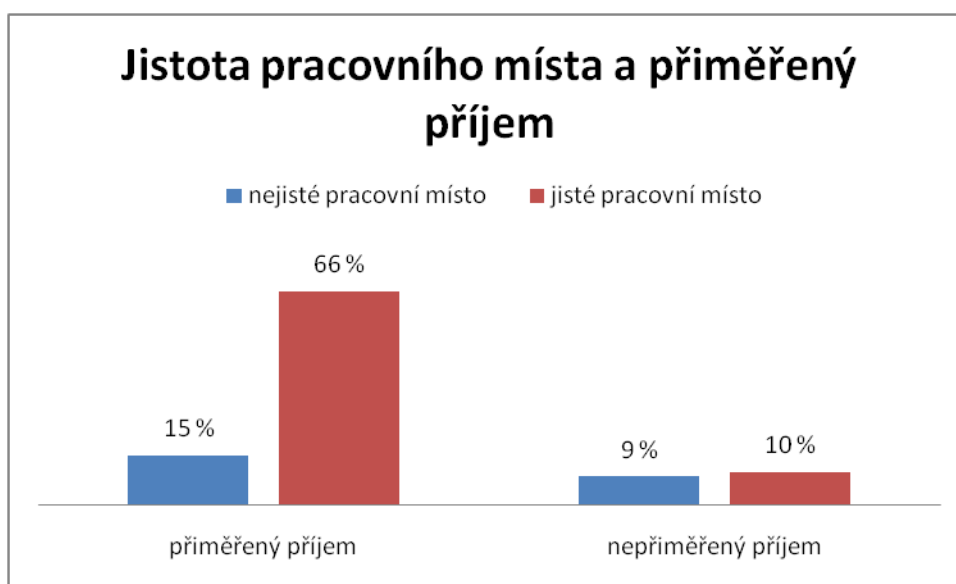
H₂₂₀: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, neexistuje.

H₂₂₁: Závislost mezi jistotou pracovního místa respondenta a tím, zda si respondent myslí, že je jeho příjem přiměřený, existuje.

Tab. 20 Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 22

Statist.	Chí-kvadr.	sv	p
Pearsonův chí-kv.	10,77769	df=4	p=,02918
M-V chí-kvadr.	9,613080	df=4	p=,04747
Fí	,2671618		
Kontingenční koeficient	,2581092		
Cramér. V	,1889119		

P-hodnota o velikosti 0,029 je menší než stanovená hladina významnosti 0,05, hypotézu o nezávislosti sledovaných veličin H₂₂₀ lze tedy zamítnout ve prospěch alternativní hypotézy H₂₂₁. Závislost mezi jistotou pracovního místa a tím, zda si respondent myslí, že jeho příjem je vzhledem k vynaloženému úsilí přiměřený, byla prokázána. Cramérovo V vyšlo 0,1889 a představuje tak velmi slabou závislost mezi sledovanými veličinami. Následující obrázek znázorňuje graf relativních četností jistoty pracovního místa v závislosti na tom, zda si respondent myslí, že je jeho příjem vzhledem k vynaloženému úsilí přiměřený.



Obr. 40 Jistota pracovního místa a přiměřenost příjmu

N=151

Z grafu je patrné a bylo statisticky prokázáno, že svůj příjem jako přiměřený vidí nejčastěji respondenti, kteří mají své pracovní místo jisté.

5.3 Kvalitativní výzkum

V kvalitativní části výzkumu byla aplikována metoda semistrukturovaného rozhovoru, který obsahoval 6 identifikačních otázek a dalších 17 otevřených otázek zaměřených na problematiku age managementu.

Pro kvalitativní výzkum bylo vybráno 7 bankovních společností:

- Raiffeisenbank
- UniCredit Bank
- Česká spořitelna
- Sberbank
- Komerční banka
- ČSOB
- MONETA Money Bank

Výzkumné otázky pro kvalitativní výzkum zní:

1. Do jaké míry se banky věnují problematice age managementu? Znají vedoucí pracovníci bank tento pojem? Podporuje management zaměstnance v různých fázích pracovního života?
2. Jaké pozitivní a negativní charakteristiky jsou spojeny se zaměstnanci nižšího a vyššího věku?
3. Jaké jsou mezigenerační vztahy na pracovišti? Jak funguje mezigenerační spolupráce?
4. Poskytují banky pracovní podmínky vhodné pro zaměstnance všech věkových kategorií? Nabízejí flexibilní formy práce? Poskytují zpětnou vazbu?
5. Nabízí banky dostatečný systém vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá?
6. Jakými způsoby banky motivují zaměstnance různých věkových kategorií?
7. Je monitorováno, zda nedochází k diskriminaci při náboru, povyšování, či propouštění? Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?

V rámci kvalitativního výzkumu bylo nejprve osloveno 15 bankovních společností, ochotu zapojit se do výzkumné části této diplomové práce projevilo pouze 7 z nich. Z každé banky byl vybrán jeden respondent, který působí buď na pozici vedoucí/ho pobočky, nebo HR specialisty/ky. 5 respondentů bylo osloveno prostřednictvím e-mailu, 2 respondenti telefonicky. Celkový vzorek se tedy skládal ze 7 respondentů. Sběr dat probíhal formou osobních kvalitativních rozhovorů metodou kladení otázek a získávání odpovědí. Rozhovor probíhal vždy přímo na jedné z poboček příslušné banky – šlo o pobočky buď v Brně, nebo v Havlíčkově Brodě. Rozhovor byl na základě uděleného souhlasu s nahráváním od respondenta nahráván na diktafon a následně byl proveden přepis. Přepis všech rozhovorů je součástí přiloženého CD.

Přepis rozhovorů byl následně analyzován v kvalitativním softwaru MAXQDA. Výsledky rozhovorů jsou znázorněny v podobě MAXmap dle jednotlivých tematických okruhů:

- Identifikace respondenta
- Věková struktura zaměstnanců
- Problematika age managementu
- Postoj vůči věku
- Vztahy na pracovišti
- Pracovní podmínky
- Vzdělávání
- Motivace zaměstnanců
- Nábor, povyšování a propouštění zaměstnanců

Každý tematický okruh obsahoval 1-6 hlavních otázek. Délka rozhovorů byla přibližně 20-30 minut v závislosti na rozsahu odpovědí každého respondenta. Pouze jeden respondent si přál zůstat v anonymitě, u ostatních budou uvedeny jejich iniciály:

- **STK** – ředitelka pobočky **Raiffeisenbank** v Brně;
- **MŠ** – manažerka pobočky **UniCredit Bank** v Brně;
- **AJ** – vedoucí pobočky **České spořitelny** v Havlíčkově Brodě, rozhovoru se zúčastnil i JH – oblastní manažer České spořitelny;
- **MJ** – HR Generalist ve **Sberbank CZ** v Brně;
- **LS** – HR Generalist v **Komerční bance** v Brně;
- **IZ** – manažerka pobočky **ČSOB** v Havlíčkově Brodě;
- **Anonymní respondent** – manažer pobočky **MONETA Money Bank**.

5.3.1 Představení bankovních společností

V této kapitole budou krátce představeny banky, které byly zapojeny do výzkumné části této diplomové práce. Budou vždy uvedeny základní informace o společnosti, počet klientů, na jaké aktivity se banka zaměřuje – jak se prezentuje veřejnosti, a jaké nabízí benefity nad rámec těch klasických. Klasické benefity v bankovním sektoru jsou: pět týdnů dovolené, stravenky, systém Cafeteria, sickdays, balíčky zaměstnaneckých bankovních produktů, účast na společenských akcích, možnost flexibilních forem práce a možnost vzdělávání a rozvoje. V představení společností bude také uvedeno, zda banky disponují svým etickým kodexem, či nikoliv.

Raiffeisenbank (rb.cz, 2017)

Raiffeisenbank a.s. působí na českém trhu od roku 1993, ale samostatné jméno Raiffeisen má ve světě už více než 140 letou tradici a pyšní se mnoha úspěchy. Nabízí široké spektrum bankovních služeb soukromým i firemním klientům. Klienty obsluhuje na více než 130 pobočkách a v klientských centrech, poskytuje také služby specializovaných hypotečních center, osobních, firemních a podnikatelských poradců. Řazeno dle celkových aktiv – je Raiffeisenbank pátou největší bankou na českém trhu. Raiffeisenbank nezveřejňuje počet svých klientů, ale dle serveru zpravy.aktualne.cz (2015) se číslo vyšplhalo přes 500 tisíc.



Obr. 41 Logo Raiffeisenbank, a.s.

Zdroj: rb.cz, 2017

Jednání zaměstnanců banky vychází z etického kodexu skupiny Raiffeisen. Jde o principy chování, kterými se v pracovním životě zaměstnanci řídí a představují více než pouhou povinnost, protože výrazně přispívají k firemní kultuře a ke skutečným vztahům, které banka má ke klientům, zaměstnancům, dodavatelům a partnerům. V etickém kodexu stojí: *„Respektujeme názory druhých a stejně tak i jejich osobní důstojnost, soukromí a osobnostní práva. Netolerujeme žádné druhy diskriminace nebo obtěžování, jako například z titulu národnosti, kultury, vyznání, barvy pleti, pohlaví, sexuální orientace, věku nebo fyzického handicapu. Přijímání, povyšování a hodnocení zaměstnanců je založeno výhradně na výkonnostních kritériích, jako například splnění dohodnutých cílů a/nebo odborné zkušenosti.“* V rámci společnosti musí zaměstnanci jednat odpovědně a nesmí se podílet na nevhodném chování. Vedoucí pracovníci by měli jít svým podřízeným příkladem (Etický kodex RB, 2017).

Banka mezi klasickými benefity nabízí banka také benefity za loajalitu, šest týdnů dovolené, otcové mají volno na porod, studenti na promoci, rodiče na 1. den školy svého dítěte a matky samoživitelky na doprovod svého dítěte k lékaři. Za zmínku také stojí fakt, že banka přispívá svým zaměstnancům na lokální mateřskou školkou pro jejich dítě. Z pohledu nabídky benefitů patří Raiffeisenbank jednoznačně ke špičce v oboru.

UniCredit Bank (unicreditbank.cz, 2017)

Unicredit je silná evropská skupina s jednoduchým modelem komerčního bankovníctví, která poskytuje klientům unikátní obchodní síť po západní, střední a východní Evropě.

Unicredit Bank zahájila svoji činnost na tuzemském trhu 5. listopadu 2007. Od prosince 2013 Unicredit Bank v České republice a na Slovensku poskytuje bankovní produkty a služby pod jednotným názvem UniCredit Bank Czech republic and Slovakia, a.s. Jde o silnou, rychle se rozvíjející banku, která patří mezi nejsilnější banky na trhu v oblasti projektového, strukturovaného a syndikovaného financování. Silnou pozici si banka vybudovala také v oblasti akvizičního financování a řadí se na první příčku ve financování komerčních nemovitostí. V roce 2015 měla UniCredit Bank zhruba 343 tisíc klientů (zpravy.aktualne.cz, 2015).



Obr. 42 Logo UniCredit Bank
Zdroj: unicreditbank.cz, 2017

Společenská odpovědnost a udržitelnost je každodenním závazkem společnosti UniCredit. Dále banka uplatňuje princip nulové tolerance vůči korupci a netoleruje zapojení svých zaměstnanců nebo třetích stran v jakémkoliv vztahu k bance do korupčního jednání přímého i nepřímého. Sponzorské aktivity se zaměřují především na oblast umění a kulturního dědictví, banka je jedním z největších podporovatelů výtvarníků a hudebníků. Dále se účastní řady projektů v oblasti sportu a vzdělávání.

Speciální pozornost věnují v UniCredit Bank rovným příležitostem pro ženy v projektu U-WIN a projektu pro maminky vracející se z rodičovské dovolené. Pro zaměstnance s vysokým potenciálem mají navíc k dispozici lokální program Talents CZ, který tvoří vybraná skupina zaměstnanců s kratší praxí a vysokým manažerským potenciálem. Program trvá 18 měsíců a jeho základními kameny jsou workshopy, individuální rozvojové aktivity a spolupráce s mentorem.

Etický kodex UniCredit Bank má, text v něm je však zaměřen pouze na vztahy mezi bankou a jejími klienty.

Česká spořitelna (csas.cz, 2017)

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Má také nezastupitelnou roli ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů. Z hlediska počtu klientů (cca 5 milionů) jde o největší banku v České republice. Na českém trhu má Česká spořitelna také nejdelší tradici, v roce 2015 oslavila 190 let od svého založení. Klienti mají k dispozici nejširší rozsah bankovních služeb v České republice poskytovaných prostřednictvím poboček, bankomatů a platbomatů.



Obr. 43 Logo České spořitelny
Zdroj: csas.cz, 2017

Jednou z misí České spořitelny je diverzita jako nepostradatelná součást společnosti. Cílem programu Diversitas je zajistit rovné příležitosti pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně Finanční skupiny České spořitelny. Banka podporuje různorodost, zajišťuje vhodné podmínky pro návrat rodičů z mateřské či rodičovské dovolené, pečuje o zdraví svých zaměstnanců a zaměstnankyň, podává pomocnou ruku skupině zdravotně postižených, stará se o sladování osobního a profesního

života, usiluje o zmírnění nerovností v počtu mužů a žen na manažerských pozicích a snaží se aktivně uplatňovat age management.

Česká spořitelna má také program Aktivní život seniorů, kterým podporuje například Krizovou linku Senior telefon, Tísňovou péči Života 90 a portál www.seniorum.cz.

Mezi benefity je nutné zmínit projekt Čáp, který „nosí“ rodiče zpět do práce. Banka nabízí 5 dní pracovního volna během prvních 3 měsíců od narození dítěte, příspěvek na hlídání dítěte ve věku 1 až 5 let a pravidelné setkání s rodiči na mateřské (rodičovské) dovolené. Česká spořitelna byla oceněna jako Společnost přátelská k rodině a v roce 2015 se stala absolutním vítězem soutěže Gender Studies – jako firma, která podporuje rovné kariérní příležitosti u mužů i žen.

V etickém kodexu České spořitelny stojí, že banka vytváří a podporuje pracovní prostředí, ve kterém vládne korektní, konstruktivní a příjemná atmosféra bez jakékoliv diskriminace, kde každý má možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti (Etický kodex ČS, 2017).

Sberbank CZ (sberbankcz.cz, 2017)

Historie předchůdkyně Sberbank, tj. Volksbank, sahá v Česku do roku 1993, ale až v roce 1997 získala českou bankovní licenci od ČNB (finparada.cz, 2014). Sberbank je moderní banka s komplexní nabídkou produktů a služeb pro fyzické osoby, malé a střední firmy i velké korporace. Služby banka nabízí po celé České republice téměř 100 tisícům klientů a dosahuje solidních ekonomických i hospodářských výsledků. Sberbank CZ je dceřinou společností Sberbank Europe AG, která je součástí skupiny Sberbank, která poskytuje své produkty a služby více jak 140 milionům klientům ve 21 zemích.



Obr. 44 Logo Sberbank CZ
Zdroj: sberbankcz.cz, 2017

Sberbank CZ je banka otevřená novým myšlenkám. Přímo na webových stránkách banky se píše o tom, že zelená barva v logu symbolizuje svěží nabídku atraktivních produktů a služeb pro náročné klienty i orientaci banky na sociálně odpovědné aktivity směřované k přírodě. Z toho také vyplývá silné zaměření banky na CSR aktivity. Dlouhodobě se zaměřují na tyto projekty:

- Nadační fond Sberbank CZ
- Dobrovolnictví zaměstnanců Sberbank CZ
- Sberbank les – podpora obnovy krajiny
- Finanční podpora veřejně prospěšných projektů
- Ekologický přístup banky

Mezi výhody, které Sberbank CZ nabízí svým zaměstnancům, patří rodinné SIM karty, mimořádné odměny za výkony a podpora ze strany banky při složitých životních situacích zaměstnance.

Etický kodex má Sberbank pouze v oblasti ochrany spotřebitele.

Komerční banka (kb.cz, 2017)

Komerční banka vznikla v roce 1990 vyčleněním obchodní činnosti z bývalé Státní banky československé na území České republiky. Komerční banka je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí mezinárodní skupiny Sociétés Générales. Patří mezi p edn  bankovní instituce v České republice a v regionu st edn  a v chodn  Evropy. Jde o univerzální banku se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investicn ho bankovnictví. V roce 2015 měla Komerční banka zhruba 1,6 milionu klientů (zpravy.aktualne.cz, 2015).

NA PARTNERSTVÍ Z LEŽI



Obr. 45 Logo Komerční banky
Zdroj: kb.cz, 2017

V ekonomick  činnosti banka d sledn  db  na zodpov dn  řízení rizik a transparentnost. Pro jednání a vystupování zaměstnanců platí p r sn  pravidla, kter  banku ochraňují před korupcí. K ochraně životního prostředí p r sp vaj  opatření, kter  snižují provozn  dopad banky na okolí. Už od roku 2009 mají nap r klad všichni zaměstnanci Komerční banky možnost t řdit odpad.

Strategick  vize banky v oblasti řízení lidských zdrojů spočívá v budování dlouhodobého partnerství se svými zaměstnanci. Komerční banka je otevřen  v sem lidem a respektuje jejich různorodost – nap r klad jen v roce 2015 zaměstnala banka 85 zdravotn  postižených. Cílem Komerční banky je poskytovat rovn  p r ležitosti v oblasti kariéry, banka nezapomíná ani na zaměstnance na mateřsk  a rodičovské dovolené, kter m poskytuje podmínky pro snadn  návrat zpět do pracovního prostředí.

Mezi dal i benefity patří nap r klad finanční podpora p r  dlouhodob  pracovní neschopnosti, 3 licence každému zaměstnanci pro domácí využívání MS Office zdarma a program Moje Vitalita. Tento program zahrnuje soubor bezplatných služeb z oblasti p e e o fyzick  a psychick  zdrav  zaměstnanců Komerční banky.

Etický kodex má Komerční banka pouze vůči svým klientům, konkrétně jde o Kodex chování mezi bankami a klienty a Kodex mobility klientů.

Československá obchodní banka (csob.cz, 2017)

ČSOB působí jako univerzální banka v České republice. Byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací s působností na československém trhu. V červnu roku 1999 byla privatizována a jejím vlastníkem se stala belgická KBC Bank. ČSOB poskytuje své služby všem klientským segmentům. V detailovém bankovníctví v České republice působí banka pod základními obchodními značkami – ČSOB (pobočky), Era (finanční centra) a Poštovní spořitelna (obchodní místa České pošty).

Označení největší banka v České republice mohou používat hned dvě finanční instituce. Česká spořitelna má s velkým odstupem nejvíce klientů, zatímco ČSOB spravuje nejvíce peněz - má bilanční sumu ve výši 953 miliard Kč. Klientů má ČSOB necelé 3 miliony ((zpravy.aktualne.cz, 2015).



Obr. 46 Logo ČSOB
Zdroj: csob.cz, 2017

V etickém kodexu ČSOB stojí, že banka zakazuje jakoukoli formu přímé či nepřímé diskriminace nebo nerovného zacházení se zaměstnanci nebo zákazníky podle rasy, pohlaví, sexuální orientace, věku, rodinného stavu, handicapu a náboženství. Zaměstnance ani klienty nediskriminuje ani ve vztahu k nabízeným produktům a službám, přístupu k zaměstnání, podmínkám zaměstnání, vzdělání, pracovnímu postupu či zařazení do pozic (Etický kodex ČSOB, 2017)

Banka klade také důraz na společenskou odpovědnost, která je základním pilířem firemní filozofie ČSOB. Oblasti, na které zaměřuje svoji CSR činnost, jsou následující:

- finanční gramotnost;
- environmentální odpovědnost;
- longevity – podpora seniorů a zdravotně postižených;
- podpora podnikání.

ČSOB má také svůj Program pro rodiče, který nabízí možnost práce v rámci rodičovské dovolené formou částečného pracovního úvazku, vzdělávání, přístup na www.rodicecsob.cz, workshopy pro maminky s názvem „Mateřská jako součást kariéry“ a „Kariéra po druhé aneb jak přežít návrat do práce“.

MONETA Money Bank (moneta.cz, 2017)

Od 1. května 2016 společnost GE Money Bank působí v České republice pod novým názvem MONETA Money Bank. MONETA navazuje na stabilitu a důvěryhodnost GE Money Bank a s novým názvem získává opravdovou, silnou a jednoznačně rozpoznatelnou identitu coby česká bankovní instituce. Nová značka zachovává kontinuitu a zároveň, dle slov generálního ředitele, umožňuje další rozvoj banky. V roce 2015 měla MONETA Money bank zhruba 1 milion klientů.



Obr. 47 Logo MONETA Money Bank
Zdroj: moneta.cz, 2017

Součástí strategie této banky je společenská odpovědnost. Zaměstnanci banky pomáhají vlastními silami jako dobrovolníci i prostřednictvím grantového programu. Oblasti, na které se MONETA v rámci CSR zaměřuje, jsou následující:

- znevýhodněné děti a jejich vzdělání;
- pomoc znevýhodněným spoluobčanům;
- senioři;
- životní prostředí.

Banka má také program Rozmanitě pro zaměstnance, kterým pomáhá vytvářet atraktivní prostředí a podmínky. V roce 2013 byla banka oceněna jako Společnost přátelská k rodině a v letech 2012 a 2010 získala ocenění Firma roku: rovné příležitosti. Samozřejmostí je tedy Program pro rodinu, který se snaží vycházet vstříc rodičům, pro něž může být občas náročné sladit kariéru s rodinou. Mají pro ně v provozu externí portál, přes který mohou zaměstnanci na rodičovské nebo mateřské dovolené sledovat veškeré dění ve společnosti.

Dalším zajímavým programem je Rozvoj talentů, jehož cílem je vyrovnat počty mužů a žen v jednotlivých úrovních řízení, a to formou mentoringu či koučinku z řad nejvyššího managementu.

MONETA také přispívá svým zaměstnancům na sportovní aktivity, dotuje zdravá jídla ve firemních jídelnách, hradí úrazové i cestovní pojištění a připravuje nespočet sportovních akcí.

Etické kodexy má banka následující: Mobilita klientů, Chování mezi bankami a klienty a Kodex úvěrů a bydlení.

5.3.2 Identifikace respondentů

V úvodní části rozhovoru byli respondenti dotazováni na základní identifikační údaje. Respondenti byli ve věku od 29 do 55 let, jejich věkový průměr byl 42 let. Jednalo se o 6 žen a 1 muže. 3 respondenti mají nejvyšší dosažené vysokoškolské

vzdělání - titul Ing. z některé z českých univerzit, 2 respondenti jsou diplomovaní specialisté a 2 mají středoškolské vzdělání s maturitou. Z hlediska konkrétní pozice se jednalo o 5 vedoucích poboček a 2 HR specialisty. 4 respondenti působí v dané bance téměř celý život, takže si prošli klasickým postupem po kariérním žebříčku. Začínali na nejnižší pozici – např. typování dat před 20 lety a dostali se postupem času až na manažerskou pozici. MŠ působí v UniCredit Bank sice jen 3 roky, ale v bankovním sektoru se pohybuje už 13 let.

Za zmínku také stojí fakt, že 6 ze 7 respondentů jsou ženy, což jasně poukazuje na vydařenou snahu bank zvyšovat počty žen na manažerských pozicích.

Identifikace respondentů z hlediska věku, pohlaví, nejvyššího dosaženého vzdělání, firmy, pozice, doby působení ve firmě a na konkrétní pozici je zobrazena na následující tabulce.

Tab. 21 Identifikace respondentů kvalitativního výzkumu

Respondent	Věk	Pohlaví	Vzdělání	Banka	Působení v bance	Pozice	Působení na pozici
STK	51	žena	vysokoškolské (magisterský stupeň)	Raiffeisenbank	23 let	Vedoucí pobočky	8 let
MŠ	37	žena	vyšší odborné	UniCredit Bank	3 roky	Vedoucí pobočky	15 měsíců
AJ	55	žena	středoškolské s maturitou	Česká spořitelna	23 let	Vedoucí pobočky	1 rok
MJ	29	žena	vysokoškolské (magisterský stupeň)	Sberbank	6 měsíců	HR Generalist	6 měsíců
LS	37	žena	vyšší odborné	Komerční banka	4 roky	HR Generalist	4 roky
IZ	44	žena	středoškolské s maturitou	ČSOB	25 let	Vedoucí pobočky	5 let
Anonymní	41	muž	vysokoškolské (magisterský stupeň)	MONETA Money Bank	16 let	Vedoucí pobočky	5 let

5.3.3 Výsledky kvalitativního výzkumu

První tematický okruh a také první otázka v rozhovoru se týkala **věkové struktury zaměstnanců**. Respondenti byli dotazováni, kolik na jejich pobočce, či oddělení pracuje zaměstnanců, jaká je jejich věková struktura a zda jsou s touto věkovou strukturou spokojeni. Odpovědi všech respondentů se lišily, protože šlo v každém případě o jinak velkou pobočku konkrétní banky. S věkovou strukturou svých zaměstnanců jsou všichni respondenti spokojeni.

- Manažerka pobočky Raiffeisenbank v Brně je nadřízenou 10 zaměstnanců. V týmu má nejčastěji zaměstnance od 25 do 35 let, pouze 2 zaměstnanci jsou ve věku 45 až 50 let.

- Vedoucí pobočky UniCredit Bank v Brně na České dohlíží na 3 zaměstnance – 2 ženy a 1 muže ve věku 27 až 32 let. Největší pobočka má dle slov paní manažerky 16 zaměstnanců. Věková struktura se na pobočkách zásadním způsobem neliší - věk se vždy mění podle pracovní pozice. Nejnížší věková struktura je mezi klientskými poradci na přepážce, což jsou startovní pozice většinou pro absolventy. Čím více se pracovní pozice specializuje, tím se věkový průměr zvyšuje.
- Vedoucí pobočky České spořitelny v Havlíčkově Brodě zaměstnává 13 lidí. Většinu pracovníků je 40-45 let, 2 ženy jsou ve věku 25 let a 1 ženě je 30 let. Jde spíše o tým zralého věku. Věk souvisí také s místem, ve kterém se pobočka nachází. Zatím není v zájmu čerstvých absolventů se do Havlíčkova Brodu po studiích vracet.
- MJ je HR Generalist ve Sberbank – konkrétně ve firemním centru v Brně v M-paláci. V M-paláci pracuje zhruba 200-250 zaměstnanců. Věková struktura je mladší než ve většině tradičních bank, ale zároveň, dle slov paní inženýrky, o něco starší než například v Airbank. Odhaduje, že z celkového počtu zaměstnanců je 10% starších 50 let.
- HR Generalist – LS – spravuje spolu s kolegy v Komerční bance portfolio o velikosti 1000 zaměstnanců. Věkovou strukturu na procenta nedokáže rozdělit.
- Vedoucí pobočky ČSOB v Havlíčkově Brodě vede 5 zaměstnanců – jejich věková struktura je 28 až 51 let.
- Pobočka MONETY Money Bank, kterou její vedoucí vede již 5 let, má 13 zaměstnanců. Nejmladšímu zaměstnanci je 24 let a nejstaršímu 52 let. 3 zaměstnanci jsou starší 50 let. Slovy pana vedoucího – jde o věkově rozmanitý tým, se kterým je spokojen.

Další tematický okruh se týkal **age managementu**, konkrétně šlo o otázky, zda respondenti znají tento pojem, zda uplatňují principy age managementu a jaký mají přístup ke stárnutí zaměstnanců. Poslední otázka tohoto tematického bloku se týkala toho, zda se liší přístup k benefitům s ohledem na věkovou skupinu, do které zaměstnanec patří.

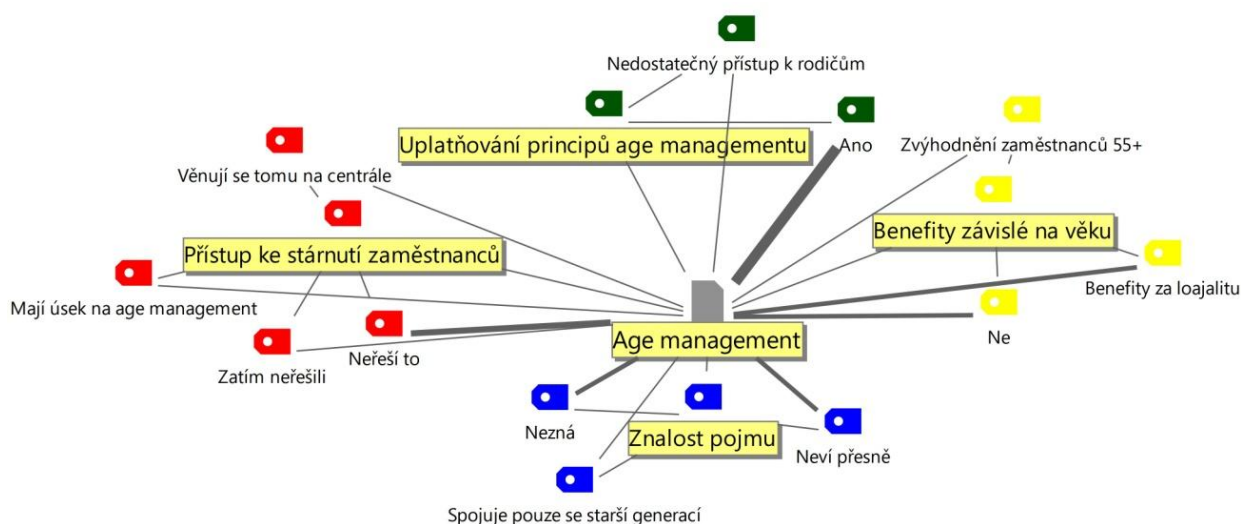
Nikdo z respondentů nedokázal přesně vysvětlit pojem age management – někteří tento pojem spojovali pouze s řízením zaměstnanců starších 50 let. Po tom, co byl respondentům tento pojem objasněn, shodli se všichni, že jejich banky principy age managementu aktivně uplatňují. Management bank podporuje zaměstnance ve všech fázích pracovního života – speciálně řídí absolventy, vychází vstříc rodičům na mateřské nebo rodičovské dovolené a aktivně zaměstnávají důchodce. Pouze jeden respondent – konkrétně z UniCredit Bank – tvrdí, že přístup k zaměstnancům na rodičovské dovolené není v praxi ještě zcela ideální.

Jelikož 5 ze 7 respondentů pracuje na pobočkách bank, zjistit, jaký mají přístup k problematice stárnutí zaměstnanců, bylo obtížné. 4 respondenti uvedli, že se touto problematikou oni osobně vůbec nezabývají, ale neví, zda to neřeší kolegové na centrále. Osobně stárnutí zaměstnanců – a populace obecně – nijak nepociťují. 2 respondenti uvedli, že více než stárnutí zaměstnanců, řeší problematiku fluktuace, která je v bankovním sektoru obzvláště vysoká. Jak uvedl jeden

z respondentů, bankovní sektor je o mladých lidech a o kariérním růstu. Mladí lidé chtějí sbírat co nejvíce zkušeností, proto často bankovní společnosti mění a dochází tak k již zmíněné fluktuaci, která pro zaměstnavatele představuje riziko. Další respondent více než stárnutí populace řeší nedostatek kvalitních kandidátů obecně. Jediný respondent – paní LS z Komerční banky – uvedla, že v bance mají přímo na personálním oddělení úsek, který se age managementem zabývá. Závěrem lze tedy říci, že respondenti problematiku stárnutí zaměstnanců nepovažují za důležitou a jako vedoucí pracovníci na pobočkách ji nevěnují žádnou velkou pozornost.

Respondenti dále uvedli, že všichni jejich zaměstnanci mají stejná práva, povinnosti, možnosti i přístup k benefitům bez ohledu na jejich věk. Pouze respondent z Komerční banky uvedl, že pokud je jejich zaměstnanec starší 55 let, automaticky se mu zvýší hodnota v systému Cafeteria. S věkem nepřímo souvisí i benefity za loajalitu neboli za určitý počet odpracovaných let v dané bance. Tento typ benefitů uvedli respondenti z Raiffeisenbank, České spořitelny a MONETY Money Bank.

Následující obrázek představuje MAXmapu problematiky age managementu.



Obr. 48 MAXmapa problematiky age managementu

Dalším tematickým okruhem byl **osobní postoj respondentů vůči věku**. Respondenti uváděli svoje názory na práci s mladšími a staršími zaměstnanci, hodnotili je z pohledu jejich dosavadních zkušeností a vyjmenovávali jejich negativa a pozitiva.

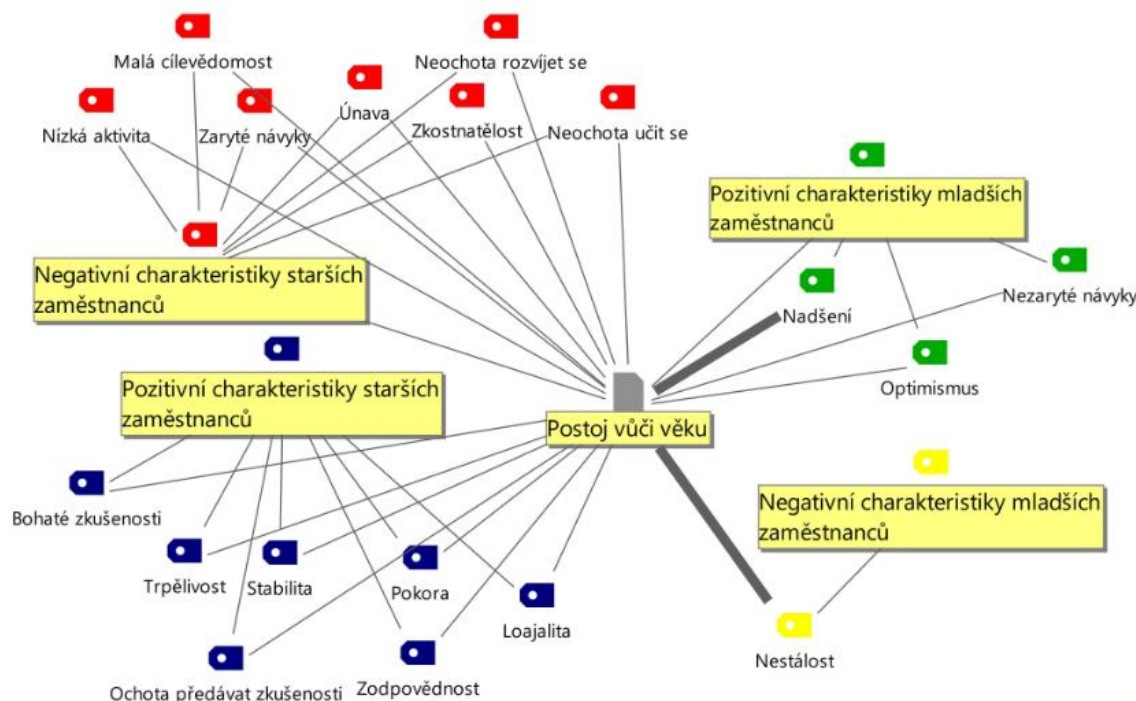
2 respondenti uvedli, že pozitivní a negativní charakteristiky nesouvisí nijak s věkem, ale vždy s konkrétním typem člověka. Pro paní MJ ze Sberbank je starší zaměstnanec ten, který má ustrnulé přemýšlení a se kterým není možné pracovat na rozvojové úrovni. Dle paní IZ z ČSOB taktéž aktivita a chuť pracovat nesouvisí s věkem. Na požádání oba respondenti následně vyjmenovali obecné pozitivní a negativní charakteristiky spojované se staršími a mladšími zaměstnanci. Výčet těchto vlastností je u všech respondentů téměř totožný.

Starší zaměstnanci se dle respondentů neradi učí nové věci, mají zaryté pracovní návyky, jsou zkostrnatělí, nemají už tolik životního ani pracovního elánu, mo-

hou být pasivní a unavení. Na druhou stranu vedoucí pracovníci oceňují jejich bohaté zkušenosti, které rádi předávají mladším kolegům. Cení si je také pro jejich stabilitu, loajalitu, pokoru, klid, zodpovědnost a celkovou spokojenost a nenáročnost. Starší lidé jsou také více trpěliví, což je dle respondenta z MONETY Money Bank, velice důležitá vlastnost pro práci v bankovním sektoru.

Mladší zaměstnanci jsou na druhou stranu často nerozvážní, dělají chyby, jsou nestálí – mají často tendenci měnit pracovní pozice nebo zaměstnavatele. Chtějí nasbírat co nejvíce zkušeností za co nejkratší dobu, aby měli praxi a rychle se posouvali po kariérním žebříčku směrem vzhůru. Nejsou trpěliví ani ochotní pracovat přesčas. Mnohdy mají dle respondentů také přehnané ambice a nereálné představy o zaměstnání. Mezi jejich hlavní pozitiva respondenti řadí nadšení a chuť pracovat, velký životní elán, nezaryté pracovní návyky a optimismus. Jsou pozitivní, aktivní a cílevědomí.

Následující obrázek představuje MAXmapu, která zobrazuje postoje respondentů vůči věku – pozitivní a negativní charakteristiky mladších a starších zaměstnanců. Kódy pro sestavení této MAXmapy byly velice silné, proto software MAXQ-DA u negativních charakteristik mladších zaměstnanců vykreslil pouze tu, kterou respondenti nejčastěji zmiňovali, a to nestálost.



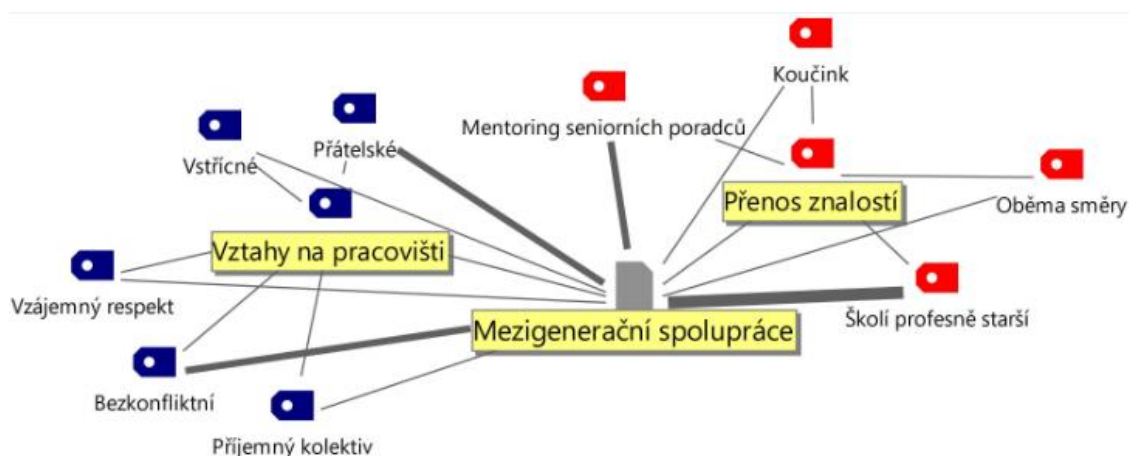
Obr. 49 MAXmapa postojů respondentů vůči věku

Další tematický okruh se zaměřoval na **mezigenerační spolupráci**. Respondenti byli dotazováni, jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším, zda a jakým způsobem u nich mezigenerační spolupráce funguje a jestli dochází ve firmě k přenosu znalostí.

Všichni respondenti odpověděli shodně, že vztahy na pracovišti jsou přátelské, zaměstnanci se navzájem respektují, nedochází mezi nimi k žádným konfliktům. Starší zaměstnanci jsou k těm mladším vstřícní a ochotní, vždy jim rádi předávají své zkušenosti a znalosti. Mladší jednají se staršími s pokorou.

Mezigenerační spolupráce a přenos znalostí funguje v každé bance ukázkově. Nové zaměstnance školí vždy profesně starší kolega, 2 respondenti hovoří dokonce o mentoringu a 1 respondent o koučinku. Paní IZ z ČSOB uvedla, že v jejich bance dochází k přenosu znalostí oběma směry – mezi seniorními i juniorními pracovníky navzájem.

Následující obrázek představuje MAXmapu mezigenerační spolupráce, vztahů na pracovišti a přenosu znalostí.



Obr. 50 MAXmapa mezigenerační spolupráce, vztahů na pracovišti a přenosu znalostí

Další tematický okruh byl zaměřen na **pracovní podmínky**, a to v tom smyslu, zda banky nabízejí zaměstnancům flexibilní formy práce, zda v bance může pracovat zaměstnanec i po odchodu do starobního důchodu a zda je zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků poskytována dostatečná zpětná vazba. Poslední blok otázek se zaměřoval na vzdělávání a na to, zdali považují respondenti vzdělávací systém za dostatečný.

Možnost využívat flexibilní formy práce se u každé banky liší dle vykonávané pracovní pozice. Ve zkratce lze říci, že flexibilní formy práce jsou nabízeny všude tam, kde je to možné. Jde například o velká firemní centra. Co se týká práce na menších pobočkách, tak tam to možné není, protože pobočky mají otevírací dobu, po kterou musí být zaměstnanci klientům k dispozici. V těchto případech je nejčastěji nabízen poloviční úvazek – v tom případě se o jednu pracovní pozici dělí dva zaměstnanci. Home office nejčastěji využívají manažeři, analytici, pracovníci IT oddělení, apod.

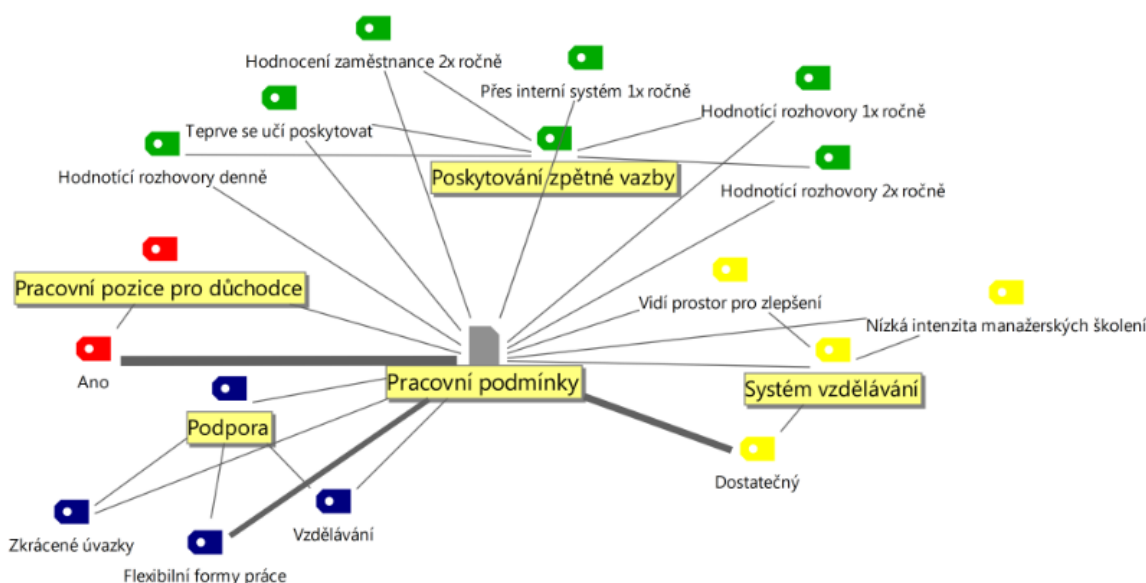
Všichni respondenti uvedli, že v bance může pracovat také zaměstnanec, který již odešel do starobního důchodu. Jde většinou o zaměstnance, kteří svou práci milovali, jsou šikovni a mají stále chuť pracovat. Vypomáhají bankám například při výpadku pracovní síly nebo působí jako konzultanti. Banky nejprve využívají tyto (dá se říci, že interní, bývalé) zaměstnance a až potom hledají zaměstnance ve vnějším okolí banky.

Dle respondentů je také ve všech bankách poskytována dostatečná zpětná vazba. Zpětná vazba je velice důležitým prvkem, který také určuje kvalitu pracovních podmínek ve společnosti. V bankách probíhá většinou formou hodnotících rozhovorů, které jsou buď na čtvrtletní, půlroční nebo roční bázi. Při těchto rozhovorech se hodnotí pracovní výkon zaměstnance, plánují se cíle na další období, ale také se vedoucí pracovníci dotazují na spokojenost, či přání, jakým směrem by zaměstnanec chtěl, aby se jeho kariéra rozvíjela. Individuální rozhovory pak probíhá-

jí většinou na denní, týdenní a měsíční bázi – při nich se řeší hlavně obchodní výsledky jednotlivce a týmu. Paní MJ ze Sberbank uvedla, že se v bance teprve učí zpětnou vazbu poskytovat, ale jsou si vědomi její důležitosti.

Co se týká vzdělávacího procesu – ten začíná v každé bance adaptačními programy, které trvají 1 až 2 měsíce a konají se nejčastěji ve firemních centrech bank buď v Praze, nebo v Brně. Dále u nováčků následují vždy školení – ať už produktová, prodejních dovedností, komunikačních dovedností, apod. Následně zaměstnanec nastoupí na pobočku a je svěřen na dohled profesně staršímu kolegovi. Během kariéry mají zaměstnanci možnost účastnit se různých kurzů, workshopů apod. Školení a vzdělávací kurzy v bankách pořádají buď externí firmy, nebo stojí za jejich organizací samotná banka. Kurzy jsou buď kompletně hrazené zaměstnavatelem, nebo si zaměstnanec na část sám přispívá – to je většinou případ školení manažerů nad rámec těch povinných nebo výuka cizího jazyka na pozici, na které cizí jazyk není primární. Paní MŠ z UniCredit Bank uvedla, že školení manažerů jsou v této bance málo intenzivní a paní MJ ze Sberbank ve vzdělávacím systému vidí ještě prostor pro zlepšení, který je však závislý na investicích banky do rozvoje svých zaměstnanců.

Na následujícím obrázku je zobrazena MAXmapa pracovních podmínek zaměstnanců v bankovním sektoru.



Obr. 51 MAXmapa pracovních podmínek

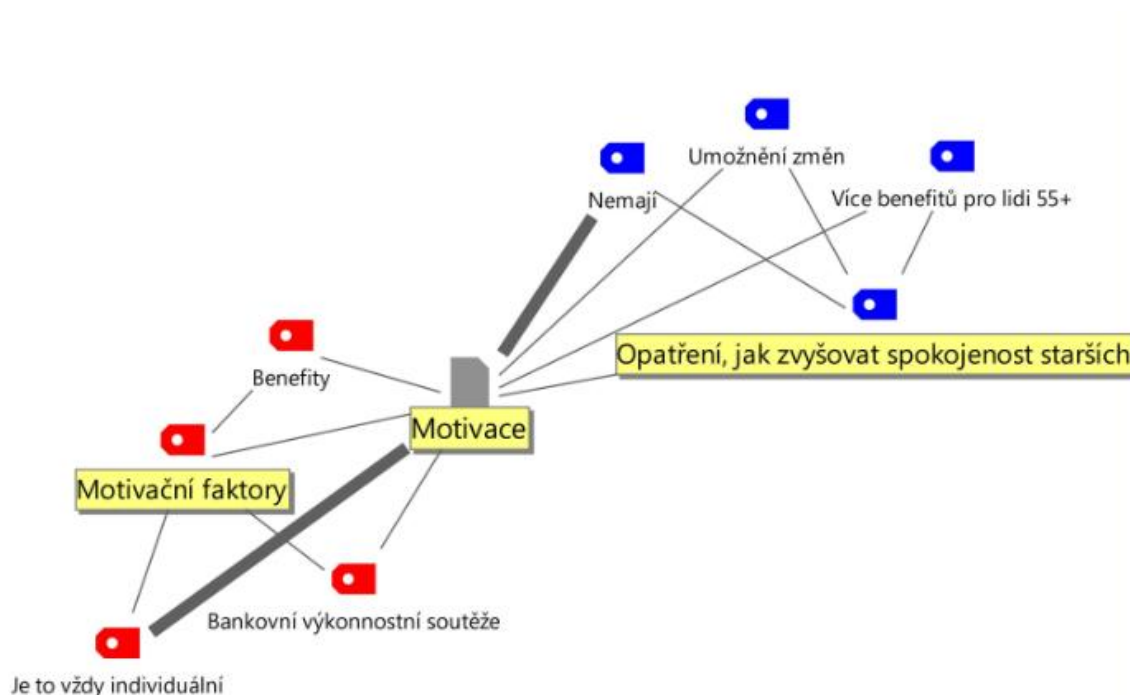
Dalším tematickým okruhem byla **motivace zaměstnanců**. Respondenti byli dotazováni na motivační faktory mladších a starších zaměstnanců, a zda mají v bance zavedená nějaká speciální opatření, kterými by zvyšovali spokojenost starších osob.

Všichni respondenti nijak neodlišují motivaci starších a mladších osob. Uvedli, že je to vždy individuální v závislosti na charakteru konkrétního člověka, nikoliv

jeho věku. Správný manažer by měl být schopen motivaci každého svého zaměstnance odhalit a umět s ní pracovat. Paní MŠ z UniCredit Bank uvedla, že motivují zaměstnance hlavně prostřednictvím firemních benefitů, v České spořitelně mají bankovní výkonnostní soutěže o hodnotné ceny. Paní LS z Komerční banky uvedla, že její dosavadní zkušenosti jsou takové, že mladší zaměstnanci jsou nejvíce motivováni kariérním růstem a finanční odměnou, kdežto starší jsou motivováni hlavně pochvalou a uznáním.

Respondenti dále uvedli, že nemají v bankách zavedena žádná zvláštní opatření na zvyšování spokojenosti starších zaměstnanců. Jediná Komerční banka nabízí více benefitů zaměstnancům, kteří dosáhli věku 55 let. Paní IZ z ČSOB uvedla, že starším lidem, kteří už mohou být ze své práce unavení a kteří už nemusí mít takový pracovní elán jako na začátku kariéry, umožňují změnu. Vždy se s takovým zaměstnancem sejdou a proberou, co by mu zvýšilo chuť do práce a jaká změna by mu vyhovovala.

Na následujícím obrázku je zobrazena MAXmapa motivačních faktorů a opatření, jak zvyšovat spokojenost starších zaměstnanců.



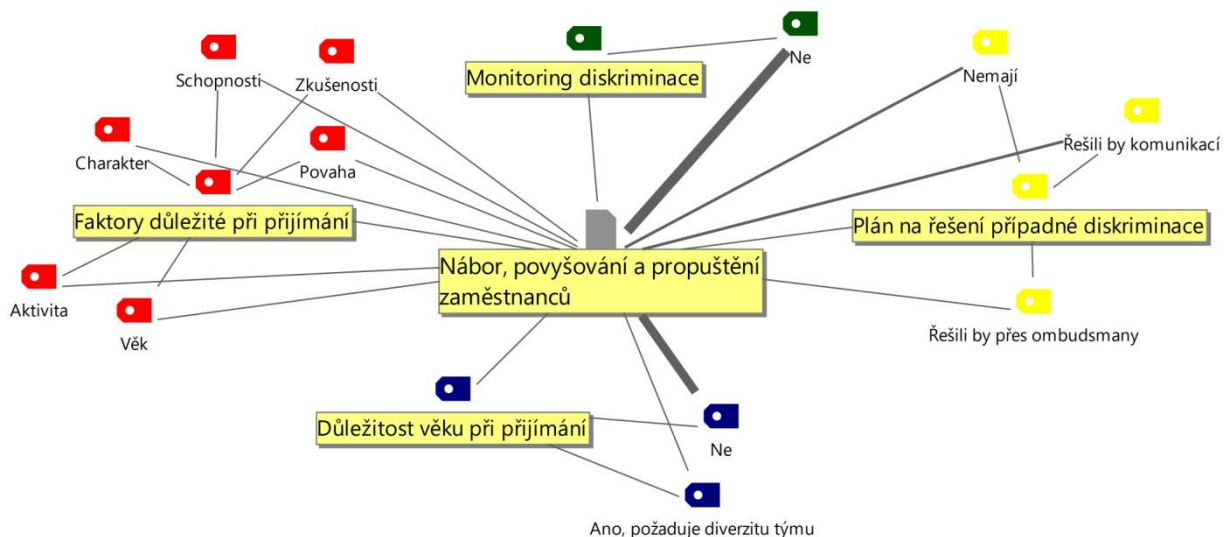
Obr. 52 MAXmapa motivačních faktorů a opatření, jak zvyšovat spokojenost starších zaměstnanců

Poslední oblast rozhovorů byla zaměřena na **monitoring diskriminace při náboru, povyšování a propuštění zaměstnanců** a na to, zda banky disponují konkrétním plánem, jak případné diskriminační jednání řešit. Do této oblasti byla také zařazena otázka, jaké faktory považují respondenti za nejdůležitější při přijímání nového zaměstnance.

Všichni respondenti uvedli, že nemonitorují, zda k diskriminaci dochází a žádný z respondentů se s diskriminací v bankovním sektoru za celou svou kariéru ještě nesetkal. Respondenti věří, že pokud by byl některý ze zaměstnanců diskriminován, ihned se svému nadřízenému svěří. Právě otevřenou komunikaci považují za jeden z klíčových postupů, jak případné diskriminační chování řešit, ba dokonce mu i předcházet. Paní MŠ z UniCredit Bank zmínila firemní ombudsmanky, na které se zaměstnanci mohou v případě nouze obracet.

Při přijímání nových zaměstnanců 6 ze 7 respondentů považují za klíčové spíše než věk schopnosti, zkušenosti, charakter, aktivitu a povahu konkrétního člověka. Respondent z MONETY Money Bank naopak věk za klíčový považuje, protože má snahu vytvářet věkově diverzní týmy pracovníků. Věří, že rozmanitost v týmu je velice důležitá. Ostatní respondenti sice věk za klíčový faktor nepovažují, avšak žádný z respondentů nevede tým, který by tvořili pouze mladší nebo starší zaměstnanci.

Na následujícím obrázku je zobrazena MAXmapa nábory, povyšování a propouštění zaměstnanců, monitoringu diskriminace a klíčových faktorů při přijímání nových pracovníků.



Obr. 53 MAXmapa nábory, povyšování, propouštění zaměstnanců, monitoringu diskriminace a klíčových faktorů při přijímání nových zaměstnanců

6 Návrhy a doporučení

Na základě provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu byla navržena doporučení pro zlepšení uplatňování principů age managementu v bankovním sektoru České republiky a opatření, která mohou personalisté a manažeři bank udělat pro zvýšení spokojenosti starších zaměstnanců.

6.1 Návrhy a doporučení pro zlepšení uplatňování principů age managementu

Účast manažerů, personalistů a pracovníků HR oddělení bank na kurzu Age management, který pořádá Institut certifikovaného vzdělávání

S ohledem na vývoj demografické situace a stárnutí společnosti v ČR je problematika age managementu velmi aktuální téma, protože změny věkové struktury obyvatelstva a především jeho stárnutí představují pro společnost vážné ekonomické a sociální dopady (icv.cz, 2016).

81 % respondentů (zaměstnanců bank) si pojem age management nedokáže spojit se správnou definicí nebo tento pojem ještě nikdy neslyšelo. Stejně závěry vyšly taktéž z hloubkových rozhovorů, ve kterých tento pojem nedokázalo správně definovat 6 ze 7 vedoucích pracovníků bank nebo pracovníků HR oddělení. Tato situace musí být v bankovním sektoru napravena.

Cílem kurzu, kterého navrhuji, aby se manažeři, personalisté a pracovníci HR oddělení bank zúčastnili, je naučit se definovat pojem age management, seznámit se se základními pojmy a principy personální politiky z pohledu věku, ujasnit si koncept pracovní schopnosti, poznat nástroj měření pracovní schopnosti (WA index), pochopit výhody věkově diverzifikovaných pracovních týmů a dozvědět se o možnostech, kterými lze předcházet diskriminačnímu jednání (icv.cz, 2016).

Z hloubkových rozhovorů s vedoucími pracovníky a s pracovníky HR oddělení bank vyšlo také, že respondenti vůbec neřeší problematiku stárnutí zaměstnanců. Tuto skutečnost by účast na kurzu také změnila. Porozumění základním aspektům problematiky stárnutí se stává důležitou kompetencí manažerů na různých úrovních. Základním poselstvím pro manažery by měla být skutečnost, že problematika stárnutí se týká naprosto každého a že se o jeho kvalitě rozhoduje mnohem dříve, než si většina lidí myslí (Štorová, 2016).

Základní informace, které by se měli manažeři o problematice stárnutí zaměstnanců dozvědět, jsou dle Štorové (2016) následující:

- různé podoby stárnutí, různé druhy věku (chronologický, biologický, sociální, psychologický);
- pracovní síla stárne, demografický vývoj, věkové složení pracovní síly v budoucnosti;
- metody udržování pracovní schopnosti zaměstnanců;
- ekonomické aspekty stárnutí;
- stárnutí a zdraví;

- funkční kapacita a stárnutí;
- vzdělávání;
- hodnoty a postoje;
- vliv legislativy.

Účast na kurzu by také pomohla vyvrátit mýty o stárnutí – mezi hlavní negativní vlastnosti pracovníků věkové kategorie 50+ řadili respondenti v hloubkových rozhovorech neochotu učit se nové věci, zaryté pracovní návyky, zkostnatělost, absenci životního a pracovního elánu, pasivitu a únavu. Časopis *The Economics* ale nedávno publikoval závěr několikaletého výzkumu amerických vědců, kteří zastávají tzv. teorii U. Tvrdí, že život průměrného člověka opisuje tvar písmena U – nejlépe nám je v mládí, pak přichází krize středního věku a pak už jde křivka opět nahoru. Pokud lidem přeje zdraví - pocit klidu, spokojenosti a vyrovnanosti stoupá (i60.cz, 2017). To je skutečnost, se kterou je nutné, aby se vedoucí pracovníci bank sžili a zabránili tak dalšímu šíření těchto mýtů.

Nutné je také to, aby pojem *age management* znali i zaměstnanci bank. Doba pracovního života patří k těm nejdelším v životě člověka, přičemž během jejího průběhu dochází u pracovníků k výrazným změnám v mnoha oblastech (Štorová, 2016). Současně lidé procházejí různými životními fázemi a je důležité, aby věděli, jaké možnosti v těchto jednotlivých fázích pracovního života mají. O *age managementu* by proškolil zaměstnance vedoucí pracovník banky.

Účast na kurzu by byla také prospěšná z toho důvodu, že by se vedoucí pracovníci a pracovníci HR oddělení dozvěděli, jak předcházet diskriminačnímu jednání, což je součást dalšího návrhu pro efektivnější uplatňování principů *age managementu*.

Monitoring diskriminace prostřednictvím firemních ombudsmanů

23 % všech respondentů pociťuje nebo již někdy pocítilo znevýhodnění při odměňování, 10 % v možnostech dalšího vzdělávání, 5 % v běžné každodenní činnosti, 15 % v možnostech čerpání firemních benefitů a 19 % v možnostech využívání sladování osobního a pracovního života. Nejčastěji jsou při odměňování a v možnostech dalšího vzdělávání znevýhodňováni respondenti ve věku 31-41 let. Zároveň se 52 % všech respondentů již někdy setkalo nebo setkává se znevýhodňováním starších kolegů. Příčiny těchto znevýhodňování by stály za zkoumáním a další analýzu.

Dle hloubkových rozhovorů nemonitorují nijak vedoucí pracovníci ani pracovníci HR oddělení, zda při náboru, povyšování a propouštění zaměstnanců nedochází k diskriminačnímu jednání. Pouze v UniCredit Bank uvedla respondentka, že mají firemní ombudsmany, na které se zaměstnanci banky mohou v případě nouze obrátit. Ostatní respondenti se s diskriminačním jednáním za celou svou kariéru nikdy nesetkali a nemuseli se jím ještě nikdy zabývat. Kdyby k této situaci došlo, řešili by ji pouze komunikací. Zaměstnanci bank však určité typy znevýhodňování pociťují a je nutné, aby vedoucí pracovníci bank a pracovníci HR oddělení diskriminaci monitorovali a uměli ji předcházet.

Navrhuji, aby každá z bank měla svého firemního ombudsmana. Firemní ombudsmani se dají využívat i externě, například server firemniombudsman.cz (2016) funguje na principu důvěrné a anonymní konzultační služby, kterou zajišťují specializovaní odborníci na dané téma. Poradenství je poskytováno pomocí telefonu, webového rozhraní, e-mailu, videokonferenčního hovoru, případně osobního setkání. Příklady témat, které tyto ombudsmani řeší, jsou:

- vztahové problémy na pracovišti;
- pracovní-právní záležitosti;
- sdílení pracovního a rodinného života;
- stresová zátěž;
- deprese a vyhoření;
- otázky spojené s rodičovstvím a výchovou dětí;
- situace vyplývající z péče o stárnoucí rodiče;
- šikana a obtěžování na pracovišti.

Úprava pracovního prostředí – více soukromí na pobočkách a relaxační zóny ve firemních centrech

63 % respondentů považuje uspořádání pracovního prostoru za ne zcela ideální a 54 % respondentům nevyhovují společné firemní prostory. Jedním z největších problémů, se kterým se bankovní sektor v současné době musí vypořádat, je fluktuace zaměstnanců. Provedený výzkum prokázal, že do svých maximálně 45 let plánuje danou banku opustit 53 % respondentů, kterým společné firemní prostory nevyhovují. Tomu by měly banky, pro které je velice důležité budovat si stabilní základnu loajálních zaměstnanců, předcházet.

Nutnost úpravy pracovního prostředí vyšla najevo také z hloubkových rozhovorů, ve kterých by si tuto změnu přáli téměř všichni respondenti.

Pracovní prostředí se dá v bankovním sektoru rozdělit na 2 hlavní skupiny, a to pobočky bank a firemní centrály ve velkých městech. Na základě provedeného výzkumu navrhuji, aby bylo pracovní prostředí upraveno následujícím způsobem:

- Na pobočkách chybí zaměstnancům soukromí – je třeba změnit dosavadní koncept poboček, který tvoří většinou velká otevřená místnost s pracovními stoly blízko u sebe. Zaměstnanec tak nemá dostatek soukromí k řešení mnohdy citlivých finančních problémů se svým klientem. Jelikož se na pobočkách řeší nejčastěji právě finance klientů, které spadají do soukromé oblasti každého člověka, tuto změnu by uvítali určitě i klienti. To, aby měl každý klientský poradce svoji kancelář, je nereálné, tudíž navrhuji přestavbu poboček takovým způsobem, že by stoly zaměstnanců byly odděleny alespoň sádrokartonovými přepážky.
- Ve firemních centrech chybí relaxační zóny. Chce-li zaměstnavatel, aby jeho zaměstnanci dosahovali maximálních pracovních výkonů, musí jim dopřát také prostor pro odpočinek. Zaměstnanci tak naberou nové síly a mohou tak zvýšit kreativitu a pracovitost.

Vytvořit dobré pracovní prostředí pro různé druhy práce je nákladná investice. Z hlediska managementu má ale kvalitní pracovní prostředí jednu velmi důležitou vlastnost. Vyplatí se (vlastnicesta.cz, 2015).

Více pracovní síly

Na svou rodinu a přátele si vyhrazuje čas pravidelně pouze 28,5 % respondentů, na své koníčky 21,5 % respondentů. 66 % respondentů pracuje pravidelně v časové tísní. Ve výzkumné části této práce bylo prokázáno, že maximálně do svých 45 let plánuje danou banku opustit 41 % respondentů, kteří jsou kvůli nedostatku pracovní síly nuceni pracovat v časové tísní. Přijetím dalšího nového pracovníka, například na pobočku banky, by si stávající zaměstnanci mohli vyhrazovat více času na rodinu, přátele a koníčky a zároveň by se necítily v tak velkém časovém presu.

Kdyby byla na pobočkách bank nabídnuta možnost stlačeného pracovního týdne, využilo by ji 33 % respondentů. Přijetím nového pracovníka by se tak na pobočkách otevřely nové možnosti flexibility pracovní doby, kterou by zaměstnanci dle výzkumu uvítali.

Více pracovní síly a flexibility na pobočkách by si přáli také respondenti z hloubkových rozhovorů. Dle nich tráví jejich zaměstnanci v práci velké množství přesčasů, jsou unavení a vyčerpaní, což je právě jedna z častých příčin fluktuace zaměstnanců, která je pro bankovní sektor riziková.

Zavedení firemních mateřských školek v Brně

Firemní mateřské školky mají banky pouze v Praze, v ostatních městech nikoliv. Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že by o firemní mateřskou školu stálo 29 % respondentů. Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že by o ni stáli hlavně ve větších městech, např. v Brně. Jaká by byla situace v jiných velkých městech, ve kterých neprobíhal výzkum k této diplomové práci, by stálo za další zkoumání. Každopádně firemní mateřské školky v Brně chybí.

Prvním předpokladem pro úspěšné založení a provoz firemní mateřské školky je podrobná znalost relevantní české legislativy. Zřízení mateřské školky je jedním z nejdražších HR programů na podporu sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců. Zásadní je vždy mít jasnou představu o tom, jak staré budou děti v plánované firemní školce a zda v ní budou umístěny v tzv. denním režimu péče či nikoliv (dobrepraxe.rovneprilezitosti.cz, 2010).

Částečná změna obsahu hodnotících rozhovorů

Z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že zpětná vazba je v bankovním sektoru poskytována dostatečným způsobem. Hodnotící rozhovory probíhají na týdenní, měsíční, půlroční a roční bázi. Nejčastěji se hodnotí pracovní výkon zaměstnance a stanovují se cíle na další období. Nejčastěji jednou ročně probíhá při těchto rozhovorech i plánování kariérního postupu – jakým směrem chce každý zaměstnanec směřovat a čeho chce v rámci kariéry dosáhnout.

Možnost samostatného rozhodování v práci nemá 44 % respondentů, z nichž maximálně do svých 45 let plánuje danou banku opustit 40 %. 20 % respondentů má dojem, že se jim nedostává uznání, které si vzhledem k vynaloženému úsilí za-

slouží. Z těchto respondentů plánuje danou banku maximálně do svých 45 let opustit 60 %. Aby si banka udržela loajální zaměstnance, je třeba jim v práci dávat více prostoru a dávat jim najevo uznání, které je přiměřené k vynaloženému úsilí každého zaměstnance.

V této souvislosti tedy navrhuji, aby součástí hodnotících rozhovorů na měsíční, půlroční a roční bázi byla diskuze nejen o pracovních výsledcích a požadovaných cílech či kariérním postupu, ale aby bylo zaměstnancům dáno najevo také uznání, pochvala a aby jim bylo připomínáno, jak cenní pro banku jsou. Dále doporučuji, aby se vedoucí pracovníci bank více zajímali o názory svých podřízených. Důležité je, aby se zajímali o to, jak by oni sami navrhovali danou situaci řešit nebo zda mají nápad, jakým jiným způsobem lze dosáhnout požadovaných výsledků.

Aktivní prosazování a řízení věkové diverzity na pracovišti + finanční ohodnocení pracovníka zodpovědného za diverzitu

Z hloubkových rozhovorů vyšlo najevo, že se vedoucí pracovníci a pracovníci HR oddělení věkové diverzity nebrání, ale ani ji aktivně neprosazují. Mezigenerační spolupráce funguje v bankovním sektoru ukázkově, respondentům z dotazníkového šetření se spolupracuje dobře se staršími kolegy, takže by bylo neefektivní těchto skutečností nevyužít ve prospěch čerpání výhod, které plynou z věkové diverzitních týmů na pracovišti.

Jak věkovou diverzitu implementovat do praxe, popisuje ve své publikaci „Nebojme se diverzity“ Čermáková (2015). Řízení diverzity by mělo být součástí celkové strategie firmy. Nestačí však pouze prohlášení o důležitosti diverzity, ale firma musí dle autorky splňovat tyto základní podmínky:

- Vedení musí umět odpovědět na otázku, proč potřebuje pracoviště různorodou pracovní sílu.
- Aby mohlo pracoviště přijmout určité rozdíly z hlediska věku, musí je uznat a respektovat.
- Tenze, které přijetím odlišné pracovní síly vzniknou, by měla firma přijmout a řešit je pozitivním způsobem.

Hlavní principy zavádění diverzity jsou dle Čermákové (2015) následující:

- 1) Vytvoření silného základu v podobě hodnot, koncepce diverzity, zdrojů pro její zavádění a závazků v podobě cílů.
- 2) Vytvoření pevně vnitřní struktury v podobě rozdělení zodpovědnosti v procesu řízení diverzity.
- 3) Vytvoření pevné vnější struktury pro šíření diverzity do komunity a vytvoření vztahů a způsobů komunikace do komunity.
- 4) Měření pokroku a výsledků – všechny cíle musí být nastaveny tak, aby bylo možné sledovat jejich dosahování.
- 5) Odpovědnost příslušných řídicích pracovníků za dosahování diverzity by měla být propojena s hodnocením jejich výkonu a platovým ohodnocením.

Postup zavádění diverzity do praxe inspirovaný obecným postupem zavádění diverzity na pracovišti je podle Čermákové (2015) následující:

- 1) Vytvoření řídicí skupiny – ideálně pracovníci z různých věkových kategorií a různých úrovní hierarchie, např. vedoucí pobočky a personalista.
- 2) Sestavení scénáře budoucnosti – řídicí skupina se shodne na tom, jak bude pracoviště firmy vypadat z hlediska věkové diverzity za několik let.
- 3) Vytvoření vize a strategie – na základě sestaveného scénáře vytvoří řídicí skupina vizi a strategii, která určí, jakým způsobem bude podporována a řízena věková diverzita.
- 4) Provedení auditu věkové diverzity – vedoucí pracovník či pracovník personálního oddělení musí mít naprosto jasnou představu o věkovém složení svých zaměstnanců. Dle provedeného výzkumu se tomu tak v bankovním sektoru neděje, respondenti, kteří měli pod sebou více podřízených než 20, nedokázali jejich věkovou strukturu přesně určit. V rámci auditu by mělo dojít k průzkumu současného stavu firmy z hlediska věkové diverzity, měla by být analyzována pracovní síla, firemní dokumenty a postoje stávajících zaměstnanců k věkové diverzitě.
- 5) Zhodnocení možností zavedení věkové diverzity – výsledkem auditu by měla být studie hodnotící současnou situaci s doporučenými návrhy.
- 6) Stanovení plánu věkové diverzity
- 7) Monitoring a korekce cílů a opatření
- 8) Vytvoření systému vzdělávání a komunikační kampaně

6.2 Návrhy a doporučení pro zvýšení spokojenosti a pracovní efektivity starších zaměstnanců

42 % respondentům starších 50 let ne zcela vyhovuje uspořádání pracovního prostoru a 28 % nevyhovují společné firemní prostory. Návrh na úpravu pracovního prostředí je popsán v kapitole výše.

Spokojenost starších zaměstnanců by se také zvýšila dalším výše zmíněným návrhem, kterým je více pracovní síly v bankovním sektoru – pravidelně si totiž na svou rodinu a přátele vyhrazuje čas pouze 8 % respondentů v této věkové kategorii a na koníčky 14 % těchto respondentů. 50 % z nich také pracuje ve velké časové tísní.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že je se zaměstnanci nad 50 let jednáno naprosto stejně, jako s mladšími kolegy a že nejsou v bankách zavedena žádná zvláštní opatření, jak zvyšovat jejich spokojenost. Tento přístup doporučuji změnit a navrhuji, aby v každé bance měli zaměstnanci nad 50 let více firemních benefitů, než jejich mladší kolegové. Zaměstnavatel by měl totiž brát větší ohled na zdravotní stav starších zaměstnanců, takže by benefity mohly souviset s příspěvky na pravidelné lékařské prohlídky, lázně, rekondiční pobyty, na poukázky na wellness aktivity a na rehabilitační programy.

43 % respondentů starších 50 let není spokojeno se svým příjmem, navrhuji tedy v každé bance ocenit loajalitu vůči bance s ohledem na dobu trvání pracovního poměru. Doporučuji bankám, aby si loajalitu zaměstnanců pěstovaly už od prvních let, které zaměstnanec v bance stráví. Za každý rok by zaměstnancům připa-

dala odměna 200 Kč měsíčně, po 10 letech strávených v bance by tak zaměstnancům chodil měsíčně bonus ve výši 2000 Kč za loajalitu.

29 % respondentům z této věkové kategorie se nedostává uznání, které si zaslouží a 86 % respondentů nemá možnost samostatného rozhodování – náprava této situace by mohla být v podobě změněné koncepce hodnotících rozhovorů, při kterých by se vedoucí pracovníci měli dotazovat na názory těchto zaměstnanců na pracovní postupy, které v bance probíhají a dávat jim tak najevo, že jim důvěřují a že jsou pro banku velkým přínosem.

Dále doporučuji, aby vedoucí pracovníci dávali starším zaměstnancům najevo, že s nimi v bance počítají i do budoucna, protože 48 % z nich si myslí, že jejich pracovní místo je nejisté.

6.3 Náklady návrhů a doporučení

Vzhledem ke komplexnosti návrhů a doporučení pro bankovní sektor celé České republiky nelze přesnou výši nákladů určit, uvedeny budou tedy pouze odhady těchto částek.

Cenu přestavby jedné pobočky implementováním sádrokartonových příček mezi pracovní stoly odhadla havlíčkobrodská firma zabývající se instalací sádrokartonu na: 2000 Kč za materiál na jednu příčku o velikosti 1,5 m x 2 m, 750 Kč za práci na jedné příčce a 300 Kč za nátěr příčky. Menší pobočka banky, která by potřebovala implementovat například 5 sádrokartonových příček, by za tuto přestavbu zaplatila 15 250 Kč.

Vybudování relaxační zóny ve velkém firemním centru banky by odhadem havlíčkobrodské stavební firmy stálo 1 milión Kč.

Co se týká návrhu směřovat do bankovního sektoru více pracovní síly, náklad na jednoho zaměstnance na pozici klientského pracovníka by byl dle serveru platy.cz (2016) 22 071 Kč za měsíc.

Financování zařízení předškolní péče spočívá stále především na zaměstnavateli. Do rozpočtu je nutné dle serveru aperio.cz (2013) započítat zejména tyto položky:

- úprava prostor;
- vybavení vnitřní a venkovní;
- náklady na mzdy včetně odvodů;
- provozní náklady;
- náklady na zajištění stravy;
- zájmové kroužky;
- drobný hmotný majetek;
- pojištění odpovědnosti a úrazové pojištění;
- investice do oprav.

Podle dostupných informací čerpaných z organizace [Dům pro motýlky](http://Dum.pro.motylky.cz) a z firemniskoly.cz se náklady na zřízení jedné školy pro 25 dětí pohybují okolo 1 miliónu Kč (základní rekonstrukce prostor, vybavení školky, hřiště) a provozní náklady na

1 dítě jsou 12-13 tisíc Kč za měsíc. Je však nutné počítat i s počátečními náklady na pořízení či stavbu budovy.

Za aktivní prosazování a řízení diverzity by byl odpovědný pracovník odměněn částkou 1000 Kč za měsíc.

Benefity určeny lidem nad 50 let ve formě příspěvků na lékařské prohlídky, lázně, wellness pobyty či rekondiční pobyty byly odhadnuty na 3000 Kč na jednoho zaměstnance za rok.

Poslední vyčíslitelnou položkou jsou benefity za loajalitu, které by byly ve výši 200 Kč na jednoho zaměstnance za každý odpracovaný rok v bance.

Následující tabulka zobrazuje přehled nákladů na předložené návrhy a doporučení.

Tab. 22 Náklady předložených návrhů a doporučení

Návrhy a doporučení	Odhadované náklady	Forma nákladu
Účast na kurzu Age management	nezveřejněno	jednorázový náklad
Využívání služeb firemních ombudsmanů	nezveřejněno	měsíční náklad
Implementace sádrokartonových příček na pobočku banky	15 250 Kč	jednorázový náklad
Vybudování relaxační zóny ve firemním centru banky	1 000 000 Kč	jednorázový náklad
Více pracovní síly	22 071 Kč/zaměstnanec	měsíční náklad
Firemní mateřská školka	1 000 000 Kč/školka	jednorázový náklad
Firemní mateřská školka	12-13 000 Kč/dítě	měsíční náklad
Částečná změna obsahu hodnotících rozhovorů	0 Kč	-
Odměna pracovníka za aktivní prosazování a řízení věkové diverzity	1 000 Kč/zaměstnanec	měsíční náklad
Vyšší benefity pro zaměstnance nad 50 let	3 000 Kč/zaměstnanec	roční náklad
Benefity za loajalitu	200 Kč/zaměstnanec/odpracovaný rok	měsíční náklad

6.4 Přínosy návrhů a doporučení

Hlavním přínosem prvního návrhu – tedy účasti na kurzu Age management, který pořádá Institut certifikovaného vzdělávání je podpoření metod a principů, které umožní zlepšovat pracovní schopnost zaměstnanců a prodloužit tak délku jejich ekonomicky aktivní pracovní doby (icv.cz, 2016).

Vylepšením pracovního prostředí dle požadavků zaměstnanců povede k jejich vyšší spokojenosti a loajalitě. Kvalita pracovního prostředí hraje významnou roli

také při náboru nových pracovníků, převážně při hledání nových uchazečů a talentů, o které je v současné době na pracovním trhu velký zájem.

Provozování předškolní péče pro děti zaměstnanců je velmi oblíbeným benefitem. Přínosy firemní mateřské školky pro zaměstnance jsou dle serveru aperio.cz (2013) následující:

- uspokojení potřeb zaměstnanců, redukce stresu, vyšší motivace ke kvalitní práci a identifikace se zaměstnavatelem;
- možnost fyzické blízkosti rodiče dítěti během dne;
- provozní doba se shoduje s pracovním rytmem firmy a zaměstnanců;
- úspora času dopravy z/do předškolního zařízení a pracoviště.

Přínosy firemní mateřské školky pro zaměstnavatele jsou následující:

- konkurenční výhoda na pracovním trhu při náboru nových zaměstnanců, podporující společenskou odpovědnost firmy;
- benefit pro stávající a budoucí zaměstnance;
- vyšší loajalita zaměstnaných rodičů a jejich identifikace s firmou;
- podpora motivace i výkonu zaměstnanců;
- úspora nákladů na opakovaný nábor a zaškolování zaměstnanců (udržením již proškolených rodičů ve firmě);
- pružnější organizace práce a pracovní doby zaměstnaných rodičů, nižší absence.

Přínosy věkově diverzitních týmů na pracovišti jsou dle Čermákové (2015) následující:

- včlenění do pracovního procesu různorodý pracovní potenciál jedinců z různých věkových kategorií a umožnění jim pracovně se uplatnit;
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců;
- reakce na různorodé potřeby lidí jako zákazníků a klientů;
- zvýšení produktivity a zlepšení kvality poskytovaných služeb;
- zvýšení nejen ekonomického zisku, ale také solidarity a soudržnosti v rámci společenství.

Předložené návrhy, které se týkají zaměstnanců starších 50 let, mají hlavní přínos ve zvyšování jejich spokojenosti. Vzhledem ke stárnutí společnosti už se zaměstnavatelé nebudou moci nadále spoléhat na stabilní doplňování pracovní síly mladými lidmi. Budoucí ekonomický růst, konkurenceschopnost a efektivita budou stále více záviset na tom, jak dobře budou zaměstnavatelé schopni řídit a vést stárnoucí zaměstnance (Rašticová, 2012). Ukazatelem toho, jak správně je řídit a vést, je právě spokojenost zaměstnanců starších 50 let.

Největším problémem v personální oblasti bankovního sektoru je dle provedeného výzkumu velmi vysoká fluktuace zaměstnanců. Hlavním přínosem všech doporučení a návrhů je právě zabraňování této fluktuace tím, že si banky budou budovat silnou stabilní základnu věkově diverzitních loajálních zaměstnanců.

7 Diskuze

Tato diplomová práce reaguje na současnou demografickou situaci v České republice a na její předpokládaný vývoj. Teoretická část práce se zabývá stárnutím populace a problematikou age managementu obecně. Ve vlastní části práce byl proveden výzkum, který se věnoval zejména tomu, do jaké míry jsou principy age managementu v bankovním sektoru uplatňovány, a faktorům, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců všech věkových kategorií, výhradně pak zaměstnanců starších 50 let.

V diplomové práci se mohou vyskytnout určité omezující limity kvantitativního a kvalitativního výzkumu, které mohly ovlivnit vyvozené závěry.

Pro účast ve výzkumu bylo osloveno 15 českých bank, ale ochotu se výzkumu zúčastnit projevilo pouze 7 z nich. Bankovní sektor je tak v této diplomové práci reprezentován Českou spořitelnou, Komerční bankou, UniCredit Bank, Raiffeisenbank, Sberbank, MONETOU Money Bank a ČSOB.

Kvantitativní výzkum probíhal ve 2 velkých městech (Praha a Brno) a ve dvou menších (Havlíčkův Brod a Jihlava), aby bylo zamezeno jednostrannosti odpovědí. Dotazník byl vždy distribuován na celé konkrétní oddělení banky (např. v Praze na oddělení Restrukturalizace a vymáhání korporátních klientů) nebo na celou pobočku. Návratnost odpovědí byla necelých 40 %. Zaměstnance bankovního sektoru tak reprezentuje vzorek, který čítá 151 respondentů, z nichž pouze 9 % je starších 50 let. V dotazníku byly nejčastěji využívány uzavřené otázky a hodnotící škály. Nevýhodou uzavřených otázek je to, že umožňují nahodilé vyplnění, odpovědi mohou být sugestivní a nemusí vystihnout názor respondenta. Naopak hodnotící škály jsou nejvhodnějším nástrojem pro měření názorů a postojů respondentů, což je pro tento výzkum cenné a žádoucí. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny zajímavé informace, které byly následně pomocí exaktních statistických metod analyzovány - nejčastěji tak, zda odpovědi respondentů závisí na jejich pohlaví, věku a věku, do kterého předpokládají danou banku opustit.

Kvalitativní výzkum probíhal záměrně ve stejných bankách, jako kvantitativní. Vypovídací hodnotu tohoto výzkumu zvýšilo také to, že byly hloubkové rozhovory provedeny jak s manažery pobočky, tak i s pracovníky HR oddělení. Zastoupeny v něm byly jak firemní centra (v Brně), tak menší pobočky (V Brně a Havlíčkově Brodě). Kvalitativním výzkumem byl získán expertní pohled na danou problematiku. Zajímavá je také skutečnost, že 6 ze 7 respondentů byly ženy, což vypovídá o povedené snaze bank o genderovou rovnost na manažerských pozicích. Omezení kvalitativního výzkumu může být pouze to, že manažeři jednotlivých poboček mají poměrně velkou volnost v tom, jak své pobočky řídí. Jak řídí pobočku jedné banky jeden manažer, se může podstatně lišit od toho, jak jinou pobočku stejné banky řídí druhý.

Jedna z otázek v hloubkovém rozhovoru se zabývala tím, co by respondent navrhol pro zlepšení podmínek zaměstnanců, kdyby měl neomezené finanční možnosti. Respondenti navrhovali více flexibility na pobočkách, firemní školky, teambuildingové aktivity, více soukromí na pobočkách – tedy změnu konceptu po-

boček, více pracovní síly, vyšší finanční ohodnocení, relaxační zónu a sportovní aktivity na pracovišti a jednodušší interní systémy (konkrétně v Komerční bance). Odpovědi respondentů se téměř shodují s předloženými návrhy a doporučení.

Za další výzkum v této oblasti navrhuji zaměřit se na příčiny pocitování znevýhodňování v pracovním životě zaměstnanců. Manažeři poboček nebo pracovníci HR oddělení se s diskriminací nikdy nesetkali a nemuseli ji nikdy řešit, kdežto zaměstnanci bank znevýhodňování již někdy pocítili nebo pocítují. Stálo by za další výzkum, co je toho příčinou.

8 Závěr

Demografický vývoj v České republice směřuje k výraznému stárnutí populace, což s sebou přináší významné důsledky pro firmy, ekonomiku i pro celou společnost. Aby byly důsledky, které stárnutí populace přinese, zvládnutelné, je nutné, aby zaměstnavatelé kompletně změnili svůj způsob uvažování ohledně starších zaměstnanců. Zaměstnavatelé se musí naučit řídit své zaměstnance s ohledem na jejich věk, naučit se využívat potenciál starších zaměstnanců, ba dokonce se snažit konstantně zvyšovat jejich spokojenost.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout doporučení, jak lépe uplatňovat principy age managementu v bankovním sektoru České republiky. Analytická část této diplomové práce se zaměřovala také na faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců a jaká opatření mohou personalisté a manažeři bank zavést pro zvýšení spokojenosti starších zaměstnanců.

Cíle bylo dosaženo pomocí aplikací metod kvantitativního a kvalitativního přístupu. V rámci kvantitativního výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření a aplikovány exaktní metody statistické analýzy získaných dat softwarem Statistica 12. V rámci kvalitativního výzkumu byla data získána pomocí semistrukturovaných rozhovorů s manažery nebo s pracovníky HR oddělení jednotlivých bank. Následně byla data analyzována v softwaru pro kvalitativní analýzu a prezentována pomocí MAXmap.

Na základě aplikovaných metod byly vyřešeny výzkumné otázky:

Respondenti si většinou pojem age management nedokážou spojit s přesnou definicí nebo ho ještě nikdy neslyšeli. Po objasnění pojmu v hloubkových rozhovorech respondenti odpovídali, že principy age managementu v bance uplatňují. Podporují zaměstnance v různých fázích jeho života – mají speciální programy pro studenty a absolventy, následuje adaptační proces nového zaměstnance v bance, podporují zaměstnance na rodičovské nebo mateřské dovolené, usnadňují jim návrat do práce, umožňují zaměstnancům kariérní růst a zaměstnávají zaměstnance i po jejich odchodu do důchodu. Žádná zvláštní opatření jak zvyšovat spokojenost starších zaměstnanců v bankách nemají. Pouze v jediné bance má zaměstnanec starší 55 let více benefitů než jeho mladší kolegové. Benefity za loajalitu fungují v bankách formou jednorázových bonusů po odpracování určitého počtu let.

Manažeři a pracovníci HR oddělení se ještě nikdy za celou svou kariéru nasetkali s diskriminačním jednáním, proto nemají žádný konkrétní plán, jak by takovou situaci řešili. Diskriminaci při náboru, povyšování a propouštění zaměstnanců nemonitorují, věří, že kdyby měl jejich podřízený zaměstnanec problém, přišel by s ním přímo za vedoucím pracovníkem. Na druhou stranu zaměstnanci bank znevýhodňování již někdy pocítili nebo pociťují. Bylo statisticky prokázáno, že nejvíce znevýhodňování při odměňování pociťují respondenti ve věku 31-41 let, to samé platí pro znevýhodňování v možnostech dalšího vzdělávání. Více než 50 % respondentů také již někdy pocítilo nebo pociťuje znevýhodňování některého ze svých starších kolegů. Příčiny tohoto znevýhodňování by stály za další zkoumání.

Respondentům se se staršími kolegy pracuje dobře, v bankách perfektně funguje mezigenerační spolupráce, nejčastěji formou mentoringu či koučinku nových zaměstnanců vždy profesně staršími.

Zpětná vazba je zaměstnancům bank taktéž poskytována – nejčastěji na denní, týdenní, měsíční, půlroční a roční bázi. Nejčastěji se při těchto rozhovorech hodnotí výkon zaměstnance a stanovují se cíle na další období. Jednou ročně vedoucí pracovníci řeší s podřízenými jejich pracovní kariéru, zajímají se o to, jakým směrem se chce každý zaměstnanec rozvíjet a o jakou jinou pracovní pozici by měl případně zájem. Výsledky výzkumu také prokázaly, že zaměstnancům při takovýchto rozhovorech chybí projev uznání. Přitom 60 % respondentů, kterým projev uznání chybí, plánuje banku opustit do svých maximálně 45 let.

V bankovním sektoru stále kolují mýty o starších pracovnících – mezi hlavní negativní vlastnosti této skupiny zaměstnanců řadili respondenti neochotu učit se nové věci, zaryté pracovní návyky, zkostnatělost, absenci životního a pracovního elánu, pasivitu a únavu. Naopak jako pozitivní charakteristiky zmiňovali bohaté zkušenosti, které rádi předávají mladším kolegům, stabilitu, loajalitu, pokoru, klid, zodpovědnost a celkovou spokojenost a nenáročnost.

Pracovní prostředí respondentům ne zcela vyhovuje. Na pobočkách by si přáli více soukromí s klienty, což by vyžadovalo kompletní změnu konceptu všech poboček. Ve firemních centrech chybí respondentům relaxační zóny. Společné firemní prostory jsou pro respondenty důležité, protože bylo statisticky prokázáno, že 53 % respondentů, kterým společné firemní prostory ne zcela vyhovují, plánují banku do svých maximálně 45 let opustit. Situace u respondentů ve věku nad 50 let je taková, že 42 % ne zcela vyhovuje uspořádání pracovního prostoru a 28 % ne zcela vyhovují společné firemní prostory.

Možnosti sladování osobního a pracovního života jsou v bankovním sektoru využívány všude tam, kde je to možné. Na pobočkách je daná přesná otevírací doba, po kterou musí být zaměstnanci k dispozici svým klientům. Tam se flexibilita tolik nevyskytuje. Kdyby byla možnost, nejvíce respondentů by na pobočkách mělo zájem o stlačený pracovní týden. To, že flexibilita na pobočkách chybí, dokazuje i fakt, že si jen málo respondentů dokáže vyhrázovat pravidelně čas na své koníčky, rodinu a přátele. To platí i u respondentů nad 50 let. Respondenti taktéž pracují často ve velké časové tísní, přičemž bylo prokázáno, že 41 % respondentů, kteří v práci zažívají z nedostatku času stres, plánují danou banku do svých maximálně 45 let opustit. 50 % respondentů starších 50 let se taktéž často nachází v časovém presu.

Pro respondenty je také důležité cítit ze strany vedení důvěru a mít možnost samostatně se v práci rozhodovat. Bylo prokázáno, že 40 % respondentů, kteří mají pouze velmi malou možnost samostatného rozhodování, opustí banku maximálně do svých 45 let. I zaměstnanci nad 50 let mají malou možnost samostatného rozhodování – odpovědělo tak 86 % těchto respondentů.

Respondenti by taktéž měli zájem o firemní mateřské školky. Pokud některá z bank tento benefit svým zaměstnancům nabízí, nachází se pouze v Praze. O firemní mateřskou školku by měli zájem ale i respondenti v Brně. Jaký by byl o tento

benefit zájem v ostatních větších městech České republiky, by stálo za další zkoumáním.

Vzdělávací systém bank považují respondenti za dostatečný. Začíná intenzivním školením před samotným nástupem do banky a následuje možnost účastnit se různých vzdělávacích kurzů. Respondenti mají možnost učit se nové dovednosti.

Svůj příjem považují respondenti nejčastěji za přiměřený vzhledem k jejich vynaloženému úsilí. Se svým příjmem není naopak spokojeno 43 % respondentů starších 50 let.

Pro starší zaměstnance je také důležitá jistota, přičemž svoje pracovní místo nepovažuje za jisté 43 % respondentů starších 50 let.

Dále bylo statisticky prokázáno, že největší šanci na povýšení mají zaměstnanci, kteří v bance pracují méně než 5 let, což jasně koresponduje s kariéřním postupem, který je pro bankovní sektor typický. Se zvyšujícím se počtem odpracovaných let v bance se zvyšuje také uznání, které vedoucí pracovníci respondentům projevují.

Na základě zjištěných výsledků byly formulovány návrhy a doporučení vedoucí ke zlepšení uplatňování principů age managementu v bankovním sektoru České republiky a opatření, která mohou personalisté a manažeři bank dělat pro zvýšení spokojenosti starších zaměstnanců. Konkrétně je jim doporučováno, aby více zaměřili pozornost na starší zaměstnance obecně, aby jim projevovali důvěru, dávali najevo uznání a ujišťovali je, že s nimi počítají v práci i do budoucna. Dalším návrhem, který je zaměřený výhradně na starší zaměstnance, je této skupině zaměstnanců nabídnout více benefitů, konkrétně těch, které souvisejí se zdravím. Efektivněji by měla být také odměňována loajalita zaměstnanců. Starším zaměstnancům se zvýší spokojenost také realizací ostatních návrhů a doporučení, která jsou směřována k zaměstnancům všech věkových kategorií. Mezi takové patří úprava pracovního prostředí, aktivní prosazování věkové diverzity na pracovištích a směřování více pracovní síly do bankovního sektoru.

Přínosy předložených návrhů vedou od vyššího ekonomického zisku a zvýšení konkurenceschopnosti až po zabránění velké fluktuaci zaměstnanců, která v posledních letech bankovní sektor sužuje. Bylo prokázáno, že 80 % zaměstnanců, kteří pracují v bance minimálně 6 let, plánují v této bance zůstat minimálně do svých 57 let, což je pro banku velmi žádoucí. Hlavním přínosem předložených návrhů jsou také spokojenější zaměstnanci všech věkových kategorií. To, že spokojený zaměstnanec, rovná se loajální zaměstnanec, je všeobecně známo. Nyní však začíná být aktuálnější také spokojenost starších zaměstnanců, protože právě na nich bude stát budoucnost firmy i celé společnosti.

9 Literatura

- BURDA, PATRIK. *Ošetrovatelská péče 2. díl: Pro obor ošetrovatel*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9254-0.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, LENKA. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- ČELEDOVÁ, LIBUŠE A ROSTISLAV ČEVELA. *Výchova ke zdraví: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3213-8.
- ČELEDOVÁ, LIBUŠE, ZDENĚK KALVACH A ROSTISLAV ČEVELA. *Úvod do gerontologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2016. ISBN 978-80-246-3404-3
- ČEVELA, ROSTISLAV A LIBUŠE ČELEDOVÁ. *Sociální gerontologie: východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4544-2.
- DVOŘÁČKOVÁ, DAGMAR. *Kvalita života seniorů: v domovech pro seniory*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4138-3.
- FARKOVÁ, MARIE. *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada, 2009. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2480-5.
- GRUSS, PETER, ed. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6.
- HAŠKOVCOVÁ, HELENA. *Fenomén stáří*. Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl. Praha: Havlíček Brain Team, 2010. ISBN 978-80-87109-19-9.
- HAVLÍČKOVÁ, DANIELA. *Metodika - kompetence, kvalita, kvalifikace, (sebe)koncepce: pro neformální vzdělávání*. 1. Praha: Národní institut pro další vzdělávání, 2015. ISBN 978-80-87449-50-9.
- HOLCZEROVÁ, VLADIMÍRA A DAGMAR DVOŘÁČKOVÁ. *Volnočasové aktivity pro seniory*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4697-5.
- HORVÁTHOVÁ, PETRA, JIŘÍ BLÁHA A ANDREA ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- HROZENSKÁ, MARTINA A DAGMAR DVOŘÁČKOVÁ. *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4139-0.
- ILMARINEN, JUHANI. *Ako si predĺžiť aktívny život: starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 9788007016583.
- JANDA, JOSEF. *Zajištění na stáří: jak se co nejlépe připravit na podzim života*. Praha: Grada, 2012. Finance pro každého. ISBN 978-80-247-4400-1.
- KALOUSOVÁ, PAVLÍNA, PAVEL ŠTERN, JAKUB ŽÁKAVEC A MIRIAM ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických*

- změn. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. ISBN 978-80-260-8019-0.
- KALVACH, ZDENĚK. *Křehký pacient a primární péče*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4026-3.
- MALÍKOVÁ, EVA. *Péče o seniory v pobytových sociálních [sic] zařízeních*. Praha: Grada, 2011. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3148-3.
- MORROW-HOWELL, NANCY, JAMES HINTERLONG A MICHAEL W. SHERRADEN. *Productive aging: concepts and challenges*. London: Johns Hopkins University Press, c2001.
- NOVOTNÝ, PETR, NINA BOSNIČOVÁ, JANA BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014. ISBN 978-80-904531-7-3.
- POKORNÁ, ANDREA. *Komunikace se seniory*. Praha: Grada, 2010. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3271-8.
- RAŠTICOVÁ, MARTINA. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-7204-809-0.
- SOKAČOVÁ, LINDA. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+, 2014. ISBN 978-80-905711-0-5.
- ŠPATENKOVÁ, NADĚŽDA A LUCIE SMÉKALOVÁ. *Edukace seniorů: geragogika a gerontodidaktika*. Praha: Grada, 2015. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-5446-8
- ŠTĚPÁNKOVÁ, HANA, CYRIL HÖSCHL A LUCIE VIDOVIČOVÁ. *Gerontologie: současné otázky z pohledu biomedicíny a společenských věd*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2628-4.
- VETEŠKA, JAROSLAV A MICHAELA TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-1770-8.
- VIDOVIČOVÁ, LUCIE. *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita Brno, Mezinárodní politologický ústav, 2008. EDIS, sv. 2. ISBN 978-80-210-4627-6.

Elektronické zdroje

- A Guide to Good Practice in Age Management [online]. Luxembourg : Office for Official Publications of the European Communities, 2006 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z WWW: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf
- Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků. Ucimse.cz [online]. 2011 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z:

- <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujicivek-pracovniku.html>
- Age management. Institut certifikovaného vzdělávání [online]. 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.icv.cz/cz/kurzy/lidske-zdroje-a-personalistika/age-management-age-management>
- Ageing in Employment: A European code of good practice. In Eurolink Age [online]. Londýn: Eurolink Age, 2000 [cit. 2017-02-13]. Dostupné z WWW: <http://www.jamonet.eu/equal/usufull%20links/code.pdf>
- BALL, Chris. Defining Age Management: Information and Discussion Paper. TAEN - The Age and Employment Network [online]. 2016, , 8 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.taen.org.uk/uploads/resources/Defining_Age_Management1.pdf
- Banky stále nabírají zaměstnance podle tradičních postupů, mnohdy zastaralých. Pwc.com [online]. 2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.pwc.com/cz/cs/tiskove-zpravy/2016/banky-stale-nabiraji-zamstnance-podle-tradinich-postup--mnohdy-z.html>
- BOUDINY, Kim. ☑ Active ageing: from empty rhetoric to effective policy tool. Ageing & Society [online]. 2012, , 22 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.cambridge.org/core/services/aop-cambridge-core/content/view/AE973B91D5F93069AA650C31D215614F/S0144686X1200030Xa.pdf/div-class-title-active-ageing-from-empty-rhetoric-to-effective-policy-tool-div.pdf>
- Co je Age Management a proč je tak aktuální? Edunews.cz [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-546/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni>
- ČERMÁKOVÁ, Marie, Hana MAŘÍKOVÁ a Alena KŘÍŽKOVÁ. Nebojme se diverzity [online]. In: . Sociologický ústav AV ČR, 2015, s. 54 [cit. 2017-05-15]. ISBN 978-80-7330-266-5. Dostupné z: http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/nebojme_se_diverzity_web.pdf
- Česká spořitelna [online]. ©2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>
- Českou společností se šíří demografická panika. Domaci.eurozpravy.cz [online]. 2012 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://domaci.eurozpravy.cz/spolecnost/44941-ceskou-spolecnosti-se-siri-demograficka-panika/>
- ČSOB [online]. ©2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/>
- ČUHLOVÁ, Jana. Koncept age managementu jako zarámování projektu Zkušenost + [online]. 2014, 9 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/olk/projekty_esf/ukoncene/rip/zkusenost_plus/KONCEPT_AGE_MANAGEMENTU_-_MGR._JANA_CUHLOVA.PDF

- Employment rate of older workers, age group 55-64. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tesem050&language=en&toolbox=data>
- Etický kodex Raiffeisenbank. Raiffeisenbank [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/obecne-informace/eticky-kodex.pdf>
- Etický kodex zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny. Česká spořitelna [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/Eticky_kodex.pdf
- Etický kodex zaměstnanců ČSOB. ČSOB [online]. 2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/594543/csob-csr-eticky-kodex.pdf>
- Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru - ekonomika ČNB. Kurzy.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/banky-celkem-v-a-pocty/uk7-7-evidencni-stav-zamestnancu-vbankovnim-sektoru/>
- FABISIAK, Jan. Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics. *Journal of Entrepreneurship* [online]. 2012, 8(4), 14 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2203482
- Finanční sektor má svá specifika. Hr-server.cz [online]. 2012 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <https://www.hr-server.cz/clanek/dana-dekojova-financni-sektor-ma-sva-specifika-mezi-ktera-pa-id-2578965>
- Firemní mateřská školka. Dobrepraxe.rovneprilezitosti.cz [online]. 2010 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://dobrepraxe.rovneprilezitosti.cz/cz/firemni-materska-skolka>
- Firemní ombudsman. Firemniombudsman.cz [online]. 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.firemniombudsman.cz/#!tab-curriculum>
- Firemní školky. Firemniskolky.cz [online]. 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.firemniskolky.cz/>
- Firmy si hýčkají některé starší zaměstnance, přijímat nové však nemíní. Idnes.cz [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnavani-starsich-pracovniku-nad-50-let-fki-/podnikani.aspx?c=A150528_2165701_podnikani_kho
- HAVRLÍKOVÁ, Zdeňka. Národní zpráva - Zhodnocení situace osob vstupujících na trh práce (30-) a osob s rozsáhlými profesními zkušenostmi (45+) v České republice [online]. 2013, , 41 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.chc.cz/cs/download/mume_report_final_cz.pdf
- ILMARINEN, Juhani. 30 years' work ability and 20 years' age management. In *Age Management during the Life Course : Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability* [online]. Tampere : Tampere University Press and Authors, 2011

- [cit. 2017-02-13]. Dostupné z WWW:
http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65396/age_management_during_2011.pdf?sequence=1
- ILMARINEN, Juhani. Podpora aktivního stárnutí na pracovišti [online]. 2012, , 8 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Jak navrhnout inspirativní relaxační zónu. CBRE [online]. 2015 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.cbreproperties.cz/cs/kancelare/novinky/2015/12/8/jak-navrhnout-inspirativni-relaxacni-zonu>
- Jak velké jsou banky v Česku? Nový žebříček klientů i vkladů. Aktuálně.cz [online]. 2015 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/jak-velke-jsou-banky-v-cesku-novy-zebricek-klientu-i-vkladu/r~c6b9b70efe0211e499590025900fea04/?redirected=1493028488>
- Jaký by měl být nadřízený ve firmě finančního sektoru? Kariera.ihned.cz [online]. 2011 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-52950350-jaky-by-mel-byt-nadrizeny-ve-firme-financniho-sektoru>
- JELÍNKOVÁ, Soňa, Vladimíra MICHNOVÁ a Martina MINÁROVÁ. Firemní školky v praxi. People Management Forum [online]. 2013, , 11 [cit. 2016-11-27]. Dostupné z: http://www.aperio.cz/zdrava-firma-2014/doc/20_PMF_Firemni_skolky_v_praxi.pdf
- Klientský pracovník - plat. Platy.cz [online]. 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.platy.cz/platy/bankovnictvi/klientsky-pracovnik>
- Komerční banka [online]. ©2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.kb.cz>
- Moderní trendy v pracovním prostředí. Vlastnicesta.cz [online]. 2016 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/moderni-trendy-v-pracovnim-prostredi/>
- MONETA Money Bank [online]. ©2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.moneta.cz/lide>
- Největší rozdíly ve mzdách? V bankách a pojišťovnách. Tyden.cz [online]. 2014 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/nejvetsi-rozdily-ve-mzdach-v-bankach-a-pojistovnach_311628.html
- NOVOTNÝ, Petr. Index pracovní schopnosti jako nástroj práce se stárnoucí pracovní silou [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277735895_Index_pracovni_schopnosti_jako_nastroj_prace_se_starnouci_pracovni_silou_Work_ability_index_as_a_tool_for_managing_aging_workforce
- Pilíře českého důchodového systému. Duchodovareforma.cz [online]. 2012 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.duchodovareforma.cz/duchodovy-system/>

- PILLINGER, Jane. Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu [online]. 2008, , 76 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>
- Počet zaměstnanců bank v ČR vzrostl za pět let téměř o dva tisíce. Investicniweb.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2016/10/2/pocet-zamestnancu-bank-vzrostl-za-pet-let-o-1900-na-41200/>
- POKORNÝ, Bohumil a Ilona ŠTOROVÁ. WORK ABILITY INDEX – VYUŽITÍ V PRAXI [online]. 2016, , 24 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.szu.cz/uploads/Vzdelavaci_akce/CHPPL/KD_161208/Work_Ability_Index_vyuziti_v_praxi_Pokorny_B.pdf
- Populační prognóza ČR do r.2050. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x>
- Population by age group. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/graph.do?tab=graph&plugin=1&pcode=tps00010&language=en&toolbox=data>
- Práce a život v bance, Česká spořitelna. Česká spořitelna [online]. ©2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <http://www.velkemoznosti.cz/prace-a-zivot-v-bance>
- Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2100. Český statistický úřad [online]. 2013 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2100-n-fu4s64b8h4>
- Představujeme Vám Sberbank. Finparada.cz [online]. 2014 [cit. 2017-04-28]. Dostupné z: <http://www.finparada.cz/2288-Predstavujeme-Vam-Sberbank.aspx>
- Raiffeisenbank [online]. ©1993-2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni>
- Sberbank [online]. ©2017 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: <https://www.sberbankcz.cz/>
- Senioři a politika stárnutí. Mpsv.cz [online]. 2015 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
- Skupina ČEZ prošla úspěšně hodnocením LEA, které měří, jak úspěšně firma pracuje s věkem zaměstnanců. Diverzita.cz [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://diverzita.cz/skupina-cez-prosla-uspesne-hodnocenim-lea-ktere-meri-jak-uspesne-firma-pracuje-s-vekem-zamestnancu/>
- Šest mýtů o stárnutí. Nevěřte tomu, co o něm povídá. I60.cz [online]. 2017 [cit. 2017-05-15]. Dostupné z: <https://www.i60.cz/clanek/detail/250/sest-mytu-o-starnuti-neverte-tomu-co-o-nem-povida>

- ŠTOROVÁ, Ilona. TÉMA: Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. Čtenář [online]. 2016, 68 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://ctenar.svkkk.cz/clanky/2016-roc-68/1-2016/tema-age-management-a-moznosti-jeho-uplatneni-v-personalnim-rizeni-153-2097.htm>
- ŠTOROVÁ, Ilona. Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky [online]. In: . Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015, s. 44 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf
- ŠTOROVÁ, Ilona. PEČUJÍCÍ OSOBY A ŽENY 45+ NA TRHU PRÁCE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A RODINY, POSTAVENÍ A POTŘEBY ZÁKLADY AGE MANAGEMEN- TU [online]. 2013, , 16 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf
- Total fertility rate. Eurostat [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdde220&plugin=1>
- UniCredit Bank [online]. ©2016 [cit. 2017-04-24]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance.html#footer_menu
- Věk odchodu do důchodu, tabulka. Aktualne.cz [online]. 2015 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/finance/vek-odchodu-do-duchodu-tabulka/r~i:wiki:1878/?redirected=1487451424>
- Zaměstnanci ve věku 50+, Výhody najímání starších pracovníků. Searchforce.cz [online]. 2016 [cit. 2017-02-18]. Dostupné z: <http://www.searchforce.cz/de/blog/zamestnanci-ve-veku-50-vyhody-najimani-starsich-pracovniku/>

10 Seznam obrázků

Obr. 1	Míra zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let v EU v roce 2015	23
Obr. 2	Vývoj míry zaměstnanosti osob ve věku 55-64 let v Evropské unii	24
Obr. 3	Podíl osob ve věku 15-24 let na celkové populaci Evropské unie (zeleně) a České republiky (modře)	25
Obr. 4	Podíl osob ve věku 65-79 let na celkové populaci Evropské unie (zeleně) a České republiky (modře)	25
Obr. 5	Dům pracovní schopnosti	35
Obr. 6	Postup měření WAI	37
Obr. 7	Evidenční stav zaměstnanců v bankovním sektoru České republiky v letech 2009-2016	38
Obr. 8	Věková struktura respondentů	46
Obr. 9	Respondenti ve věku 50 let a více	47
Obr. 10	Respondenti rozdělení dle příslušné banky, pohlaví a věkové skupiny	48
Obr. 11	Délka zaměstnaneckého poměru	49
Obr. 12	Do kdy chtějí respondenti v daných bankách pracovat?	50
Obr. 13	Odpracované roky v bance u respondentů, kteří zde chtějí zůstat min do 57 let	51
Obr. 14	Znalost pojmu age management	55
Obr. 15	Znevýhodnění respondentů při odměňování dle věkových kategorií	56
Obr. 16	Znevýhodnění zaměstnanců v dalších oblastech pracovního života	58
Obr. 17	Věková struktura respondentů, kteří pocítují znevýhodnění v dalším vzdělávání	59
Obr. 18	Znevýhodňování starších zaměstnanců	60

Obr. 19	Spolupráce respondentů se staršími kolegy	61
Obr. 20	Jak vyhovuje pracovní prostor respondentům nad 50 let	62
Obr. 21	Do kdy plánují v bance zůstat respondenti, kterým nevyhovují spol. fir. prostory	63
Obr. 22	Jak vyhovují společné firemní prostory respondentům nad 50 let	64
Obr. 23	Jak často si respondenti vynahrazují čas na své koníčky?	65
Obr. 24	Čas na koníčky u respondentů ve věku 50 let a více	66
Obr. 25	Vyhrazování času pro rodinu a přátele	66
Obr. 26	Čas vyhrazený pro rodinu a přátele u respondentů nad 50 let	67
Obr. 27	Nabídka firemní mateřské školky	68
Obr. 28	Časová tíseň respondentů jednotlivých věkových kategorií	70
Obr. 29	Do kdy plánují v bance pracovat respondenti, kteří pracují v časové tísní	70
Obr. 30	Možnost samostatného rozhodování při práci	72
Obr. 31	Věk odchodu z banky u respondentů s malou možností samostatného rozhodování	72
Obr. 32	Možnost respondentů učit se nové dovednosti	73
Obr. 33	Podpora v obtížných situacích	74
Obr. 34	Do kdy chtějí pracovat v bance respondenti, kterým se nedostává uznání	75
Obr. 35	Přiměřenost příjmu vzhledem k úsilí respondentů starších 50 let	76
Obr. 36	Jistota pracovního místa	77
Obr. 37	Odpracované roky respondentů v bance a uznání, které se jim dostává	78
Obr. 38	Doba, kterou již respondenti v bance strávili a jejich šance na povýšení	79

Obr. 39	Jistota pracovního místa a šance na povýšení	80
Obr. 40	Jistota pracovního místa a přiměřenost příjmu	81
Obr. 41	Logo Raiffeisenbank, a.s.	84
Obr. 42	Logo UniCredit Bank	85
Obr. 43	Logo České spořitelny	85
Obr. 44	Logo Sberbank CZ	86
Obr. 45	Logo Komerční banky	87
Obr. 46	Logo ČSOB	88
Obr. 47	Logo MONETA Money Bank	89
Obr. 48	MAXmapa problematiky age managementu	93
Obr. 49	MAXmapa postojů respondentů vůči věku	95
Obr. 50	MAXmapa mezigenerační spolupráce, vztahů na pracovišti a přenosu znalostí	96
Obr. 51	MAXmapa pracovních podmínek	97
Obr. 52	MAXmapa motivačních faktorů a opatření, jak zvyšovat spokojenost starších zaměstnanců	98
Obr. 53	MAXmapa náboru, povyšování, propouštění zaměstnanců, monitoringu diskriminace a klíčových faktorů při přijímání nových zaměstnanců	99

11 Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj populace Evropské unie v letech 2011-2016	13
Tab. 2	Základní parametry projekce obyvatelstva ČR	14
Tab. 3	Vývoj počtu a podílu obyvatel ve věku 15-64 let v ČR	15
Tab. 4	Vývoj počtu a podílu obyvatelstva ČR ve věku 65 let a více	15
Tab. 5	Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 1	51
Tab. 6	Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 3	56
Tab. 7	Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 6	58
Tab. 8	Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 8	63
Tab. 9	Výstup ze softwaru Statistica 12 pro hypotézy 10	67
Tab. 10	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 11	69
Tab. 11	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 12	69
Tab. 12	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 13	71
Tab. 13	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 14	71
Tab. 14	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 15	74
Tab. 15	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 16	76
Tab. 16	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 18	77
Tab. 17	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 19	78
Tab. 18	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 20	79
Tab. 19	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 21	80
Tab. 20	Výstup ze softwaru Statistica 12 k hypotézám 22	81
Tab. 21	Identifikace respondentů kvalitativního výzkumu	91
Tab. 22	Náklady předložených návrhů a doporučení	108

Přílohy

A Dotazník

Vážené respondentky, vážení respondenti,
Jsem studentkou Provozně ekonomické fakulty Mendlovy univerzity v Brně a zpracovávám diplomovou práci na téma „Age management v bankovním sektoru České republiky“. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který je určen pouze zaměstnancům bank na území České republiky. Dotazník slouží jako klíčový podklad pro výzkumnou část mé diplomové práce, jeho vyplnění Vám zabere 5 až 10 minut a odpovědi budou zcela anonymní.
Předem děkuji za spolupráci a Váš čas, který k vyplnění dotazníku věnujete.

Bc. Tereza Chadimová

- 1) Jste:
 - Muž
 - Žena
- 2) Prosím, doplňte Vás věk:
- 3) Jak dlouho a v jaké bance pracujete? Prosím, doplňte:
- 4) Prosím, doplňte Vaši pracovní pozici:
- 5) Znáte pojem age management? Prosím zaškrtněte jednu možnost.
 - Ano, vím, co konkrétně znamená
 - Ano, již jsem o tom slyšel/a, ale nevím přesně, co znamená
 - Ne, nikdy jsem tento pojem neslyšel/a
- 6) Jaká je věková struktura vaší firmy? Prosím, zaškrtněte jednu možnost.
 - Spíše mladý kolektiv (věk zaměstnanců je mezi 20-29 lety)
 - Střední věk zaměstnanců (věk zaměstnanců je mezi 30-45 lety)
 - Převažují starší zaměstnanci (věk zaměstnanců je mezi 46 a více lety)
 - Máme rovnoměrně zastoupené všechny věkové kategorie zaměstnanců
- 7) Pociťujete Vy osobně nějaké znevýhodnění ve firmě? Prosím, zaškrtněte jednu odpověď u každého řádku.

	Vůbec ne	Téměř ne	Někdy ano, někdy ne	Spíše ano	Ano, vždy	Nehodí se pro naši firmu
Při odměňování (rozdělování odměn, zvyšování platu)						
Při pracovním postupu (povyšování, přesun na lepší pozici)						
V běžné každodenní činnosti						
Při možnosti získat firemní benefity (dle nabídky firmy, např. stravenky, vouchery na zahraniční pobyt)						
V dalším vzdělávání (zda je Vám umožněno účastnit se odborných seminářů, školení, vzdělávacích kurzů)						
Při využívání možností						

slad'ování osobního a pracovního života (např. práce z domu, apod.)						
---	--	--	--	--	--	--

8) Zažil/a jste někdy znevýhodňování některého zaměstnance ve Vaší firmě kvůli věku? Prosím, zaškrtněte jednu odpověď u každého řádku.

	Ne, nikdy	Jen výjimečně	Někdy ano, někdy ne	Často	Ano, téměř pokaždé	Nehodí se pro naši firmu
Zaměstnanec mladého věku (20-29 let)						
Zaměstnanec středního věku (30-45 let)						
Starší zaměstnanec (nad 46 let věku)						

9) Pokud si vybavíte nějakou situaci, ve které byl kvůli věku znevýhodněn některý z Vašich kolegů, prosím, popište, o jakou situaci šlo a jak problém vyřešilo vedení firmy.

10) Jak Vám vyhovuje spolupráce s následujícími skupinami pracovníků? Prosím, zaškrtněte jednu odpověď u každého řádku.

	Vůbec nevyhovuje	Spíše nevyhovuje	Někdy ano, někdy ne	Spíše vyhovuje	Velmi vyhovuje	Nehodí se pro naši firmu
S mladšími kolegy (věkový rozdíl větší než 10 let)						
Stejně starými (věkový rozdíl maximálně 10 let)						
Se staršími kolegy (věkový rozdíl větší než 10 let)						

11) Jak Vám vyhovuje prostředí, ve kterém pracujete? Prosím, zaškrtněte jednu odpověď u každého řádku.

	Vůbec nevyhovuje	Spíše nevyhovuje	Někdy ano, někdy ne	Spíše vyhovuje	Velmi vyhovuje
Lokalita firmy					
Uspořádání pracovního prostoru (stoly, kanceláře, apod.)					
Společné firemní prostory (zasedací místnost, jídelna, relaxační prostory)					

12) Prosím, zamyslete se nad následujícími otázkami a u každé vyberte jednu odpověď.

	Ano, pravidelně	Často	Jen občas	Téměř ne	Vůbec ne
Stanovujete si v životě jasné cíle, kterých chcete dosáhnout?					
Komunikujete se svým okolím ohledně Vašich vytyčených cílů?					
Vyhrazujete si čas na své koníčky?					
Vynahrazujete si čas pro rodinu a přátele?					
Stanovujete si sám/a vlastní parametry úspěchu?					
Umíte vypnout kterékoliv elektronické zařízení a věnovat se výhradně své práci?					
Děláte svou práci s vášní?					

13) Nabízí Vám firma některou z následujících možností sladování pracovního a soukromého života? Prosím, zaškrtněte jednu odpověď u každého řádku.

	Ano, využívám ji	Ano, nevyužívám ji	Nevím o tom	Ne, ale pokud by byla nabídnuta, využil/a bych ji	Ne, ani bych ji nevyužil/a
Práce z domova (home office)					
Zkrácený pracovní úvazek					
Flexibilní pracovní doba (tedy nemusím být v práci přesně od- do)					
Stlačený pracovní týden (mohu si povinnou pracovní dobu 40 hodin týdně odpracovat např. ve 4 dnech)					
Firemní mateřská školka					
Jiné, prosím, doplňte:					

14) Do jakého věku předpokládáte, že budete pracovat v této společnosti? Prosím, doplňte:

15) Zamyslete se, prosím, nad následujícími tvrzeními a označte jednu odpověď u každého řádku.

	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
Se svou prací jsme vcelku spokojen/a.				
Vzhledem k velkému množství práce jsem často ve velké časové tísní.				
Mám velmi malou možnost sám/sama se rozhodnout, jak svou práci udělám.				
Mám možnost naučit se nové dovednosti.				
V obtížných situacích se mi dostane přiměřené podpory.				
Za svou práci se mi dostává uznání, jaké si zasloužím.				
Když vezmu v úvahu své úsilí a výsledky, můj příjem je přiměřený.				
Moje šance na povýšení jsou malé.				
Mé pracovní místo je nejisté.				

Děkuji za Váš čas.

B Rozhovor

Identifikace respondenta:

Věk:

Pohlaví:

Vzdělání:

V jaké firmě pracujete?

Jak dlouho zde pracujete?

Jaká je Vaše pracovní pozice a jak dlouho ji vykonáváte?

- 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?
- 2) Víte, co znamená pojem age management? Má s ním vaše společnost nějaké zkušenosti?
- 3) Věnujete se ve vaší firmě tématu stárnutí zaměstnanců? Jak se Vaše společnost vyrovnává se stárnutím zaměstnanců?
- 4) Jak byste charakterizoval/a, popsala, či zhodnotila starší zaměstnance a mladší zaměstnance?
- 5) Jak se mladší zaměstnanci chovají k těm starším a naopak? Funguje u vás mezigenerační spolupráce? Dochází ve firmě k přenosu znalostí?
- 6) Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce? Popř. jaké další benefity (i nefinanční)?
- 7) Může u vás pracovat člověk i po dosažení věku odchodu do důchodu?
- 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?
- 9) Je zaměstnancům poskytována dostatečná zpětná vazba? Jakým způsobem?
- 10) Nabízí vaše firma možnosti vzdělávání? Jak vzdělávání zaměstnanců probíhá? Považujete tento systém vzdělávání za dostatečný?
- 11) Jakými způsoby motivujete mladší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě?
- 12) Jak motivujete starší zaměstnance? Jak se je snažíte udržet ve firmě a máte zavedena nějaká opatření, jak zvyšovat jejich spokojenost?
- 13) Má věk uchazeče vliv na jeho přijetí do zaměstnání?
- 14) Hledáte zaměstnance podle toho, aby věkově zapadli do kolektivu, nebo se snažíte vytvářet věkově diverzní tým?
- 15) Monitorujete, zda nedochází k diskriminaci?
- 16) Máte plán, jak eliminovat nebo řešit případné diskriminační jednání?
- 17) Pokud byste měl/a neomezené finanční možnosti, co byste navrhol/a zlepšit pro lepší podmínky zaměstnanců? Jaké by byly Vaše návrhy?