

Aplikace age managementu u skupiny absolventů v nadnárodních korporacích

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Bc. Zuzana Dundálková

Brno 2017

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Martina Rašticové, Ph.D. za její cenné rady při psaní této diplomové práce. Dále bych ráda touto cestou poděkovala mojí rodině, přátelům, především pak kamarádce Denise a partnerovi Alexandrosi za podporu během celého mého studia.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Aplikace age managementu u skupiny absolventů v nadnárodních korporacích** Aplikace age managementu u skupiny absolventů v nadnárodních korporacích

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 12. května 2017

Abstract

Dundálková, Z. Application of age management for graduates in multinational companies. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2017.

The diploma thesis emphasises on age management based on graduates in multinational companies. Output of the thesis is recommendations intended for human resources department and management of multinational companies, which will help to keep satisfied their young employees. To fulfil this target a quantitative research has been done via questionnaires. Also a qualitative research has been done via semi structured dialogues with employees of multinational corporates.

Keywords

Age management, generation Y, generation X, multinational companies

Abstrakt

Dundálková, Z. Aplikace age managementu u skupiny absolventů v nadnárodních korporacích. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce se zabývá aplikaci age managementu u skupiny absolventů v nadnárodních korporacích. Cílem diplomové práce jsou doporučení určená personálnímu oddělení a managementu nadnárodních korporací, která povedou ke zvýšení spokojenosti mladých zaměstnanců. Pro splnění cíle byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření a kvalitativní výzkum, během kterého byla provedena metoda semistrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci nadnárodních korporací

Klíčová slova

Age management, generace Y, generace X, nadnárodní korporace

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl a metodika práce	14
2.1	Cíl práce.....	14
2.2	Metodika práce.....	14
2.2.1	Kvalitativní výzkum	14
2.2.2	Kvantitativní výzkum	14
3	Literární rešerše	16
3.1	Age management.....	16
3.2	Definice age managementu	16
3.3	Demografické změny ve společnosti	17
3.4	Tři roviny age managementu.....	19
3.4.1	Rovina společensko-politická.....	19
3.4.2	Rovina organizační – firemní.....	19
3.4.3	Rovina jednotlivce	20
3.5	Obsah, implementace a hodnocení realizace age managementu	21
3.6	Age management v personálních činnostech.....	22
3.7	Model domu pracovních schopností.....	23
3.8	Work ability index (index pracovní schopnosti).....	25
3.9	Lidé generace X a Y	25
3.9.1	Charakteristika generací	26
3.9.2	Průzkumy provedené na generaci Y	27
3.9.3	Doporučení v oblasti personálního řízení pro generaci Y.....	28
3.10	Specifika korporátní sféry.....	31
3.10.1	Nadnárodní korporace.....	31

3.10.2	Specifika personálních činností v korporátní sféře	32
4	Vlastní práce	34
4.1	Kvalitativní výzkum.....	34
4.2	Představení společností.....	34
4.2.1	Gardner Denver.....	34
4.2.2	Red Hat.....	35
4.2.3	Zebra Technologies.....	36
4.3	Výsledky kvalitativního výzkumu	37
4.4	Kvantitativní výzkum.....	51
4.4.1	Otázky pro kvantitativní výzkum.....	52
4.4.2	Popis zkoumaného vzorku.....	52
4.5	Výsledky kvantitativního výzkumu	58
4.5.1	Spokojenost s pracovním prostředím	58
4.5.2	Pocit znevýhodnění zaměstnanců	61
4.5.3	Předpokládané trvání pracovního poměru.....	64
4.5.4	Možnosti slad'ování pracovního a osobního života.....	65
4.5.5	Motivace a spokojenost zaměstnanců	69
4.5.6	Diskriminace zaměstnanců.....	73
5	Doporučení personálnímu oddělení nadnárodních korporací	75
5.1	Odhadované vyčíslení nákladů navrhovaných opatření.....	78
6	Závěr	80
7	Literatura	82
8	Seznam obrázků	89
9	Seznam tabulek	91
A	Dotazník	93
B	Úryvek hloubkového rozhovoru – Zebra Technologies	98

C Úryvek hloubkového rozhovoru - Gardner Denver

1 Úvod

Age management je často chápán ve smyslu řízení pracovníků generace 50 let a více, tato interpretace ovšem není správná, age management je obecně řízení pracovníků s ohledem na jejich věk a představuje tak vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin (Cimbálníková, 2012), tedy i generace mladých pracovníků.

Podnětem pro výběr tématu předkládané diplomové práce je několikaletá zkušenost s prací v korporaci, každodenní spolupráce s představiteli tzv. generace Y (osoby narozené v letech 1980 – 1995), na kterou je tato práce zaměřena, a tím zájem o hlubší pochopení pracovních preferencí příslušníků této věkové skupiny. Obecně v korporacích nalezneme velké zastoupení této generace, často způsobené samotnou podstatou pracovní náplně a požadavky na danou pracovní pozici, což bude podrobněji popsáno ve vlastní práci.

V první části diplomové práce byla provedena literární rešerše na téma age management, popis jednotlivých generací, které můžeme nalézt na pracovním trhu a personální rady s nimi spojené, dále demografické změny ve společnosti, a též popis a specifika korporátní sféry. Vlastní práce je rozdělena na dvě části a to kvalitativní a kvantitativní výzkum. Kvalitativní výzkum byl proveden na třech českých pobočkách amerických korporací, které se vyznačují velkým podílem zaměstnanců generace Y, byl uskutečněn semistrukturovaný rozhovor s pracovníky personálního oddělení a dalšími zaměstnanci, který pomohl lépe pochopit náhled nadnárodních korporací na zaměstnávání mladých pracovníků, strategii a důvody, proč si vybírají mladé lidi. V další části vlastní práce byl proveden kvantitativní výzkum formou dotazníků zodpovězených zaměstnanci několika brněnských korporací, na základě dotazníků byla provedena analýza, která nám pomohla pochopit požadavky a preference této generace na svého zaměstnavatele, a co ovlivňuje jejich spokojenost a motivaci k práci. Oba typy tohoto výzkumu vedly k závěrečným doporučením, které jsou vypsány v poslední části této práce, také byly vyčísleny přibližné náklady na tato doporučení.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem předložené diplomové práce je navrhnout doporučení pro efektivní aplikaci age managementu pro personalisty a management firem působících v nadnárodních korporacích. Dílčím cílem je zjistit, co ovlivňuje spokojenost absolventů či mladých zaměstnanců pracujících v nadnárodních korporacích a jaká opatření mohou personalisté a manažeři udělat pro zvýšení jejich spokojenosti a pracovní efektivity a tím snížení fluktuace zaměstnanců.

2.2 Metodika práce

V první části práce bude provedena literární rešerše, v které budou prozkoumány různé odborné zdroje zabývající se age managementem, řízením lidských zdrojů, rozdílnosti jednotlivých generací či specifikou korporátní sféry. Druhá část práce se skládá z vlastní práce, kde bude realizován kvalitativní a kvantitativní výzkum.

2.2.1 Kvalitativní výzkum

Pro dosažení výše zmíněných cílů bude proveden kvalitativní výzkum metodou semistrukturovaných rozhovorů s pracovníky personálního oddělení a řadovými zaměstnanci pracujícími v nadnárodních korporacích, z rozhovorů budou pořízeny audio záznamy, které budou následně analyzovány pomocí softwarem MAXQDA, který umožňuje efektivní analýzu kvalitativních dat. Pro přehlednost výsledky kvalitativního výzkumu budou vyobrazeny v tzv. MAX mapách, které budou dále doplněny komentářem.

2.2.2 Kvantitativní výzkum

V další části práce bude následovat kvantitativní výzkum, v němž bude provedena metoda dotazníkového šetření, jehož předpokládaný rozsah je 300 respondentů pracujících v nadnárodních společnostech, následovat bude statistická analýza získaných dat. Tyto plánované výzkumy nám pomohou zjistit preference absolventů a mladých zaměstnanců, a tím stanovit doporučení pro personální pracovníky.

Dotazník byl sestaven ve dvou variantách, a to v českém a anglickém jazyce. Obsahoval uzavřené i otevřené otázky. Odpovědi uzavřených otázek, kterých byla většina, se skládaly z tzv. hodnotící škály, otevřené otázky byly ve většině případů pouze doplňující, kde respondent měl možnost dodatečně poskytnout informace k předcházející uzavřené otázce, nebo vyžadovaly pouze krátkou odpověď jedním slovem. Dotazník byl zcela anonymní a českou verzi je možné vidět v příloze této práce. Dotazníky byly zprostředkovány pomocí speciální aplikace na formuláře společnosti Google, která umožňuje jednoduchou distribuci elektronickou formou. Samotné dotazníky byly poslány do několika korporací, které mají pobočku v Brně,

především na základě osobních známostí, kde dále byly šířeny pracovníky dané společnosti. Sběr dat probíhal přibližně 10 pracovních dní, v kterých se podařilo nasbírat necelých 300 vyplněných dotazníků (konkrétně 297 odpovědí). Aplikace Google umožňuje stažení dat do tabulkového procesoru excel, v kterém byla provedena analýza popsaná v části této práce věnující se výsledkům kvantitativnímu výzkumu.

V rámci zpracování dotazníkového šetření budou na základě výsledků stanoveny určité hypotézy pro klíčové otázky, nezávislost těchto hypotéz bude ověřena pomocí Pearsonova chí kvadrát testu. Tento test ověřuje závislost v kontingenční tabulce a je založen na myšlence srovnání pozorovaných četností a tzv. očekávaných četností.

3 Literární rešerše

3.1 Age management

Vznik age managementu lze nalézt v severských zemích, kde se na počátku 80. let výzkumem pracovních schopností a především otázkou, jak dlouho jsou lidé schopni pracovat, začal zabývat v Helsinkách Juhani Ilmarinen a jeho kolegové, Ilmarinen (2011) uvádí, že po jedenáctiletém výzkumu 6500 zaměstnanců se v roce 1992 ukázalo, že manažeři a vedoucí pracovníci jsou klíčovými hráči ovlivňující pracovní schopnost starších pracovníků. Pokud si vedoucí uvědomují věk svých podřízených a jsou připraveni pro něj nacházet řešení, pracovní schopnost se zvýší, v opačném případě se snižuje.

3.2 Definice age managementu

Age management je poměrně širokým konceptem, který v sobě může zahrnovat nejen činnosti vztahující se k organizacím, ale i k celé společnosti i jedincům. Je to termín, který bývá v různých kontextech spojován s mnoha pojmy, jako jsou „management všech věkových skupin, demografické změny, stárnoucí populace, aktivní stárnutí, proti diskriminační strategie atd.“ (A European Age Management Network 2007).

Cimbálníková (2012) definuje pojem age management obecně jako řízení pracovníků s ohledem na věk, age management v tomto smyslu představuje vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění pracovníků všech věkových skupin v pracovním procesu.

Kuperus, Stoyková a Rode (2011) nám poskytují detailnější definici, age management nebo také age diversity management je zastřešující termín pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic týkajících se uplatitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života, a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní, smysluplný a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.

Pojem age management je často nesprávně spojován pouze se zaměstnáváním věkové skupiny 50+, protože tato věková skupina se potýká s problémy a předsudky v zaměstnanosti. Pillinger (2008) však uvádí, že age management jako „řízení věkové skupiny zaměstnanců“, resp. řízení zohledňující věk zaměstnanců nemusí být nutně chápán jen v souvislosti s fenoménem stárnoucí společnosti. Jde o termín, kterým se označují činnosti a opatření, jejichž cílem je podporovat komplexní

přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Taková opatření by pak měla především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie age managementu tak mohou být směřovány ke všem věkovým skupinám pracovníků: začínajícím, středního věku i těm, kteří již pomalu ukončují svou pracovní dráhu.

3.3 Demografické změny ve společnosti

Age management není zcela novým pojmem a úzce souvisí s aktuálními demografickými změnami, jež ve společnosti probíhají, a tak se s jeho užitím budeme setkávat stále častěji. Výstižný popis současné situace nám udává Petrušek (2007): Jestliže v roce 1900 byl průměrný dožitý věk Evropana 43 let, v roce 1988 to bylo 77 let. Věkový „boom“ je celý situován do 20. století a do zemí industriálně vyspělých a nepochybně souvisí se zlepšením materiálních podmínek lidského života. Prodlužování věku dožití není jediným aspektem, díky němuž Evropa dostává z populačního hlediska novou tvář. Jak uvádí Morschhäuser a Sochert (2006), počet mladých lidí klesá, počet starých lidí stoupá.

Podle prohlášení Evropské komise (European Commission 2005) jsou za tento vývoj zodpovědné tři základní trendy: Trvalé zvyšování věku dožití související se zlepšováním zdraví a kvality života Evropanů. Zvyšování počtu osob ve skupině věku 65 let a výše až do roku 2030, kdy děti „generace baby boomu“ dosáhnou důchodového věku. A jako poslední trend uvádí konstantně nízký podíl porodnosti závislé na několika faktorech. Všechny zmiňované body povedou k tomu, že „se změní struktura rodiny, bude více „starších pracovníků“ (od 55 do 65), více „starých občanů“ (od 65 do 79), více „opravdu starých lidí“ (80 a více), méně dětí, mladých a dospělých v produktivním věku. Vyjádřeno v absolutních číslech, populace EU se sníží o 7 miliónů a pracující populace zhruba o 52 miliónů.

Vývoj v České republice za posledních 10 let se příliš neliší od evropského výše popsaného trendu, na následujících tabulkách je zobrazen počet obyvatel v třech hlavních věkových skupinách.

Tab. 1 Počet obyvatel podle věkových skupin v absolutním vyjádření

Věk/rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0-15	1 523 089	1 496 825	1 474 752	1 472 604	1 477 058	1 493 930	1 521 765	1 541 241	1 560 296	1 577 455	1 601 045
15-64	7 241 636	7 270 843	7 297 429	7 358 195	7 392 376	7 368 638	7 327 997	7 262 768	7 188 211	7 109 420	7 056 824
65+	1 434 130	1 455 909	1 482 052	1 512 623	1 556 349	1 599 520	1 636 969	1 701 436	1 767 618	1 825 544	1 880 406

Zdroj: www.eurostat.eu

Tab. 2 Počet obyvatel podle věkových skupin v relativním vyjádření

Věk/rok	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
0-15	14,93	14,64	14,38	14,24	14,17	14,28	14,51	14,67	14,84	15,01	15,19
15-64	71,00	71,12	71,17	71,14	70,90	70,43	69,88	69,13	68,35	67,63	66,96
65+	14,06	14,24	14,45	14,62	14,93	15,29	15,61	16,20	16,81	17,37	17,84

Zdroj: www.eurostat.eu

Z tabulek výše vyplývá trend poklesu produktivní věkové skupiny, tedy 15-64 let, pokles lidí v produktivním věku má negativní ekonomický dopad v zemi, zároveň stále přibývá seniorů, tedy osob starších 65 let, což opět přináší negativní důsledky pro ekonomiku země, jelikož se musí vyplácet více starobních důchodů, ale zároveň ubývá pracujících osob, jež odvádí daně do státního rozpočtu. Pokles produktivní složky obyvatelstva nastal v roce 2009 a od té doby dochází k jeho prohloubení, pokud srovnáme roky 2005 a 2015 tak došlo k poklesu více než 4 p.b., zároveň došlo k nárůstu počtu seniorů (věková skupina 65+) více než 3,5 p.b., tento nárůst je zapříčiněn zároveň rostoucí nadějí na dožití.

V studii (Baseline Study2011) se uvádí, že výše zmíněné údaje mají, ale především budou v budoucnu mít, zásadní vliv na základní systémy a instituce dnešních společností. Největší zatížení pocítí především sociální systémy jednotlivých zemí. V důsledku těchto skutečností již nyní vznikají snahy o prodloužení doby strávené v práci. Výše popsané demografické změny vedou podniky ke změně, jelikož se musí vypořádat s nastalou situací a zachovat si konkurenceschopnost, ale především povedou ke změně státní orgány, které musí usilovat o stabilitu sociálního systému, v neposlední řadě to povede také ke změně vnímání občanů, kteří se budou muset situaci přizpůsobit. Všechny tyto strany by tedy měly být zainteresované a jejich snahy by se měly protnout v aplikaci age managementu. Praktická příručka (A guide to good practice in age management2006) dále upřesňuje, že společným cílem všech by měl být rozvoj dovedností, zaměstnatelnost starších lidí přičemž s důrazem na udržení zdraví, motivace a výkonnost pracovníků v průběhu jejich stárnutí.

3.4 Tři roviny age managementu

3.4.1 Rovina společensko-politická

Jak již bylo popsáno v části věnující se demografickým změnám ve společnosti, tak stárnutí populace a prodlužování naděje na dožití populace nastolily otázky, jež by měly být řešeny také na úrovni národní i nadnárodní politiky. Age management se na tomto stupni týká především trhu práce, sociální a pracovní politiky státu. Baseline Study (2011) uvádí aktuální východiska pro strategii age managementu na úrovni Evropské Unie, Evropská strategie 2020 a Evropská komise jsou zaměřeny na vyšší zaměstnanost, zvláště starších zaměstnanců a na problémy, které vyplývají ze zmenšující se a stárnoucí pracovní síly.

V České republice můžeme základní myšlenky a opatření související s age managementem nalézt například v Národním programu přípravy na stárnutí na období let 2013 až 2017. Tento dokument si stanovuje několik priorit, kterými se zabývá. Jednou z priorit je celoživotní učení, koncept celoživotního učení předpokládá propojování vzdělávání s pracovní aktivitou, což umožňuje pružně reagovat na potřeby trhu, zaměstnavatele i účastníky vzdělávacích aktivit. Zároveň dovoluje získat různými cestami obdobné vzdělání či kvalifikaci v průběhu celého života dle individuálních potřeb a podmínek každého občana (Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017). Další prioritou je zaměstnávání starších osob a seniorů, stárnutí populace bude přinášet změny rozložení sil na trhu práce se všemi předpokládanými důsledky ve společnosti, v jednotlivých firmách a organizacích. Zvýšená míra zaměstnanosti starších osob bude nezbytným předpokladem pro životaschopnost systému. K většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na úrovni jednotlivců (Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017).

3.4.2 Rovina organizační - firemní

Budoucí ekonomický růst, obchodní soutěž a efektivita budou stále více závislé na tom, jak efektivně zaměstnavatelé budou umět využít stárnoucí pracovní sílu (A Guide to Good Practice in Age Management 2006). V minulosti nebyly ojedinělé odchody starších pracovníků do předčasného důchodu, a tak měli uvolnit místo mladým zájemcům, kterých byl dostatek. Tato situace již dnes ovšem neplatí, jelikož mladých zaměstnanců je naopak poměrně málo. Dokument (A European Age Management Network 2007) uvádí, že problémy a výzvy se nejčastěji objeví v případech jako restrukturalizace firmy, rozvoj trhu, organizační změny, technologický rozvoj, větší ztráta dovedností, tedy odchod zkušených zaměstnanců, nedostatek pracovní síly apod. Jako další firemní specifika, jež mohou být důvodem

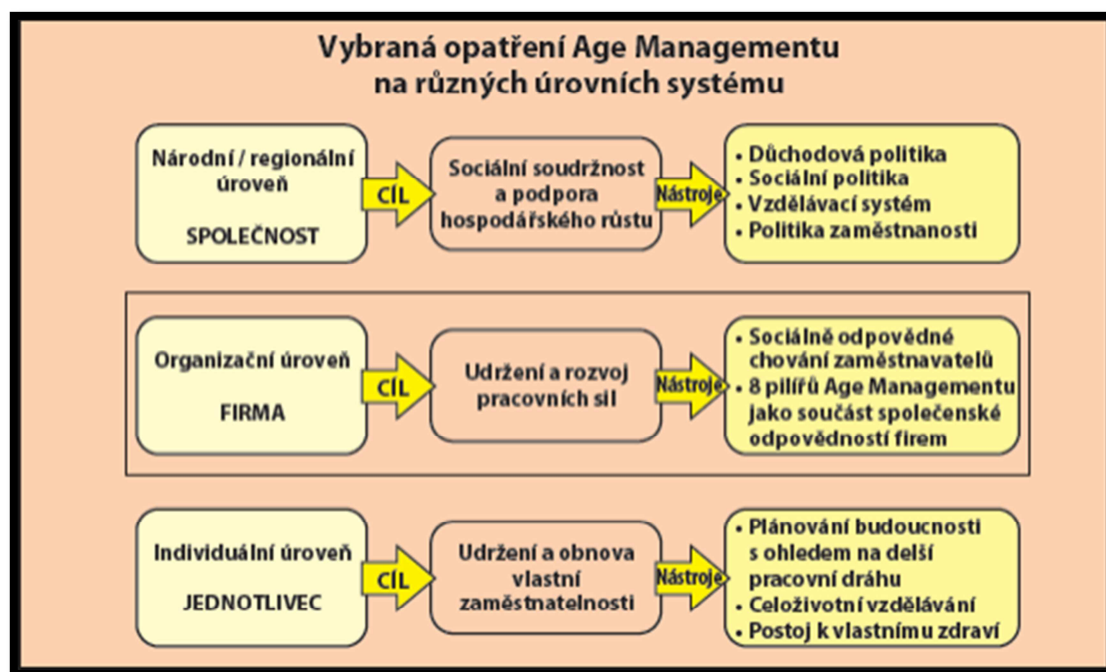
k vyhledání age managementu, lze uvést například tlak na snížení nákladů, požadavky spotřebitelů, proměňující se potřeby výroby, snaha o udržení schopné pracovní síly nebo i změna sociálních hodnot uvnitř společnosti.

3.4.3 Rovina jednotlivce

Poslední rovinou age managementu, která zde bude zmíněna, je rovina jednotlivce. Demografické změny, jež se odehrávají ve vyspělém světě, vedou jasně ke změnám legislativním, které vedou k pozdějším odchodům do důchodu a proměňující se ekonomickou situací jednotlivců. A European Age Management Network (2007) uvádí, že každý za sebe by se měl z výše uvedených důvodů snažit zůstat co nejdéle zaměstnatelný a přizpůsobovat se trhu práce pomocí nepřetržitého obnovování svých dovedností a přístupů i ve starším věku.

Následující obrázek shrnuje výše popsané tři roviny age managementu.

Obr. 1 Úrovně age managementu



Zdroj: Cimbálníková et al., 2012

3.5 Obsah, implementace a hodnocení realizace age managementu

Obsah pojmu age management, jeho cíle a strategie lze popsat na třech klíčových úrovních – individuální, organizační (firemní) a společensko-politické (trh práce, sociální a pracovní politika státu) (Lazarová, Rabušicová a Novotný, 2011).

Cimbálníková (2012) uvádí, že zájem na zvládnutí age managementu by měli mít aktéři na všech těchto úrovních, není možné přenášet zodpovědnost za age management pouze na jednu z úrovní. Na všech třech úrovních je možno provádět celou řadu opatření, která řeší problémy a příležitosti dané úrovně, kdy cílem řešení je dosažení určitých předem definovaných cílů a výsledků. Dle stejného autora vedou k úspěchu age managementu především komplexní řešení, která nabízejí synergii zájmů na všech úrovních. Takováto komplexní řešení vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci.

Z hlediska implementace age managementu na úrovni organizace má velký význam 8 pilířů age managementu, jež byly definovány experty z FIOH (Finnish Institute of Occupation and Health, 2014):

1. Znalost problematiky věku: lidé zodpovědní za rozhodování v organizaci jsou si vědomi problémů spojených s budoucností složení pracovní síly, jako např. stárnutí pracovníků, předčasných odchodů do důchodu a nedostatku mladých pracovníků.
2. Vstřícný postoj vůči věku: management organizace i vedoucí pracovníci zaujímají pozitivní postoj vůči stárnoucím pracovníkům a jejich znalostem a umějí je využít.
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti: vedení organizace vidí jako svou odpovědnost přistupovat individuálně k pracovníkům všech věkových kategorií
4. Kvalitní a funkční věková kategorie: v organizaci nabývá na významu ocenění a rovnoprávnost pracovníků různého věku, spolupráce mezi různě starými lidmi, celoživotní vzdělávání a chuť starších pracovníků pokračovat ve spolupráci.
5. Dobrá pracovní schopnost: v organizaci dochází k růstu pracovní schopnosti, motivace a vůle pokračovat ve spolupráci mezi stárnoucími pracovníky do té míry, že by tito rádi v organizaci pracovali až do odchodu do důchodu.
6. Vysoká úroveň kompetencí: vedení organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se. Tento koncept se odráží v důležitých roz-

hodnutích organizace. Vedení organizace také zabezpečuje, aby byly zkušenosti starších pracovníků předávány těm mladším.

7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí: organizace práce, pracovní doba
i pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce, se kterým je možno se v organizaci setkat, odpovídají potřebám pracovníků různého věku.
8. Spokojený život: uznání, pracovní pohoda a kvalita života pracovníků se v organizaci významně zlepšily, takže pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti.

3.6 Age management v personálních činnostech

S ohledem na zaměření předložené diplomové práce je vhodné zmínit, že velké nadnárodní společnosti mají většinou možnost uplatnění metod a postupů age managementu větší než malé podniky, nabízí se zde příležitost uplatňovat způsoby řízení s ohledem na věk, jež lze zařadit do běžných personálních činností.

Štorová (2013) uvádí příklady těchto personálních činností, s respektem k zaměstnávání starších zaměstnanců:

- **Personální plánování:** Analýza věkové struktury zaměstnanců a odhad potřeb pracovníků.
- **Nábor pracovníků:** Opatření k získávání pracovníků ohleduplně k věku.
- Zamezení věkové diskriminace a podpora věkové diverzity.
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků, umožnění stáží, brigád nebo praxí.
- **Začleňování nových pracovníků:** Nastavení mezigenerační spolupráce.
- Přidělení mentorů.
- Využívání dovedností starších pracovníků v programech profesního rozvoje.
- Zabezpečení přenosu tacitních (skrytých) znalostí.
- **Vzdělávání a rozvoj:** Zaměření vzdělávání s ohledem na delší pracovní život, pohovory na téma profesního rozvoje, kurzy zaměřené na zvládání nových technologií

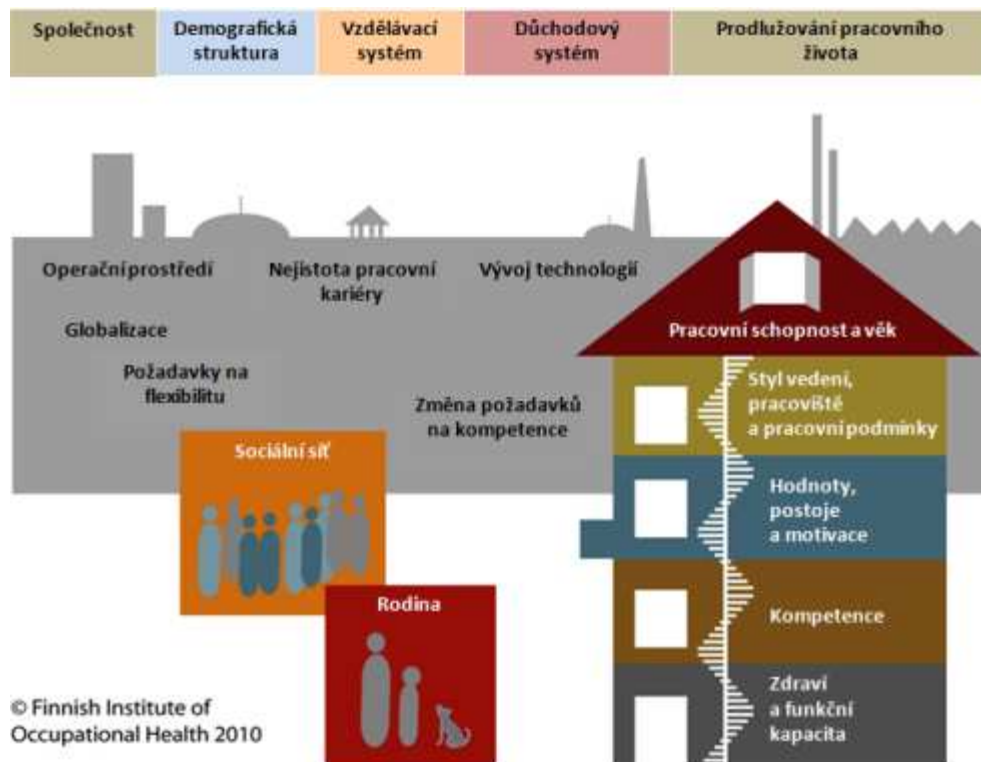
- **Pracovní vztahy:** Nastavení firemní kultury vstřícné k pracovníkům jakéhokoliv věku.
- Oceňování silných stránek různých věkových skupin.
- Přínosy věkově diverzifikovaných týmů.
- **Péče o pracovníky:** Úprava pracovní doby, nástroje sladování osobního a pracovního života – poskytování podpory pracovníkům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné.
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví.
- Zohlednění schopností a možností starších pracovníků, podpora pracovní schopnosti.

3.7 Model domu pracovních schopností

Před tím než bude popsán samotný model domu pracovní schopnosti, bylo by vhodné si objasnit pojem pracovní schopnost. Ilmarinen (2008) uvádí, že dříve se definice pracovní schopnosti, založená zejména na zdraví, propojila s integrovanými modely, ve kterých pracovní schopnost vytváří, posiluje a ovlivňuje více faktorů. Nově pojaté modely pracovní schopnosti se tak nesoustředí pouze na oblast zdraví a zdravotního stavu pracovníka coby klíčového zdroje pracovní schopnosti, ale zahrnují v sobě také další osobní zdroje, kam se řadí kompetence, motivace, hodnoty a postoje pracovníka (Štorová, 2012).

Na základě rozsáhlých výzkumů zkoumajících pocit pracovní pohody a pracovní podmínky u různých průmyslových sektorů a u různých věkových skupin, výzkumníci z FIOH (Finnish Institute of Occupational Health) sestavili schéma pracovní schopnosti do níže zobrazeného modelu, tzv. domu pracovní schopnosti (Work Ability House).

Obr. 2 Dům pracovní schopnosti



Zdroj: FIOH, 2010, Cimbálníková, 2012, úprava Štorová, 2014

Z obrázku výše lze vyvodit, že první, základní poschodí je tvořeno zdravím a funkční kapacitou, která je zde chápána jako kapacita fyzická a psychologická. Všechny další poschodí domu navazují na tento základ, změny zdraví a funkční kapacity se tedy projeví v pracovní schopnosti. Zhoršení zdraví nám tedy přinese snížení pracovní schopnosti a zlepšení naopak její zvýšení.

Druhé patro domu je tvořeno odbornými znalostmi a dovednostmi neboli kompetencemi. Hasselhorn (2008) uvádí, že důležitost tohoto patra v současné době neustále narůstá, protože doba přináší neustálou změnu, která se stává hlavním znakem soudobého pracovního života.

Třetí poschodí představuje sociální a morální hodnoty, postoje a motivace, všechny tyto faktory se v průběhu našeho života mění působením nejrůznějších vlivů. Štorová (2012) upozorňuje na jednu zvláštnost ve třetím poschodí, a tou je balkon, na který mohou pracovníci vstoupit a vidět tak vnější prostředí, které je v bezprostřední blízkosti jejich pracoviště, tj. rodina, přátelé a blízké okolí, což jsou faktory, které naše pracovní schopnost ovlivňují, i když nepřímo, ale jejich role je nezastupitelná. Stejná autorka zdůrazňuje důležitost rovnováhy mezi prací a osobním životem (work-life balance).

Ve čtvrtém poschodí pak nalezneme samotnou práci a s ní související faktory. Dle Ilmarinena (2008) je toto poschodí nejtěžší a největší, a zároveň celá jeho hmotnost leží na poschodích nižších. Obsahuje v sobě všechny aspekty práce a dále pracovní prostředí a organizaci práce. Dle Hasselhorna (2008) v tomto poschodí hraje v utváření pracovní schopnosti svých pracovníků důležitou roli také vedení a manažeři, kteří mají pravomoc do tohoto prostředí vstupovat a působit na něj.

Dům pracovní schopnosti tedy nese veškeré faktory, které tvoří pracovní schopnost tzv. „pod jednou střechou“. Všechna čtyři poschodí musí stát na pevném základu a musí být vůči sobě v rovnováze. Zkoumáme-li vlivy působící na pracovní schopnost, musíme vzít v úvahu všechna poschodí, tedy všechny klíčové faktory.

3.8 Work ability index (index pracovní schopnosti)

Zkráceně WAI je nástroj používaný k posouzení pracovní schopnosti. Provádí se dotazníkovým šetřením během zdravotních vyšetření a při průzkumech na pracovišti. Index je stanoven na základě odpovědí na soubor otázek, které berou v úvahu nároky práce, zaměstnancův zdravotní stav a jeho schopnosti (Ilmarinen, 2006). Výsledkem by měla být hodnota indexu, která dokáže propojit každého jedince s určitou úrovní pracovních schopností s adekvátním pracovním místem. Indexu pracovní schopnosti obsahuje následující položky:

- Aktuální práce schopnost ve srovnání s nejlepší práceschopností za celou dobu dosavadního pracovního života.
- Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům práce
- Počet běžných onemocnění diagnostikovaných lékařem
- Odhad omezení pracovních schopností v důsledku onemocnění
- Pracovní neschopnost v průběhu minulého roku
- Vlastní prognóza pracovní schopností na příští 2 roky od nynějška
- Duševní zdraví (stav) (Ilmarinen, 2006)

3.9 Lidé generace X a Y

Na následujících řádcích budou popsány věkové generace pro lepší pochopení jejich vlastností a pracovních požadavků.

3.9.1 Charakteristika generací

Jak již bylo zmíněno v úvodu, tato práce se zaměřuje na zaměstnávání a řízení absolventů či mladých pracovníků, s generací těchto pracovníků souvisí několik pojmů, jež budou v následujícím textu objasněny.

V posledních letech jsou v oblasti managementu často zmiňovány pojmy generace X, Y či Z. Jedná se o termíny, jež objasňují demografická označení skupin vymezených dobou svého narození. Kterým je společné běžné užívání technologií a snížená potřeba instrukcí. Tyto generační skupiny se od sebe odlišují, ale též se navzájem ovlivňují (Walker, 2003). Pro úplnost dodejme, že těmto pokolením nejprve předcházela výrazná generace zaměstnanců, tzv. baby boomers, narozená po 2. světové válce (Kociánová, 2012). V následujícím textu budou jednotlivé generační kohorty popsány a budou uvedena jejich specifika, důraz bude kladen především na generaci Y, jež je pro tuto práci klíčová.

Pojem **generace X** byl dle Hospodářové (2008) poprvé použil Douglas Coupland, jež jím označil osoby narozené mezi lety 1965 až 1979. Roberts (2005) dále uvádí charakteristické rysy této generace, jež byla silně formována zvýšenou mírou rozvodovosti, mírou potratovosti, benevolentní výchovou rodičů, rodinami, kde oba rodiče byli pracující, a také počátkem sociálních nejistot jako jsou nejvyšší míra dětské chudoby a nejnižší mzdy v historii od dob velké světové krize. V neposlední řadě tato generace byla významně ovlivněna též technologickým pokrokem. Také na pracovišti proběhlo několik zásadních změn oproti předešlé generaci, globalizace a technologický pokrok přinesly nejistotu pracovních míst, pracovat pro korporátní společnosti, přineslo nejistotu z dlouhodobého hlediska, zaměstnavatelé již nebyli nadále zodpovědní za své zaměstnance.

Jako důležité mezníky Roberts (2005) zmiňuje duben 2000, kdy se zhoršila ekonomická situace a září 2001, kdy světová nejistota byla umocněna teroristickým útokem. Z hlediska jejich pracovního stylu jsou pak charakterističtí potřebou nezávislosti, znalostí nové techniky, také vyžadují okamžitou odezvu a očekávají podíl za řízení a rozhodování (Hospodářová, 2008). Lidem generace X bývají připisovány vlastnosti jako např. cyničnost (Kotler & Keller, 2007).

DelCampo (2011) popisuje **generaci Y**, jako osoby narozené v období let 1980 až 1995, kteří v současné době stojí na startu své profesní kariéry a vstupují na trh práce. V roce 2025 bude tato generace tvořit zhruba 75% globální pracovní síly, tato skupina bude mít také rostoucí vliv na rozhodování organizací a firem a v podstatě převezme pracovní trh.

Tuto generaci můžeme též nalézt pod několika z angličtiny vycházejících označeními, jako například Millennials, Generation Next, Echo Boomers či iGeneration.

Roberts (2005) uvádí charakteristické rysy této generace, mezi které patří, že jsou optimističtější než generace předchozí, idealisti, nebojí se riskovat, respektují autoritu a jsou globálně orientovaní, dále uvádí, že se jedná o doposud nejvzdělanější

generaci, jež vyžaduje vyšší životní úroveň, ale zároveň je pro ně důležitý též osobní život. Smola a Sutton (2002) upozorňují na fakt, že generace Y, je první generace, jež je 24 hodin denně online.

Kazdová (2012) uvádí jejich specifické požadavky na pracovní trh, na něž by se zaměstnavatelé měli připravit. Pracují velmi efektivně, flexibilně a umějí si udělat čas na vlastní koníčky, přicházejí se spoustou nových nápadů a inovací, na jejichž realizaci jim záleží. Při rozvoji a vzdělávání vyžadují individuální přístup, oslovuje je zejména koučink, který jim umožňuje hledat si své vlastní cesty v další kariéře. Jsou velmi kreativní, říkají, co si myslí a chtějí dosahovat co nejlepších výsledků, velmi často jim však chybí výdrž delší dobu podávat určitý výkon a dosáhnout předem stanoveného cíle. Stejný autor dále uvádí, že tato generace doslova žije moderními technologiemi, jsou pro ni naprostou samozřejmostí, což zásadně ovlivňuje její přístup ke světu a k práci. Vysoká digitální gramotnost je tou hlavní charakteristikou, která je odlišuje od jejich starších kolegů.

Rezlerová (2009) dále popisuje vztah generace Y k penězům, jež jsou pro ně prostředkem, nikoliv hodnou, jak je tomu u předešlé generace. Tito lidé v mnohem větší míře využívají všech možných hypoték, úvěrů a půjček, mění pracovní místa, jsou-li výhodnější, změny jsou běžnou součástí jejich života. Dále uvádí, že založení rodiny odkládá generace Y na později.

Machálková (2012) popisuje generaci Y, jako lidi, kterým nečiní problém řešit své úkoly přes počítač z domova či kavárny. Tato generace si mnohem více váží svého osobního času, vyžaduje pružnější pracovní dobu a odmítá pracovat přesčas. Na druhou stranu nejsou zástupci této generace někdy schopni zvládat větší pracovní zátěž, mohou mít slabiny v řešení problémů, nejsou tolik samostatní a občas jsou obtížně řiditelní.

3.9.2 Průzkumy provedené na generaci Y

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) popisují jeden z prvních výzkumů, jež se zabýval generací Y, je to průzkum mezinárodní personálně poradenské společnosti Assessment Systems International s názvem Generation Y, který byl realizován v roce 2013 mezi 2500 respondenty z celého světa. Dle tohoto průzkumu, jenž byl zaměřen na zjišťování očekávání a faktorů motivujících nastupující generaci Y, se musí zaměstnavatelé mnohem více zamýšlet, jaké motivační nástroje zvolí, aby nejen příslušníky této generace získali, ale především, aby si je delší dobu udrželi. Průzkum potvrdil, že hodnoty generace Y jsou zaměřeny na užívání si života a na úspěch. Příslušníci této generace dokážou sice velmi tvrdě pracovat, ale vybírají si pracovní projekty tak, aby je práce těšila. Očekávají uznání a podporu a volí zaměstnavatele, kteří praktikují tzv. „politiku otevřených dveří“.

Kazdová (2014) dále uvádí nejsilnější motivátory, jež jsou pro ně diverzita, osobitost, nelpí na tradicích ani na rituálech. Dávají přednost ploché struktuře řízení, práci v týmech a neustálému sdílení znalostí a zpětné vazbě. Od zaměstnavatele

očekávají efektivní a atraktivní rozvojové programy a jasně dané možnosti kariérního postupu. Flexibilita a mobilita v práci jsou pro ně samozřejmostí.

Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) uvádějí další průzkum zabývající se generací Y, jež byl proveden personálně poradenskou společností Hays s názvem *Gen Y and the World of Work*. Tento průzkum byl proveden v roce 2013 ve Velké Británii, kde bylo osloveno více než 1000 respondentů. Z průzkumu vyšla celá řada zajímavých zjištění. Mezi tři nejvýznamnější očekávání, co se týče jejich profesní kariéry, patří zajímavá práce, jistota práce a bohatství. Za zajímavou prací je myšlena taková práce, která má mezinárodní aspekt, přináší možnost učení se a sebezdokonalování. Mezi nejdůležitější faktory, které rozhodují o výběru jejich budoucího zaměstnavatele, řadí tréninky a rozvojové programy, nabízené benefity, flexibilitu, možnost rychlého postupu a přesně definovaná kariérní dráha. Pokud se již stanou pracovníky určité firmy, pak je v práci nejvíce uspokojuje uznání, pestrá a zajímavá práce, finanční ohodnocení, pocit že přispívají k něčemu smysluplnému, úspěch či rozvoj a vzdělávání. V průběhu své profesní dráhy by 28% respondentů chtělo vystřídat jednoho až tři zaměstnavatele, 46% čtyři až šest, 16% sedm až devět a každý desátý respondent deset a více zaměstnavatelů.

Další výzkum v témže roce (Eddy, Schweitzer & Lyons, 2010) odhalil, že generace Y klade největší důraz na individualistické aspekty práce. Respondenti narození po roce 1980 měli realistická očekávání o své první práci a mzdě, u ní však očekávali rychlý nárůst. Také hledali rychlý postup, rozvoj nových dovedností a dobré kolegy a pečující pracovní prostředí. Současně chtěli mít zajištěný smysluplný a spokojený soukromý život.

Kubiatko, Haláková, Nagy a Nagyová (2013) se ve svém výzkumu zabývali rozdílností postojů k informačním technologiím mezi generacemi X a Y v České republice. Z výsledků vyplynulo, že generace Y má oproti generaci X pozitivnější postoje k sociálním sítím, stahování hudby a filmů z internetu či k práci s informačními technologiemi. Dále nemá problém s prací z domova ani s používáním vícero informačních technologií a pracováním zároveň. Autoři také referují, že generace Y využívá informační technologie častěji k chatování, zatímco generace X spíše ke komunikaci e-maily. Stručně lze výzkum shrnout tak, že mladá generace používá informační technologie a internet rozdílně.

3.9.3 Doporučení v oblasti personálního řízení pro generaci Y

Z popisu výše v textu vyplývá, že uspokojit generaci Y ohledně jejich pracovních požadavků není lehký úkol, nabízí se tedy otázka, jaké opatření mohou firmy udělat v oblasti personálních činností, aby mladé pracovníky získaly, ale především, aby si je dlouhodobě udržely?

Martin a Tulgan (2006) uvádí několik zásad z oblasti personálního řízení, jež by měly být dodržovány, pokud organizace chce, aby získala pracovníky z generace Y a především, aby byla schopná si je udržet.

1. Poznejte je a jejich individuální schopnosti: V tomto bodě je klíčové udělat si čas poznat každého představitele generace Y lépe, naslouchat mu a zeptat se ho na jeho představy a aspirace. Důležité je též dát mu najevo, že jeho úspěch v organizaci je důležitý. Pro tuto generaci je typické, že se cítí lépe na neformálních schůzkách, je tedy vhodné je vzít na neformální oběd či kávu.
2. Stanovte vztah na základě koučinku: tato generace vyžaduje manažery, jež budou jejich mentory, jež jim pomohou v profesním růstu a zlepšit se. Je nutné jim dopřát zdroje a nástroje pro profesní růst, zástupci této generace se nejlépe učí, pokud danou vědomost musí zároveň ihned uplatnit.
3. Jednejte s nimi jako s rovnocennými kolegy: generace Y chce, aby se s ní zacházelo jako s rovnocennými kolegy, nikoliv jako s dětmi, jež nic nevědí, nebo s méněcennými podřízenými. Nepřejí si pracovat s povýšenými manažery nebo s manažery, kteří neznají odpověď na jejich otázky. Pro dobrý vztah s touto generací je klíčový respektovat její představitele a zároveň respekt od nich vyžadovat.
4. Buďte dostatečně flexibilní ohledně pracovní doby a rozdělování úkolů: flexibilita je pro tuto generaci velmi důležitá, jak již bylo zmíněno v popisu výše, balanc osobního a pracovního života je klíčový. Tato generace si též přeje pracovat lépe a rychleji, než kterákoli předešlá, je tedy nutné být přesný a srozumitelný při zadávání požadavků, cílů a termínů, což zajistí kvalitní výkon.
5. Poskytujte pravidelnou konstruktivní zpětnou vazbu: není vhodné čekat na pravidelnou roční či půlroční evaluaci, zpětná vazba ohledně toho co představitel generace Y dělá správně či špatně by měla být poskytnuta ihned, takže ví okamžitě, v čem se může zlepšit. Je lepší vyzdvihnout pozitivní aspekty než ty negativní.
6. Poskytněte odměny na základě výkonu: co se týká odměňování generace Y, výkon by měl být jediný rozhodující aspekt. Dále by zde neměla být příliš dlouhá časová prodleva mezi oceněním a vykonanou prací.
7. Pomozte jim splnit vysoké požadavky na své spolupracovníky: doporučuje se určit experty a zkušené zaměstnance v organizaci, kteří budou nově příchozím z generace Y koučem či mentorem. Je možné vytvořit databázi těchto expertů uvnitř organizace, tak aby nově příchozí věděl, za kým se může vydat pro radu v případě potřeby.
8. Pomozte jim splnit vysoké požadavky na ně samotné: tato generace chce přispět k rozvoji organizace nejlépe ihned, ale zpravidla je nutné je nejdříve vzdělat v několika oblastech, a to především v pracovní etice, jednání se zákazníky a time management, tedy naučit tuto generaci, jak si zorganizovat svůj čas, a jak splňovat určené termíny.

Kromě výše zmíněných zásad v oblasti personálního řízení je vhodné pro organizace také sledovat moderní trendy v oblasti práce, jež se vztahují ke generaci Y. Ze strany organizací se již generace Y setkává s reakcí ve formě nabídek zkráce-

ných pracovních úvazků, outworkingu či naopak rušení open space (Raková, 2014). Zajímavým moderním trendem je pro mladé zaměstnance nepochybně práce z domu, která se stává díky moderním technologiím a jejich znalosti mladou generací stále využívanější alternativou. Uspokojí také osoby s omezením v pohybu, ženy na rodičovské dovolené, seniory, osoby pečující o někoho v domácnosti apod. Studie

z roku 2014 (Raková, 2014) také poukázala na využitelnost pro zaměstnance, kteří se v domácím prostředí na svoji práci lépe soustředí. Podle tohoto šetření pracuje v malých a středních podnicích 70 % z jejich českých zaměstnanců mimo pracovní dobu. Jako hlavní důvod respondenti uváděli velké množství práce, na které se v kanceláři obtížně koncentrují.

Další z oblastí, na které generace Y slyší, je oblast benefitů. Zajímavým trendem mezi nimi je vzdělávání, které se v závislosti na požadavcích mladých zaměstnanců přesouvá od plošného vzdělávání k individuálnímu. Organizace se zaměřují na potřeby referované jednotlivými zaměstnanci, což jim umožňuje připravit pro ně kurzy na míru. Jednou z forem takového vzdělávání mohou být také tzv. mentorské dvojice, kdy se pojí znalosti a zkušenosti starších zaměstnanců se znalostmi a dovednostmi těch mladších (Bábek, 2014).

Tématem práce snů se u českých vysokoškolských studentů v letech 2014 a 2015 zabýval průzkum společnosti Universum realizovaný poprvé na více než 10000 respondentech (Raková, 2014) a podruhé na více než 13000 (Keményová, 2015) z více než 60 univerzit a vysokých škol v ČR, sběr dat probíhal prostřednictvím online dotazníku ve spolupráci s univerzitami. Studenti v obou průzkumech mj. vybírali zaměstnance snů ze soukromých a v roce 2015 i ze státních institucí z odvětví práva, přírodních věd, IT, technických a ekonomických oborů. V roce 2014 vedla u studentů práv společnost Allen & Overy, u mladých přírodovědců Zentiva, pro IT obory zvítězil Google a mezi studenty technických oborů to byla Škoda Auto (Ideální zaměstnavatel?, 2014).

V roce 2015 se mezi mladými právníky a přírodovědci umístily na prvním místě nově zařazené státní instituce, studenty IT opět nejvíce láká společnost Google a mladé techniky znovu Škoda Auto (Keményová, 2015).

Vysvětlení pro tento žebříček nejatraktivnějších zaměstnavatelů nabízí reputace organizace jako zaměstnavatele neboli employer branding či zkušenost se značkou neboli brand experience, kterou Bednář a kol. (2013) popisuje jako akumulovanou zkušenost zákazníka se značkou. Uvažujeme-li, že se generace Y mj. zajímá o to, aby přispívala dobré věci, resp. společnosti, bylo by pro ni také přirozené přihlížet při volbě zaměstnavatele právě k brand experience či employer branding. A firmy jsou na tento přístup nuceny reagovat, neboť usilují o co nejlepší zaměstnance. Talentovaní lidé jsou si navíc své ceny na trhu práce dobře vědomí a jsou tak směrem ke svému budoucímu zaměstnavateli jako uchazeči nároční. Schopnost organizace vytvářet a nepřetržitě optimalizovat své zdroje talentů se nazývá talent management (Hlaváčová, 2009). Jedním ze způsobů, jak si tyto talenty udržet, může

být například poskytování komfortu na pracovišti tak, aby zaměstnancům usnadnil a obohatil jejich pracovní den. V souvislosti se zmenšováním osobního prostoru začínají organizace na pracovištích nabízet více společných prostorů, kde si mohou lidé vypít kávu, zasportovat apod. (Hynek, 2009). Neobvyklé nejsou ani relaxační či herní místnosti. Casse (2009) pak s ohledem na získávání a udržení talentovaných zaměstnanců v současné měnící se době vybízí k nahrazení role manažera lidských zdrojů rolí lídra lidských talentů.

Zaměstnavatelé by neměli odlišnosti této generace vidět jako jejich záporné stránky, naopak by se měli snažit tyto rozdíly využít ve svůj prospěch. Aby mohli přáním generace Y vyhovět, je nutné znát jejich názory a preference. Efektivním způsobem, jak toho docílit je například dotazníkové šetření stávajících zaměstnanců.

3.10 Specifika korporátní sféry

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, tato diplomová práce se zabývá age managementem v korporátní sféře, následující text bude tedy věnován vysvětlení samotného pojmu korporátní sféra či nadnárodní korporace a dále budou popsány specifika personálních činností typických pro korporátní sféru.

3.10.1 Nadnárodní korporace

Smelser a Baltes (2001) definují nadnárodní korporaci jako organizaci, jejíž aktivity jsou umístěné ve více než dvou zemích a jež jsou zakládány pomocí přímých zahraničních investic. Tato forma podnikání se skládá z mateřského podniku v zemi vzniku a založení dceřiných podniků v zahraničí. Velké nadnárodní korporace mohou pracovat ve sto zemích světa, se stovkami tisíc zaměstnanců umístěných mimo svoji domovskou zemi.

Dicken (2007) uvádí tři základní vlastnosti, jež by měla nadnárodní korporace splňovat. Jednou z charakteristik je schopnost koordinovat a kontrolovat procesy v rámci nadnárodních produkčních řetězců mezi různými zeměmi. Další charakteristikou je potenciální schopnost využít výhod geografické odlišnosti v rámci distribuce produkčních faktorů a výhod v rámci politiky daného státu (např. daně, obchodní bariéry). Posledním ze zásadních charakteristik je geografická pružnost, což lze chápat jako možnost přechodu zdrojů a operací mezi jednotlivými oblastmi, ať už v mezinárodním či globálním měřítku. Právě to je důvod výrazných geografických změn v rámci světové ekonomiky. Ta je utvářena rozhodnutím investovat či neinvestovat v určité oblasti světa. Tento fakt je dále podtrhován tokem materiálů, produktů a peněz mezi jednotlivými oblastmi, čímž taková společnost velmi pravděpodobně získává silný vliv přímo či nepřímo a jejich ekonomický úspěch může být na daném území velmi výrazný.

3.10.2 Specifika personálních činností v korporátní sféře

Jednou z největších výzev personálních útvarů nadnárodních společností je, nalézt rovnováhu mezi potřebou globální integrace a lokální adaptace, země původu nadnárodní společnosti má značný vliv na tuto rovnováhu (Ngo, Turban, Lau, & Lui, 1998). Gamble (2003) se zabýval otázkami, jak nadnárodní společnosti řídí jejich zahraniční dceřiné společnosti a dospěl k závěru, že hlavní vliv na potřebu nadnárodní společnosti mít určitou míru kontroly, byla jejich země původu. Tento názor podpořili též Harzing a Sorge (2003), kteří uvádějí, že i když je společnost vysoce internacionalizovaná, tak její organizační, koordinační a kontrolní postupy jsou silně ovlivněny zemí původu mateřské společnosti. Harzing a Sorge (2003) dále uvádějí, že příčinou této skutečnosti, by mohly být povědomé volby společnosti, které jsou ovlivněny kulturními a institucionálními charakteristikami země původu korporátní společnosti, nebo přenosem prostřednictvím lidí, jež v organizaci pracují. Ferner (1997) popisuje typický kontrast japonských a amerických nadnárodních společností a jejich management personálních činností, japonské korporáty jsou silné, ale s neformální centralizací a jsou vysoce závislé na vytváření mezinárodních sítí, naopak americké korporáty propracované systémy kontroly a standardizované systémy.

Jak již bylo zmíněno v předešlém textu, korporátní společnosti operují v několika zemích zároveň, z pohledu personální činnosti je tedy hlavním cílem HR útvaru dané společnosti nalézt rovnováhu mezi požadavky a zvyky mateřské společnosti a zároveň splňovat především legální požadavky země, kde se nachází dceřiná společnost.

Evans a spol. (2002) uvádí tři přístupy jak tohoto cíle dosáhnout: centralizace, koordinace a decentralizace. Centralizace se vztahuje na zaměření se na aktivity, jež jsou uskutečňovány na globální úrovni a decentralizace na aktivity uskutečňované na úrovni dceřiných společností. Koordinace je někde uprostřed těchto dvou přístupů, je to snaha nalézt rovnováhu mezi aktivitami, jež by bylo nejlepší převzít na lokální úroveň a mezi těmi, jež jsou řízeny na úrovni globální. Ulrich (1997) k tomu dodává, že tyto tři přístupy jsou závislé na požadovaném stupni integrace nebo diferenciaci.

Poslední trendy v oblasti personálního řízení směřují spíše k centralizaci a korporátní společnosti obchodující ve velkém počtu zemí se vyznačují vysokým stupněm koordinace a integrace jejich personálních oddělení (Scullion a Starkey, 2000). Kelly (2001) dále upřesňuje, že personální oddělení dceřiných společností mají určitou autonomii ve formulování jejich vlastní HR politiky, ale v případě důležitých rozhodnutí je zapotřebí souhlas mateřské společnosti.

Centralizovaná politika personálního řízení je často uplatňována při výběru vrcholového managementu, jehož výběr bývá často klíčový pro úspěch společnosti, a naopak při výběru řadových zaměstnanců se uplatňuje decentralizovaný přístup (Scullion a Starkey, 2000).

Lengnick-Hall&Lengnick-Hall (2002) popisují role personálního útvaru, jež jsou důležité v kontextu globální ekonomiky, představují čtyři nové role založené na tzv. znalostní ekonomice:

1. Lidský kapitál: působí jako vodítko a zprostředkovatel ve spolupráci zaměstnanců s cílem dosažení co nejvyšší návratnosti investic do lidského kapitálu dané společnosti.
9. Zprostředkovatel znalostí: zprostředkovává jak kapitál znalostí (získaných z explicitních i implicitních zdrojů), tak toky znalostí.
10. Stavitel vztahů: organizuje vztahy mezi jednotlivci a skupinami, interními i externími, k posílení sociálního kapitálu napříč celkovým hodnotovým řetězcem.
11. Rychlé nasazení specialisty: přebrání zodpovědnosti za rozvoj flexibilního zdroje lidského kapitálu s důrazem na přizpůsobení se, toleranci a schopnost učit se.

4 Vlastní práce

Vlastní práce se skládá z kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Pro zpracování vlastní práce byly použity postupy popsané v části metodika.

4.1 Kvalitativní výzkum

V další části práce byl proveden kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů. Rozhovory proběhly s pracovníky personálního oddělení a dalšími zaměstnanci níže popsaných korporátních společností působících v Brně, sestávaly z několika otevřených otázek souvisejících s age managementem a zaměstnáváním absolventů či mladých pracovníků.

Nejdůležitějším kritériem pro výběr společnosti bylo, aby se jednalo o korporaci, alespoň jeden respondent v každé dále popsané společnosti byl pracovník personálního oddělení, jež mají o dané problematice největší přehled a byli tak schopni zodpovědět veškeré položené otázky, dále pak jeden zaměstnanec pracující v dané společnosti minimálně jeden rok, a tak mající dostatečné informace o procesech společnosti. Celkem bylo provedeno 6 rozhovorů, respondenti byli osloveni především na základě osobních známostí v daných společnostech, v jednom případě pomocí sociální sítě LinkedIn, rozhovory proběhly přímo v sídlech daných společností a se souhlasem respondentů byl pořízen audio záznam, na jejichž základě byl později proveden přepis. Přepis později umožnil analýzu těchto dat.

Samotná analýza rozhovorů proběhla pomocí softwaru MAXQDA, hlavním výstupem analýzy jsou tzv. MAXmapy, které umožní přehledné zobrazení výsledků dané problematiky, MAXmapy byly doplněny komentářem. Pro tvorbu MAXmap byl použit především model společného výskytu kódu, který umožní přehledné vyobrazení jednotlivých kódů a jejich vzájemné vazby, pomocí kódů byl rozdělen celý text polostrukturovaných rozhovorů. V některých případech byla MAXmapa vytvořena pomocí modelu teorie kódů, kde dále byly vždy vybrány všechny subkódy vztahující se k hlavnímu kódu. Ve všech případech byla použita odlišná šířka řádků zohledňující frekvenci kódů, což znamená, čím širší čára použitá v mapě, tím byla daná skutečnost vícekrát zmíněna v rámci rozhovorů.

4.2 Představení společností

Na následujících řádcích budou představeny společnosti, na kterých byl proveden kvalitativní výzkum formou semistrukturovaných rozhovorů.

4.2.1 Gardner Denver

Historie této společnosti sahá do roku 1927, kdy vznikla spojením společností Gardner Governor Company (založeno 1859) a Denver Rock Drill Company. Po druhé světové válce bylo učiněno mnoho akvizic. V rozšiřování produktového

portfolia firma pokračuje dodnes a to především v Evropě, kde se snaží posílit své pozice, proti tradičním evropským výrobcům. V současné době zastává pozici globálního výrobce kompresorů, dmychadel, čerpadel a dalšího zařízení pro stlačování a přesun plynů a kapalin. Ve výrobě kompresorů je určitě jedním z předních světových výrobců, výroby Gardner Denver splňují nejpřísnější požadavky a jsou zárukou kvality a spolehlivosti.

Obr. 3 Logo společnosti Gardner Denver



Zdroj: www.gardnerdenver.com

V Brně má Gardner Denver pobočku, kde se provádí prodej a servis produktů, kvalitativní výzkum byl ovšem aplikován na Service Shared Center (dále jen SSC), kde jsou prováděny finanční služby pro téměř všechny evropské pobočky. SSC se stará především o účetnictví pro jednotlivé evropské divize, momentálně zde pracuje okolo 120 lidí, je zde použito 7 různých jazyků. Ke vzniku SSC došlo v září 2011, transfery služeb z jednotlivých poboček ještě nejsou ve všech zemích kompletní, v příštích letech se tedy předpokládá další růst SSC.

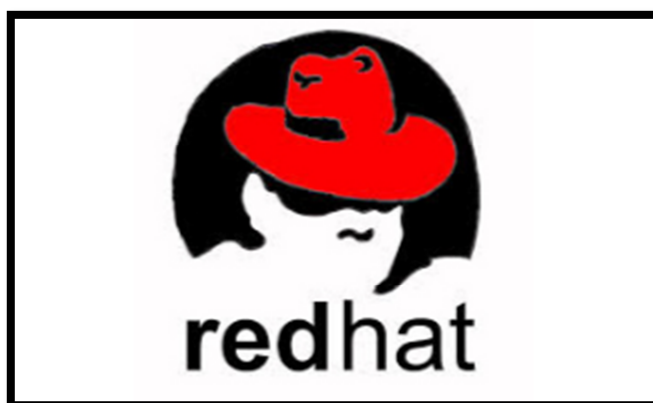
4.2.2 Red Hat

Jedná se o jednu z neúspěšnějších open source společností na světě, jež se rozhodla založit svoji další pobočku právě v Brně. Jejím hlavním produktem je Red Hat Enterprise Linux, firma je známá především tím, že všechny její produkty jsou volně k dispozici na internetu (což je význam slova open source) a vydělává tedy ne na samotném prodeji produktů, ale na jejich servisu, věnuje se také vzdělávání a udělování certifikátů, jež jsou na programátorském poli vysoce ceněny. Brněnská pobočka byla založena v roce 2006, pobočka se soustředí na vývoj i testování softwaru a nachází se v technologickém parku v Králově Poli, v současnosti zaměstnává okolo 900 zaměstnanců, především z řady programátorů, ale je zde také SSC pro personální služby pro celou Evropu. Brněnský Red Hat je druhá největší pobočka hned za hlavním sídlem v USA.

Tato americká firma slaví mnoho úspěchů, je to vůbec první firma v historii, které se povedlo v roce 2011 vydělat přes 1 miliardu amerických dolarů jen na open source software, v roce 2016 tržby dokonce převýšily 2 miliardy. V posledních 20 letech provedla několik akvizic, kdy koupila různé společnosti zabývající se vývojem internetových, podnikových či telekomunikačních softwarů. Historie této spo-

lečnosti je typickým americkým příběhem, nevznikla ovšem někde v garáži v Silicon Valley, ale v Connecticutu a Raleigh v Severní Karolíně, a místo protekcionismu v podobě patentů a obchodního tajemství, od počátku dává své produkty volně k dispozici na internetu, Linux je přístupný všem a všichni mají možnost se podílet na jeho zlepšení. Na bázi Linuxu vzniklo mnoho start-up společností, například Facebook, které se později staly nadnárodními korporacemi s obrovskými příjmy.

Obr. 4 Logo společnosti Red Hat



Zdroj: www.redhat.com

Na závěr představení společnosti by ještě vhodné zmínit, že česká pobočka v roce 2016 získala ocenění studií „Aon Czech Republic Best Employers“ jako jeden ze sedmi nejlepších zaměstnavatelů v České republice v kategorii velkých společností. Není tajemstvím, že pracovat pro Red Hat je velká prestiž.

4.2.3 Zebra Technologies

Jedná se o americkou společnost se sídlem v Lincolnshire ve státě Illinois, která se zabývá výrobou a prodejem nejrůznějších technologií pro značení, sledování a tisk, jako jsou například čtečky čárových kódů, RFID tiskárny štítků apod., dále různé technologie bezdrátového připojení a monitorovací zařízení, tyto přístroje mají široké využití v obchodech, zdravotnictví i ve vládním sektoru. Společnost má pobočky ve 26 zemích světa, i zde proběhlo několik významných akvizic, tou nejznámější byla koupě společnosti Motorola Solutions v roce 2014, akvizice byla významná i faktem, že Zebra Technologies byla několikanásobně menší než Motorola, ve většině případů bývá situace opačná.

V Brně tedy původně byla pobočka Motorola Solutions, která později byla přejmenována na Zebra Technologies, nachází se v Králově Poli v technologickém parku a zaměstnává okolo 500 lidí. Jedná se o různé administrativní, technické či finanční

pozice, většina z těchto pozic je opět Service Shared Center, tedy jedná se o centralizované pracovní pozice pro celou Evropu.

Obr. 5 Logo společnosti Zebra Technologies



Zdroj: www.zebra.com

4.3 Výsledky kvalitativního výzkumu

Jako první tematický celek byly všeobecné otázky o společnosti, konkrétně byli respondenti dotazováni na firemní kulturu, základní hodnoty a strategii společnosti. Tyto otázky pomohly získat obecné informace o daných firmách a o informovanosti respondentů.

Nejdříve byli respondenti vyzváni, aby popsali **firemní kulturu**, všichni respondenti se shodli na vlastnostech přátelská, uvolněná, a že ve společnostech funguje tzv. open door policy, tedy že manažeři a vedoucí týmu, by měli být vždy k dispozici pro pomoc či zodpovězení dotazů svých podřízených. Oba respondenti společnosti Red Hat se shodli, že je zde velký důraz na důvěru v zaměstnance a také na otevřenou komunikaci na všech úrovních. Dále byly zmíněny vlastnosti jako kooperativní a transparentní.

Dále následovala otázka na **základní hodnoty společnosti**.

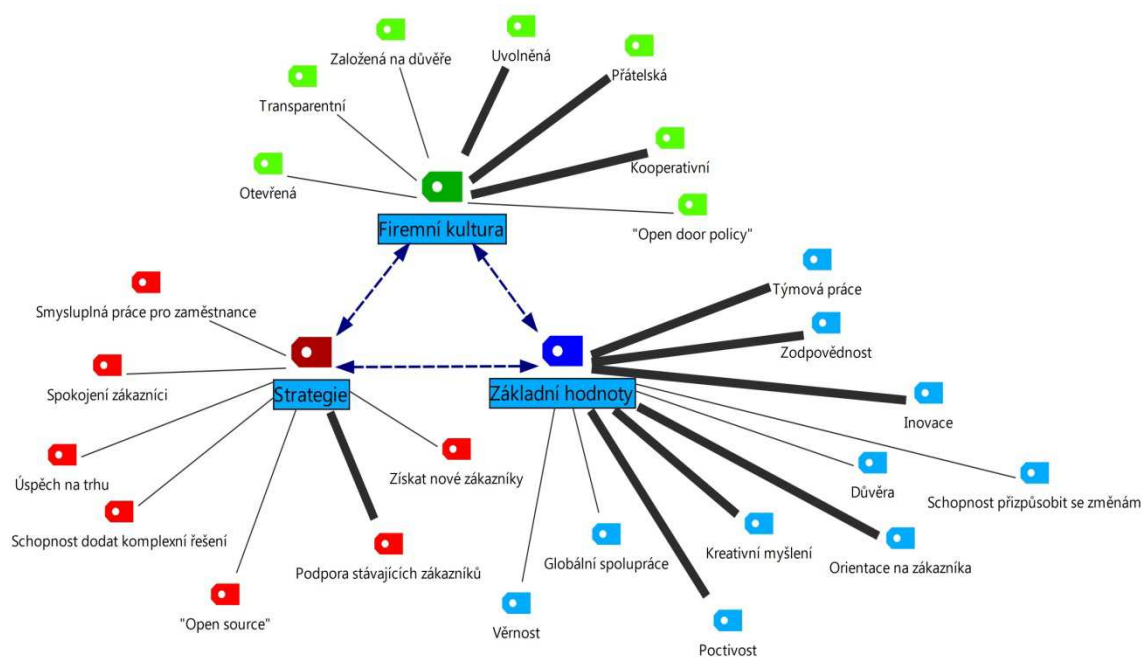
Respondenti z Gardner Denver uvedli hodnoty, které jsou stanoveny globálně pro všechny zaměstnance, těmito hodnotami jsou orientace na zákazníka, poctivost, globální spolupráce a kreativní myšlení.

Jako základní hodnoty Red Hatu byly uvedeny pojmy jako důvěra, zodpovědnost, spolupráce a věrnost. V rámci této otázky byl respondentem kladen důraz na důležitost faktu, že tato firma působí jako open source, tedy že všechny její produkty jsou volně dostupné všem, pro spoustu zaměstnanců je to považováno za jeden z hlavních důvodů, proč chtějí pracovat právě tady

V Zebra Technologies byly zmíněny hodnoty týmová spolupráce, zodpovědnost za přidělený úkol, dále inovace a schopnost přizpůsobit se změnám a trendům, protože se jedná o technologickou firmu, tedy jeden z nejrychleji se vyvíjejících sektorů.

Poslední úvodní otázka byla zaměřená na **strategii společnosti**. Respondenti z Gardner Denver poměrně stručně shrnuli tamní strategii jako mít spokojené zákazníky napříč globálním trhem a také nabídnou smysluplnou práci jejich zaměstnancům. Strategie společnosti Red Hat byla popsána jako snaha se posunout dál od jejich hlavního produktu Enterprise Linux, a to začít nabízet komplexní řešení pro nadnárodní korporace co se týče servisu softwaru a poskytnout celou škálu produktů pro jejich fungování. V Zebra Technologies kladou důraz v rámci jejich strategie na získávání nových zákazníků a udržení si těch stávajících a přinášet jim ta nejlepší možná řešení, které jejich technologie umožňuje.

Obr. 6 MAXmapa firemní kultury, základní hodnoty a strategie společnosti



Jedním z tematických okruhů v rámci semistrukturovaných rozhovorů, byl age management strategie společnosti, věková struktura společnosti a spokojenost s ní a stárnutí zaměstnanců obecně.

Dále budou rozebrány odpovědi týkající se **věkové struktury** výše zmíněných nadnárodních firem. Řádoví zaměstnanci měli přehled o přibližné věkové struktuře společnosti, ve které pracují, pracovníci personálního oddělení pak udali přesná čísla, co se této problematiky týká.

Brněnské SSC společnosti Gardner Denver uvedlo, že věkový průměr je 31 let, původně se zdálo, že bude nižší, ale pracuje tam pár zaměstnanců ve věku 40+, kteří tento průměr zvyšují. Na dotaz, zda jsou s touto věkovou strukturou spokojeni, pracovnice personálního oddělení odpověděla, že ano, pociťují určitý balanc na pracovišti a jsou rádi, že to není tak jednotvárné, čímž měla na mysli právě mix generace 40+ a zaměstnanců ve věku okolo 25 let, kteří jsou tvořeni čerstvými absolventy. Na stejný dotaz další respondent ve věku 26 let z této společnosti odpověděl, že je spokojený, vyhovuje mu pracovat s lidmi stejného věku, průměrný věk tipoval okolo 30 let.

Personální pracovnice společnosti Red Hat uvedla, že věkový průměr v brněnské pobočce je okolo 30 let, s věkovou strukturou ovšem nejsou zcela spokojeni, uznávají, že by bylo dobré mít pestřejší věkovou skladbu, bohužel se potýkají s problémem, že v generaci 50+ chybí na českém trhu kvalifikovaní lidé, tento problém řeší především nábořem ze zahraničí, alespoň na nějaký čas se snaží alokovat senior manažery z ostatních poboček Red Hatu, aby místní mladý tým měl kvalitní vedení a od koho získávat cenné zkušenosti tak, aby neměli mladí zaměstnanci potřebu jít získávat zkušenosti jinam.

Personální pracovnice společnosti Zebra Technologies uvedla, že věkový průměr je 32 let, tedy opět poměrně nízký věk. Na této věkové struktuře nevidí nic závadného a celkem jim vyhovuje. Do budoucna ovšem počítají s tím, že se průměrný věk bude zvyšovat a jejich cílem je, udržet si stávající zaměstnance. Respondent ve věku 29 let, pracující v této společnosti, věkovou strukturu opět tipoval okolo 30 let a odpověď byla velmi podobná jako v případě zaměstnance Gardner Denver, tedy že mu vyhovuje pracovat se svými vrstevníky.

Další probíranou problematikou během rozhovorů byl **age management**, konkrétně zda má společnost nějakou zkušenost s vedením zaměstnanců na základě jejich věku. Z odpovědí jednotlivých respondentů vyplynulo, že ani jedna ze společností nemá v současnosti žádnou strategii na age management.

Respondenti ze společnosti Gardner Denver uvedli, že zde není žádný konkrétní přístup k pracovníkům vzhledem k jejich věku, ale věří, že manažeři přistupují ke staršímu zaměstnanci přirozeně trochu jinak, než k čerstvému absolventovi.

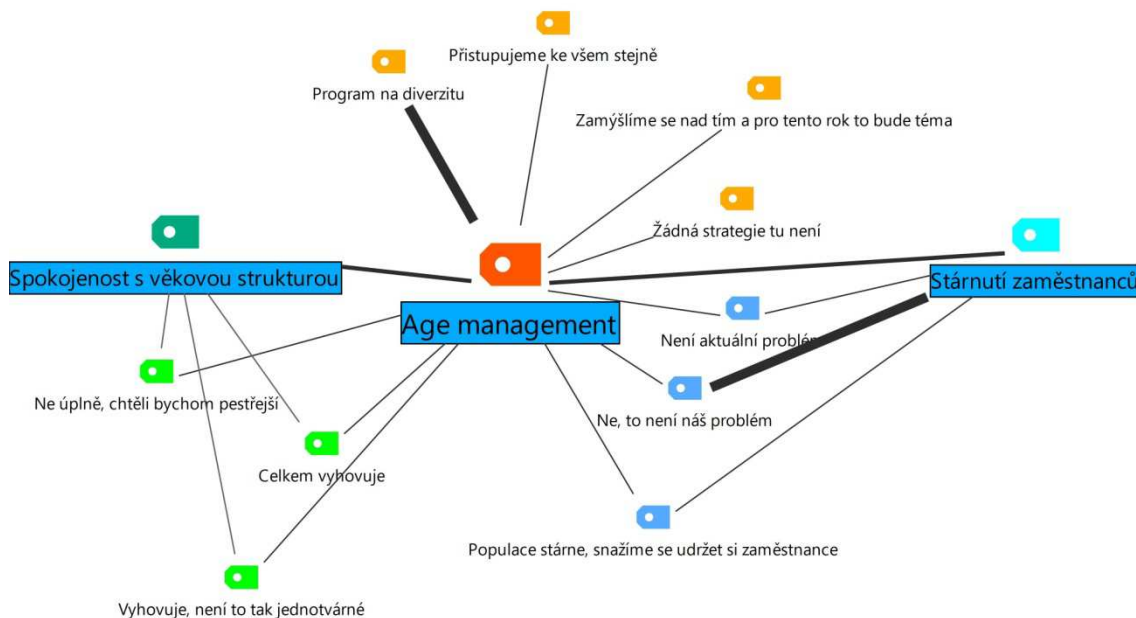
Společnost Red Hat nemá přímo strategii na age management, ovšem má program na diverzitu, kde pestrá věková skladba zaměstnanců je jedním z cílů, o které se společnost snaží, i když jak již bylo zmíněno, je to na místním pracovním trhu trochu problém, naopak v ostatních pobočkách ve světě je věková skladba pestrá.

Respondenti ze Zebra Technologies uvedli, že pro tento rok to je aktuální téma, především řeší věkovou skupinu matek vracejících se do zaměstnání po rodičovské dovolené a již nemohou pracovat na původní pracovní pozici, například z důvodu, že se tam pracuje na směny, nebo požadují flexibilnější pracovní dobu, další věkovou skupinou, na kterou se chtějí zaměřit jsou absolventi, které považují za nejrizikovější skupinu, jelikož jsou si vědomi, že se tito lidé se teprve na trhu práce hledají a s největší pravděpodobností brzy společnost opustí, chtěli by tedy zavést opatření, aby si je déle udrželi. Ale chtěli by se zaměřit i na věkovou skupinu 40+, především jak je zaujmout s ohledem na nábor, zda-li jsou vůbec v této věkové kategorii lidé, kteří by měli zájem zde pracovat.

Dalším dotazem bylo, zda pocítují **problém stárnutí populace** a nedostatek mladých uchazečů. Na tento dotaz byly ve všech případech téměř shodné odpovědi, respondenti řekli, že toto není vůbec problém jejich společnosti, nebo že to není aktuální problém. Mladých uchazečů o práci mají dostatek a nepovažují tedy stárnutí populace za problém, jeden respondent uvedl, že si je stárnutí populace vědom a snaží se o udržení stávajících mladých zaměstnanců.

Na obrázku níže je vyobrazena MAXmapa výše popsaných problematik.

Obr. 7 MAXmapa problematiky age managementu a věkové struktury



Jednou z dalších položených otázek byl dotaz, co považují respondenti za příčinu toho, že zaměstnávají tak velké množství zástupců generace Y.

Oba respondenti společnosti Gardner Denver se shodli, že velký počet mladých pracovníků je způsoben především nedostatečnou jazykovou vybaveností starší generace, hodně pozic v tomto SSC vyžaduje znalost dvou cizích jazyků, všechny pozice pak vyžadují znalost angličtiny, tato skutečnost sama o sobě velmi často vyřazuje zájemce starších generací. Jako další důvod zmínili povahu práce samotné, velmi často se jedná o "junior" pozice, na které není potřeba předešlých pracovních zkušeností, což opět vyřazuje zájemce starší generace, kteří již zkušenosti v oboru mají a o tyto pozice tím pádem ztrácí zájem.

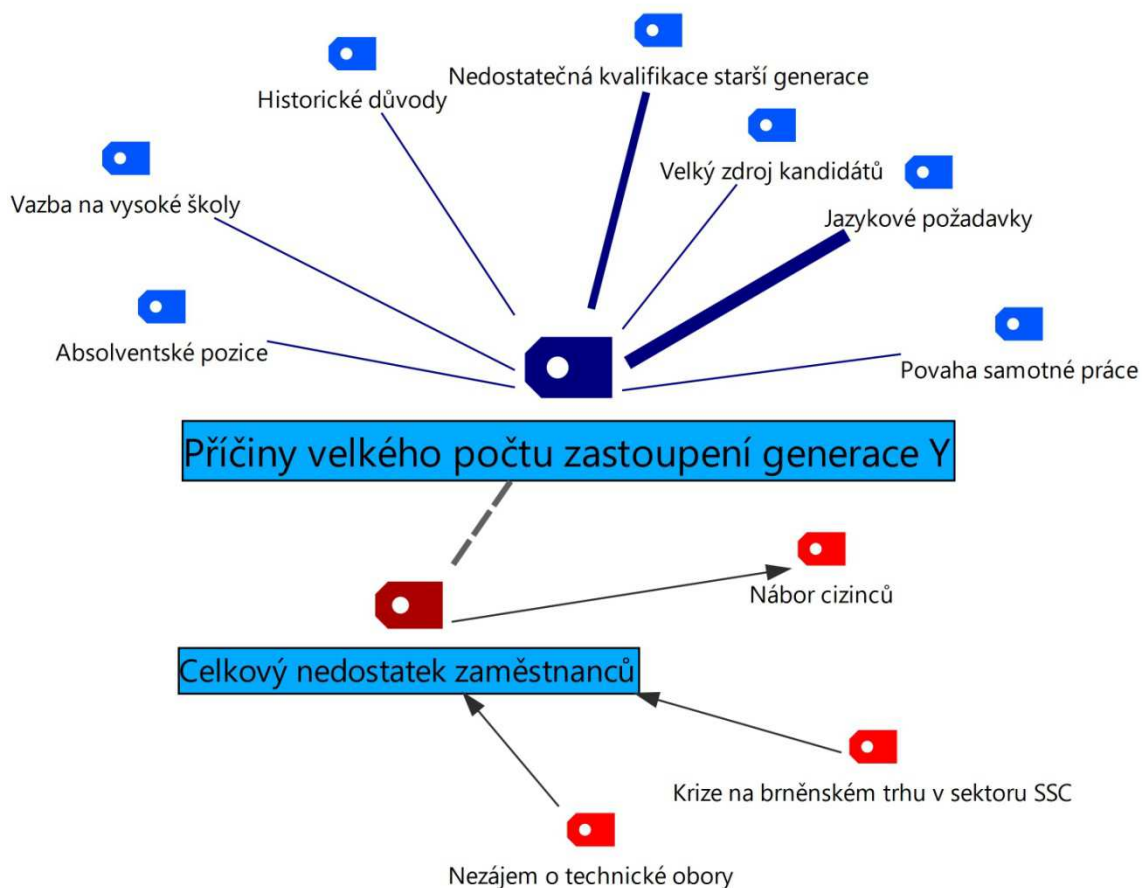
Respondenti ze společnosti Red Hat na toto téma uvedli hned několik důvodů. Česká republika je, co se týče Linux éry, ve zpoždění, jako příklad uvedli, že v západní Evropě mohli programátoři nabírat zkušenosti v tomto oboru posledních cca 40 let, v České republice z historických důvodů je tato mnohem kratší, proto u nás chybějí čeští programátoři ve věku 50+. Jako další argument pro velké zastoupení zaměstnanců generace Y byla uvedena přirozená vazba na vysoké školy, respondent z oboru to objasnil, jako určitou sociální síť, kde se studenti IT oborů znají pod nějakou přezdívkou a kódují spolu na

nějakém projektu, jak již bylo zmíněno v popisu firmy, tak všechny produkty jsou volně dostupné veřejnosti, takže studenti se často učí právě na produktech Red Hatu, což je často pak přivede k touze pro tuto společnost pracovat. Personální pracovnice též zmínila celkový nedostatek uchazečů, jako důvody uvedla malý zájem studentů o technické obory, dalším důvodem je také malá populace, což vede k náboru ze zahraničí, v současnosti pracuje v brněnské pobočce okolo 20% cizinců z celkového počtu, do tohoto počtu nejsou ovšem započítáni zaměstnanci ze Slovenska.

Důvody uvedené respondenty ze společnosti Zebra Technologies jsou velmi obdobné těm z Gardner Denver, opět byly zmíněny jazykové znalosti, které jsou typické pro především pro mladší uchazeče. I zde se jedná o SSC, a s tím spojený fakt, že velká část pozic jsou absolventské pozice svojí náplní, nějaké procento ve společnosti zůstane a posune se na náročnější pozici nebo jiné oddělení, ale není to většina, absolventy považují za rizikovou skupinu uchazečů, která společnost velmi brzy opustí.

MAXmapu pro příčiny velkého počtu zastoupení generace Y je možné vidět na obrázku níže.

Obr. 8 MAXmapa příčiny velkého počtu zastoupení generace Y



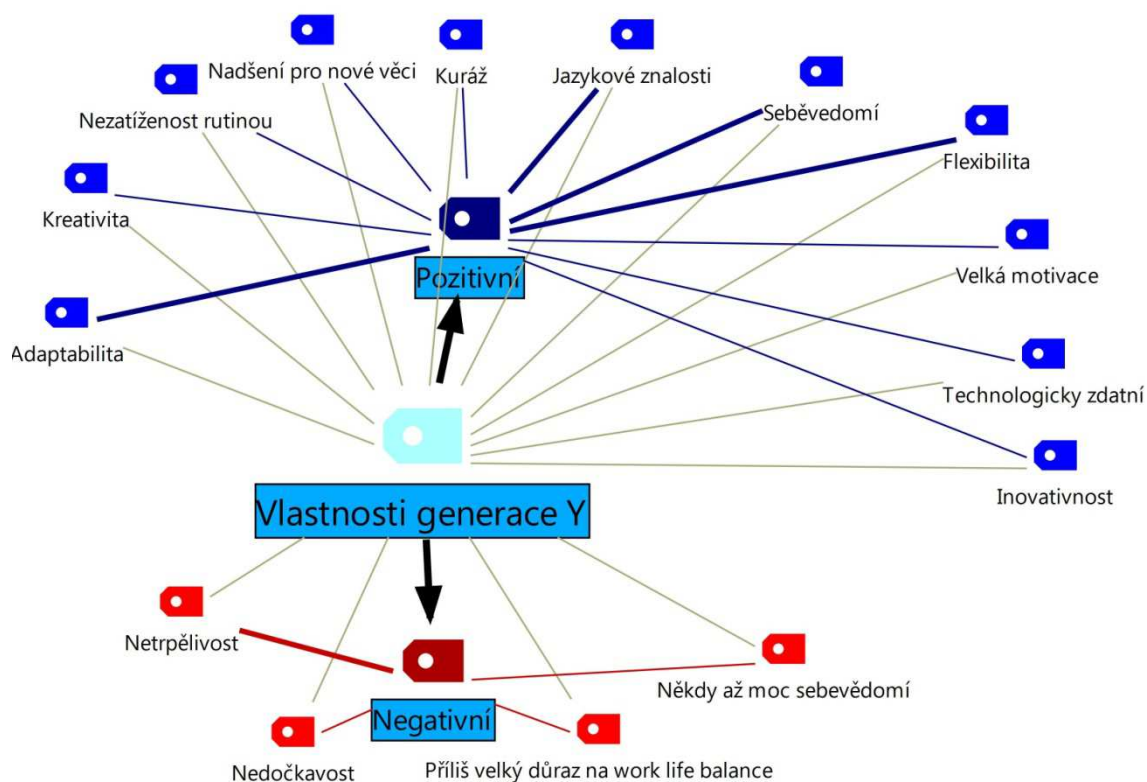
Dalším tématem, rozebíraným v rámci semistrukturovaných rozhovorů s jednotlivými respondenty, byly vlastnosti generace Y. Respondentům byla položena otázka, co považují za pozitivní či negativní vlastnosti této generace související s výkonem práce.

Odpovědi na tuto otázku se poměrně shodovaly ve všech třech společnostech, proto budou shrnuty dohromady. Uvedeny byly především **pozitivní vlastnosti** této generace, jako například adaptabilita tedy přizpůsobivost, již zmíněné jazykové znalosti, inovativnost, výhodou této generace je také nezátíženost rutinou ve smyslu, že nedělají určitou činnost několik let a odmítají ji dělat jiným způsobem. Není tajemstvím, že tato generace vyrostla spolu s technologiemi, jejich kladná vlastnost je tedy technologická zdatnost, dále flexibilita, jelikož zástupci této

generace většinou nemají zatím děti a nemusejí se starat o své rodiče, takže mohou pracovat přesčas či jezdit na služební cesty podle potřeb zaměstnavatele. Dále byla zmíněna kreativita, velká motivace, kuráž a sebevědomí. Poslední dvě zmíněné vlastnosti ovšem byly zmíněny také jako **negativní vlastnosti**, a to především v kontextu, že tato generace je často až příliš sebevědomá, někdy mají nadmíru kuráže, nejsou schopni si přiznat, že nějaký úkol je pro ně příliš náročný a poté ho nezvládnou. Jako další negativní vlastnost této generace byla zmíněna téměř všemi respondenty netrpělivost a nedočkavost, respondenti se shodli, že tato generace chce vše, tedy kariéru i velký výdělek, a to nejlépe hned. Dále velký důraz na velký důraz na work-life balance, ve smyslu, že tato generace má své koníčky, kterých se nechce za žádnou cenu vzdát, i kdyby to znamenalo, že se dál v kariéře neposune, jeden respondent uvedl, že tato vlastnost u předešlé generace nebyla, předešlou generaci považuje za větší „dřiče“.

Následující obrázek vyobrazuje výše popsané pozitivní a negativní vlastnosti generace Y, jak je vidí respondenti rozhovorů.

Obr. 9 MAXmapa vlastnosti generace Y



V dalším okruhu otázek byla pozornost věnována náboru nových zaměstnanců, bylo zde respondentům položeno několik otázek. Na otázku zda **spolupracují s úřadem práce** při náboru, všichni respondenti jednoznačně odpověděli, že ne, jako důvod uvedli, že otevřené pozice v daných společnostech by jen těžko mohly být obsazeny někým evidovaným na úřadu práce, pouze jeden respondent řekl, že s úřadem práce spolupracují jen, když musí, především z legislativních požadavků při náboru cizinců.

Dalším tématem probíraným s jednotlivými respondenty byla **spolupráce s univerzitami**. Respondenti ze společností Gardner Denver a Zebra Technologies, buď si nebyli této spolupráce vědomi, nebo odpověděli záporně, žádný program s českými univerzitami na nábor nových zaměstnanců nemají, pouze personální pracovnice z Gardner Denver zmínila, že občas mívají vyvěšené otevřené pozice na Masarykově univerzitě, ale žádný speciální program s nimi neprobíhá. Naopak respondenti ze společnosti Red Hat popsali velmi propracovaný systém s univerzitami, dokonce i s některými středními školami, takže zde už i studenti středních škol mají možnost podstoupit stáž. Spolupráce se vzdělávacími institu-

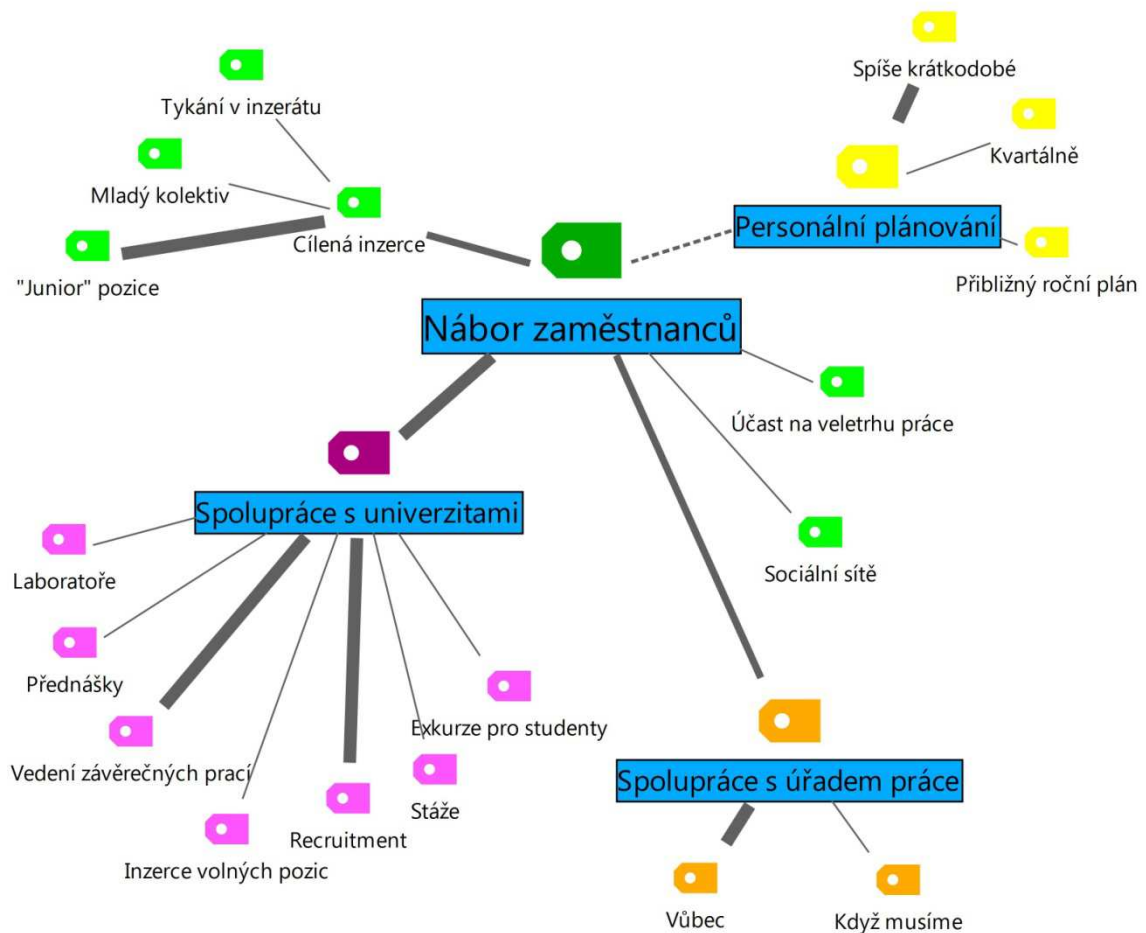
cemi probíhá od neformální spolupráce, jako je pomoc se závěrečnými pracemi, jako příklad byla uvedena skutečnost, že pomáhají s diplomovými pracemi třeba i studentům z Košic, ale je zde také zcela formální spolupráce, jako jsou přednášky či předměty vedené špičkovými programátory z této společnosti (zmíněny byly brněnské VUT a pražské ČVUT, kde má přímo tato společnost laboratoře pro studenty). V brněnské pobočce pracuje také jeden zaměstnanec, který se na plný úvazek věnuje vztahům právě se školami, organizuje exkurze a stáže pro studenty apod., protože společnost si uvědomuje, že je to způsob, jak přilákat ty nejlepší talenty už při jejich studiu. Dále se recruiteři účastní různých akcí pořádaných vysokými školami, kde studentům, kteří projeví zájem pracovat pro Red Hat, zodpoví veškeré otázky a řeknou, co by tam mohli dělat.

Další druhy nábory zaměstnanců byly zmíněny například účast na veletrhu práce pro absolventy, inzerce otevřených pozic na sociálních sítích, především na Facebooku. Na dotaz, zda probíhá **cílená inzerce pracovních míst** přímo na generaci Y, bylo odpovězeno, že pouze nepřímo, tedy například když je v pozici přímo napsáno, že se jedná o „junior“ pozici, tak se většinou přihlásí pouze mladší uchazeči bez zkušeností, stejně tak, jako když je v inzerátu přímo napsáno, že se jedná o mladý kolektiv, nebo když je napsaný formou tykání, tak automaticky přiláká spíše mladší generaci.

Poslední sekce otázek byla směřována na **personální plánování** v těchto společnostech. Z odpovědí respondentů vyplynulo, že společnosti operují spíše na základě krátkodobých plánů, v jednom případě byl zmíněn přibližný roční plán, v dalším případě pouze kvartální. Tyto plány slouží především pro praktické účely jako je dostatek místa pro zaměstnance, dvě ze tří společností zmínily, že se i po nedávném zvětšení pracovního prostoru potýkají s nedostatkem fyzického místa, personálním plánováním se tedy snaží této situace do budoucna předejít, ale především v rychle se vyvíjejícím technologickém odvětví, je náročné dopředu změny předvídat.

Všechna výše popsaná témata jsou vyobrazena na MAXmapě níže.

Obr. 10 MAXmapa nábor nových zaměstnanců



Další otázkou v rozhovoru byl dotaz, zda jsou zaměstnanci nějakým způsobem motivováni k lepším výkonům.

Jeden z respondentů společnosti Gardner Denver uvedl, že se společnost snaží rozšiřovat zaměstnanecké benefity pro větší motivaci zaměstnanců, byly zavedeny různé „sweet days“ a „fruit days“, aby zaměstnanci měli pocit, že si jich firma více váží. Dochází také k vylepšování pracovního prostředí, byla kompletně zrekonstruována kuchyňka a další rekonstrukce se plánují. Druhý respondent z této společnosti uvedl, že na pracovišti probíhá velké množství školení, a kdo má zájem, tak se může profesionálně dále vzdělávat, což může být pro některé zaměstnance velká motivace, dále zmínil, že je i možnost určité obměny práce, aby člověk nezapadl do úplné rutiny, a vyzdvihl množství fi-

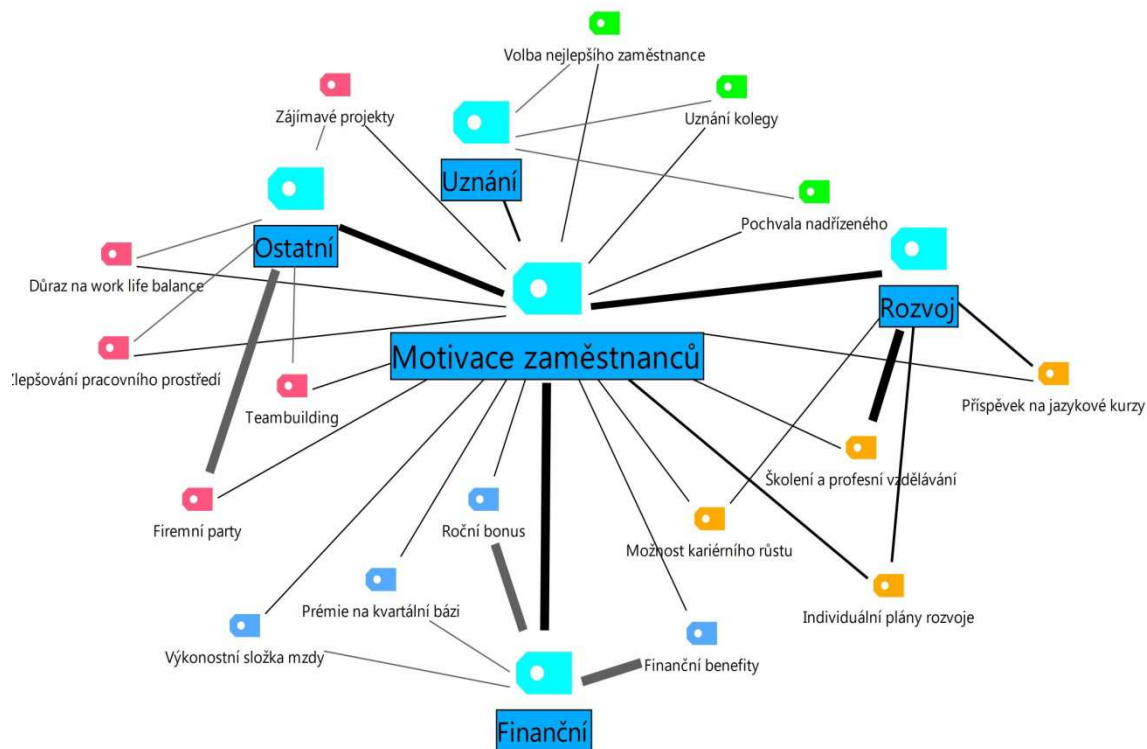
remních akcí, kde se zaměstnanci mohou odreagovat a lépe poznat. Další motivací je kvartální vyhlašování nejlepšího zaměstnance, které se pak pojí s finanční odměnou.

Respondenti z Red Hatu uvedli jako příklad motivace interní systém, v kterém je možné ocenit své kolegy formou zaslání bodů, které lze pak převést na nějaké věci, co se dají zakoupit online, hlavní motivací by ovšem mělo být spíše to uznání než finanční odměna, body lze zaslat kolegovi, když jde nad rámec svojí práce. Též byl zmíněn individuální plán rozvoje, každý zaměstnanec je brán jako talent, na tento plán je navázáno, jak by se mohla vyvíjet jeho kariéra, co je reálné a co pro to může udělat, samozřejmě s tím spojený růst mzdy a povýšení. Uvedeno bylo také kvartální vyplácení bonusů, ve většině společností je vyplácení na roční bázi. Jedním z největších motivací ovšem pro většinu zaměstnanců je pracovat na zajímavých projektech a pocit, že dělají smysluplnou práci, která poté není zavřena v trezoru, ale naopak je volně přístupná na internetu a mohou vidět, že i další lidé mohou jejich práci dál rozvíjet, nebo se jí mohou inspirovat. Jako prevence demotivace je zde snaha dbát na work-life balance, byly vystavěny nové relaxační zóny (na pracovišti se nachází například kulečnický či play station).

Ve společnosti Zebra Technologies respondenti uvedli jako motivaci jejich nový systém benefitů, který byl v loňském roce kompletně předělán především na základě požadavků zaměstnanců. Dále byla zmíněna výkonnostní složka mzdy, která bývá vyplácena ročně formou bonusů, v tomto bonusu je zohledněn individuální výkon jednotlivých pracovníků a také z finanční situace společnosti. Byly zmíněny také neformální formy motivace, jakou jsou pochvala od nadřízeného, individuální formou motivace pak je kariérní plán sestavený pro každého zaměstnance.

Na obrázku níže je vyobrazena MAXmapa na téma motivace zaměstnanců. Jednotlivé formy motivace, které byly výše popsány, jsou na MAXmapě rozděleny do jednotlivých segmentů na základě toho, zda se jedná o motivaci finanční, rozvoj zaměstnance, uznání či ostatní. Některé formy motivace patří do více segmentů zároveň.

Obr. 11 MAXmapa motivace zaměstnanců



Již v předešlém textu byla naznačena jako forma motivace snaha o rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, tzv. work-life balance. Na toto téma byly zaměřeny některé otázky kladené respondentům, především pak dotaz, zda firmy nabízí nějaké **flexibilní formy práce**, v následujícím textu budou odpovědi blíže popsány.

Společnost Gardner Denver umožňuje pouze flexibilní rozvržení pracovní doby, je stanoven tzv. core time od 9:00 do 15:30, kdy by zaměstnanci měli být na pracovišti, pokud nedošlo k předchozí domluvě s jejich nadřízeným. Práci z domova, tedy home office, tato společnost svým zaměstnancům nenabízí, pouze na individuální bázi, například v případě žen na rodičovských dovolených, které i dál vypomáhají. Tato skutečnost především druhým respondentem z této společnosti byla viděna jako velmi negativní, práce z domova je dnes považována za téměř standard. Další flexibilní formy práce, jako například částečné úvazky jsou v této firmě spíše ojedinělé, jen občas pracuje nějaký student na částečný úvazek, nebo již výše zmíněná osoba na rodičovské dovolené, firma v tomto ohledu ani změnu neplánuje, neumožňují to schvalovací procesy ani kapacita.

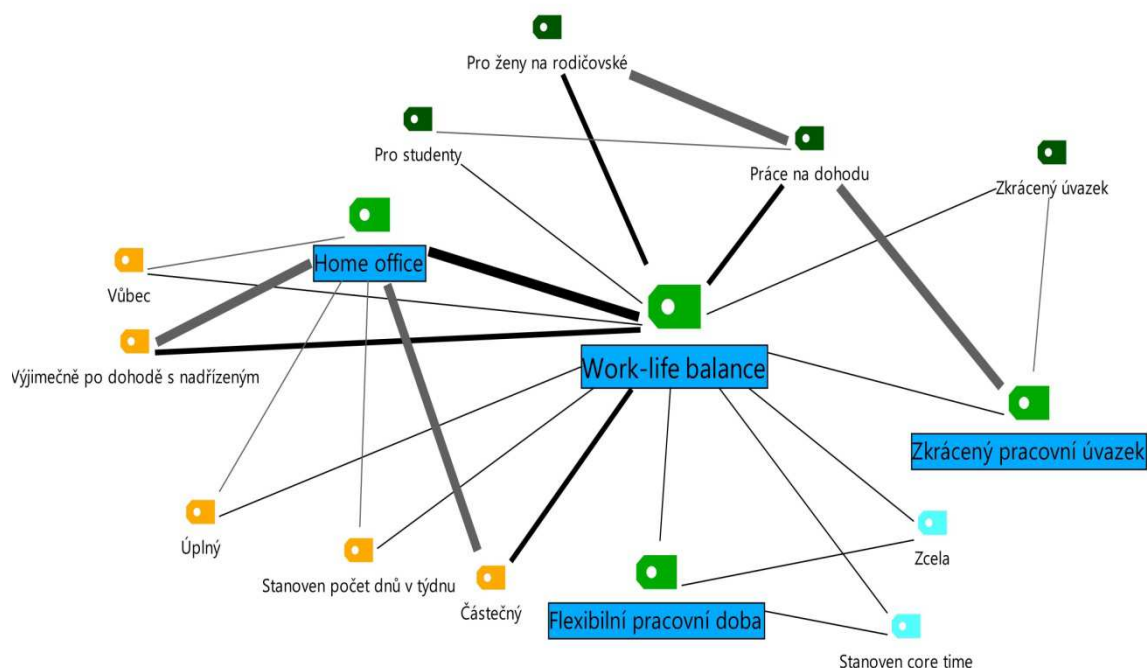
Společnost Red Hat je v tomto ohledu, jako v mnoha jiných, podstatně benevolentnější. Všichni zaměstnanci mají nárok na home office jeden den

v týdnu, po domluvě s manažerem i na více dní, někteří zaměstnanci pracují pouze z domu, ale to se jedná pouze o výjimky, není to ovšem cíl, jelikož dobré nápady se často rodí právě díky tomu, že je tým spolu na jednom místě. Pracovní doba je zde zcela flexibilní, i když je zde omezení, že by zaměstnanci neměli pracovat déle než do 22:00, je to právě z důvodu, že společnost dbá na work-life balance a nechce, aby zaměstnanci po nocích pracovali. Je zde také možnost již zmíněných zkrácených úvazků či stáží pro studenty.

V Zebra Technologies na tento dotaz respondenti odpověděli, že práce z domova se odvíjí od oddělení, na kterém daný zaměstnanec pracuje, jsou oddělení, která vyžadují přítomnost pracovníka v místě pracoviště, na druhou stranu ale jsou i taková, kde je home office umožněn, tam se to pak odvíjí od technického vybavení, jednotlivec který disponuje laptopem, má možnost mít po dohodě s nadřízeným home office, cílem společnosti je, postupně obnovit klasické počítače na laptopy, aby home office byl umožněn více zaměstnancům. Částečný úvazek zde běžný není, ale je zde mnoho lidí pracujících na dohodu, především pak brigádníci nebo opět ženy na rodičovské dovolené, četnost se odvíjí od oddělení, například na oddělení financí většina žen po nějaké době vypomáhá právě na dohodu.

MAXmapa na výše popsané téma je vyobrazena níže v textu.

Obr. 12 MAXmapa work-life balance



4.4 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum pro předkládanou diplomovou práci byl proveden metodou dotazníkového šetření. Dotazník byl sestaven ve dvou variantách, v českém a anglickém jazyce, obsahoval 5 uzavřených otázek, k některým uzavřeným otázkám se vztahovaly dále otázky otevřené, kde měli respondenti možnost dodatečně vyjádřit své stanovisko k dané problematice. Uzavřené otázky byly škálové, možné odpovědi na tyto otázky jsou vždy přímo vypsány u konkrétní otázky níže v textu. Dotazník také obsahoval několik identifikačních otázek, které pomohly udělat si představu o zkoumaném vzorku. Celkový počet respondentů bylo 297, dotazník byl zcela anonymní a byl respondentům distribuován elektronicky na jejich pracovní email, kde měli k dispozici internetový odkaz na dotazník pomocí speciální aplikace na formuláře společnosti Google. Samotné zpracování dotazníků proběhlo pomocí programu Microsoft excel, pomocí něhož byly vytvořeny přehledné tabulky a grafy, které jsou vyobrazeny dále v textu. Na většinu otázek byly aplikovány hypotézy, které byly dále ověřovány pomocí Pearsonova chí kvadrát testu, který umožňuje ověřit závislost v kontingenční tabulce, hlavní myšlenka tohoto statistického ověřování je v porovnávání pozorovaných četností a četností očekávaných.

4.4.1 Otázky pro kvantitativní výzkum

Dotazník se skládal z 5 uzavřených otázek, které obsahovaly několik souvisejících podotázek.

Témata v dotazníkovém šetření byly následující:

- Pracovní prostředí
- Pocit znevýhodnění v zaměstnání
- Spolupráce s věkovými skupinami
- Možnosti sladování soukromého a pracovního života
- Motivace zaměstnanců

4.4.2 Popis zkoumaného vzorku

Dotazník obsahoval několik identifikačních otázek, které poskytly základní údaje o respondentech, tyto otázky budou dále analyzovány.

Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 297 respondentů, všichni respondenti byli v době vyplňování dotazníku zaměstnanci korporace. Jako první bude analyzována věková struktura, nejmladší respondent měl 21 let, nejstaršímu respondentovi bylo 53 let.

Pro účely analýzy byly zvoleny následující věkové kategorie:

- Generace Y (21 – 29 let)
- Generace X (30 – 38 let)
- Více než 38 let

48% respondentů je z generace Y, tedy ve věku 21 – 29 let (absolutní četnost 141), 46% respondentů je z generace X, tedy ve věku 30 – 38 let (absolutní četnost 138), 6% respondentů dotazníku má více než 38 let (absolutní četnost 18).

- Průměrný věk respondentů je 30,3 let
- Hodnota mediánu je 30 let
- Hodnota módu je 30 let

- Variační rozptyl věku je 20,98 let
- Nejmladšímu respondentovi bylo 21 let
- Nejstarší respondent měl 53 let

Následující graf představuje grafické zobrazení věkové struktury respondentů.

Obr. 13 Graf věkové struktury respondentů



Věková struktura respondentů nebyla dotazníkem nijak limitována, z výsledků je tedy patrné, že zaměstnanci korporací jsou většinou lidé do 40 let věku, což potvrzuje problematiku řešenou v rámci kvalitativního výzkumu.

Další identifikační otázkou byl dotaz na pohlaví respondentů, výsledky byly následující.

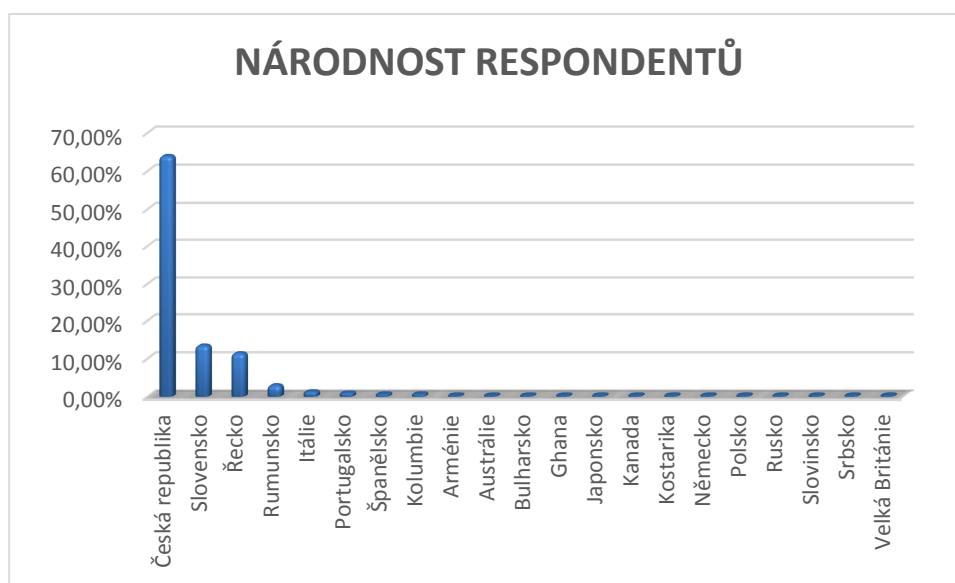
56,57% respondentů byly ženy, jejich absolutní četnost byla 168. 43,43% pak bylo tvořeno muži s absolutní četností 129. Koláčový graf níže zobrazuje tento výsledek.

Obr. 14 Graf pohlaví respondentů



Další identifikační otázka byla na národnost dotazovaných. 190 dotazovaných udalo jako svoji národnost Českou republiku, v relativním vyjádření je to 63,97%. Druhou největší skupinou dotazovaných dle národnosti byli Slováci, konkrétně 40 respondentů tedy 13,47%. Třetí největší národnostní skupinou byli Řekové, 11,45% dotazovaných bylo této národnosti, v absolutním vyjádření 34 osob. Další národnosti jsou zachycené na grafu níže. Celkově 107 respondentů bylo jiné než české národnosti, tedy 36,03% v relativním vyjádření.

Obr. 15 Grad národnosti respondentů



Respondenti byli dále dotazováni v rámci identifikačních otázek na délku trvání zaměstnaneckého poměru u jejich stávajícího zaměstnavatele. Jednalo se o otázku uzavřenou se 4 možnostmi:

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 3 – 5 let
- 5 a více let

Největší skupina respondentů pracuje u jejich stávajícího zaměstnavatele 1 – 3 roky, jedná se konkrétně 39,06% dotazovaných (116 osob), druhá největší skupina byla tvořena respondenty, kteří pracují v daných společnostech méně než 1 rok, patřilo sem 30,3% dotazovaných (90 osob). Respondentů v kategorii 3 – 5 let bylo

18,18% (54 osob) a pouze 12,46% (37 osob) pracuje u stávajícího zaměstnavatele více než 5 let. Z těchto výsledků by se dalo říci, že dvě třetiny dotazovaných jsou poměrně noví zaměstnanci, grafické zobrazení výsledků je možné vidět na grafu níže.

Obr. 16 Graf trvání pracovního poměru



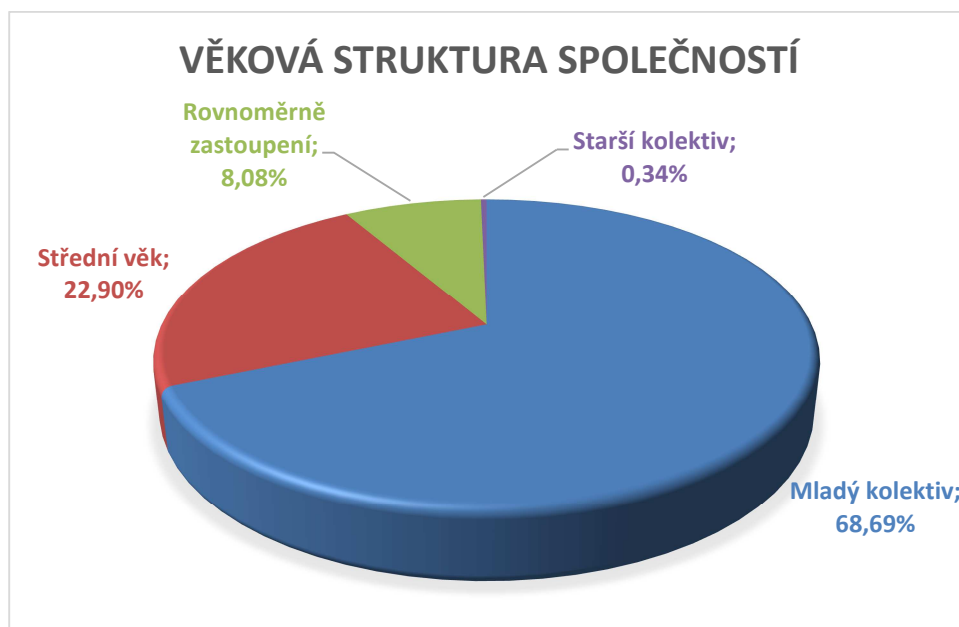
Další uzavřená otázka se týkala věkové struktury společnosti, respondenti byli dotazováni, jestli vědí, jaká věková struktura u nich ve firmě převládá.

Na výběr byly čtyři možnosti:

- Spíše mladý kolektiv (20 – 32 let)
- Kolektiv středního věku (33 – 45 let)
- Rovnoměrně zastoupené všechny věkové kategorie
- Starší kolektiv (46 let a více)

Výsledky této otázky vzhledem k samotné věkové struktuře respondentů nebyly překvapivé. 204 respondentů, v relativním vyjádření 68,69%, vybralo jako odpověď mladý kolektiv. 68 respondentů uvedlo jako věkovou strukturu společnosti, kde pracují, střední věk, což činí v relativním vyjádření 22,9%. 24 respondentů uvedlo, že mají rovnoměrně zastoupené všechny věkové kategorie, tedy 8,08%. Pouze jediný respondent uvedl, že mají starší kolektiv.

Obr. 17 Graf věkové struktury v korporátních společnostech



4.5 Výsledky kvantitativního výzkumu

Na následujících řádcích budou popsány výsledky kvantitativního výzkumu, který se skládal z 5 uzavřených otázek obsahujících několik podotázek a 4 otázek otevřených. Otázky byly zaměřeny na oblast age managementu, sladování pracovního a soukromého života a spokojenosti na pracovišti.

4.5.1 Spokojenost s pracovním prostředím

První otázka byla zaměřená na spokojenost respondentů s pracovním prostředím. Jednalo se o otázku škálovou, kde dotazovaní měli na výběr z 5 odpovědí hodnotící škály: vyhovuje velmi, spíše vyhovuje, někdy ano, někdy ne, spíše nevyhovuje a vůbec nevyhovuje. Pracovní prostředí je důležitým aspektem ovlivňujícím spokojenost na pracovišti, špatné pracovní prostředí může vést až k potřebě změny zaměstnavatele.

Otázka obsahovala 3 podotázky:

- Lokalita firmy
- Uspořádání pracovního prostoru
- Společné firemní prostory

Dle výsledků dotazníků se zdá, že dotazovaní jsou poměrně spokojeni se svým pracovním prostředím. Téměř 71% dotazovaných uvedlo, že jsou *velmi* nebo *spíše spokojení* s lokalitou firmy. U uspořádání pracovního prostředí 34,58% dotazovaných uvedlo, že jim *spíše vyhovuje* a 30,17% *někdy vyhovuje a někdy ne*, ve většině nadnárodních korporací je uspořádání pracovních stolů formou „open space“¹, který bývá často předmětem diskuzí, zda je vhodný nebo ne, výsledky výzkumu ukázaly, že zaměstnancům poměrně vyhovuje. U podotázky zaměřené na společné prostory, tedy například zasedací místnosti či kuchyňky, 37,97% dotazovaných uvedlo, že jim *spíše vyhovuje*, 24,41% dotazovaných *někdy vyhovuje a někdy ne*, 20% naopak uvedlo, že jim *spíše nevyhovuje*.

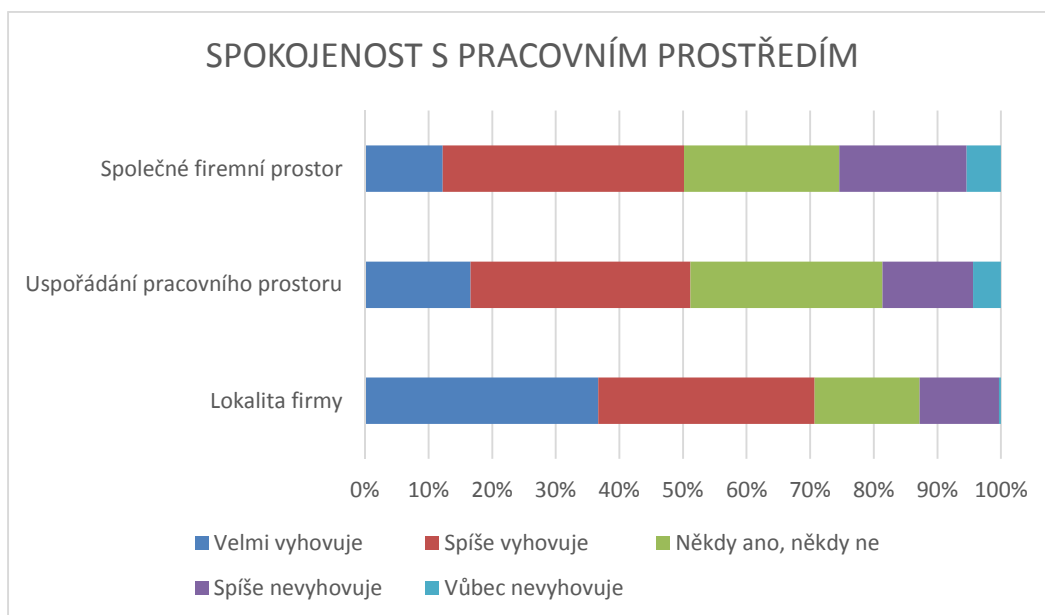
Výsledky jsou shrnuty v následující tabulce a poté graficky vyobrazeny pruhovým grafem.

¹ Velkoplošné otevřené kanceláře

Tab. 3 Výsledky spokojenosti s pracovním prostředím v %

	Velmi vyhovuje	Spíše vyhovuje	Někdy ano, někdy ne	Spíše nevyhovuje	Vůbec nevyhovuje
Společné firemní prostory	12,20%	37,97%	24,41%	20,00%	5,42%
Uspořádání pracovního prostoru	16,61%	34,58%	30,17%	14,24%	4,41%
Lokalita firmy	36,70%	34,01%	16,50%	12,46%	0,34%

Obr. 18 Graf spokojenosti s pracovním prostředím



4.5.2 Pocit znevýhodnění zaměstnanců

Druhá uzavřená otázka zněla, zda-li respondenti pocítují nějaké znevýhodnění na pracovišti. Tato uzavřená škálová otázka měla celkem 5 podotázek:

- Při odměňování
- Při pracovním postupu
- Při možnosti získat firemní benefity
- V možnostech dalšího vzdělávání
- Při sladování osobního a pracovního života

Cílem otázky bylo zjistit, jestli zaměstnanci korporátních společností mají pocit nějakého znevýhodnění na svém pracovišti, tato otázka byla dále analyzována z pohledu pohlaví respondentů, věku a národnosti. Škála odpovědí byla následující: vždy, spíše ano, někdy ano, někdy ne, spíše ne a nikdy.

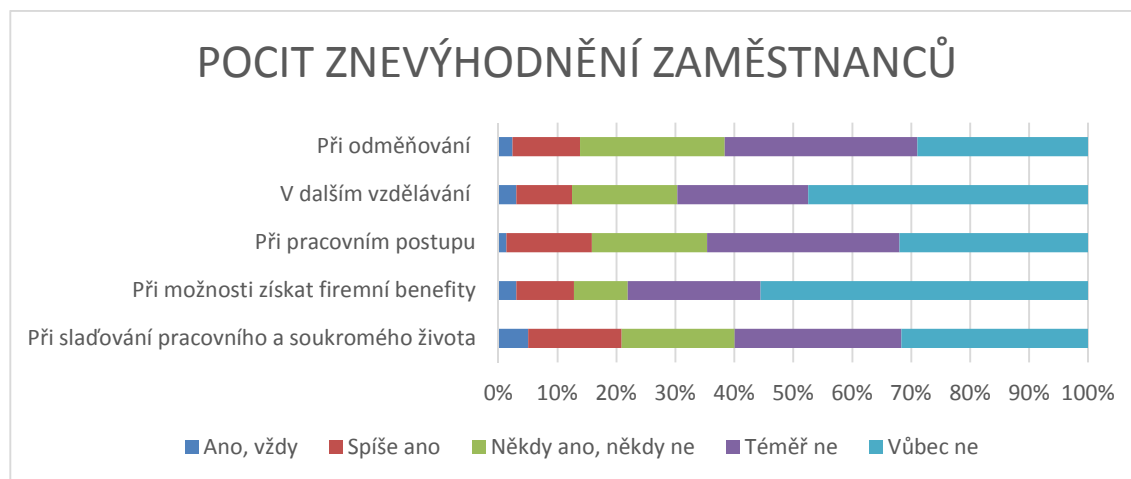
Pokud se podíváme na výsledky odpovědí na tuto otázku, tak se zdá daní zaměstnanci převážně pocitem znevýhodnění netrpí. Největší pocit znevýhodnění respondentů je při sladování pracovního a soukromého života, kde 5,05% uvedlo *ano, vždy*, 15,82% dotazovaných uvedlo jako svoji odpověď *spíše ano* a 19,19% *někdy ano, někdy ne*. Dále při pracovním postupu se cítí spíše znevýhodněno 14,48% dotazovaných a 19,53% *někdy ano, někdy ne*. Při odměňování 11,45% uvedlo, že *spíše ano* a 24,58% *někdy ano, někdy ne*. Nejlepších výsledků, tedy pocitu nejmenšího znevýhodnění bylo dosaženo v podotázce na získávání firemních benefitů, 55,56% respondentů uvedlo, že se nikdy necítí znevýhodněni v této oblasti a 22,56% odpovědělo *téměř ne*.

Výsledky jsou uvedeny v následující tabulce v relativním vyjádření a dále graficky pruhovým grafem.

Tab. 4 Pocit znevýhodnění zaměstnanců

	Ano, vždy	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Téměř ne	Vůbec ne
Při odměňování	2,36%	11,45%	24,58%	32,66%	28,96%
V dalším vzdělávání	3,03%	9,43%	17,85%	22,22%	47,47%
Při pracovním postupu	1,35%	14,48%	19,53%	32,66%	31,99%
Při možnosti získat firemní benefity	3,03%	9,76%	9,09%	22,56%	55,56%
Při sladování pracovního a soukromého života	5,05%	15,82%	19,19%	28,28%	31,65%

Obr. 19 Graf pocitu znevýhodnění zaměstnanců



Na tuto otázku byl aplikován chí-kvadrát test se stanovenou hladinou významnosti 0,05, jestliže kritická hodnota je menší než stanovená hladina významnosti, pak se předpokládá hypotéza H₀, pokud naopak dosažená hodnota je vyšší než 0,05, pak je hypotéza H₀ zamítnuta a předpokládá se hypotéza H₁.

Pomocí tohoto testu byly ověřovány následující hypotézy:

- H0: Názory generace Y se liší od názorů generace X
- H1: Názory generace Y se neliší od názorů generace X
- H0: Při možnostech sladování osobního a pracovního života generace Y pociťuje větší znevýhodnění než generace X
- H1: Při možnostech sladování osobního a pracovního života generace Y nepociťuje větší znevýhodnění než generace X
- H0: Při pracovním postupu a při odměňování cizinci pociťují větší znevýhodnění než Češi
- H1: Při pracovním postupu a při odměňování cizinci nepociťují větší znevýhodnění než Češi
- H0: Při pracovním postupu a při odměňování ženy pociťují větší znevýhodnění než muži
- H1: Při pracovním postupu a při odměňování ženy nepociťují větší znevýhodnění než muži
- H0: Při odměňování generace Y pociťuje větší znevýhodnění než generace X
- H1: Při odměňování generace Y nepociťuje větší znevýhodnění než generace X

Provedeným chí-kvadrát testem byla potvrzena první hypotéza H0, tedy že názory generace Y se liší od názorů generace X. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,00001**

Statistická analýza dále ukázala, že při možnostech sladování osobního a pracovního života generace Y nepociťuje větší znevýhodnění než generace X, hypotéza H0 se tedy na základě významnosti 0,05 nepotvrdila a generace Y se v tomto ohledu necítí diskriminována oproti generaci X. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,795097**

Na základě významnosti 0,05 použitý chí-kvadrát test odmítl hypotézu H0, tedy že při pracovním postupu a při odměňování cizinci pociťují větší znevýhodnění než Češi, analýza ukázala, že cizinci větší pocit znevýhodnění nemají, dle provedeného výzkumu mají tedy cizinci a Češi rovné příležitosti, co se odměňování a pracovního postupu týče. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,6407**

Hypotéza H0 byla odmítnuta též v případě, že ženy pociťují při pracovním postupu a při odměňování větší znevýhodnění než muži, na základě významnosti 0,05 apli-

kovaného chí-kvadrát testu bylo zjištěno, že ženy tento pocit nemají, tedy i ženy mají ve společnostech, kde byl proveden výzkum rovné příležitosti. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,82832**

Poslední hypotézou testovanou v rámci této otázky byl předpoklad, že generace Y pocituje při odměňování větší znevýhodnění než generace X. Hypotéza H0 byla v tomto případě na základě chí-kvadrát testu zamítnuta, generace Y dle provedeného výzkumu tento pocit nemá. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,19658**

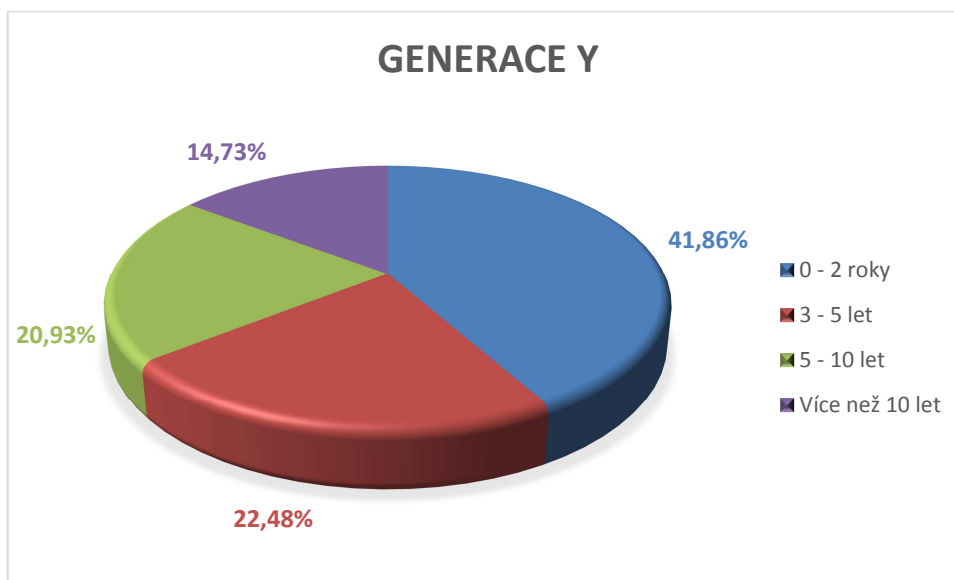
4.5.3 Předpokládané trvání pracovního poměru

Respondentům byla položena otevřená otázka, která zněla: Do jakého věku předpokládáte, že budete pracovat v této společnosti?

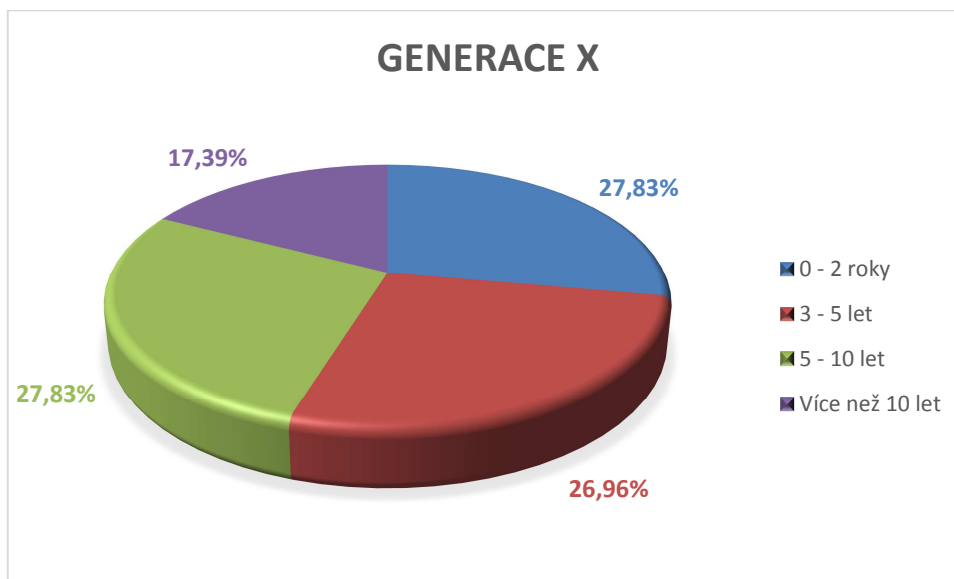
Jednotlivé odpovědi byly porovnány s věkem respondentů a z toho byla vypočítaná předpokládaná délka pracovního poměru, která může poukazovat na spokojenost s daným zaměstnavatelem. Výsledky byly rozděleny na generaci Y a generaci X. 36 respondentů nebylo schopno na tuto otázku odpovědět a odpovědělo formou *nevím*. Z těch, kteří napsali předpokládaný věk téměř 42% osob patřící do generace Y, plánuje do 2 let změnit zaměstnavatele, což je poměrně vysoké číslo. V generaci X má tyto úmysly téměř 28% dotazovaných.

Získané odpovědi je možné vidět na grafu níže.

Obr. 20 Graf předpokládané délky pracovního poměru u generace Y



Obr. 21 Graf předpokládané délky pracovního poměru u generace X



4.5.4 Možnosti sladování pracovního a osobního života

Další soubor otázek byl zaměřen na oblast sladování osobního a pracovního života, tedy tzv. work life balance.

Nejdříve byla respondentům položena uzavřená otázka s nejčastějšími typy sladování osobního a pracovního života poskytovaného zaměstnavateli:

- Práce z domova
- Zkrácený pracovní úvazek
- Flexibilní pracovní doba
- Stlačený pracovní týden

Respondenti měli možnost vybrat si z odpovědí:

- Ano, využívám
- Ano, nevyžívám
- Ne, ale uvítal/a bych ji
- Ne, ani bych ji nevyužil/a

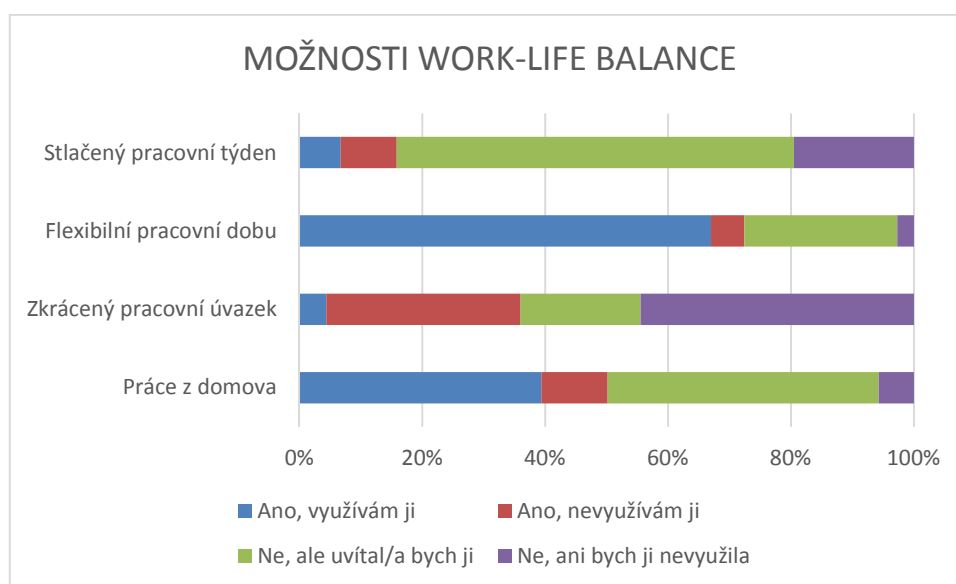
Nežádanějším typem work life balance, který respondentům u jejich zaměstnavatel scházel, je dle výsledků kvantitativního výzkumu stlačený pracovní týden, tedy možnost si odpracovat požadovaný počet hodin například ve čtyřech dnech namísto pěti. Celých 64,65% dotazovaných odpovědělo, že tuto možnost *nemají, ale uvítali by ji*. Pravděpodobně nejběžnější formou sladování osobního a pracovního života je flexibilní pracovní doba, tedy že zaměstnanci si mohou sami určit začátek a konec pracovní směny (obvykle je určen tzv. core time, čas, v který zaměstnanci musí být na pracovišti), 67% respondentů uvedlo, že tuto formu *využívají*, na druhou stranu téměř čtvrtina respondentů by tuto *možnost uvítala*. O zkrácený pracovní úvazek dle výsledků výzkumu naopak není příliš velký zájem, 44,44% uvedlo, že tuto možnost *nemají, ale ani o ni nemají zájem* a 31,65% uvedlo, že tuto možnost *mají, ale nevyužívají ji*. Práce z domova, tzv. home office, je poslední dobou často nabízeným benefitem, 39,39% respondentů odpovědělo, že pracují z domova a 44,11% odpovědělo, že tuto možnost *nemají, ale měli by o ní zájem*.

Následující tabulka a graf shrnují výše popsané výsledky výzkumu.

Tab. 5 Možnosti slad'ování osobního a pracovního života

	Ano, využívám ji	Ano, nevyžívám ji	Ne, ale uvítal/a bych ji	Ne, ani bych ji nevyužila
Stlačený pracovní týden	6,73%	9,09%	64,65%	19,53%
Flexibilní pracovní dobu	67,00%	5,39%	24,92%	2,69%
Zkrácený pracovní úvazek	4,38%	31,65%	19,53%	44,44%
Práce z domova	39,39%	10,77%	44,11%	5,72%

Obr. 22 Graf možností slad'ování osobního a pracovního života



K této uzavřené se vztahovala také jedna otevřená otázka, kde měli respondenti možnost vypsát jiné než výše zmíněné možnosti work life balance, které jim jejich zaměstnavatel poskytuje. Dále budou popsány ty nejrelevantnější odpovědi na tuto otázku.

Zajímavou možností slad'ování osobního a pracovního života, která začíná být populární v poslední době, je tzv. **dog friendly office**, tedy možnost brát si svého psa

do kanceláře, pro majitele psů se jedná o velký benefit, spousta lidí si nechce pořídit psa právě z důvodu obav, že by kvůli práci na něj neměli čas, nebo naopak musí vždy po práci vždy spěchat domů zvíře vyvenčit, s možností dog friendly office tyto starosti odpadají a je jisté, že pro spoustu zaměstnanců je to velmi vítaný benefit, zaměstnavatelé si to uvědomují a snaží se touto možností přilákat talentované zaměstnance.

Další doplňující odpovědí byla uvedena možnost **pracovat v pobočce, která je blíže bydlišti** respondenta. Dále byla několikrát zmíněna možnost vybrat si přesčas formou **náhradního volna**, které může být i v délce celého dne, tím lze dodatečně získat i několik dnů dovolené v roce. Zajímavou formou sladování pracovního a osobního života je například **posilovna přímo v místě zaměstnání**, což je určitě příznivé pro udržení si fyzického i psychického zdraví zaměstnanců. Dále byl zmíněn příspěvek zaměstnavatele na školku a možnost si volně vyřizovat soukromé telefonáty, v těchto případech se jedná spíše o benefity.

Zahraničními respondenty bylo uvedeno, že si mohou vzít celý týden home office a pracovat tak ze své rodné země, aniž by čerpali dovolenou, což je určitě pro zahraniční zaměstnance velmi žádoucí. Dalším zahraničním respondentem byla jako forma work life balance uvedena i rodičovská dovolená, pro většinu českých občanů je to samozřejmost, ale ve světě se to tak automatické není, ve spoustě zemích je rodičovská dovolená pouze v délce pár měsíců.

Na otázku týkající se sladování osobního a pracovního života byly testovány pomocí aplikace chí-kvadrát testu následující hypotézy:

- H0: Názory generace Y se liší od názorů generace X
- H1: Názory generace Y se neliší od názorů generace X
- H0: Generace Y více využívá flexibilní formy práce než generace X
- H1: Generace Y nevyužívá více flexibilní formy práce než generace X
- H0: Respondenti, kterým chybí flexibilní formy práce, plánují do 2 let opustit společnost
- H1: Respondenti, kterým chybí flexibilní formy práce, neplánují do 2 let opustit společnost

Na hladině významnosti 0,05 provedeného chí-kvadrát testu byla zamítnuta hypotéza H0, dle provedeného výzkumu tedy vyšlo, že názory generace na Y se neliší od názorů generace X. Hypotéza H1 je v tomto případě považována za platnou. **Hodnota chí-kvadrát testu: 0,34339.**

Též hypotéza H0, že generace Y více využívá flexibilní formy práce než generace X, byla na hladině významnosti aplikovaného chí-kvadrát testu zamítnuta, platí tedy hypotéza H1. Na základě provedeného výzkumu tedy nelze tvrdit, že generace Y by měla o flexibilní formy práce větší zájem než generace X. **Hodnota chí-kvadrát testu: 0,62656.**

V případě hypotézy, že respondenti, kterým chybí flexibilní formy práce, plánují opustit společnost do 2 let se hypotéza H0 na hladině významnosti 0,05 provedeného chí-kvadrát testu potvrdila. Pro ověření hypotézy byla výše popsána uzavřená otázka kombinována s otevřenou otázkou, kde byli respondenti vyzváni napsat věk, do kterého předpokládají, že budou pracovat pro svého současného zaměstnance. Hypotéza H1 byla v tomto případě zamítnuta a potvrdil se předpoklad, že pokud respondent není spokojen s nabízenými flexibilními formami práce, tak plánuje v brzké době změnit zaměstnavatele. **Hodnota chí-kvadrát testu: 0,00403.**

4.5.5 Motivace a spokojenost zaměstnanců

Další soubor otázek byl zaměřen na spokojenost a motivaci zaměstnanců korporátních společností.

Jednalo se o uzavřenou škálovou otázku obsahující několik podotázek:

- Nadřazený srozumitelný při zadávání úkolů
- Pocit odměňování na základě výkonu
- Podpora v kreativním myšlení
- Příležitost pro profesní vzdělávání
- Pocit motivace k lepšímu pracovnímu výkonu
- Příležitost pro profesní vzdělávání
- Pravidelná a konstruktivní zpětná vazba

Respondenti měli možnost si zvolit z odpovědí: Zcela, spíše ano, někdy ano, někdy ne, spíše ne a vůbec. Tato otázka byla důležitým ukazatelem celkové spokojenosti zaměstnanců, všechny výše zmíněné podotázky byly vytvořeny na základě literární rešerše, kde byly tyto aspekty označeny v odborné literatuře jako klíčové především pro generaci Y. Uzavřená otázka byla dále doplněna otevřenou otázkou, kde

měli dotazovaní možnost doplnit své připomínky, co by mohl jejich stávající zaměstnavatel udělat pro zvýšení jejich spokojenosti.

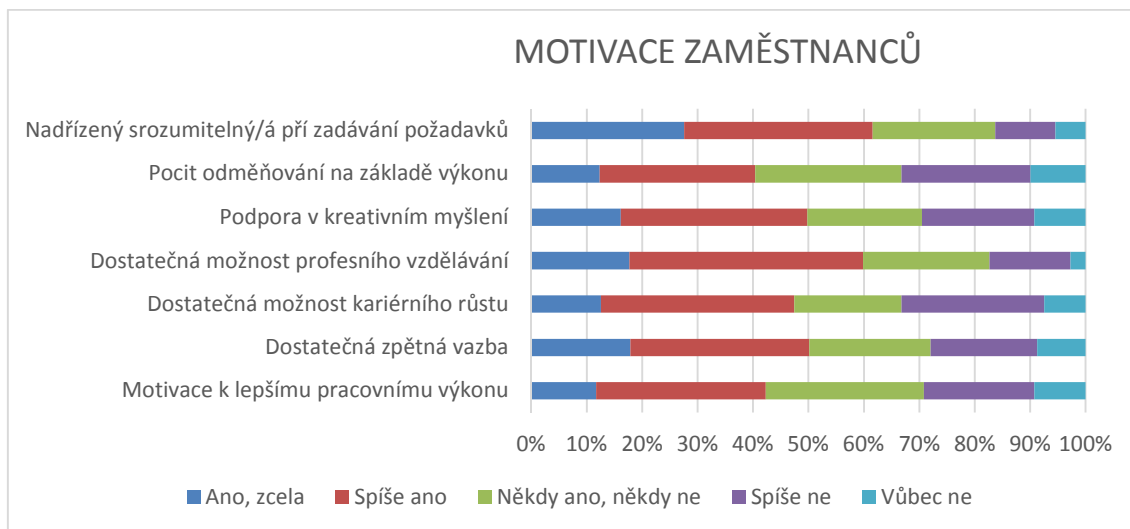
Nejvíce negativních odpovědí bylo v rámci podotázky na dostatečnou možnost kariérního růstu, 25,76% dotazovaných odpovědělo *spíše ne* a 7,46% uvedlo, že se jim této možnosti *vůbec* nedostává. Další velké množství negativních odpovědí bylo v podotázce, jestli se zaměstnanec cítí odměňován na základě svého výkonu, 23,29% odpovědělo, že *spíše ne* a 9,93% *vůbec ne*. Dále 20,27% odpovědělo záporně na otázku, jestli je jejich současný zaměstnavatel podporuje v kreativním myšlení, odpověď *vůbec ne* byla u 9,28% respondentů. Nejvíce pozitivních odpovědí bylo v rámci podotázky na dostatečné možnosti profesního vzdělávání, 42,18% respondentů uvedlo *spíše ano*, odpověď *ano zcela* vybralo 17,69%. Dále 34,01% dotazovaných uvedlo, že jejich nadřízený je *spíše srozumitelný/á* při zadávání požadavků a 27,55% že, je *zcela srozumitelný*.

Následující tabulka a graf poskytují ucelený přehled o odpovědích.

Tab. 6 Spokojenost a motivace zaměstnanců

	Ano, zcela	Spíše ano	Někdy ano, někdy ne	Spíše ne	Vůbec ne
Nadřízený srozumitelný/á při zadávání požadavků	27,55%	34,01%	22,11%	10,88%	5,44%
Pocit odměňování na základě výkonu	12,33%	28,08%	26,37%	23,29%	9,93%
Podpora v kreativním myšlení	16,15%	33,68%	20,62%	20,27%	9,28%
Dostatečná možnost profesního vzdělávání	17,69%	42,18%	22,79%	14,63%	2,72%
Dostatečná možnost kariérního růstu	12,54%	34,92%	19,32%	25,76%	7,46%
Dostatečná zpětná vazba	17,85%	32,32%	21,89%	19,19%	8,75%
Motivace k lepšímu pracovnímu výkonu	11,68%	30,58%	28,52%	19,93%	9,28%

Obr. 23 Graf spokojenosti a motivace zaměstnanců



Po souboru těchto uzavřených otázek následovala otázka otevřená, v které byli dotazovaní vyzváni napsat návrh, kterým by se dala současná situace u jejich zaměstnavatele vylepšit. V následující části textu budou tyto odpovědi rozebrány.

V odpovědích několikrát byly zmíněny stížnosti na management, ze získaných odpovědí vyplývá, že v mnoha případech manažeři nemají potřebné vlastnosti pro vedení týmu, nejsou objektivní či flexibilní, a že nemají přehled o náplni práce zaměstnance. Dále bylo managementu vytknuto, že nejsou dostatečně otevření návrhům a připomínkám svých podřízených.

Několikrát byl v odpovědích také zmíněn požadavek na home office a tzv. sick days², dále stížnost na open space, který neposkytuje zaměstnancům dostatečný klid na práci. Další zajímavou odpovědí byla poznámka k nedostatečnému proškolení nových zaměstnanců a při přebírání práce ze zahraničních poboček byla zmíněna nepřipravenost zaměstnanců a nedostatečná organizace práce, což pak celý přesun značně komplikuje. V neposlední řadě byl několikrát zmíněn požadavek na větší mzdu.

Zaměstnavatelům bylo také vytknuto, že dostatečně neumožňují přesun pracovníků v rámci jednotlivých oddělení, ačkoliv se jedná o velké firmy, kde by tato skutečnost měla být naopak bez problému umožněna, protože to jinak vede k tomu, že zaměstnanec začne hledat příležitost mimo tuto firmu.

² Možnost vzít si den volna v případě nevolnosti i bez nutnosti jít k lékaři

Pro tuto otázku byly ověřovány pomocí chí-kvadrát testu tyto hypotézy:

- H0: Názory generace Y se liší od názorů generace X
- H1: Názory generace Y se neliší od názorů generace X
- H0: Názory muže a žen se liší
- H1: Názory muže a žen se neliší
- H0: Názory cizinců se liší od názorů Čechů
- H1: Názory cizinců se neliší od názorů Čechů
- H0: Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně na dané otázky, plánují do 2 let změnit zaměstnavatele
- H1: Zaměstnanci, kteří odpověděli záporně na dané otázky, neplánují do 2 let změnit zaměstnavatele

Na hladině významnosti 0,05 provedeného chí-kvadrát testu byla potvrzena hypotéza H0, tedy že názory generace Y a generace X se od sebe odlišují. Z provedeného výzkumu se dá tvrdit, že generace Y je, co se zkoumané otázky týče, více nespokojená se svým zaměstnavatelem, mnohem častěji zástupci této generace vybírali odpovědi *vůbec ne*, nebo *spíše ne*. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,00021.**

Druhá ověřovaná hypotéza H0 byla na požadované hladině významnosti 0,05 potvrzena. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že názory mužů a žen se odlišují. Dle výsledků je možné tvrdit, že ženy se cítí mnohem častěji nespokojené a méně motivované svým zaměstnavatelem než muži, výrazně častěji volily jako svoji odpověď *vůbec ne*, nebo *spíše ne*. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,00028.**

Dále byla ověřována hypotéza, jestli se názory cizinců a názory Čechů odlišují, na základě hladiny významnosti 0,05 byla hypotéza H0 zamítnuta. Nepotvrdil se předpoklad, že by cizinci byli více nebo méně spokojení či motivováni svými zaměstnavateli než čeští zaměstnanci. Byla tedy přijata alternativní hypotéza H1, názory Čechů a cizinců se neliší. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,09271.**

Poslední ověřovanou hypotézou bylo, zda-li zaměstnanci, kteří odpovídali na pokládané otázky záporně, plánují do 2 let změnit zaměstnavatele či nikoliv. Na hladině významnosti 0,05 byla přijata hypotéza H_0 , tedy potvrdil se předpoklad, že nespokojení zaměstnanci mají v úmyslu brzy změnit zaměstnavatele. Výzkum tedy potvrdil předpoklad, že pokud zaměstnanci nejsou spokojeni a necítí se být dostatečně motivováni, začnou si hledat novou práci. **Výsledná hodnota chí-kvadrát testu: 0,0000001.**

4.5.6 Diskriminace zaměstnanců

Poslední soubor otázek se týkal diskriminace pracovníků, respondenti byli tázáni, jestli někdy zažili znevýhodnění nějakého zaměstnance kvůli jeho věku.

Jednalo se o uzavřenou škálovou otázku s následujícími podotázkami:

- Zaměstnanec mladého věku (20 – 32 let)
- Zaměstnanec středního věku (33 – 45 let)
- Starší zaměstnanec (nad 46 let věku)

Z odpovědí bylo na výběr: Ano, nevím a ne.

Výsledky přinesly poměrně pozitivní zprávu, většina odpovědí byla negativní, tedy že si zaměstnanci nejsou vědomi diskriminace ostatních zaměstnanců na základě jejich věku. Nejvíce odpovědí ano, bylo v případě diskriminace mladého věku, 6,06% dotazovaných odpovědělo, že se setkala se znevýhodněním mladého zaměstnance.

V rámci této otázky v případě odpovědi ano, byli respondenti vyzváni popsat takovou situaci. Pro popsání diskriminace mladého zaměstnance bylo uvedeno například, že nadřízený nechal v potaz názor takového zaměstnance právě kvůli jeho věku, jelikož se domníval, že nemá dostatečné zkušenosti. Dalším respondentem bylo uvedeno, že i přes velké zkušenosti mladého zaměstnance mu nebyl umožněn pracovní postup právě z důvodu nízkého věku. Dále byla popsána situace, kdy starší zaměstnanec slovně napadl zaměstnance mladšího a vedení společnosti se k této situaci postavilo velmi laxně, nijak to neřešili. Jeden z dotazovaných uvedl neadekvátní chování nadřízeného k mladšímu zaměstnanci, které muselo být řešeno

stížností k vyššímu managementu společnosti, nakonec to stejně dopadlo výpovědí mladého zaměstnance. Byla také zmíněna skutečnost, že navyšování platu probíhá na základě věku, nikoliv na základě zkušeností.

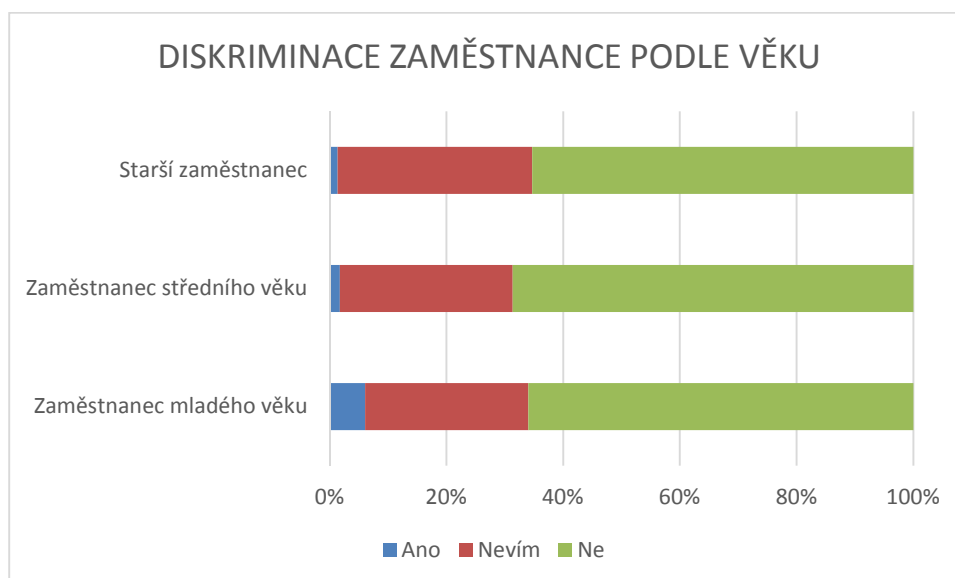
Několikrát byla také zmíněna situace, kdy byla znevýhodněna matka, například jí nebyl umožněn dřívější odchod z práce, aby měla možnost vyzvednout dítě ze školky. Jeden z dotazovaných dokonce uvedl, že matky samoživitelky jsou vždy znevýhodněny, nebývá jim umožněn kariérní postup, protože musí často zůstat s nemocnými dětmi doma nebo protože nemohou zůstat v práci přesčas.

Odpovědi na tuto otázku jsou opět zaznamenány v tabulce a graficky.

Tab. 7 Diskriminace zaměstnanců

	Ano	Nevím	Ne
Zaměstnanec mladého věku	6,06%	27,95%	65,99%
Zaměstnanec středního věku	1,68%	29,63%	68,69%
Starší zaměstnanec	1,35%	33,33%	65,32%

Obr. 24 Graf diskriminace zaměstnanců



5 Doporučení personálnímu oddělení nadnárodních korporací

Na základě provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu budou dále popsána doporučení určená pro personální oddělení a management korporátních společností, která pomohou zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit fluktuaci zaměstnanců a tím zvýšit efektivitu práce a ušetřit náklady spojené s vysokou fluktuací.

Kvalitativním výzkumem formou rozhovoru s personálními pracovníky jednotlivých korporátních společností bylo potvrzeno, že momentálně nemají žádný program zaměřený na age management, tedy řízení zaměstnanců na základě jejich věku, v některých případech bylo naopak podporováno tvrzení, že jim přijde vhodné se chovat ke všem zaměstnancům stejně bez ohledu na jejich věk, na druhou stranu potvrdili, že se potýkají s problémem udržet si kvalitní talentované zaměstnance, a též potvrdili problémy s konkrétními věkovými skupinami, především s čerstvými absolventy, kteří jsou pro ně velmi často riziková skupina, protože jsou si vědomi, že je brzy opustí, další rizikovou skupinou byly zmíněny mladé ženy vracející se po rodičovské zpět do zaměstnání, obě tyto věkové skupiny mají určité specifické požadavky na svého zaměstnavatele, uvědomění si těchto požadavků a schopnost začít přistupovat k jednotlivým věkovým kategoriím dle nich, povede ke konkurenční výhodě na pracovním trhu. Společnostmi bylo potvrzeno, že problém stárnutí populace se jich prozatím netýká, tyto společnosti by si ovšem měly uvědomit, že vzhledem k populační křivce to pro ně bude problém a jednou z možností, jak tomuto problému předejít nebo alespoň jeho dopady zmírnit, je snaha udržet si talentované zaměstnance, aby předešlo jejich odchodu do jiné společnosti. Zvýšení schopnosti udržení si zaměstnanců je možné též následujícími opatřeními, která byla sepsána na základě výsledků provedeného kvantitativního i kvalitativního výzkumu.

Dotazníkovým šetřením a poté následným statistickým ověřováním získaných odpovědí bylo potvrzeno, že pokud zaměstnanci nemají pocit dostatečné motivace a jsou nespokojení, tak začnou hledat nového zaměstnavatele, což vede vysoké fluktuaci zaměstnanců a tím dodatečných nákladů pro firmy. Na základě tohoto tvrzení jsou tedy navrhována následující doporučení. V kvantitativním výzkumu provedeného pro účel této diplomové práce byly zjištěny poměrně alarmující výsledky, co plánovaného odchodu zaměstnanců týče, téměř 42% respondentů ve věku 21 – 29 let plánuje v rozmezí 0 – 2 roky změnit svého zaměstnavatele, ve věkové skupině 30 – 38 let je tento výsledek nižší, ale stále poměrně vysoká a to 27,83% dotazovaných, odchod takto velkého počtu zaměstnanců by znamenal pro dané společnosti vysoké náklady, této skutečnosti je možné vhodnými opatřeními a kvalitním managementem předejít.

Řídící pracovníci, tedy nižší i vyšší management, by měli být **dostatečně proškoleni**, aby byli schopni podávat svým podřízeným **pravidelnou a konstruktivní zpětnou vazbu**, měli by být svým podřízeným více k dispozici a **být schopni jim více naslouchat**. Například v případě nového projektu by měli se podřízenými více **komunikovat** a ujistit se, že podřízený je dostatečně proškolen pro novou funkci a jsou zajištěny podmínky pro funkčnost daného projektu, tím lze předejít pozdější demotivaci zaměstnance z důvodu neúspěchu, který by mohl částečně dávat za vinu také svému nadřízenému. Tyto vlastnosti by si mohli manažeři firem osvojit kvalitním **školením určeným speciálně pro management** velkých firem.

Pokud si korporátní společnosti chtějí udržet kvalitní zaměstnance, měli by jim umožnit kariérní růst a jasně stanovit, co pro kariérní růst individuální jedinec může udělat, v rámci výzkumu bylo často vytýkáno zaměstnavatelům, že požadavky na povýšení jsou nejasné a mohou záviset spíše na vůli nadřízeného, než na samotném výkonu zaměstnance. Je tedy klíčové stanovit **přesná pravidla, co daný zaměstnanec musí udělat pro své povýšení**. Pro mladé zaměstnance by bylo také přínosné zavést možnost mít **k dispozici svého mentora**, který by mohl pomáhat v profesním rozvoji a správném kariérním nasměrování. Mentory by se mohli stát profesně starší zaměstnanci, kteří mají o tuto úlohu zájem, tito pracovníci by pak měli být vysláni na speciální **školení pro osvojení mentorských dovedností**.

Provedeným výzkumem bylo prokázáno, že více než polovina respondentů se necítí odměňována na základě svého výkonu, management společností by se tak měl více snažit ocenit své zaměstnance, především ty talentované, o které nechce přijít, nemělo by tak docházet k situacím jako je navyšování mzdy na základě věku či odpracovaných let, jelikož tyto skutečnosti vedou k demotivaci a následnému odchodu především mladých zaměstnanců. Schopný zaměstnanec by měl být odměněn bez ohledu na jeho věk, samotná odměna nemusí být nutně odměnou finanční, motivace zaměstnance může být i formou **uznání**, tedy pochvalou ze strany nadřízeného nebo projevem důvěry ve formě přidělení zodpovědnější práce či **možnosti spolupracovat na novém zajímavém projektu**. Pro formu uznání zaměstnanců je doporučeno zavést nějaký **recognition program**, jako například možnost zvolit si **zaměstnance měsíce či čtvrtletí**, či zavést **program, kde ostatní zaměstnanci mohou ocenit své kolegy formou bodů**, které by bylo později možné převést na hmotnou odměnu. Personální oddělení a management by měl umožnit schopným zaměstnancům v případě jejich zájmu **přesun mezi pozicemi a odděleními**, který může výrazně motivovat zaměstnance k lepšímu výkonu a oddálit pocit rutiny, dle kvantitativního výzkumu byla tato skutečnost, tedy neochota nechat zaměstnance se přesunout na jinou pracovní pozici v rámci firmy, často vytýkanou skutečností, která vedla až k odchodu zaměstnance. Doporučuje se tedy **určitá flexibilita personálního oddělení a managementu** a podpora přesunu zaměstnanců mezi jednotlivými odděleními, které by mohlo být dosaženo například při vzniku **nové otevřené pracovní pozice nabídnutí nejdříve na interní bázi**, tedy již stávající-

cím zaměstnancům, důležité je ovšem poučit management, aby tomuto přesunu nebránilo, naopak aby ho talentovaným jedincům umožnilo.

Flexibilní formy práce se provedeným výzkumem ukázaly jako stěžejní pro zaměstnance korporátních společností, dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že téměř 65% respondentů by uvítalo mít možnost tzv. **stlačeného pracovního týdne**, tedy možnost odpracovat obvyklý počet hodin pěti pracovních dní pouze ve čtyřech dnech, doporučením tedy je, že pokud to forma práce dovoluje, měla by být tato možnost zaměstnancům dovolena, jako kompromis by mohlo být například moci mít stlačený týden třeba jen dvakrát do měsíce. Ačkoliv možnost **práce z domova** se zdá být již poměrně standardním benefitem, výsledky výzkumu ukázaly, že 44% dotazovaných tuto možnost nemá, ale mělo by o ni zájem, doporučení je tedy stejné jako v případě stlačeného týdne, pokud to práce samotná dovoluje, měla by být zaměstnancům tato forma práce umožněna. Zároveň téměř 21% dotazovaných uvedlo, že se mají pocit znevýhodnění při sladování soukromého a pracovního života. Statisticky byla ověřena hypotéza, že respondenti, kterým chybí flexibilní formy práce, plánují v brzké době (do 2 let) změnit zaměstnavatele, kvalitativním výzkumem rozhovory s personálními pracovníky korporátních společností bylo potvrzeno, že počet kvalitních kandidátů rok od roku klesá, měli by se tedy snažit předejít odchodu talentovaného zaměstnance pouze z důvodu toho, že mu jiná firma nabídne možnost home office. Též se doporučuje **zvýšit určitou flexibilitu mladým ženám – matkám**, které se dle výzkumu poměrně často cítí znevýhodněné, především pak v nemožnosti například vyzvedávat dítě ze školky, či v nemožnosti kariérního postupu z důvodu toho, že musejí často zůstat s dítětem doma, těmto ženám by naopak měla být umožněna například práce z domova, aby v těchto situacích mohly dále pracovat, pokud o to mají zájem. Doporučuje se také zavést **2 až 3 dny tzv. sick days ročně** pro každého zaměstnance, sick days jsou vítaným benefitem, který by přinesl zaměstnavateli konkurenční výhodu na trhu práce, přispívá ke spokojenosti zaměstnanců, kteří v případě náhlé nevolnosti mohou zůstat doma, bez toho aniž by museli k lékaři.

Výsledky otázek zaměřených na diskriminaci určitých věkových skupin dopadly v rámci výzkumu velmi pozitivně, ale i tak bylo zmíněno několik konkrétních případů, v kterých k ní došlo. Jednalo se především o znevýhodňování skupin mladých zaměstnanců, na které je tato diplomová práce zaměřená, a mladých žen majících malé děti. Zaměstnavatelé by se bez pochyby měli snažit **předejít jakékoliv formě diskriminace**, a pokud k ní dojde, tak by se ji měli snažit vyřešit, nikoliv zaujmout laxní postoj, který byl bohužel v rámci výzkumu několikrát jako příklad uveden. Situace jako je nebrání v potaz názor mladého zaměstnance pouze na základě jeho věku, posuzování schopností zaměstnance pouze na základě jeho věku či navyšování platu opět pouze na základě věku by měly být kvalitními zaměstnavateli, kteří si chtějí své zaměstnance udržet, ihned řešeny. Jako nástroj pro potírání diskriminace na pracovišti by mohla být zřízena například **poštovní schránka, ať už fyzická nebo elektronická, kde by mohli zaměstnanci anonymně ozná-**

mit, že se cítí nějakým způsobem diskriminováni, ve společnosti by pak měla být určena osoba zodpovědná za řešení diskriminace.

5.1 Odhadované vyčíslení nákladů navrhovaných opatření

Na základě výše vypsanych navrhovaných doporučení určených pro personální oddělení a management firem byly vyčísleny předpokládané náklady s těmito opatřeními. Vzhledem k tomu, že se jedná o komplexní návrhy, které jsou ovlivňovány mnoha vnějšími i vnitřními faktory, nelze náklady vyčíslit zcela přesně, jedná se tedy pouze o přibližné odhadované vyčíslení.

Tab. 8 Vyčíslení nákladů pro doporučení

Doporučení	Odhadované náklady
Školení pro management společnosti – tzv. soft skills – zlepšení komunikace s podřízenými, jak dát kvalitní zpětnou vazbu	8000 Kč za 1 vedoucího pracovníka
Mentoring školení pro zaměstnance, kteří by měli zájem se stát mentory	15000 Kč za 1 osobu
Práce z domova	15000 Kč na pořízení 1 laptopu
Sick days	Předpokládaná hodinová mzda 200 Kč, 1 sick day 1600 Kč
„Anti-diskriminační“ schránka	Pořízení a instalace schránky na pracoviště 2000 Kč
Zaměstnanec řešící vzniklé případy diskriminace	Předpoklad 20 hodin měsíčně při hodinové mzdě 200 Kč = 4000 Kč
Umožnění přesunu zaměstnanců mezi odděleními/pracovními pozicemi	Interní/externí zaškolení 10000 Kč (v případě interního školení se odvíjí od mzdy školitele)
Recognition program – program uznání zaměstnanců	2000 Kč odměna pro zaměstnance měsíce/čtvrtletí

Některá doporučení je velmi obtížné peněžně vyčíslit, doporučení jako je poskytnutí větší flexibility ženám – matkám, se odvíjí spíše od ochoty zaměstnavatele a od jeho schopnosti organizace práce. Stejně tak doporučení umožnit mladým zaměstnancům spolupracovat na nových zajímavých projektech nebo uznání za-

městnance, tyto doporučení se odvíjí od výběru kvalitního managementu, který bude orientovaný na spokojenost svých podřízených. Stejně tak dle výzkumu žádaný stlačený pracovní týden se u většiny pozic odvíjí spíše od kvalitní organizace práce, než přímo o dodatečných finančních nákladech.

6 Závěr

Nadnárodní korporace je organizace, jejíž aktivity jsou soustředěny ve více než dvou zemích, skládá se tedy z mateřského podniku v zemi vzniku a dalších dceřiných společností v zahraničí, velké nadnárodní korporace mohou působit současně ve stovkách zemích světa a zaměstnávat ve svých řadách tisíce lidí. Předložená diplomová práce se věnovala zaměstnávání mladých lidí právě v nadnárodních korporacích. Korporátní sféra je momentálně v České republice velmi rozvinutá a dochází k dalšímu zakládání nových poboček nejrůznějších zahraničních korporací, je tedy zřejmé, že jsou nadnárodní korporace zaměstnavatelem mnoha osob.

Jak bylo dokázáno v rámci kvalitativního i kvantitativního výzkumu, korporace působící zde v České republice se soustředí na zaměstnávání mladých osob, často čerstvých absolventů, proto se tato diplomová práce soustředí na aplikaci age managementu právě mladých zaměstnanců. Samotný pojem age management je často mylně chápán jako určitý nástroj pro vytvoření podmínek pro zaměstnávání věkové kategorie 50+, což je z důvodu celkového stárnutí populace a také z důvodu, že tato věková skupina se potýká s předsudky na trhu práce. Age management je ovšem řízení osob na základě jejich věku, je tedy stejně možné ho aplikovat na čerstvé absolventy jako na starší osoby. Korporátní společnosti zkoumané v rámci této diplomové práce potvrdily, že se soustředí na zaměstnávání mladých osob, z hloubkových rozhovorů vyplynulo, že tento fakt je způsoben především skutečností, že mladá generace je lépe jazykově vybavena než generace starší, jazyková vybavenost je často pro tyto společnosti klíčová, především pak v sektoru Service Shared Centres, kde jsou soustředěny pozice zaštiťující služby pro celou Evropu, jako další důvody bylo také zmíněno, že nabízená práce jsou často tzv. junior pozice, tedy pracovní pozice přímo určené pro člověka bez větší praxe, často stačí pouze znalost jazyků, taková nabídka by jen zřídka uspokojila starší zkušenou osobu. Věkový průměr v podnicích, v kterých byly provedeny hloubkové rozhovory, se pohybuje okolo 30 let, v kvantitativním výzkumu, který byl rozšířen na více než 3 zkoumané podniky z výzkumu kvalitativního, se tento trend potvrdil, jen zanedbatelné procento respondentů přesáhlo věk 40 let.

Jak bylo potvrzeno pracovníky personálního oddělení, tento fakt zaměstnávání mladých lidí se pojí bohužel s vysokou fluktuací, která je pro společnosti poměrně nákladná, fluktuaci si vysvětlují především typickými vlastnostmi pro generaci Y. Nestálost a častá nespokojenost této generace vedla k sestavení dotazníku, který byl zaměřen především na spokojenost na pracovišti, cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, co tuto generaci dělá šťastnou v zaměstnání a naopak, co jim na jejich zaměstnavatelích vadí. Dotazníkové otázky byly rozděleny na několik skupin, které pak obsahovaly několik podotázek, zjišťována byla spokojenost s pracovním prostředím, spokojenost s nabízenými flexibilními formami práce, diskriminace na pracovišti, motivace ze strany zaměstnavatelů a pocit znevýhodnění. Většina

otázek byla uzavřených, některé z těchto otázek byly doplněny otázkami otevřenými, kde měli respondenti možnost lépe rozepsat své myšlenky, postoje a návrhy, otevřené otázky přinesly velmi zajímavé odpovědi, které by mohly být užitečné pro vedení podniků. Výsledky všech otázek jsou detailně rozepsány v části kvantitativní výzkum a dále jsou z nich vyvozena závěrečná doporučení určená personálním pracovníkům a managementu nadnárodních firem.

Domněnka o vysoké fluktuaci v nadnárodních společnostech vznikla především několikaletou osobní praxí práce v jedné z korporací, přesná čísla jsou velmi citlivé údaje, a tak nebyly v této práci uvedeny. V rámci kvalitativního výzkumu dvě ze tří společností uvedly, že je to pro ně velmi aktuální problém. Fluktuace přináší dodatečné náklady, ale zároveň je také náročná pro zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají, protože to pro ně přináší neustálé zaučování nových kolegů a přechodné výkyvy, kdy musí pokrýt pracovní povinnosti kolegy, který z firmy odešel, tyto výkyvy jsou pro většinu pracovníků stresující a frustrující a pokud tento stav přetrvává, tak to může skončit i odchodem zaměstnance, který by byl jinak spokojený. V kvantitativním výzkumu byl respondentům položen dotaz, do jakého věku přepokládají, že budou pracovat pro současného zaměstnavatele, z výsledků vyplynulo, že téměř 42% osob ve věku 21-29 let plánuje do dvou let společnost opustit, toto číslo je považováno za alarmující. Management společností by měl tento fakt vzít v potaz a snažit se své zaměstnance lépe motivovat a udržet si je.

Poměrně zarážející fakt, je že korporátní společnosti, na kterých byl aplikován kvalitativní výzkum, nemají žádnou strategii na age management, ve dvou ze tří případů bylo dokonce podporováno tvrzení, že jim přijde vhodné se ke všem zaměstnancům chovat stejně, specifika věkových skupin, která byla popsána v literární rešerši této práce, by neměla být brána na lehkou váhu, protože pokud nebude práce uzpůsobena požadavkům zaměstnanců, tak talentovaní pracovníci budou odcházet ke konkurenci a společnosti, které si tuto skutečnost uvědomí, tak budou mít velkou konkurenční výhodu na pracovním trhu. Na závěr práce byly tedy zpracovány doporučení, která vyplynula jak z kvalitativního tak z kvantitativního výzkumu. Tato doporučení by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a potažmo snížení jejich fluktuace. Na závěr této práce byly také odhadnuty přibližné náklady spojené s realizací doporučení.

7 Literatura

A Guide to Good Practice in Age Management [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2006 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf>>

An European Age Management Network : the Way Forward?. European Commission [online]. 2007, 1, [cit. 2017-01-18]. Dostupný z:

<http://ec.europa.eu/employment_social/equal/data/document/0706-got-agemanet.pdf>.

BÁBEK, R. (2014). Vzdělávání: benefit moderního zaměstnance. *Psychologie dnes*, 20(9), 58–59.

Baseline Study [online]. Nizozemí: EIPA- Expert, 2011 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://www.taen.org.uk/assets/ESFAgeNetwork/02/pdfs/Baseline_Study_April20.pdf>.

BEDNÁŘ, V. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

CASSE, P. Smrt HR? Změňme roli HR manažera: z manažera lidských zdrojů na lídra lidských talent. *Konference & HREA*. 2009.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

DELCAMPO, R. G. *Managing the multi-generational workforce: from the GI generation to the millennials*. Burlington, VT: Gower, c2011. ISBN 9781409403890.

DICKEN, P. *Global shift: mapping the changing contours of the world economy*. 5. ed. London [u.a.]: SagePubl, 2007. ISBN 9781412929547.

DUDOVÁ, Radka. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007. ISBN 978-80-7330-119-4.

Europa [online]. 17.5.2005 [cit. 2017-01-18]. Pressreleases Rapid. Dostupné z WWW:
<<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/05/322&format=HTML&aged=1&language=EN&guiLanguage=en>>.

EVANS, P., V. PUCIK a I. BJÖRKMAN. *The global challenge: international human resource management*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill Irwin, c2011. ISBN 0073530379.

Federal Association of Company Health Insurance Funds, 2006 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z:
<http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/ENWHP_Ageing_Europe.pdf>

FERNER, A. Country of origin effects and HRM in multinational companies. *Resource Management Journal*. 1997, 7(1), 19-37. DOI: 10.1111/j.1748-8583.1997.tb00271.x.

FINISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH. Multidimensional workability model. 2014 [online]. [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://partner.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx>

GAMBLE, J. Transferring human resource practices from the United Kingdom to China: the limits and potential for convergence. *The International Journal of Human Resource Management*. 2003, 14(3), 369-458.

HARZING, A.-W. a A. SORGE. The relative impact of country of origin and universal contingencies in internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives. *Organization Studies*. 2003, **24**(2), 187.

HASSELHORN M. H. *Work Ability – Concept and Assessment*. Contribution for „Enterprise for Health Management Conference“ in London in Oct. 2008. Conference guide, 2008.

HAYS. *Gen Y and the World of Work – Leadership*. 2013, [online]. cit. [2017-01-18]. Dostupné z: <<http://www.hays.co.uk/geny/index.htm>>

HLAVÁČOVÁ, M., KOTUPAS, N. (2009). *Talent management aneb jak*

neztratit ty nejlepší. Získáno z hrforum.cz website [online]: <<http://www.hrforum.cz/talent-management-aneb-jak-neztratit-ty-nejlepsi/>>

HORVÁTHOVÁ, P., J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.

HYNEK, J. (2009). *Motivován prostředím v práci*. Získáno z hrforum.cz website [online]: <<http://www.hrforum.cz/motivovan-prostredim-v-praci/>>

Ideální zaměstnavatel? Pro české vysokoškoláky Google, Škoda Auto či Zentiva. (2014). Získáno z universum.studenta.cz website [online]: <<http://universum.studenta.cz/idealni-zamestnavatel-pro-ceske-vysokoskolaky-to-je-google-skoda-auto-ci-zentiva/article/1672>>

ILMARINEN, J. *The Work Ability Index (WAI)*. Oxford Journals[online]. 2012 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://occm.ed.oxfordjournals.org/content/57/2/160.full>.

ILMARINEN, J. 30 years' workability 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. 2017-01-18]. Dostupné z WWW: <http://tampub.uta.fi/A/age_management_during_2011.pdf>.

ILMARINEN, J. (2008). Akosi predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života

v *Európskej únii*. Bratislava: Príroda.

KAZDOVÁ, A. *Premiéra HR Innovation. Jak pracovat s generací Y?* 2012. [online]. cit. [2017-01-18]. Dostupné z: <<http://hrm.ihned.cz/cl-55200670-premiera-hr-innovation-jak-pracovat-s-generaci-y>>

KELLY, J. *The role of the personnel/HR function in multinational companies*. Employee Relations. MCB UP, 2001, 6(23), 536-557. ISSN 0142-5455.

KEMÉNYOVÁ, Z. (2015). Práce snů pro vysokoškolské studenty: Chtějí

pracovat pro Google a pro stát. Získáno z byznys.ihned.cz website [online]: <<http://byznys.ihned.cz/c1-63484580-kdechtej-pracovat-cesti-studenti-idealni-zamestnavatel>>

KOČIANOVÁ, R. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KUBIATKO, M., HALAKOVÁ, Z., NAGYOVÁ, S., a NAGY, T. Slovak high school students' attitudes toward computers. *Interactive Learning Environments*. 2011, **19**(5), 537-550. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/10494821003612232>.

KUPERUS, H., STOYKOVA, P., & RODE, A. (2011). Baseline Study. Brusel: ESF-Age Network.

Dostupné

z <http://esfage.eu/sites/esfage/files/attachments/Baseline_Study_August2011.pdf>

LAZAROVÁ, B., RABUŠICOVÁ, M., a NOVOTNÝ, P., (2011). *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků* [online]. cit. [2017-01-18]. Dostupné z: <<http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/age-management-strategie-rizeni-zohlednujivek-pracovniku.html>>

LEGNICK-HALL, M., L. a Cynthia A. LENGICK-HALL. *Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, c2003. ISBN 1576751597.

MACHÁLKOVÁ, J. Mladí lidé přinesou vaší firmě energii. *Hospodářské noviny*. 2012, , 20.

MARTIN, C. A. a B. TULGAN. *Managing the generation mix: from urgency to opportunity*. 2nd ed., expanded 2nd ed. Amherst, Mass.: HRD Press, c2006. ISBN 087425941X.

MORSCHHÄUSER, M.; SOCHERT, R. *Healthy Work in an Ageing Europe : Strategies and Instruments for Prolonging Working Life* [online]. Essen: <<http://www.ageingatwork.eu/resources/health-work-in-an-ageing-europe-enwhp-3.pdf>>

NG, E. S. W., L. SCHWEITZER a S. T. LYONS. New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*. 2010, **25**(2), 281-292. DOI: 10.1007/s10869-010-9159-4. ISSN 0889-3268.

NGO, Hang-Yue, D. TURBAN, Chung-Ming LAU a Siu-Yu LUI. Human resource practices and firm performance of multinational corporations: influences of country origin. *The International Journal of Human Resource Management*. 1998, **9**(4), 632-652.

PETRUŠEK, Miloslav. *Společnosti pozdní doby*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2006. Sociologické aktuality. ISBN 80-864-2963-6.

PILLINGER, J. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. Dublin: Komise evropský sociálního dialogu o elektřině, 2008 [cit. 2017-01-18]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf> .

RAKOVÁ, M. (2014). Skluzavky, graffiti a lego v kanceláři. Firmy lákají

generaci Y do práce. Získáno z universum.studenta.cz website [online]:

< <http://universum.studenta.cz/skluzavky-graffiti-a-lego-v-kancelari-firmy-lakaji-generaci-y-do-prace/article/1900> >

REZLEROVÁ, J. *Příchod generace Y na trh práce*. 2009 [online].cit. [2017-01-18]. Dostupné z:<<http://kariera.ihned.cz/c1-37310860-prichod-generace-y-na-trh-prace>>

ROBERTS, W. (2005). APY Project- the IPWEA strategy for attracting young people to public works engineering. *IPWEA National*, Retrieved February 2, 2009, from <<http://www.ipwea.org.au>>

SCULLION, H. a K. STARKEY. *In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm*. *International Journal of Human Resource Management*. 2000, **11**(6), 1061-1081.

SMELSER, N. J. a P. B. BALTES. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. New York: Elsevier, 2001. ISBN 0080430767.

SMOLA, K. W., a Ch. D. SUTTON. *Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium*. *Journal of Organizational Behavior*. 2002, 23(4), 363-382. DOI: 10.1002/job.147.

ŠTOROVÁ, I. (2013). *Age management a jeho uplatnění v podnikání*. Studijní texty. Projekt OP LZZ CZ.1.04/3.4.04/88.00345, Asistenční centrum pro podporu podnikání žen, ČMAPM Olomouc

ULRICH, D. *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press, c1997. ISBN 0875847196.

WALKER, A. J. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

8 Seznam obrázků

Obr. 1	Úrovně age managementu	20
Obr. 2	Dům pracovní schopnosti	24
Obr. 3	Logo společnosti Gardner Denver	35
Obr. 4	Logo společnosti Red Hat	36
Obr. 5	Logo společnosti Zebra Technologies	37
Obr. 6	MAXmapa firemní kultury, základní hodnoty a strategie společnosti	38
Obr. 7	MAXmapa problematiky age managementu a věkové struktury	41
Obr. 8	MAXmapa příčiny velkého počtu zastoupení generace Y	43
Obr. 9	MAXmapa vlastnosti generace Y	45
Obr. 10	MAXmapa nábor nových zaměstnanců	47
Obr. 11	MAXmapa motivace zaměstnanců	49
Obr. 12	MAXmapa work-life balance	51
Obr. 13	Graf věkové struktury respondentů	54
Obr. 14	Graf pohlaví respondentů	55
Obr. 15	Grad národnosti respondentů	56
Obr. 16	Graf trvání pracovního poměru	57
Obr. 17	Graf věkové struktury v korporátních společnostech	58
Obr. 18	Graf spokojenosti s pracovním prostředím	60
Obr. 19	Graf pocitu znevýhodnění zaměstnanců	62
Obr. 20	Graf předpokládané délky pracovního poměru u generace Y	65
Obr. 21	Graf předpokládané délky pracovního poměru u generace X	65
Obr. 22	Graf možností sladování osobního a pracovního života	67

Obr. 23	Graf spokojenosti a motivace zaměstnanců	71
Obr. 24	Graf diskriminace zaměstnanců	74
4.	Jestli-že Vaše firma Vám nabízí jinou než výše zmíněnou možnost sladování pracovního a soukromého života, prosím vyplňte:	95
6.	Napadají Vás konkrétní návrhy, kterými by se dala současná situace ve Vašem zaměstnání zlepšit? Pokud ano, stručně popište:	96

9 Seznam tabulek

Tab. 1	Počet obyvatel podle věkových skupin v absolutním vyjádření	18
Tab. 2	Počet obyvatel podle věkových skupin v relativním vyjádření	18
Tab. 3	Výsledky spokojenosti s pracovním prostředím v %	60
Tab. 4	Pocit znevýhodnění zaměstnanců	62
Tab. 5	Možnosti sladování osobního a pracovního života	67
Tab. 6	Spokojenost a motivace zaměstnanců	70
Tab. 7	Diskriminace zaměstnanců	74
Tab. 8	Vyčíslení nákladů pro doporučení	78

Přílohy

A Dotazník

1. Pracovní prostředí, v kterém pracujete, Vám vyhovuje / nevyhovuje (prosíme, zaškrtněte odpověď u každého řádku)

	Vůbec ne- vyhovuje	Spíše ne- vyhovuje	Někdy ano, někdy ne	Spíše vyhovuje	Velmi vyhovuje
	1	2	3	4	5
Lokalita firmy					
Uspořádání pracovního prostoru (pracovních stolů, kanceláří, výrobních hal a prostor)					
Společné firemní prostory (zasedací místnost, jídelna, relaxační místnost apod.)					

2. Pociťujete Vy osobně nějaké znevýhodnění ve firmě? (prosíme, zaškrtněte odpověď u každého řádku)

	Vůbec ne	Téměř ne	Někdy ano, ně- kdy ne	Spíše ano	Ano, vždy
	1	2	3	4	5
Při odměňování (např. při rozdělování odměn, při zvyšování platu apod.)					
Při pracovním postupu (např. povyšování, přesun na lepší pozici apod.)					
V běžné každodenní činnosti					
Při možnosti získat firemní benefity (dle nabídky firmy, např. stravenky, vouchery na re-					

kreační pobyt atd.)					
V dalším vzdělávání (zda je Vám umožněno účastnit se např. odborných seminářů, školení, vzdělávacích kurzů apod.)					
Při možnosti využívat možnosti sladování pracovního a soukromého života (např. práce z domova, flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek apod.)					

3. Nabízí Vám firma některou z následujících možností sladování pracovního a soukromého života?(prosíme, zaškrtněte odpověď u každého řádku)

	Ano, využívám ji	Ano, nevy- užívám ji	Ne, ale pokud by byla na- bídnu- ta, využil/a bych ji	Ne, ani bych ji nevyužil/a
	1	2	4	5
Práce z domova (home office)				
Zkrácený pracovní úvazek				
Flexibilní pracovní dobu (tedy nemusím být v práci přesně od-do)				
Stlačený pracovní týden (mohu si povinnou pracovní dobu 40 hodin týdně odpracovat např. ve 4 dnech)				

4. Jestli-že Vaše firma Vám nabízí jinou než výše zmíněnou možnost sladování pracovního a soukromého života, prosím vyplňte:
5. Jak byste odpověděl/a na následující otázky vzhledem k vašemu současnému zaměstnavateli?

	vůbec ne	téměř ne	někdy ano, někdy ne	spíše ano	ano, zcela
	1	2	3	4	5
Cítíte se být motivován/a k lepšímu pracovnímu výkonu?					

Dostává se vám pravidelné a konstruktivní zpětné vazby od svého nadřízeného?					
Nabízí vám váš současný zaměstnavatel dostatečnou možnost kariérního růstu?					
Máte dostatečné příležitosti pro profesní vzdělávání/rozvoj?					
Máte možnost přidělení mentora nebo kouče?					
Podporuje vás váš zaměstnavatel v kreativním myšlení?					
Cítíte se být odměňovaný/á na základě vašeho výkonu?					
Je váš nadřízený přesný/á a srozumitelný/á při zadávání požadavků, cílů a termínů?					

6. Napadají Vás konkrétní návrhy, kterými by se dala současná situace ve Vašem zaměstnání zlepšit? Pokud ano, stručně popište:

7. Zažil/a jste někdy znevýhodňování některého zaměstnance ve Vaší firmě kvůli věku? (prosíme, zaškrtněte odpověď u každého řádku)

	Ne	Nevím	Ano
	1	2	3
Zaměstnanec mladého věku (20 – 32 let)			
Zaměstnanec středního věku (32 – 45 let)			
Starší zaměstnanec (nad 46 let věku)			

-
8. Pokud si vybavíte nějakou situaci, ve které byl znevýhodněn některý zaměstnanec ve Vaší firmě, prosíme, popište, o jakou šlo situaci a jak problém vyřešilo vedení firmy:
9. Do jakého věku předpokládáte, že budete pracovat v této společnosti? (prosíme, doplňte):
10. Jste:
- a) Muž
 - b) Žena
11. Váš věk, prosíme, doplňte:
12. Vaše národnost, prosíme, doplňte:
13. Jak dlouho pracujete ve firmě, prosíme, doplňte:
14. Jaká je věková struktura Vaší firmy? Prosíme, zatrhněte:
- a) Spíše mladý kolektiv (věk zaměstnanců je mezi 20 – 32 lety).
 - b) Střední věk zaměstnanců (věk zaměstnanců je mezi 33 - 45 lety).
 - c) Převažují starší zaměstnanci (věk zaměstnanců je mezi 46 – více lety).
 - d) Máme rovnoměrně zastoupené všechny věkové skupiny zaměstnanců.

B Úryvek hloubkového rozhovoru – Zebra Technologies

Na následujících řádcích je úryvek rozhovoru s personální pracovnící společnosti Zebra Technologies.

Má společnost zkušenost s age managementem?

Ted' o tom tak trochu přemýšlíme, ale nemyslím age management ve smyslu, že bychom různým způsobem přistupovali k různým věkovým skupinám, spíš v ohledu na tu věkovou skupinu maminek, co se nám vrací po rodičovské dovolené, řešíme co s nimi, protože mnohdy se nemohou vrátit do toho oddělení, kde pracovali před tím, protože se tam třeba pracuje na směny, nebo chtějí nějaké flexibilnější hodiny, tak to třeba řešíme. Pak samozřejmě řešíme co s absolventy, což je další věková skupina, co je pro nás velký zdroj kandidátů, ale zároveň je to jednu z nejrizikovějších skupin, která nás většinou velmi brzy opustí, z toho důvodu jsou na začátku kariéry, hledají různé příležitosti a chtějí si vyzkoušet více věcí, spíš řešíme, jak se zaměřit na ně. A pak řešíme co se zaměstnanci, těmi v uvozovkách staršími, což je 40+, nemáme jich tu moc, a jak je zaujmout, s ohledem na nábor, jak změnit komunikaci, jak je zaujmout, nebo jestli tu jsou lidi v této věkové kategorii, co by u nás chtěli pracovat. Ale musím říct, že nemáme momentálně žádný program, zamýšlíme se nad tím a pro tento rok to bude téma.

Máte přehled o věkové struktuře zaměstnanců? Vyhovuje vám?

Převážně mladé lidi, věkový průměr 32 let. Neřekla bych, že je na ní něco závadného, ale myslím si, že nám celkem vyhovuje, ale do budoucna se díváme, jak se mění ta populační křivka, že ta populace bude čím dál starší, díváme se na to v tom ohledu, jak tu udržet ty lidi, co třeba jsou třeba starší, zamýšlíme se nad tím.

Pocit'ujete problém stárnutí zaměstnanců a nedostatek mladých uchazečů?

Zatím ne, my zatím ne.

Co považujete za příčinu toho, že zaměstnáváte tolik absolventů/mladých zaměstnanců?

Hlavně dvojjazyčné pozice, jazyky celkově, druhá věc, je že jsme Service Shared center, takže spousta těch pozic je jsou takové entry level pozice, což je většina, to znamená, to jsou pozice, jakoby první práce, kterou budeš mít a vlastně podle toho

i to tak vypadá, ten člověk tu zůstane dva roky, ale se chce někam posunout nebo chce získat jiné zkušenosti. Takže jsou to absolventské pozice i svojí náplní a nějaké procento lidí tu zůstane, protože se posune na nějakou pokročilejší pozici nebo jde na jiné oddělení, ale není to většina. Když už je někdo dál v kariéře, tak ho ta začátečnická pozice zajímat nebude.

Má věk vliv na přijetí uchazeče o zaměstnání?

Ne, pokud má ty dovednosti, co potřebujeme, tak ne.

Nabízíte zaměstnancům flexibilní formy práce?

Pokud je tím myšlený home office, tak se snažíme u těch pozic, kde to třeba ty lidi mají laptopy, tak ti lidi mají možnost mít home office, snažíme se to nějak postupně obnovovat, že ti co mají desktop, tak dostanou laptop, aby ten home office také mohli mít. Uvidíme, jak to bude s novou legislativou, protože tam se chystají nějaké změny ohledně těch home office. A taky v jak kterých odděleních, některá oddělení vyžadují, aby ta práce byla vykonaná tady v místě. Většinou se na těch odděleních, když je nutná situace, tak home office dovolit i tomu, kdo je tu kratší dobu, třeba pokud je to nějaké nachlazení, ale člověk ještě může pracovat, tak to je typický příklad. Flexibilní formy práce, máme spoustu lidí, co tu pracují na dohody, to není částečný úvazek, ale je to na zkrácené hodiny, ať už jsou to brigádníci nebo maminky, které tady ty dohody využívají, záleží zase na oddělení, některá oddělení tohle mají, třeba finance, kde když je maminka na rodičovské, tak většinou pracuje a vypomáhá, některá ne, třeba u techniků, když musí být na telefonu, tak tam to až tak možné není. Moc nemáme zaměstnance, co by dlouhodobě pracovali na zkrácený úvazek.

Jaké vlastnosti, schopnosti a předpoklady pro výkon zaměstnání jsou podle Vaší společnosti spojeny se skupinou zaměstnanců absolventů a které z těchto schopností je Vaše společnost schopna zužitkovat?

Začnu těma negativníma, je to nedočkavost, někdy mám pocit, že nejsou takoví dřiči, hodně se dívají na ten work life balance, skončíme tu práci a pak máme koníčky, kterým se chceme věnovat a toho se nevzdáme, i kdyby to mělo znamenat, že nebudu mít postup v kariéře, myslím, že dřív to tak nebylo, lidi byli více dřiči, některé lidi to dneska až tak nezajímá. A pak samozřejmě výhody jsou, že s technologiemi jsou dnes a denně, vyrůstají s nimi, takže v podstatě to pro ně není vůbec problém, nebojí se výzev, jsou zdravě sebevědomí, ale někdy zas až moc, nedokážou rozpoznat, třeba ta výzva, co před nimi stojí, tak se do toho vrhnou po hlavě, ale vlastně se neohlíží napravo nalevo a mohou u toho zkatit spoustu věcí. Pak velká kuráž,

co může být výhoda, že když jim člověk dá nějaký úkol, tak se toho nebojí, na druhou stranu je potřeba, aby se zastavili a zamysleli, že nejsou nejlepší na světě, tak prostě se musí pozastavit, aby nedělali zbytečné chyby. Jazyky umí.

C Úryvek hloubkového rozhovoru – Gardner Denver

Má společnost zkušenost s age managementem?

Nevím o tom, žádná vyloženě strategie tu není, že by tu byl nějaký konkrétní přístup k lidem vzhledem k věku, ale věřím, že nějak přirozeně selským rozumem ke staršímu člověku přistupujeme trochu jinak než k absolventovi, ale řízeně ne. Nemělo by to být spíše podle zkušeností než podle věku? Manažer by to měl vycítit a přistupovat tak k tomu zaměstnanci. Navíc tu nemáme tolik lidí.

Máte přehled o věkové struktuře zaměstnanců? Vyhovuje vám?

Máme, průměr je 31 let, zdálo se, že to bude méně, ale je tu pár lidí okolo 40, co nám tu zvyšuje ten průměr. Vyhovuje, ten balanc je fajn, není to jak jednotvárné, určitě je to i přínos pro lidi.

Aplikovala někdy Vaše společnost i věkově cílenou inzerci pracovních míst? Pokud ano, u jakých profesí a z jakého důvodu?

Úplně ne, zase logicky, čím odbornější pozice, tím nevezmeme absolventa, takže to jde ruku v ruce s požadavky na tu pozici, ale že bychom vyloženě preferovali mladšího nebo staršího člověka, to ne.

Pociťujete problém stárnutí zaměstnanců a nedostatek mladých uchazečů?

Ne.

Co považujete za příčinu toho, že zaměstnáváte tolik absolventů/mladých zaměstnanců?

Nedostatečná jazykový vybavenost těch starších, je to povahou práce, co tu nabízíme, logicky dvojjazyčné kombinace, se špatně hledají v generaci 50+, spíše tedy v souvislosti s těmi požadavky.

Snažíte se přilákat studenty středních a vysokých škol? Jsou zde konkrétní školy, s kterými spolupracujete?

Snážíme, už druhým rokem budeme na veletrhu práce, co se pořádají v rámci Brna, příležitostně spolupracujeme s Masarykovou univerzitou, kde máme občas vyvěšené pozice.

Má věk vliv na přijetí uchazeče o zaměstnání?

Nemá.

Jaké vlastnosti, schopnosti a předpoklady pro výkon zaměstnání jsou podle Vaší společnosti spojeny se skupinou zaměstnanců absolventů a které z těchto schopností je Vaše společnost schopna zůžtkovat?

Flexibilita, nemají rodinu, nejsou tak vyprofilovaní. Jazykové znalosti, motivace, adaptabilita, lépe se přizpůsobí.