

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra ekonomiky**



**Diplomová práce**

**Lidský kapitál v podniku: hodnocení z hlediska věku**

**Bc. Veronika Němcová**

© 2016 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Veronika Němcová

Podnikání a administrativa

Název práce

**Lidský kapitál v podniku: hodnocení z hlediska věku**

Název anglicky

**Human capital in the enterprise: Age evaluation**

---

### **Cíle práce**

Cílem diplomové práce je zhodnocení lidského kapitálu ve vybraném podniku (Generali pojišťovna, a. s.) z hlediska věku, určení jejich firemního postoje a rozdílných potřeb v jednotlivých věkových kategoriích.

K naplnění tohoto cíle bude provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci a dle výsledků bude provedeno vyhodnocení včetně případných doporučení.

### **Metodika**

- sběr informací o společnosti
- dotazníkové šetření se zaměstnanci
- analýza dat
- formulace výsledků a doporučení

## Doporučený rozsah práce

50-60 stran

## Klíčová slova

lidský kapitál, produktivita lidského kapitálu, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, práce, věk, kvalita, produkce podniku

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

FISCHER, J. – MAZOUCH, P. *Lidský kapitál : měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C. H. Bech, 2011. ISBN 978-80-7400-380-6.

KAMENÍČEK, J. *Lidský kapitál : úvod do ekonomie chování*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0449-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

NORDHAUS, W D. – SAMUELSON, P A. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.

ULRICH, D. – KOUBEK, J. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3058-5.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Bohuslava Boučková, CSc.

## Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

## Konzultant

xxx

---

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

**prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 20. 11. 2015

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Lidský kapitál v podniku: hodnocení z hlediska věku" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor(ka) uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Rád(a) bych touto cestou poděkoval(a) Ing. Bohuslavě Boučkové, CSc. za její odborné vedení, cenné rady, připomínky a konzultace

# Lidský kapitál v podniku: hodnocení z hlediska věku

## Souhrn

Lidský kapitál je jedním z nejcennějších zdrojů a zároveň klíčovým faktorem ekonomického rozvoje podniku. Proto problematika stárnutí populace a tím hodnocení lidských zdrojů dle věku vstupuje v současné době do popředí všeobecného zájmu. Cílem diplomové práce je poskytnout ucelený pohled na oblast lidských zdrojů a jejich hodnocení v podniku. Úvodní část je zaměřena na popis lidských zdrojů v ekonomických teoriích, procesu stárnutí obyvatel v České republice, hodnocení a potřeby zaměstnanců. V praktické části je seznámení s pojišťovnou Generali a analýzou jejich zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. Závěrečná část práce je věnována zhodnocení výsledků a doporučením.

**Klíčová slova:** lidský kapitál, produktivita, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů, práce, věk, výkon, kvalita, produkce podniku, personalistika, vzdělávání

# **Human capital in the enterprise: Age evaluation**

## **Summary**

Human capital is one of the most valuable resource and the key factor in enterprise's economic development. The issue of population aging and the evaluation of human resources by age currently stands at the forefront of general interest. The aim of the thesis is to provide a comprehensive view of the human resources and their evaluation in the company. The first part is focused on description of human resources in economic theories, the process of population aging in the Czech Republic, evaluation and needs of employees. In the practical part, there is an introduction of the insurance company Generali and analysis of its staff via questionnaire. The final part is devoted to evaluation of results and recommendations.

**Keywords:** human capital, productivity, human resources, human resource management, work, age, performance, quality, production of enterprise, HR Management, education

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>13</b>
2.1 Cíl práce .....	13
2.2 Metodika .....	13
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Lidský kapitál.....	15
3.1.1 Lidský kapitál v ekonomických teoriích – historie, pojem a definice .....	15
3.1.2 Lidský kapitál a produktivita .....	16
3.1.3 Měření lidského kapitálu .....	17
3.1.4 Investice do lidského kapitálu.....	18
3.2 Proces stárnutí obyvatel v České republice.....	22
3.2.1 Projekce obyvatel ČR .....	23
3.3 Personální řízení.....	30
3.3.1 Faktory ovlivňující personální řízení .....	31
3.3.2 Personální strategie .....	32
3.3.3 Personální politika .....	33
3.3.4 Personální plánování.....	34
3.3.5 Předpověď budoucích potřeb zaměstnanců .....	35
3.3.6 Metody pro odhad potřeby pracovníků.....	35
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	38
3.4.1 Cíle hodnocení .....	39
3.4.2 Proces hodnocení zaměstnanců .....	39
3.4.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu a chování .....	40
3.4.4 Metody hodnocení zaměstnanců.....	41
3.4.5 Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců.....	43
3.5 Potřeby zaměstnanců.....	43
3.5.1 Age management .....	45
3.5.2 Age management a stát .....	45
3.5.3 Age management v podnicích.....	47
3.5.4 Koncept pracovní schopnosti zaměstnance .....	48
3.5.5 Pokles pracovní schopnosti - psychologická rizika .....	50
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>52</b>
4.1 Historie pojišťovny Generali.....	52
4.2 Firemní kultura pojišťovny Generali.....	54
4.3 Organizační struktura pojišťovny Generali.....	55



4.4	Zaměstnanecké benefity v pojišťovně Generali.....	56
4.4.1	Benefity a služby zaměřené na rodiče s dětmi.....	57
4.4.2	Benefity a služby zaměřené na zaměstnance 50 +.....	58
4.4.3	Ostatní benefity.....	60
4.5	Systém vzdělávání zaměstnanců v pojišťovně Generali.....	60
4.5.1	Osobnostní rozvoj.....	62
4.5.2	Manažerský katalog.....	63
4.5.3	Odpolední semináře.....	64
4.5.4	E-learningové kurzy.....	64
4.5.5	Profesní rozvoj.....	65
4.5.6	Rozvojové nástroje.....	66
4.6	Hodnocení zaměstnanců.....	67
4.6.1	Nastavení pracovních cílů zaměstnance.....	67
4.6.2	Hodnocení.....	69
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse.....</b>	<b>71</b>
5.1	Vyhodnocení získaných dat – dotazník se zaměstnanci.....	71
5.2	Vyhodnocení získaných dat – interview s HR.....	82
5.3	Doporučení.....	86
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>91</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů.....</b>	<b>93</b>
<b>8</b>	<b>Přílohy.....</b>	<b>95</b>

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Osobní život pracovníka.....	44
Obrázek 2: Model „Domu pracovní schopnosti“.....	50
Obrázek 3: Katalog vzdělávání.....	61
Obrázek 4: Proces hodnocení.....	67

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní parametry projekce obyvatelstva ČR.....	23
Tabulka 2: Charakteristiky věkového složení obyvatelstva (střední varianta).....	25

Tabulka 3: Míra zaměstnanosti v EU (2004 – 2014) ve věku 15 – 64 let .....	26
Tabulka 4: Přehled ohrožujících faktorů na pracovišti .....	51
Tabulka 5: Jednorázový příspěvek zaměstnancům – penzijní spoření .....	57
Tabulka 6: Jednorázová odměna při odchodu do důchodu.....	59
Tabulka 7: Definice SMART.....	68
Tabulka 8: Využití kurzů a školení zaměstnanci .....	78

## **Seznam grafů**

Graf 1: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání.....	20
Graf 2: Míra zaměstnanosti dle věkových kategorií (rok 2014).....	27
Graf 3: Věková kategorie.....	72
Graf 4: Fyzická zdatnost zaměstnanců dle jejich názoru.....	73
Graf 5: Názor zaměstnanců, zda mají dostatečné jazykové znalosti .....	75
Graf 6: Zhodnocení znalostí pracovníků dle jejich názoru.....	77
Graf 7: Názor zaměstnanců, zda si dokáží představit být na své pozici až do ŘSD.....	81

## **Seznam schémat**

Schéma 1: Personální strategie a politika .....	34
Schéma 2: Základní organizační schéma Generali Pojišťovna a.s. ....	55

## Úvod

V dnešní době patří lidský kapitál mezi důležité faktory úspěšného podniku. Firmy by proto měly dbát zvýšené pozornosti při výběru svých zaměstnanců, posuzování lidských zdrojů a jejich neustálému rozvíjení. V minulosti se podniky snažily zlepšovat svou hospodářskou situaci pomocí techniky, nyní kladou důraz na to, jak kvalitní jejich pracovníci jsou a jak je dokážou zkombinovat s nejmodernějšími informačními technologiemi.

Podniky obětují mnohem větší úsilí a více finančních prostředků do hledání nových kvalitních pracovníků než dříve. Zaměřují se nejen na profesní stránku, ale i na neodborné rysy, charakter a osobnost případného uchazeče o pozici v podniku. Důležité je tedy to, co odborně nazýváme lidský kapitál.

Investice do lidského kapitálu jsou pro podnik důležitou položkou. Dle G. Beckera (1993) mají podobný význam jako investování do hmotného kapitálu. Pokud jsou zaměstnanci v podniku odměňováni dle své produktivity, tak má investice do jejich rozvoje stejný účinek jako například koupě nového stroje. Z mikroekonomického pohledu nejvíce ovlivňují jeho rozvoj tyto činitele: rodina, vzdělání, praxe a ostatní druhy investic.

V případě získání lidského kapitálu je následně rozhodující, jak se s ním bude nadále pracovat. Podnik musí správně ohodnotit každého pracovníka, uvědomit si jeho individuální schopnosti, znalosti a dovednosti, rozvíjet možné talenty, podporovat ho dále ve vzdělávání, nepřetržitě ho po všech stránkách motivovat.

Hlavním tématem posledních let je stárnutí obyvatelstva, a to především ve vyspělých zemích. Neustále se prodlužuje průměrná délka lidského života a tím i jeho věková hranice možného odchodu do řádného starobního důchodu. Proti tomu je naopak fakt, že partneři oddalují narození svého prvního potomka, snižuje se porodnost. Počet osob ve věku 50 let a výše brzy převýší počet nově narozených dětí.

Podniky musí zaujmout vůči stárnutí obyvatel jasné stanovisko, musí se naučit s ním efektivně pracovat a řešení začlenit do svých strategických plánů. Ti, kteří by dle dřívějších podmínek odcházeli kolem šedesáti let do řádného starobního důchodu, budou nyní čekat například dalších deset až patnáct let aktivního pracovního života. Vznikající situaci se nyní musí pracovní prostředí přizpůsobit. V současné době začíná být průkopnickým řízením Age management, neboli řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Age management má umožňovat celoživotní přístup k zaměstnání, vzdělávání, zlepšit uplatnitelnost a zaměstnatelnost pro každou věkovou skupinu všem pracovníkům. Zaměstnavatelé, kteří se zajímají o dlouhodobý ekonomický růst svého podniku, musí mít kvalitní a hlavně spokojené zaměstnance, kteří se jim odvděčí svou loajalností a odpovědností vůči organizaci.

Podnik musí brát ohled na životní cyklus pracovníka a dle toho se přizpůsobovat jeho potřebám tak, aby zvládal být výkonný i v pozdějším věku. Každý zaměstnanec je individuální osobnost s odlišnými potřebami vzhledem k ostatním. Rozdílné potřeby bude mít například absolvent, který před měsícem opustil školu, než zaměstnanec, jenž půjde za několik let do řádného starobního důchodu.

# 1 Cíl práce a metodika

## 1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení lidského kapitálu v Generali Pojišťovna a.s. z hlediska věku, určení jejich firemního postoje a rozdílných potřeb v jednotlivých věkových kategoriích, se zaměřením hlavně na 50 +.

## 1.2 Metodika

Metodika zpracování výše uvedené diplomové práce spočívá především ve své teoretické části ve shromažďování, zkoumání a zpracování vědomostí ze současné vědecké a odborné literatury týkající se lidských zdrojů a lidského kapitálu. Ke studiu byla použita především literatura významných autorů, jakými jsou například Renata Kocianová, Ivan Gosiorovský, Jiří Kameníček či Petr Novotný, ze zahraničních Gary Becker.

Při zpracování analytické části diplomové práce se vycházelo zejména z publikace Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat, Možnosti uplatnění v České republice, která vyšla v roce 2014. Tato metodická příručka vznikla v rámci realizace projektu evropského sociálního fondu „Implementace Age managementu v České republice“ v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost za podpory Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, o. s. Jako další podklady sloužily statistiky Českého statistického úřadu a Eurostatu.

Při zpracování diplomové práce byly použity následující metody vědeckého zkoumání:

- Metoda deskripce, spočívající v popisování ekonomických jevů a procesů, v případě diplomové práce byla využita u kapitol zabývajících se výkladem lidského kapitálu, lidských zdrojů atd.
- Metoda komparace, spočívající v porovnání ekonomických jevů a procesů, byla použita především v kapitole 2.5 zabývajících se potřebami zaměstnanců.

- Metoda historická, jež spočívá v sestavení a zkoumání uspořádání vývoje určitých ekonomických kategorií a procesů s nimi souvisejícími. V diplomové práci byla použita zejména při sledování stárnutí obyvatel v České republice v kapitole 2.2.
- Metoda analýzy a syntézy, spočívající v rozdělení složitějších ekonomických kategorií a procesů, jejich zkoumání a konečné výsledné shrnutí poznatků. Byla použita zejména v analytické části diplomové práce, která se zabývá rozborem struktury zaměstnanců pojišťovny.

Pro rozbor struktury zaměstnanců pojišťovny Generali bylo použito dotazníkové šetření, které bylo rozděleno do dvou částí. První částí byl dotazník pro zaměstnance, který se skládal z 32 uzavřených otázek. Dotazník byl e-mailem poslán 490 zaměstnancům, z nichž 18 emailových schránek bylo neaktivních z důvodu ukončení spolupráce. Dalších 17 zaměstnanců bylo dlouhodobě nepřítomno, tak se nemohlo zúčastnit výzkumu a 6 na mateřské dovolené (tyto výsledky jsou brány pouze dle automatického nastavení pracovníků o nepřítomnosti v e-mailu. Pokud si ho zaměstnanci nenastavili a přesto byli nepřítomní, jsou bráni jako část zaměstnanců, jež dobrovolně nevyplnila dotazníkové šetření. Výzkum probíhal přes webový portál Vyplňto.cz.

Druhou částí šetření byl dotazník pro personální oddělení, jež obsahoval 23 otevřených otázek, na které mi odpovídala paní Kateřina Márová, specialista náboru v týmu Náboru a rozvoje v pojišťovně.

V závěru diplomové práce se poté výsledné dotazníkové šetření zpracovalo, zformulovalo a byly doporučeny změny a opatření.

## 2 Teoretická východiska

### 2.1 Lidský kapitál

Znalosti a dovednosti lidí patří již od nepaměti mezi hlavní faktory růstu bohatství národa, zvýšeného zájmu se jim však začalo dostávat až v druhé polovině dvacátého století. Za zakladatele teorie lidského kapitálu jsou považováni teoretici z takzvané chicagské ekonomické školy, laureát Nobelovy ceny Gary S. Becker a Jacob Mincer<sup>1</sup>, díky nimž začal být lidský kapitál prosazován jako dlouhodobá investice, která v budoucnu přinese výnos pro společnost. V počátcích byl pojem lidský kapitál používán nesprávně například pro pracovní stroje či pracovní sílu.

#### 2.1.1 Lidský kapitál v ekonomických teoriích – historie, pojem a definice

Definice lidského kapitálu existuje celá řada, přičemž jedna z prvních nejvýznamnějších je od Garyho S. Beckera: „Lidský kapitál jsou schopnosti, dovednosti a odpovídající motivace tyto schopnosti a dovednosti uplatnit.“<sup>2</sup> Teoretik Pierre Bourdieu ho definoval zase takto: „Lidský kapitál je jakákoliv kapacita schopná produkovat zisk a reprodukovat sama sebe ve stejné či rozšířené podobě, schopná nejen akumulace, ale i směny, konverze a rozšířené produkce“.<sup>3</sup>

Člověk se celý život vzdělává, ať už vědomě (pomocí školských zařízení, jazykových a jiných kurzů, firemních školení, přednášek o dobrých mravech a podobné), nebo nevědomě (zdravý životní styl, péče o své tělo, sportování, zájmy a koníčky).<sup>4</sup> Výdaje na tyto aktivity jsou brány jako investice do lidského kapitálu, což znamená vydání zdrojů v určitém okamžiku, který má zvýšit příjmy v budoucích časech. Čím větším objemem

---

<sup>1</sup> MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

<sup>2</sup> dtto, str. 1

<sup>3</sup> dtto, str. 1

<sup>4</sup> GARY S. BECKER. *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 9780226041223.

znalostí jednotlivců disponuje, tím větší bude potenciál využitelný pro ekonomický růst společnosti.

Lidský kapitál má své určité základní znaky, například formu nehmotného aktiva, kdy je neoddělitelný od určitého člověka, je nespotřebovatelný, dlouhodobě zvyšuje výnosy a má nízkou likviditu.<sup>5</sup>

## **2.1.2 Lidský kapitál a produktivita**

Lidský kapitál je brán jako jeden z hlavních faktorů produktivity. Dle výzkumů má významný vliv vzdělání a znalosti jedince nejen na jeho individuální mzdu, ale i ekonomický růst podniku.<sup>6</sup>

### **2.1.2.1 Mikroekonomický přístup k lidskému kapitálu**

V mikroekonomickém přístupu se zpravidla rozlišují základní tři druhy lidského kapitálu, které může jedinec získat v průběhu svého života. Prvním druhem je počáteční lidský kapitál získaný hlavně z rodinného zázemí, druhým je lidský kapitál dosažený určitým vzděláním a poslední je lidský kapitál získaný během pracovního života (praxe, školení apod.). Obecně lze stanovit, že čím vyšší úroveň vzdělání jedinec má, tím má větší mzdu, vyšší míru ekonomické aktivity a nižší nezaměstnanost.<sup>7</sup>

Většina mikroekonomických zkoumání se zabývá vztahem mezi počtem let vzdělávání a mzdou. Vyšší mzda je totiž nejvýznamnější ekonomický důsledek vyšší úrovně vzdělání. Pro posouzení počtu let vzdělání na individuální mzdu se používá mincerovská mzdová regrese<sup>8</sup>:

---

<sup>5</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

<sup>6</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

<sup>7</sup> dtto

<sup>8</sup> dtto



$$\ln W_i = \alpha + \theta S_i + \gamma e_i + \mu e_i^2 + \varphi X_i + u_i$$

kde  $W$  je hodinová mzda,  $S$  je počet let vzdělání,  $e$  je praxe,  $X$  je individuální charakteristika,  $u$  je změna ve mzdách nezpůsobená proměnnými v rovnici. Mincerovský výnos se v průběhu let mění a to v souvislosti s poptávkou po lidském kapitálu, která je závislá na technologické změně.<sup>9</sup>

### 2.1.2.2 Makroekonomický přístup k lidskému kapitálu

V makroekonomickém přístupu má lidský kapitál vliv na ekonomický rozvoj země. Zájem makroekonomů o tento směr vznikl především v druhé polovině 80. let 20. století u teoretiků Paula M. Romera a Roberta E. Lucase, kteří zformulovali teorii endogenního růstu. Tato teorie se zabývá endogenizací technologického pokroku přijetím dalších činitelů (jako například investic do lidského kapitálu) do produkční funkce. Rozšířením kapitálu o ten lidský je možné zajistit dlouhodobý ekonomický růst bez exogenního technologického rozvoje.<sup>10</sup>

Lidé s vyšší úrovní vzdělání mají na podnik důležitý vliv. Tento lidský kapitál totiž přináší nejen vyšší výdělky, ale například i zájem o další významné hodnoty – kvalitnější životní prostředí, zodpovědnější sociální chování a jiné.

### 2.1.3 Měření lidského kapitálu

Lidský kapitál je nehmotné aktivum, které může růst, snižovat se či být nadbytečné. Lidský kapitál je schopen zvyšovat produkci společnosti, inovovat, zmenšovat podíl nezaměstnanosti. Určit přesný stupeň lidského kapitálu je nereálné, existují však alespoň přibližné metody jeho měření.

---

<sup>9</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

<sup>10</sup> dtto

Lidský kapitál je soubor vzdělání, dovedností a schopností daného jedince, na který má vliv i rodinné a sociální prostředí, které ho obklopuje. Pro jeho správné měření je nutné do metod zahrnout veškeré faktory.

Podle Filipové<sup>11</sup> jsou základní čtyři metody měření lidského kapitálu:

- Nejvyšší dokončené vzdělání.
- Přímé testování dovedností.
- Odhad tržní hodnoty lidského kapitálu.
- Náklad na vytvoření lidského kapitálu.

#### **2.1.4 Investice do lidského kapitálu**

Investice do lidského kapitálu jsou v dnešní době pro podnik důležitou položkou. Mají podobný význam jako investování do hmotného kapitálu. Pokud jsou zaměstnanci v podniku odměňováni dle své produktivity, tak má investice do jejich rozvoje stejný účinek jako například koupě nového stroje<sup>12</sup>.

Investovat do lidského kapitálu můžeme dlouhodobě nebo krátkodobě. Z mikroekonomického pohledu nejvíce ovlivňují jeho rozvoj tyto činitele: rodina, vzdělání, výcvik (praxe), ostatní druhy investic.<sup>13</sup>

##### **2.1.4.1 Lidský kapitál a rodina**

Rodinné prostředí má velký vliv na vývoj člověka. Již od útlého dětství se projevují určité schopnosti a dovednosti, případně nadání, které se mohou během dospívání ještě

---

<sup>11</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

<sup>12</sup> GARY S. BECKER. *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 9780226041223.

<sup>13</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

více zdokonalit. Za předpokladu, že všechny děti se učí na stejné úrovni, mají děti s lepším rodinným zázemím a schopnějším rodičovským vedením, mnohem více dovedností než ostatní.

Zvyklosti, které se děti naučí již odmala, budou pravděpodobně dodržovat celý život. Jedná se například o stravovací návyky, vztah ke sportu, zvířatům, zájem o kulturu a jiné. Rodiče, jež čtou dětem pohádky, v nich probouzí ještě více fantazie a představivosti. Pokud je učí hrát na hudební nástroj, tak v nich zdokonalují motoriku, při sportování zase fyzickou zdatnost. Rodiče tedy zásadně ovlivňují vzdělání svých dětí, pomáhají nastavit jejich chování k ostatním lidem a formují jejich normy. Pokud dítě vyrůstá v sociálně slabé rodině, kde je nízká úroveň vzdělání, brzké těhotenství, trvale nezaměstnaní rodiče a podobně, tak své postoje a chování přenášejí i na ně.<sup>14</sup>

#### **2.1.4.2 Lidský kapitál a vzdělání**

Podle Beckera<sup>15</sup> je formální vzdělání nejdůležitější investicí do lidského kapitálu. Toto vzdělání zahrnuje získání všeobecných znalostí, které děti nabývají již od mateřské školky až po středoškolskou úroveň vzdělání. Poté existuje formální terciální vzdělání probíhající na univerzitách a vysokých školách<sup>16</sup>.

Některé školy se zaměřují na speciální výcvik, například obor kuchař/číšník, jiné školy mají všeobecnější výuku, například gymnasia. Formy výuky se u jednotlivých škol a jejich oborů liší. Zmiňovaný student v oboru kuchař/číšník bude sbírat více zkušeností formou studentské praxe a denních problémů v kuchyni, naopak student obchodní akademie potřebuje větší teoretickou přípravu.

---

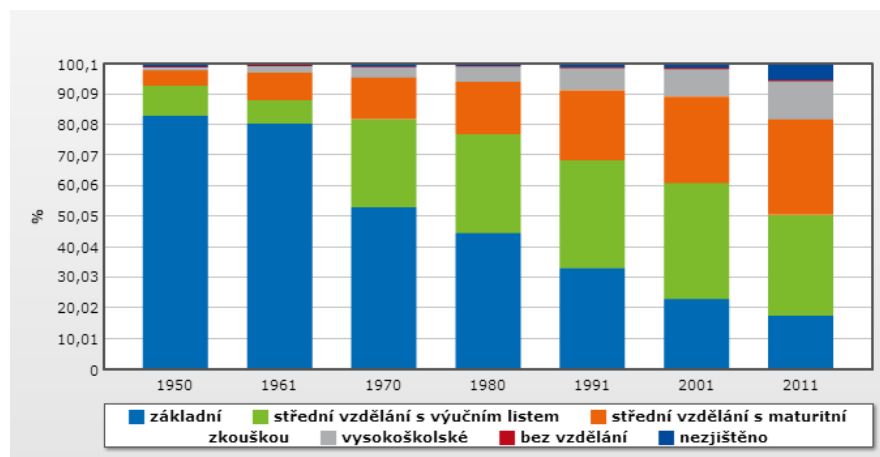
<sup>14</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012, 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.

<sup>15</sup> GARY S. BECKER. *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 9780226041223.

<sup>16</sup> FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

Evidencí vzdělání obyvatel v České republice se zabývá školní matrika, která bohužel ale spíše než ke zkoumání úrovně vzdělanosti, slouží k rozpočtovým účelům.<sup>17</sup> Základním a jediným průzkumem, který ukazuje vzdělanost obyvatelstva, je sčítání lidu, který probíhá přibližně v desetiletých intervalech, naposledy v roce 2011.

**Graf 1: Obyvatelstvo podle dosaženého vzdělání**



Zdroj: Český statistický úřad, Sčítání lidu, domů, bytů (2011)

Graf č. 1 nám ukazuje úroveň vzdělání v České republice od roku 1950 do posledního sčítání v roce 2011. Na první pohled je zřejmé, že úroveň vzdělání roste a k poslednímu sčítání většina obyvatel má střední vzdělání s výučním listem (33 %), poté střední vzdělání s maturitní zkouškou (31,3 %). Následuje základní vzdělání (17,6 %) a nejméně zastoupené je vysokoškolské vzdělání (12,5 %).

### 2.1.4.3 Lidský kapitál a výcvik (praxe)

Neformálním vzděláním je bráno například firemní školení a praxe. Zaměstnanci zvyšují své schopnosti tím, že se učí novým věcem nebo zdokonalují své vědomosti nabyté již dříve. Délka jednotlivých výcviků je různá, je jiná pro pracovníka na chirurgii a jiná pro řidiče autobusu. Firmy tím, že investují peníze do školení zaměstnanců (cena času na

<sup>17</sup> MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

školení, lektorů, materiál a jiné), přicházejí v ten daný čas o produkci, ale zároveň tím zvyšují svůj budoucí výstup.

Výcvik se dle Kameníčka<sup>18</sup> dělí na dva základní druhy – výcvik obecně uplatnitelných dovedností (všeobecný výcvik) a specifický výcvik. Výcvik obecně uplatnitelných dovedností přináší prospěch všem podnikům kromě toho, který jej poskytuje. Jde například o lékaře, který absolvuje výcvik v pražské nemocnici, ale tyto nabitě dovednosti však může uplatnit i v jakékoliv jiné. Je tedy jakýmsi standardem, že zaměstnanec si tento druh výcviku hradí alespoň částečně, jelikož mu zajišťuje zvýšení budoucí mzdy.

Specifický výcvik zvyšuje produktivitu ve firmě, která tento daný výcvik umožňuje, více než v ostatních firmách. Většina firemních výcviků však není ani čistě všeobecná, ale spíše spadá do specifického výcviku. Do tohoto druhu patří i výcvik zaměřený na seznámení s podnikem, aby se noví zaměstnanci lépe zorientovali. Náklady za specifický výcvik nese v plném rozsahu zaměstnavatel. Podnik má menší motivaci tyto zaměstnance propustit, což znamená, že čím více specifických výcviků daný pracovník má, tím je menší pravděpodobnost jeho fluktuace. Naopak u zaměstnance s všeobecným výcvikem je vyšší. Obecně tedy platí, že racionální firma platí zaměstnancům stejnou mzdu, kterou by jim platila i jiná firma. Absolvuje-li však zaměstnanec u firmy i speciální výcvik, zaplatí mu vyšší mzdu než jinde.<sup>19</sup>

#### **2.1.4.4 Lidský kapitál a ekonomický vývoj v dlouhém období**

Poslední průzkumy a nejnovější technické znalosti zvyšují produktivitu práce. Použitím vědeckých objevů ve výrobě se zvýšil zájem o vzdělání, důležitost výcviku (praxe) technických dovedností a výcviku na pracovním místě. V minulém století se základní školní vzdělání stalo celosvětovou normou, nyní se rozšiřuje střední vzdělání

---

<sup>18</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 248 s. ISBN 80-246-0449-3.

<sup>19</sup> dtto

s maturitou. Lidský kapitál tedy je možno chápat jako dalšího původce ekonomického růstu.<sup>20</sup>

Tuto domněnku si můžeme například potvrdit na výsledcích v Japonsku, kde je zjevně nedostatek přírodních zdrojů. V Japonsku, díky velké vzdělanosti obyvatelstva a zároveň díky velmi tvrdě vycvičeným zaměstnancům, je hospodářský růst. Investice do lidského kapitálu tedy i tam vedou k ekonomickému růstu.

## 2.2 Proces stárnutí obyvatel v České republice

Problém stárnutí populace se týká nejen České republiky, ale i většiny vyspělých zemí světa. Dle Českého statistického úřadu se v ČR od roku 1989 zvyšuje počet osob s věkem nad 65 let a naopak snižuje počet osob pod 15 let. Starší věkové skupiny přibývají rychleji než obyvatelstvo jako celek. K 31. prosinci 2014 měla Česká republika 10 538 275 obyvatel a z toho 17,8 % lidí nad 65 let. Dalším důležitým faktorem je, že se neustále prodlužuje průměrná délka života, v roce 2014 je to 77 let, což se odráží na sociální politice státu.<sup>21</sup>

Vláda ČR se zjednodušeně domnívá, že zvýšením hranice věku pro odchod do důchodu na trhu automaticky vzroste nabídka práce schopných jedinců. Jenže prodloužená pracovní dráha je pro každého zaměstnance individuální, například v těžkých a namáhavých oborech práce by se musely udělat obsáhlé změny, aby pracovníci mohli pracovat déle. Otázky o prodloužení pracovního života by se tedy měly řešit všestranně, na rovině jednotlivce, zaměstnavatele i státu.<sup>22</sup>

Stárnutí je fyziologický proces, kterému žádný pracovník není schopen uniknout. Avšak každý člověk stárne jinak, záleží na mnoha faktorech. Rychlost svého stárnutí

---

<sup>20</sup> KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: úvod do ekonomie chování*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 248 s. ISBN 80-246-0449-3.

<sup>21</sup> Český statistický úřad: *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

<sup>22</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

člověk ovlivňuje mnohem dříve než v důchodovém věku, například pomocí zdravého životního stylu, sportování, kvalitní zdravotní péči a podobně.

Současná struktura obyvatel se vyznačuje vysokým počtem narozených po druhé světové válce, kdy tato generace je nazývána pokolením baby-boomu a zahrnuje obyvatele, kteří se narodili v druhé polovině čtyřicátých a na konci šedesátých let. Lidé z prvního oddílu baby-boomu jsou již v důchodovém věku. Odhaduje se, že bude počet velmi starých osob rapidně stoupat a zároveň se bude snižovat počet mladých osob, který o ně bude pečovat a přispívat na jejich starobní důchod.<sup>23</sup>

### 2.2.1 Projekce obyvatel ČR

V Projekci 2013 dle Českého statistického úřadu (z r. 2013) se počítá se snižováním úmrtnosti, s velkým migračním přírůstkem a se zvětšením úrovně plodnosti (ve střední a vysoké variantě úhrnné plodnosti). Plodnost bude růst pouze ve střední a vysoké variantě, u nízké stagnuje, a bude tedy 1,4 až 1,6 dítěte na jednu ženu. A však všechny tři varianty očekávají růst průměrného věku matek při porodu ze současných 29,8 let o 0,6 až 1,3 roku.<sup>24</sup> Zároveň ani ve vysoké variantě úhrnné plodnosti nebude plodnost dostačující, k reprodukci společnosti by musela přesáhnout počtu 2,0 dítěte na matku.

**Tabulka 1: Základní parametry projekce obyvatelstva ČR**

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

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

<sup>23</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>24</sup> dtto

Co se týče průměrné délky života, tak ve střední variantě v roce 2030 bude 79,5 let u mužů a 85,1 let u žen. Vývoj zahraniční migrace je v dnešní době těžce odhadnutelný (dle stávající ekonomické situace).

### 2.2.1.1 Očekávaný vývoj v ČR

Uskuteční-li se předpoklady vývoje úhrnné plodnosti, dožití a migrace, růst obyvatelstva ČR bude v budoucnu zaměřen za populační úbytek. Dle střední varianty projekce se bude obyvatelstvo navyšovat až do roku 2018, dle vysoké varianty až do roku 2027, kdy dosáhne svého maxima. Poté se bude počet obyvatel snižovat. Nejvýznamnější úbytky budou v období od 2050 do 2080.<sup>25</sup>

Porodnost dosáhla svého vrcholu v roce 2008 a poté počet narozených dětí klesal. Očekávaný vrchol porodnosti bude kolem roku 2040, kdy budou mít děti ročníky narozené na začátku století. Poté je očekáván zase pokles. Nynější věkové složení obyvatelstva ČR se vyznačuje relativně malým množstvím dětí, silným zastoupením jedinců v ekonomicky aktivním věku a prozatím nepříliš vysokým podílem lidí ve vyšším věku. Nastávající vývoj věkové struktury ovšem bude ve směru stárnutí populace. Počet obyvatel v produktivním věku patrně dosáhl svého vrcholu v roce 2009, kdy bylo k 1. lednu 2009 již 7,43 mil obyvatel. V dalších obdobích (až na výjimky) přepokládáme klesající tendenci. Nejrychlejší úbytek nastane do roku 2020, kdy budou z této věkové kategorie odcházet silné ročníky narozených před rokem 1940 či v první polovině 50. let. Naopak vstupovat do ní začnou slabé ročníky narozených na konci 20. století. Podíl osob ve věku 15 - 64 let klesne ze soudobých 70 % na 55 % koncem tohoto století.<sup>26</sup>

K nejvýznamnějším změnám dojde ve věkové kategorii 65 a více let. Počet obyvatel v tomto věku bude nápadně narůstat i v dalších desetiletích. V jejich růstu se bude reflektovat i očekávané prodlužování věku dožití. Do roku 2057 se může počet osob v této věkové kategorii až zdvojnásobit na 3,2 milionů osob.

---

<sup>25</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>26</sup> dtto



Podstatným znakem obyvatelstva České republiky tedy bude v následujících letech jednoznačně progresivní stárnutí. Zastoupení starších v obyvatelstvu se zvedne z nynější jedné šestiny až na jednu třetinu.<sup>27</sup> Stárnutí obyvatel České republiky je vidět i na průměrném věku jedince. Ten na začátku projekce byl 41,3 let. Na konci století však průměrný věk člověka vzroste až na úroveň 50 let.

### 2.2.1.2 Vývoj věkového složení v ČR

K charakteristice věkového složení v České republice používáme několik různých faktorů. Poměr rozsahu skupin obyvatelstva 65 + a dětí do 15 let udává index stáří (viz Tabulka č. 2). Tento index nám ukazuje, že v roce 2011 připadalo 107,6 seniorů na 100 dětí. Očekávaný vývoj dle střední varianty projekce tedy dále znázorňuje, že v roce 2031 bude připadat 189 seniorů na 100 dětí a v roce 2051 již dokonce 252 seniorů na 100 dětí.

K charakterizování ekonomického zatížení se většinou užívá index, který porovnává počet jedinců v ekonomicky neaktivním a aktivním věku. Vzhledem k prodloužení vzdělávání, je lepší určení ekonomicky produktivního obyvatelstva z 15–64 let na 20-64 let. Vzrůstající sklon ekonomického zatížení je ale v obou dvou věkových vymezeních totožná, viz Tabulka č. 2.

**Tabulka 2: Charakteristiky věkového složení obyvatelstva (střední varianta)**

Počet obyvatel v tis. ve věku:	2011	2021	2031	2041	2051	2061	2071	2081	2091	2101
0-14 let	1 522	1 613	1 332	1 231	1 262	1 144	1 061	1 055	996	937
15-64 let	7 328	6 710	6 525	5 990	5 342	5 029	4 902	4 545	4 359	4 248
65+ let	1 637	2 205	2 516	2 876	3 174	3 163	2 818	2 708	2 610	2 499
Průměrný věk	40,9	43,2	45,9	47,8	48,9	49,8	49,8	49,3	49,5	49,8
Index stáří (65+/0-14)	107,6	136,7	188,9	233,6	251,5	276,4	265,5	256,7	262,1	266,7
Index ek.zatížení (0-14, 65+/15-64)	43,1	56,9	59,0	68,6	83,0	85,6	79,1	82,8	82,7	80,9
index ek.zatížení B (0-19, 65+/20-64)	55,4	69,1	73,3	82,2	98,2	103,3	94,5	98,5	99,3	96,9
Index ek.zatížení (odhad STD)	68,1	74,4	73,3	74,8	83,8	83,3	73,0	66,7	65,1	60,4

Zdroj: Český statistický úřad, 2013

<sup>27</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

Ekonomické zatížení vymezuje produktivní a neproduktivní složky odrážející posunující se věkovou mez nároku na řádný starobní důchod. Tento index nám ukazuje jeho nepřetržitý nárůst z 68,1 % v roce 2011 až na 83,8 % v roce 2051. Poté bude následovat pokles až na 66,7 v roce 2081 – tedy na menší úroveň než je dosud (viz Tabulka č. 2). Posunutí věkové hranice pro odchod do řádného starobního důchodu také nápadně zeslabí nárůst obyvatel s nárokem na starobní důchod. Nejvíce osob s právem na důchod lze očekávat na počátku 50. let 21. století, poté by se úroveň těchto osob měla zase snižovat.

### 2.2.1.3 Zaměstnanost v České republice a Evropské unii

Česká republika se z dlouhodobého hlediska drží v horní polovině zaměstnanosti v žebříčku Evropské unie (kolem 69 % u skupiny 15 – 64 let v roce 2014).<sup>28</sup>

**Tabulka 3: Míra zaměstnanosti v EU (2004 – 2014) ve věku 15 – 64 let**

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EU-28	62.9	63.4	64.3	65.2	65.7	64.4	64.1	64.2	64.1	64.1	64.9
Euro area (EA-19)	63.0	63.5	64.5	65.5	65.8	64.4	64.0	64.1	63.7	63.4	63.9
Belgium	60.3	61.1	61.0	62.0	62.4	61.6	62.0	61.9	61.8	61.8	61.9
Bulgaria (*)	54.2	55.8	58.6	61.7	64.0	62.6	59.7	58.4	58.8	59.5	61.0
Czech Republic (*)	64.2	64.8	65.3	66.1	66.6	65.4	65.0	65.7	66.5	67.7	69.0
Denmark	75.7	75.9	77.4	77.0	77.9	75.3	73.3	73.1	72.6	72.5	72.8
Germany (*)	65.0	65.5	67.2	69.0	70.1	70.3	71.1	72.7	73.0	73.5	73.8
Estonia	63.1	64.8	68.4	69.8	70.1	63.8	61.2	65.3	67.1	68.5	69.6
Ireland (*)	66.3	67.6	68.7	69.2	67.4	61.9	59.6	58.9	58.8	60.5	61.7
Greece	59.1	59.6	60.6	60.9	61.4	60.8	59.1	55.1	50.8	48.8	49.4
Spain (*)	61.3	63.6	65.0	65.8	64.5	60.0	58.8	58.0	55.8	54.8	56.0
France (*)	63.7	63.7	63.6	64.3	64.8	64.0	63.9	63.9	63.9	64.1	64.3
Croatia	54.7	55.0	55.6	59.0	60.0	59.4	57.4	55.2	53.5	52.5	54.6
Italy	57.7	57.6	58.3	58.6	58.6	57.4	56.8	56.8	56.6	55.5	55.7
Cyprus (*)	68.9	68.5	69.6	71.0	70.9	69.0	68.9	67.6	64.6	61.7	62.1
Latvia	61.0	62.1	65.9	68.1	68.2	60.3	58.5	60.8	63.0	65.0	66.3
Lithuania	61.6	62.9	63.6	65.0	64.4	59.9	57.6	60.2	62.0	63.7	65.7
Luxembourg (*)	62.5	63.6	63.6	64.2	63.4	65.2	65.2	64.6	65.8	65.7	66.6
Hungary	56.8	56.9	57.4	57.0	56.4	55.0	54.9	55.4	56.7	58.1	61.8
Malta (*)	54.0	53.6	53.9	55.0	55.5	55.3	56.2	57.9	59.1	60.8	62.3
Netherlands (*)	73.1	73.2	74.3	76.0	77.2	77.0	74.7	74.2	74.4	73.6	73.1
Austria	66.5	67.4	68.6	69.9	70.8	70.3	70.8	71.1	71.4	71.4	71.1
Poland (*)	51.7	52.8	54.5	57.0	59.2	59.3	58.9	59.3	59.7	60.0	61.7
Portugal (*)	67.6	67.3	67.6	67.6	68.0	66.1	65.3	63.8	61.4	60.6	62.6
Romania (*)	57.7	57.6	58.8	58.8	59.0	59.6	60.2	59.3	60.2	60.1	61.0
Slovenia	65.3	66.0	66.6	67.8	68.6	67.5	66.2	64.4	64.1	63.3	63.9
Slovakia (*)	57.0	57.7	59.4	60.7	62.3	60.2	58.8	59.3	59.7	59.9	61.0
Finland	67.6	68.4	69.3	70.3	71.1	68.7	68.1	69.0	69.4	68.9	68.7
Sweden (*)	72.1	72.5	73.1	74.2	74.3	72.2	72.1	73.6	73.8	74.4	74.9
United Kingdom	71.7	71.7	71.6	71.5	71.5	69.9	69.4	69.3	69.9	70.5	71.9
Iceland	82.3	83.8	84.6	85.1	83.6	78.3	78.2	78.5	79.7	81.1	81.7
Norway	75.1	74.8	75.4	76.8	78.0	76.4	75.3	75.3	75.7	75.4	75.2
Switzerland (*)	77.4	77.2	77.9	78.6	79.5	79.0	78.6	79.3	79.4	79.6	79.8
FYR of Macedonia	-	-	39.6	40.7	41.9	43.3	43.5	43.9	44.0	46.0	46.9
Turkey	-	-	44.6	44.6	44.9	44.3	46.3	48.4	48.9	49.5	49.5
Japan	68.7	69.3	70.0	70.7	70.7	70.0	70.1	70.3	70.6	71.7	72.7
United States	71.2	71.5	72.0	71.8	70.9	67.6	66.7	66.6	67.1	67.4	68.1

(\*) 2011: break in series.

(\*) 2005: break in series.

(\*) 2007: break in series.

(\*) 2013: break in series.

(\*) 2009: break in series.

(\*) 2010: break in series.

Source: Eurostat (online data code: ifsi\_emp\_a)

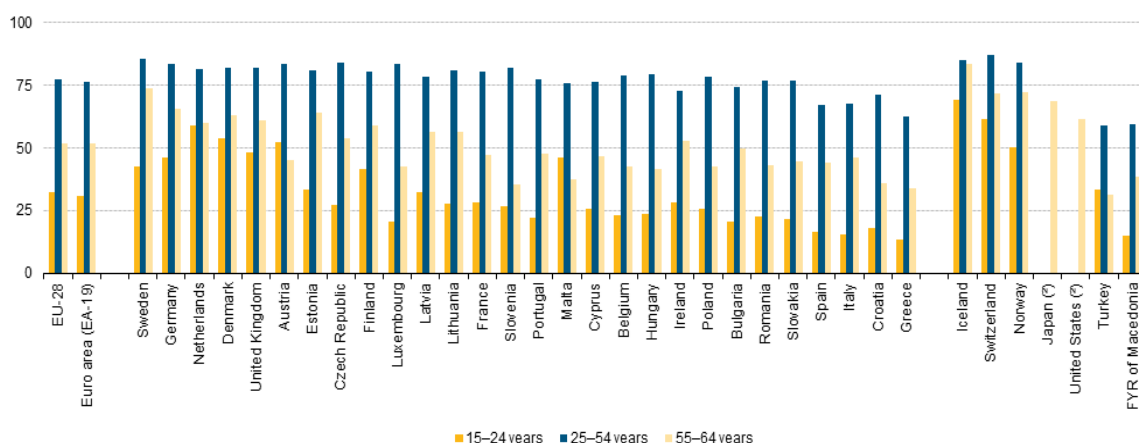
Zdroj: Eurostat, 2016

<sup>28</sup> Eurostat [online]. StatisticExplained [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment\\_rate,\\_age\\_group\\_15%20-%2080%9364,\\_2004%20-%2080%9314\\_\(%25\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rate,_age_group_15%20-%2080%9364,_2004%20-%2080%9314_(%25)_YB16.png)

V únoru 2015 se podíl zaměstnaných v téže věkové skupině dokonce zvedl o 1 %, tzn. na 70 %. Míra zaměstnanosti mužů byla 78,1 % a žen 61,8 % (po očištění sezónních vlivů). Míra zaměstnanosti obyvatel ve věku od 15 – 29 let byla 46,8 %, ve věku od 30 do 49 let činila 85,5 % a osoby 50 – 64 let 66,2 %.<sup>29</sup>

Dle Eurostatu je vidět, že situace v České republice je v porovnání s ostatními zeměmi velmi pozitivní. Zajímavou informací tvoří i fakt, že při zkoumání zaměstnanosti věkové skupiny 50 – 64 let, se drží Česká republika na prvním místě s 87 % (rok 2013), kde se již po dobu pěti let opakovaně střídá se Švédskem. Při ještě větším rozložení na věkovou skupinu 60 – 64 let se ale Česká republika umístila v rámci EU až na 17. příčce.<sup>30</sup>

**Graf 2: Míra zaměstnanosti dle věkových kategorií (rok 2014)**



(\*) The figure is ranked on the overall employment rate.  
 (\*) 15–24 years and 25–54 years: not available.  
 Source: Eurostat (online data code: ifsi\_emp\_a)

Zdroj: Eurostat, 2016

V České republice je míra zaměstnanosti velmi nepříznivá zejména pro první věkovou skupinu 15 – 24 let. Důvodem, proč klesá zaměstnanost mladších jedinců, je v první řadě celoevropská tendence oddalovat nástup na pracovní trh kvůli studiu či

<sup>29</sup> Český statistický úřad [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

<sup>30</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3, str. 27

rozšířené možnosti cestování. Z druhé strany je naopak velmi málo příležitostí pro absolventy škol.<sup>31</sup>

#### 2.2.1.4 Nezaměstnanost v České republice a EU

Dle ekonomických teorií je nezaměstnanou osobou brán jedinec, který nemůže najít práci, zároveň se ale jedná o člověka, který je schopen pracovat a zaměstnání aktivně vyhledává. Nezaměstnanost se rozděluje do několika druhů a může mít různé důvody. Základní členění je na nezaměstnanost **frikční**, která je krátkodobá a je spojena s fluktuací zaměstnanců z jedné pracovní pozice na druhou, nezaměstnanost **cyklická**, která se odvíjí od aktuální fáze hospodářského cyklu, nezaměstnanost **strukturální**, jež je vyvolána zásadními změnami ve struktuře národního hospodářství a má za následek rekvalifikaci mnoha pracovníků. Dále se rozlišuje **dobrovolná** a **nedobrovolná** nezaměstnanost. U nedobrovolné nezaměstnanosti je počet neobsazených pracovních pozic menší než počet potencionálních uchazečů, u dobrovolné nezaměstnanosti dávají lidé přednost jiným činnostem před prací (například koníčkům, studiu, volnému času a jiným).<sup>32</sup>

Vývoj nezaměstnanosti byl za posledních několik let velice ovlivněn celosvětovou hospodářskou krizí. Celková míra nezaměstnanosti byla 10,8 % (leden 2014, EU 28). Tato krize byla velmi nepříznivá hlavně pro některé země v jižní oblasti, například nový člen EU Chorvatsko mělo v lednu 2014 míru nezaměstnanosti kolem 20 %. Eurostat udává, že v Evropské unii bylo v tuto dobu 26,321 milionů nezaměstnaných lidí. Při srovnání s prosincem 2013 se počet nezaměstnaných navýšil o 17 000 lidí a oproti lednu 2013 se snížil o 449 000 jedinců.<sup>33</sup>

Míra nezaměstnanosti je v České republice dlouhodobě menší než průměr v Evropské unii. Dle Eurostatu byla dokonce čtvrtá nejlepší v EU (leden 2014). Bohužel

---

<sup>31</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3, str. 33

<sup>32</sup> *Finance: Nezaměstnanost* [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/nezamestnanost/>

<sup>33</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

tyto údaje vycházely z šetření, které svou metodikou (dotazování vzorku domácností), udávaly zkreslené údaje. Při porovnání čísel s Úřadem práce ČR (skutečně registrovaní nezaměstnaní jedinci) byla tato čísla až dvojnásobně vyšší, což by posouvalo Českou republiku až na dvanácté místo žebříčku v Evropské unii (625 390 lidí, 8,6 %).<sup>34</sup>

Míra nezaměstnanosti ve věkové kategorii 50 – 64 let je v České republice nepříznivá (7 %, rok 2013). Mezi hlavní důvody patří, že osoby této kategorie přecházejí mezi osoby ekonomicky neaktivní formou předčasných či invalidních důchodů. Nejnižší míra nezaměstnanosti u této skupiny v Evropské unii je v Rakousku, Lucembursku a Rumunsku. Nejvyšší naopak ve Španělsku, Portugalsku a Řecku.<sup>35</sup>

Pokud se zaměříme podrobněji na věkovou kategorii 50 + a rozdělíme si ji do dalších menších skupin (50 – 54 let, 55 – 59 let, 60 – 64 let), tak zjistíme, že Česká republika má vždy nižší míru nezaměstnanosti těchto tříd než je evropský průměr. Například v kategorii 60 – 64 let byla na konci roku 2013 v ČR míra nezaměstnanosti cca 6 %, ve Španělsku ve stejné kategorii více než 19 %.<sup>36</sup>

### **2.2.1.5 Proces stárnutí obyvatel ČR z pohledů zaměstnavatelů a personalistů**

Věková struktura obyvatel České republiky se radikálně mění, blíží se neodvratné stárnutí populace. Tuto skutečnost nemůže přehlížet žádný podnik, proto je důležité jak to vnímají všichni zaměstnavatelé, soukromého i veřejného sektoru. Právě zaměstnavatelé vytvářejí pracovní místa, rozhodují, kteří zaměstnanci budou přijati a kteří naopak budou propuštěni.

Pohled zaměstnavatelů a jejich personalistů na proces stárnutí jejich zaměstnanců záleží na mnoha rysech společnosti. Důležitým faktorem je, zda se jedná o firmu s administrativními činnostmi, či podnik, kde se vyrábí (průmyslové činnosti a podobné).

---

<sup>34</sup>NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>35</sup> dtto

<sup>36</sup> dtto

Od činnosti podniku se dále odvíjí personální řízení. Dalším velkým rozdílem je umístění podniku v rámci regionu, kdy například v Praze převládají firmy se zaměřením na administrativní činnost, naopak v Moravskoslezském kraji jsou v převaze manuální práce. Posledním významným odlišením je velikost podniku. Drobné firmy, které zaměstnávají do padesáti zaměstnanců, mají jiné podmínky než velké mezinárodní organizace. Tyto malé podniky nemají většinou žádné dlouhodobější strategie, zatímco velké podniky mají celá oddělení zabývající se projekty pro zaměstnance.<sup>37</sup>

### 2.3 Personální řízení

Personální řízení představuje v nejširším smyslu vše, co se vztahuje k lidem působícím ve společnosti. Tvoří sociální schopnosti firmy pro zajištění hospodářských cílů podniku, obstarává potřebný počet kvalitních lidí a snaží se o jejich efektivní vedení způsobem, který vede k dosažení stanovených záměrů.

Primárním posláním personálního řízení je sladění zájmů organizace se zájmy pracovníků prostřednictvím personalistů. Personální práce jsou součástí činnosti každého vedoucího pracovníka, který má odpovědnost za práci druhých. V personálním řízení se čerpají poznatky ze sociálních věd, managementu, politologie, ekonomie, organizačního chování, teorie řízení a dalších.<sup>38</sup>

Okruh personálního řízení se pozměňuje vždy ve spojitosti se sociální a ekonomickou situací určitého časového období a kultury, ve kterém se podnik aktuálně nachází, na jeho vnitřních podmínkách a na vnějších vlivech, které na něj působí.

---

<sup>37</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>38</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.,

### 2.3.1 Faktory ovlivňující personální řízení

Organizace musí respektovat svou situaci na trhu a při stanovení podnikových cílů musí brát v potaz jeho vnitřní a vnější podmínky, faktory.

Dle Kocianové patří mezi vnější faktory, které mají vliv na personální prostředí:<sup>39</sup>

- technologické podmínky (ovlivňují charakter a obsah práce),
- ekonomické podmínky (hospodářský cyklus ovlivňuje počet pracovníků),
- konkurenceschopnost (na národním, evropském i globálním trhu, tlak na produktivitu, kvalitu a podobné),
- politické podmínky (legislativa související se zaměstnáváním lidí, minimální mzda, zdravotní a sociální pojištění, odbory aj.),
- sociální a kulturní podmínky (např. podíl pracovníků ženského pohlaví),
- demografické vlivy (složení pracovníků dle věku, pohlaví, vzdělání aj.),
- současná situace na trhu práce (úroveň mezd, poskytované výhody konkurence a podobné),
- internacionalizace trhu práce (mezinárodní personální řízení),
- prostorová mobilita pracovních sil (migrace pracovních sil atd.),
- hodnotová orientace lidí,
- ekologické vlivy.

Mezi vnitřní podmínky působící na podnik patří<sup>40</sup>:

- druh činnosti podniku (obsah práce, který ovlivňuje charakter a strukturu pracovníků, atraktivita práce, finanční ohodnocení, možnost školení, kariérního postupu atd.),
- strategie a politika podniku (cíle, podniková kultura atd.),

---

<sup>39</sup> NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3

<sup>40</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.str. 112

- velikost podniku (počet zaměstnanců),
- geografické umístění podniku,
- ekonomická situace podniku (hospodářský výsledek),
- technické vybavení podniku (ovlivňuje kvalifikaci zaměstnanců, charakter jejich práce atd.),
- sociální, profesní a kvalifikační skladba zaměstnanců a jejich rozvojové schopnosti, flexibilita, mobilita atd.,
- podniková kultura,
- odbory.

### 2.3.2 Personální strategie

Strategie společnosti vzniká od předvídání budoucího vývoje podniku a musí brát v potaz, že mohou nastat různé odchylky od původního plánu. Nejdůležitějším cílem strategie podniku je tedy, aby byl připraven rychle reagovat na možné změny v budoucnosti a vytvářet jeho konkurenční přednosti.

Personální strategie ukazuje záměry do budoucna, dlouhodobé a celkové cíle v personalistice, které mají dopomoci k dosažení cílů podniku. Tato strategie je rozdělena do dalších drobnějších strategických plánů, může být dále definována a implementována na rozdílných úrovních a v různých oblastech podniku. Pro vytvoření personální strategie je mnoho variant, neexistuje jen jeden správný postup, protože každá organizace je individuální s jinými vnitřními a vnějšími podmínkami. Manažeři by měli zvážit například jakou kvalifikaci a schopnosti pracovníků bude společnost potřebovat do budoucna, jestli podnik dostatečně využívá současné dovednosti zaměstnanců, zda dostatečně investuje do jejich rozvoje, jestli je výkonnost dostatečná, aby se splnily plány a zda je současná struktura schopna vyrovnat se s budoucími úkoly.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.



Management může uplatnit historický model strategie lidských zdrojů jako odezvu na nejdůležitější změny, ale ne vždy bude reakce stejná či podobně efektivní jako v minulosti. Přehnaně realistické modely také nejsou zvláštním přínosem, jelikož proces tvoření strategie je velmi složitý. V personální strategii by se manažeři měli hlavně zaměřit na nejdůležitější oblasti, a to je formování pracovní síly, rozvoj svých stávajících pracovníků, odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké vztahy.<sup>42</sup>

### 2.3.3 Personální politika

Personální řízení společnosti tvoří personální politika, sociální politika a vedení lidí. Personální politika je souhrn stabilních principů v oblasti personálního řízení, používaných metod a prostředků v personální oblasti. Určuje, jak s lidmi budeme jednat, řídit, filosofii a hodnoty organizace, doporučení, jak se mají chovat vedoucí zaměstnanci při řešení personálních záležitostí, postupy rozhodování o lidech. Podnik má odpovědnost ke všem svým zaměstnancům, musí tedy být vůči nim spravedlivý, ohleduplný, poskytnout jim kvalitní pracovní život a podmínky. Každá společnost má svou personální politiku, která je buď formální či nepsaná. Psaná politika je občas kritizována jako neflexibilní. Personální politiku vytvářejí různé druhy politiky vztahující se k určitým oblastem personálního řízení. Jednotlivé politiky si každá společnost určuje sama, ale měly by zahrnovat stanovené cíle, odpovědnost za personální řízení a pravidla chování. Podnik by měl své zaměstnance se svými plány pravidelně seznamovat a stanovená pravidla dodržovat z důvodu zvýšení důvěryhodnosti a zlepšení přehledu postupů v podniku.<sup>43</sup>

Personální politika je součástí personální strategie. Udává pravidla realizace jednotlivých kroků personálního řízení a jak je vidět na Schéma č. 1, tak vnitřní a vnější podmínky působí na podnik ve všech jeho fázích.

---

<sup>42</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>43</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

„Dobře formulovaná a respektovaná personální politika ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí, jejich vztah k podniku, mezilidské vztahy. Personální politika musí respektovat podmínky organizace, zohledňovat její zájmy i zájmy pracovníků, odráží se v ní etika organizace.“<sup>44</sup>

### Schéma 1: Personální strategie a politika



Zdroj: Kocianová, 2004

#### 2.3.4 Personální plánování

Personální plánování usiluje o to, aby podnik měl v současnosti i budoucnosti zaměstnance v potřebném množství, dostatečně schopné a kvalifikované, zkušené, motivované, flexibilní, optimálně rozmístěné v podniku, ve správný čas a za odpovídající náklady. Cílem personálního plánování je dosáhnout optimální stability mezi potřebou pracovních sil, firemními zdroji a uspokojení této potřeby v souladu s žádanou strukturou zaměstnanců. Důležité je dělat kvalifikovaný odhad budoucího vývoje pracovních sil a prognózu rozvoje zdrojů zaměstnanců v podniku.<sup>45</sup>

Plánování lidských zdrojů se celkově skládá ze čtyř hlavních kroků: prognóza budoucích potřeb zaměstnanců a poptávky po lidských zdrojích, analýza zdrojů pracovních

<sup>44</sup> KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

<sup>45</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

sil a jejich nabídky, plánování v oblasti lidských zdrojů, které dávají dohromady poptávku s nabídkou a posledním krokem je kontrola realizace plánu.<sup>46</sup>

### **2.3.5 Předpověď budoucích potřeb zaměstnanců**

Odhad pracovníků, které budeme potřebovat k plnění úkolů na daném pracovním místě v podniku, vychází z ročního rozpočtu organizace a objemu činností, které je potřeba zajistit. Podnik musí brát ohled na dlouhodobý plán zamýšlených činností, výroby, prodeje a ostatních rozhodnutí mající vliv na počet pracovníků. Z těchto údajů je možné zjistit počet hodin, které by měly v jednotlivých úsecích odpracovat určité skupiny zaměstnanců. Manažeři musí být obeznámeni s veškerými podrobnostmi podnikových plánů, jako například otevření či uzavření pobočky, které vedou k přijímání nebo naopak propouštění pracovníků.<sup>47</sup>

K odhadům potřeby zaměstnanců je možné použít buď kvantitativní metody, které jsou založeny na matematické a statistické analýze, či expertní metody, podložené zkušenostmi a odborností manažerů. Zahraniční praxe se spíše přiklání k expertním metodám, ale vhodné je použití i kombinace obou metod.<sup>48</sup>

### **2.3.6 Metody pro odhad potřeby pracovníků**

Metodu na prognózu budoucí potřeby zaměstnanců si každý podnik určuje individuálně, může jich kombinovat i několik dohromady. Dle Gosiorovského<sup>49</sup> se nejčastěji používají tyto metody:

---

<sup>46</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>47</sup> dtto

<sup>48</sup> dtto

<sup>49</sup> dtto

- Delfská metoda – intuitivní metoda, založená na experech, kteří se snaží najít předpověď budoucích vývojů všech možných faktorů, který by mohly mít vliv na počet pracovníků v podniku.
- Kaskádová metoda – obdoba delfské metody, kdy experti berou v potaz ještě vnitřní zdroje podniku k pokrytí potřeb pracovníků, úkoly organizace jsou decentralizovány na nižší úrovně.
- Metoda manažerských odhadů – nejčastější metoda, kdy linioví manažeři předkládají své návrhy o potřebách pracovníků vyšším manažerům, lze i naopak.
- Počítačové modelovací metody – trendem v posledních letech, kdy počítačové programy dle zadání potřebných informací dokáží navrhnout několik variant potřeb pracovníků. Výhodou této metody je rychlost, je to metoda kvantitativní.

### 2.3.6.1 Analýza zdrojů pracovních sil a nabídky

Lidské zdroje v podniku tvoří celková reálná pracovní síla, která může být vynaložena na práci. Při prognóze nabídky se personalisté zaměřují na již existující lidské zdroje v podniku, možné ztráty lidských zdrojů v důsledku odchodu pracovníků, změny již existujících zdrojů (například povýšením zaměstnance), neustále se měnící podmínky práce, absence zaměstnanců, zdroje nabídky pracovních sil uvnitř podniku a zdroje nabídky pracovních sil mimo podnik na trhu práce.<sup>50</sup>

#### Analýza existujících lidských zdrojů v podniku

Zaměstnanci se klasifikují podle funkčních hledisek (či dle útvarů), profese, výše kvalifikace a pozice. Vedení podniku by mělo vědět, kteří jejich zaměstnanci mají speciální či výjimečné dovednosti a schopnosti. Z hlediska plánování následnictví v manažerských funkcích by podnik měl také znát přesný počet pracovníků vhodných k povýšení a kde je možné je nalézt.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>51</sup> dtto

Dalším důležitým rozbohem v podniku je analýza věkové struktury pracovníků. Tento rozbor může pomoci pro přecházení problémům týkajících se například neočekávaných odchodů pracovníků do řádného starobního důchodu, zablokování naděje povýšení pracovníků (kdy vyšší místo je obsazeno relativně mladým zaměstnancem) nebo z přesily starších zaměstnanců v podniku. Zajímavým rozbohem je také analýza fluktuace pracovníků, která nám přináší údaje o průměrné míře stability zaměstnanců v podniku.

Analýza existujících lidských zdrojů by se měla orientovat na reálný kvantitativní poměr mezi různými kategoriemi pracovníků. Jedná se například o poměr manažeri a zaměstnanci, výrobní a nevýrobní zaměstnanci, kvalifikovaní a z části kvalifikovaní pracovníci a podobné. Organizace by měla sledovat i vyvíjení těchto kvantitativních poměrů, které mohou značit údaje o různých vývojových trendech a rozpoznat oblasti, které mohou vyvolat problémy s pokrytím potřeby pracovních sil.<sup>52</sup>

Při celkovém rozboru existujících lidských zdrojů v podniku je zapotřebí vypracovat bilanci pracovní síly a inventarizaci vnitřních lidských zdrojů. Bilance pracovní síly je vytvořena dle organizačního schématu podniku, plánu práce a plánu obsazení pracovních míst. Inventarizace vnitřních zdrojů lidských zdrojů umožňuje zhodnotit, na které z neobsazených pracovních míst podniku by mohli být přeloženi přítomní zaměstnanci organizace.<sup>53</sup>

### **Analýza nabídky pracovních sil**

Zdroje vnitropodnikového trhu práce tvoří firemní vzdělávání, rozvoj managementu, záloha dovedností a eventuálních schopností existujících lidských zdrojů v podniku. Pokud podnik nenalezne uvnitř organizace zaměstnance s požadovaným profilem, snaží se oslovit vnější trh práce. Významným faktorem pro přípravování plánů rozvoje firmy je existence potenciálních uchazečů na lokálním a národním trhu práce.

---

<sup>52</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>53</sup> dtto

Na lokálním trhu práce je obyvatelstvo v zázemí firmy, lokální úroveň nezaměstnanosti, současná i budoucí nabídka práce konkurence, přitažlivost podniku a podobné. U národního trhu práce jsou faktory, jako například velikost práceschopného obyvatelstva, počet absolventů a jejich vývoj, vliv zákonů v oblasti zaměstnanosti, celostátní potřeba určité specializace zaměstnanců a jiné.<sup>54</sup>

## 2.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je jedna z klíčových personálních činností, je součástí tvorby a plnění cílů firmy. Hodnocení výkonu a potenciálu pracovníků je nástrojem řízení manažerů. Každý manažer je osobně odpovědný za vývoj svých podřízených a za maximální využití jejich schopností pro užitek podniku. Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování lepšího výkonu, kvality všech aktivit a růstu nadaných pracovníků.<sup>55</sup>

Rozlišují se dva základní druhy hodnocení pracovníků, a to formální a neformální.

U neformálního hodnocení jde o příležitostné hodnocení, kdy nadřízený pracovník pomocí každodenního styku vidí úroveň výkonu svého podřízeného zaměstnance. Manažer si všímá nejen výkonu, ale i chování a výsledků jemu zadané práce. Tyto poznatky si obvykle nezaznamenává. Neformální hodnocení je krátkodobého charakteru. U formálního hodnocení zaměstnance jde o pravidelně se opakující naplánované hodnocení, které probíhá formální cestou. Sleduje se zde výkon, chování a výsledky práce zaměstnance, přičemž se výhodnocení zdokumentuje a založí do osobní složky zaměstnance.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>55</sup> dtto

<sup>56</sup> KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

### 2.4.1 Cíle hodnocení

Hlavním cílem hodnocení pracovníka je, co nejpřesněji zjistit do jaké míry zvládá své pracovní povinnosti a jaké může být jeho další využití v podniku, případně co je pro to nutné vše udělat.

Aby bylo možné efektivně hodnotit pracovníka, je nutné dodržet několik zásad. Cíle zaměstnance musejí být definovány před začátkem hodnotícího období a tvoří se za spoluúčasti pracovníka, kdy je vhodné mu dát prostor k vyjádření jeho názorů na ně. Cílem tohoto jednání je vzájemný souhlas se stanovenými cíli. Pokud zaměstnanec s cíli souhlasí, stává se odpovědný za jejich splnění, zaměstnavatel mu k tomu musí vytvořit odpovídající vhodné podmínky. Zaměstnanec musí mít jasně definované odpovědnosti a cíle, které přijímá, jaké má k dispozici pravomoce a jak bude hodnocen (stanovené termíny a způsob hodnocení). Pracovník musí znát, jak funguje systém kontroly jeho plnění cílů a dodržování pravidel a jak za naplněné cíle bude odměněn. Podnik by měl mít s pracovníkem uzavřenou smlouvu o odměňování a zaměstnanci by měla být známa pravidla mzdové politiky. Cíle, za které je zaměstnanec odpovědný, musí být měřitelné a hodnotitelné. Dále by měly být dostatečně náročné, aby pracovníka motivovaly, ale rovněž dosažitelné. Podnik by měl zakládat své cíle na plnění cílů předcházejícího roku.<sup>57</sup>

### 2.4.2 Proces hodnocení zaměstnanců

Základní proces hodnocení pracovníků v podniku má devět fází, které se mohou rozdělit do tří etap. Příprava hodnocení je první částí, kdy se rozpoznávají a stanovují objekty hodnocení, principy, pravidla a postupy, vytvářejí se formuláře použité k tomuto procesu. Provádí se analýza pracovních míst včetně kontroly již existujících popisů a jejich specializace. Následujícím krokem je formulování kritérií výkonu a jeho ohodnocení, selekce, určení norem, zvolí se technika hodnocení a rozlišení pro různé míry pracovního

---

<sup>57</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

výkonu. Poté se informuje pracovník o připravovaném hodnocení a jeho důvodu, kritériích hodnocení, normách výkonu a jiném.<sup>58</sup>

Druhá etapa procesu hodnocení zaměstnanců se zabývá sběrem informací. V této etapě se zjišťují informace pomocí pozorování hodnoceného pracovníka a zkoumání výsledků jeho práce, které se zdokumentovávají. Písemný záznam je velmi důležitý z důvodu pozdějších sporů či diskuzí, které jsou tímto eliminovány.<sup>59</sup>

Poslední etapa je zaměřena na vyhodnocování pracovních výsledků zaměstnance. Hodnotí se i jeho pracovní chování, schopnosti a dovednosti. Následuje rozhovor přímého nadřízeného (hodnotitele) se zaměstnancem (hodnoceným) o výsledcích a rozhodnutích, která z toho vyplívají. Poté je vhodné zaměstnance znovu sledovat a poskytovat mu pomoc a podporu při zlepšování jeho pracovního výkonu.<sup>60</sup>

### **2.4.3 Kritéria hodnocení pracovního výkonu a chování**

Zásadním předpokladem pro úspěšné hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnance je zejména správná volba hodnotících kritérií, která odpovídá charakteru činnosti. Aby tato kritéria splňovala svou úlohu, musí se vyvodit z významných předpokladů na vykonávání dané pracovní aktivity, musí mít charakteristické, typické a pro výkon činnosti významné znaky. Nejčastěji se hodnotí pracovní a sociální chování, není výjimkou však občas hodnotit i profil osobnosti pracovníka.<sup>61</sup>

Nejdůležitější kritéria u hodnocení pracovního chování zaměstnance jsou například: stupeň pracovní aktivity a samostatnosti, stupeň pracovní poslušnosti a spolehlivosti, vytrvalost, přizpůsobivost, osobní odpovědnost, odezva na zatížení, stupeň odborných znalostí, dovedností a schopností, kvalita a kvantita výkonu, fyzická zdatnost, zvládnutí

---

<sup>58</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>59</sup> dtto

<sup>60</sup> dtto

<sup>61</sup> dtto



psychického zatížení, dodržování pracovní doby, adaptabilita, neobvyklé požadavky vyplývající z pracovních podmínek, neobvyklé požadavky vyplývající ze specifčnosti profese, dodržování určených způsobů práce a pracovního režimu, podnikatelská aktivita, připravenost akceptovat a nést riziko, potřebná loajalita vůči vedoucímu. Podnik může také hodnotit kritéria sociálního chování pracovníka jako je spolupráce a jednání s lidmi, vztahy ke kolegům, společenská obratnost a sebe prezentace.<sup>62</sup>

U pracovníků, kteří zastávají vyšší pozice či náročnější zodpovědnější práci, může podnik hodnotit také osobnostní profil, například: stupeň a skladba intelektu, morální profil, zásadní životní cíle a tužby, celková vyzrállost a vyrovnanost, osobní odpovědnost, dodržování norem, pravidel a zákonů, odpovídající pracovní postoje a motivace záliby, charakterové rysy, temperament, zdravotní stav. Podnik by měl však dbát při procesu hodnocení na to, aby počet kritérií nebyl moc velký. Dále by měla být kritéria objektivní, nezávislá na sobě a správně určená, aby odpovídala dané pracovní pozici.<sup>63</sup>

#### 2.4.4 Metody hodnocení zaměstnanců

Existuje mnoho metod, jak ohodnotit zaměstnance. Mezi nejčastěji používané patří volný popis neboli pracovní posudek, hodnocení pomocí posuzovací stupnice, hodnocení dle stanovených cílů, checklist, metoda BARS či hodnotící pohovory.<sup>64</sup>

Pokud si zvolí hodnotitel metodu **pracovního posudku**, bude zaměstnance posuzovat verbálně, většinou dle předem stanoveného soupisu položek k hodnocení. Pracovní posudek by měl být výstižný a vyčerpávající. Tato metoda je vhodná pro hodnocení manažerů a kreativních pracovníků. Hodnotící posudek je velice individuální a závislý na vyjadřovacím nadání hodnotitele, které je velmi obtížné porovnávat.

---

<sup>62</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>63</sup> dtto

<sup>64</sup> dtto

V případě hodnocení prostřednictvím **posuzovací stupnice** se pracovník hodnotí u jednotlivých částí práce individuálně. Stupnice mohou být číselné, grafické nebo slovní. U číselných stupnic je každé kritérium ohodnoceno číslem a celkové hodnocení bude součtem těchto hodnot. Grafická stupnice má hodnocení každého kritéria zakresleno na úsečce, kdy konečné hodnocení je vyjádřeno jejich spojením. Z této křivky jdou pak vidět silné a slabé stránky zaměstnance. U slovní stupnice je stupeň ohodnocení vyjádřen vhodným slovem či krátkým popisem situace. Podnik nemusí používat pouze jednu metodu hodnocení, ale i kombinovat několika typů.<sup>65</sup>

Hodnocení zaměstnance **dle stanovených cílů** se používá v organizacích, které používají metodu řízení podle cílů. Tato metoda se používá nejčastěji při hodnocení manažerů a specialistů. Stanovené cíle by měly být jednoznačné, v písemné podobě, povzbuzující, měřitelné a hlavně dosažitelné. Výhodou této metody je, že hodnocený může již v průběhu sledovat zda své cíle plní či nikoliv.<sup>66</sup>

Poslední metodou, která patří mezi nejčastěji používané, jsou **hodnotící pohovory**. Tato metoda je v posledních letech populární hlavně ve velkých firmách ve vyspělých zemích. Je to řízený strukturovaný pohovor, kdy hodnocený může okamžitě reagovat na hodnocení jeho nadřízeného, okomentovat ho, případně upravit, doplnit. Jelikož je výsledné hodnocení přednášeno přímo před hodnoceným, je větší pravděpodobnost, že se s ním vnitřně ztotožní. Hodnotitel má ale velmi náročnou úlohu, jako snížení pocitu formálnosti, stresu, navození příjemné atmosféry a zároveň uplatnit veškerá kritéria a udělat konečné hodnocení. Závěry z této metody by také měly být v písemné podobě.<sup>67</sup>

---

<sup>65</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

<sup>66</sup> dtto

<sup>67</sup> dtto

#### 2.4.5 Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců

Při hodnocení zaměstnanců hraje významnou roli osobnostní profil hodnotícího manažera, kdy je důležité, aby nepodléhal subjektivním pocitům. Dalšími základními chybami je například nevhodný výběr kritérií či metod hodnocení.

Mezi nejčastější chyby v hodnocení zaměstnanců patří dle Gosiorovského přílišná přísnost či naopak mírnost hodnotitele, kdy výsledky hodnocení neodpovídají skutečnosti. Hodnotitel se nesmí nechat ovlivnit svými sympatiemi, antipatiemi či prvním dojmem (tzv. halo efekt), kdy se podle něj hodnotí i ostatní výkony pracovníka. Poté je zásadní chybou tzv. centrální tendence, kdy hodnotitel všechny hodnocené pracovníky hodnotí stejně průměrně, aby nikomu neublížil či nevyzdvihoval. Takové chování je ale pro zaměstnance demotivující. Hodnotitel nesmí být nevšímavý, měl by si uvědomit a zaregistrovat výjimečné vlastnosti a poznatky o hodnoceném. Hodnotitel nemůže porovnávat své vlastní výkony s výkonem pracovníka, mohou mít rozlišnou stupnici kritérií a tím může nastat chyba měřítka. Poslední důležitou chybou při hodnocení zaměstnanců, je takzvaná kumulativní chyba, kdy zaměstnanec například udělal v minulém hodnocícím období chybu a hodnotitel k tomu bude stále přihlížet. Takové chování je opětovně pro hodnoceného demotivující. Hodnocení pracovníků musí být v souladu se všemi platnými zákony a právy. Nesmí obsahovat žádné prvky jakékoliv diskriminace.<sup>68</sup>

#### 2.5 Potřeby zaměstnanců

Každý zaměstnanec je individuální osobnost s odlišnými potřebami od ostatních. Nejvýznamněji se rozlišují potřeby zaměstnanců dle jejich aktuální životní fáze, kdy se mění jejich zdroje. Rozdílné potřeby bude mít absolvent, který před měsícem opustil školu, od zaměstnance, který například půjde za několik let do řádného starobního důchodu.

Cílem zaměstnavatele by měla být podpora uspokojení z práce a zachování pracovní vyrovnanosti, opatření na sladování rodinného a pracovního života, motivování

---

<sup>68</sup> GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

pro všechny věkové skupiny zaměstnanců. Podnik musí rozvíjet svou personální strategii a činnosti s přihlédnutím k individuálním potřebám jednotlivých generací na pracovišti.

Jedna z nejdůležitějších životních fází zaměstnance je přechod studenta (absolventa) do prvního zaměstnání a jeho začlenění, zvyknutí si na pracovní koloběh. Další náročnou částí je povýšení z řadového pracovníka na vedoucího, které podstatným způsobem mění jeho poměry na pracovišti. Významným obdobím je čas, kdy se pracovníkům narodí potomci. Poté u nich musí docházet ke sladování pracovního a rodinného života, mění se jejich priority, hodnoty a motivace. Těžké je i začlenění pracovníka po mateřské a rodičovské dovolené, kdy se musí starat o ještě nezaopatřené dítě, případně o stárnoucí rodiče, kteří mohou mít časté zdravotní problémy. Poslední důležitou fází je odchod pracovníka do řádného starobního důchodu, viz Obrázek č. 1.<sup>69</sup>

Zaměstnavatelé si začínají stále více uvědomovat problémy stárnutí obyvatelstva a tedy i jejich zaměstnanců (i potenciálních). Do popředí by se měly dostávat úvahy o tom, jak udržet pracovní schopnosti a zvládnání pracovních úkolů i ve vyšším věku pracovníka. Sociálně odpovědné chování zaměstnavatele spočívá i v tom, že by neměl svého zaměstnance přetížít v krátkém časovém úseku, ale počítat s jeho účastí pro delší období.

**Obrázek 1: Osobní život pracovníka**



Zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015

<sup>69</sup> SPCR [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

### 2.5.1 Age management

Základní definicí Age managementu je řízení pracovníků s ohledem na jejich věk. Je to vytvoření podmínek, pravidel, postupů a nástrojů pro plnohodnotné uplatnění zaměstnanců všech věkových skupin, zvláště pak starších pracovníků, v pracovním procesu.<sup>70</sup>

Vzhledem ke stárnutí obyvatelstva, prodlužování věku odchodu do řádného starobního důchodu a celkové délky života jedince, je v dnešní době Age management důležitým procesem v organizaci. Age management má poskytovat celoživotní přístup k práci, vzdělávání, vylepšit uplatnitelnost a zaměstnatelnost pro každou věkovou skupinu, všem pracovníkům i uchazečům o zaměstnání.<sup>71</sup>

Age management v žádném případě neznamená upřednostňování starších zaměstnanců vůči ostatním nebo například soupeření generací. Je to naopak poskytnutí rovnocenných podmínek všem, což může prospívat následně celé organizaci. Význam Age managementu pro všechny generace lze opřít o diskuzi o úrovních sociálně uvědomělého rozvoje lidských zdrojů, které je postaveno na základních prvcích jako například společenská zodpovědnost, etická orientace, rozšíření sociálního uvědomění na individuální, týmové, organizační a komunitní úrovni a jiné.<sup>72</sup>

### 2.5.2 Age management a stát

Stárnutí obyvatelstva je bráno jako nepříznivý stav, který ohrožuje sociální a ekonomický rozvoj. Řízení stárnoucí pracovní síly žádá veřejný zásah ze strany státu a veřejné politiky, protože samotný trh tyto otázky komplexně neřeší. Jejich úkolem je tyto negativní následky vyvažovat, řešit zaměstnanost, zkoordinovat poptávku a nabídku,

---

<sup>70</sup> NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>71</sup> dtto

<sup>72</sup> dtto

nastavit normy pro ochranu zdraví při práci atd. Těmito jevy se zabývá sociální politika a v jejím rámci politika zaměstnanosti, vzdělávací a důchodová politika. Všeobecně jsou považována za největší problémy u zaměstnávání starších osob pravidla přechodu z práce do důchodu. Česká republika se proto přihlásila k Národnímu akčnímu plánu podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.<sup>73</sup>

### **2.5.2.1 Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017**

„Využití celoživotní moudrosti a zkušenosti, know-how a i vysoké odbornosti seniorů vede ke zvýšení ekonomického potenciálu naší společnosti stát se konkurenceschopnější a uspět v globalizovaném světě.“<sup>74</sup>

Základem Akčního plánu je zajištění dodržování a ochrany lidských práv seniorů (Ministerstvo práce a sociálních věcí označuje seniorem osobu, která dosáhla věku nezbytného k odchodu do starobního důchodu bez ohledu na to, zda tento starobní důchod pobírá. Starším pracovníkem nazývá osobu starší 50 let, které prozatím nevzniklo právo na pobírání starobního důchodu). Protože jsou senioři zranitelnější (především v pozdním věku), musí jim být zaručeno právo na respekt, právo na vhodné zacházení a na důstojné podmínky v kterémkoli prostředí, právo na vážený život a na účast ve společnosti.<sup>75</sup>

Pro účinné využití schopností rostoucího počtu seniorů je zapotřebí se zaměřit na dvě zásadní oblasti – zdraví a celoživotní vzdělávání. Aby se ochránila práva seniorů, je proto nutné posílit jejich nezávislost a zvětšit informovanost o možnostech obrany a vymahatelnosti jejich práv.<sup>76</sup>

Akční plán má dva základní strategické cíle. Strategický cíl číslo 1 je: **„Zajistit informovanost společnosti o potřebách starších osob a zvýšit její otevřenost vůči**

---

<sup>73</sup> NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>74</sup> *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III\\_vlada\\_\\_Akni\\_plan\\_staruti\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akni_plan_staruti_.pdf)

<sup>75</sup> *dtto*

<sup>76</sup> *dtto*

**jejich potřebám za účelem jejich lepšího naplňování.**“ Tento cíl má za úkol propagovat informační materiály a pomůcky orientované na ochranu práv starších osob, poté plynule vzdělávat soudce, státních zástupce, úředníky, policisty, zdravotní a sociální pracovníky, advokáty a další v oblasti práv seniorů jako skupiny se speciálními problémy a potřebami. Tato opatření se mají naplnit v období 2013 – 2017.<sup>77</sup>

Druhým strategickým cílem je: **„Zajistit ochranu starších osob před diskriminací a všemi projevy nedůstojného zacházení, týrání a zneužívání.“** Jako prostředky ke splnění tohoto cíle je nutné zpracovat analýzy dopadu a vlivu antidiskriminačního zákona na ochranu a prevenci věkové diskriminace a vypracování návrhu případných změn v termínu do roku 2016. Zodpovídá za něj zmocněnkyně pro lidská práva. Dále podporovat vzdělávací aktivity zaměřené na předcházení věkové diskriminace, zařídit různé formy podpory a poradenství pro seniory, poté zvážit možnost schválení článku týkajícího se posílení ochrany práv seniorů revidované Evropské charty z roku 1996. Specifickým cílem je ochrana starších osob před zneužíváním a špatným zacházením, opatřením je tady analyzování právního rámce či návrhy na jeho zlepšení a navázání spolupráce s neziskovým sektorem za účelem vzniku vzdělávacích pomůcek k problematice práv starších osob.<sup>78</sup>

### **2.5.3 Age management v podnicích**

Možnost uplatňovat Age management je ve všech druzích podniku i u drobných podnikatelů. Metody a procesy Age managementu jdou zahrnout do běžných personálních činností, například přijímání nových zaměstnanců s ohledem na věkovou diverzitu, růst dovedností starších zaměstnanců, rychlé zapracování absolventů, pomáhání harmonizace pracovního a osobního života u žen po mateřské dovolené a jiné. U středních a velkých firem mívá personální činnosti na starosti obvykle personalista či HR manažer (manažer

---

<sup>77</sup> *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III\\_vlada\\_\\_Akcni\\_plan\\_staruti\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf)

<sup>78</sup> dtto

lidských zdrojů), specialista na danou problematiku, který je odborně připraven k uplatnění Age managementu, jenž se stává stále častější součástí personálních činností.<sup>79</sup>

Dle informací z plošných výzkumů i z interních šetření firem vyplývá rozdíl mezi fluktuací zaměstnanců starších 55 let a osobami mladšími. Jelikož je celkově fluktuace brána jako jev negativní (finanční náročnost se zapracováním nového zaměstnance, odcházení zkušeností ke konkurenci atd.), je pro zaměstnavatele zajímavá informace, že právě zaměstnanci 55 + mají třetinovou fluktuaci oproti ostatním věkovým kategoriím. Výhodou uplatňování Age managementu může být zachování si konkurenceschopnosti a snížení finančních nákladů díky nízké fluktuaci zaměstnanců, tím vytvoření vysoce kvalitních pracovníků (udržení těch nejzkušenějších). Další předností je vytvoření dobré image podniku, kdy firma je vnímána jako společensky odpovědná. Poslední důležitou výhodou je i zlepšení vztahů s pracovníky, což přináší jejich větší spokojenost a tím loajálnost vůči podniku.<sup>80</sup>

Mezinárodní šetření naopak upozorňují, že jednou z největších nevýhod starších zaměstnanců jsou vysoké platy, které ale neznamenají vysokou produktivitu práce. Je to například u státních zaměstnanců, kteří jsou hodnoceni dle počtu odpracovaných let nebo akademické pozice. Tato situace vede zaměstnavatele k tomu, že nahrazuje starší zaměstnance mladšími, levnějšími.<sup>81</sup>

#### **2.5.4 Koncept pracovní schopnosti zaměstnance**

Vnímání pracovních schopností se v posledních desetiletích velmi změnilo. Dříve bylo založené pouze na zdravotních předpokladech, nyní je bráno více všeobecněji. Pracovní schopnost je tvořena stabilitou mezi osobními zdroji zaměstnance jako je zdraví,

---

<sup>79</sup> NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice : průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

<sup>80</sup> dtto

<sup>81</sup> dtto



znalosti, jeho vzdělání, dovednosti, hodnoty a postoje, motivace a pracovní požadavky, které jsou na něho pokládány.<sup>82</sup>

Rozsáhlý výzkum zabývající se pracovní schopností pracovníků ukázal nejvýznamnější faktory, které ovlivňují pracovní schopnost jednotlivce. Výsledky výzkumu lze zobrazit v podobě tzv. Domu pracovních schopností o čtyřech poschodích.

V „Domu pracovních schopností“ jsou patra propojena schodištěm, to znamená, že změny na jednom patře mohou mít dopad i na ostatní poschodí. Všechna patra můžeme také zařadit do širšího rámce, který je ovlivňován rodinnou situací zaměstnance a jeho sociální sítí, demografickým vývojem, vzdělávacím systémem, dobou určenou pro odchod do řádného starobního důchodu a podobné, viz Obrázek č. 2.

V prvním patře vidíme **zdraví a funkční kapacitu**. Každý člověk je primárně sám odpovědný za vlastní zdraví, životní styl. Podnik může podporovat zaměstnance například pomocí zdravého stravování (ve formě poukázek do zdravých restaurací), vaření zdravých jídel ve firemních jídelnách, očkování, rehabilitačních a rekondičních programů, sportovních aktivit, zákazu kouření na pracovišti a jiné.<sup>83</sup>

Druhé poschodí je zaměřeno na posilování **kompetencí** zaměstnance. Pro zvládnutí zvyšujících se povinností pracovníka je důležité neustálé učení (nové technologie, postupy aj.). Zaměstnavatel musí u svých pracovníků neustále probouzet touhu rozvíjení svých dovedností například pomocí vzdělávacích plánů, osobní či e-learningová školení, mezigenerační spolupráce, řízení kariérních postupů a podobných.<sup>84</sup>

---

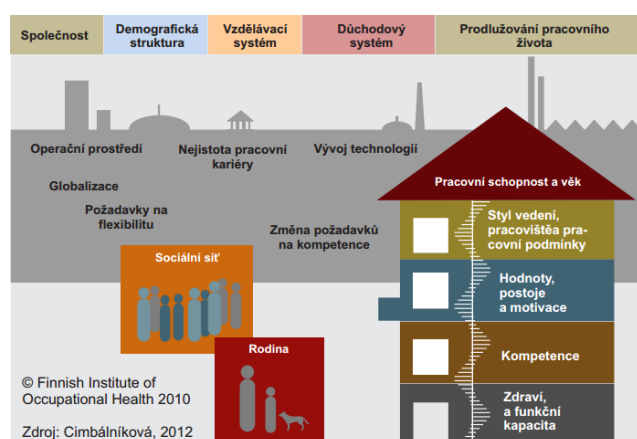
<sup>82</sup> ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha, 2015, , 41 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

<sup>83</sup> dtto

<sup>84</sup> dtto

Třetí patro značí **hodnoty, postoje a motivace** pracovníků dle různých věkových skupin. Jedná se o vytvoření dojmu „pohody“ při práci, kam patří pracovní kolektiv, kvalita pracovního života, sladování rodinného a pracovního života. Zaměstnavatel pro to může vytvořit například program na podporu zaměstnanců, podporovat handicapované, plány pro pracovníky, kteří se po delším období vrací do pracovního procesu, teambuildingy, workshopy, průzkumy spokojenosti a jiné.<sup>85</sup>

**Obrázek 2: Model „Domu pracovní schopnosti“**



Zdroj: Cimbálníková, 2012

Čtvrté patro znamená vytvoření harmonie **mezi pracovištěm, stylem vedením a pracovními podmínkami**. Toto poschodí je ovlivňováno patrem pod ním, tedy hodnotami, postoji a motivací pracovníků. Podnik na něj může působit pomocí dobré firemní kultury, výborného pracovního prostředí – možností relaxace, správné rozložení stolů, adaptace organizace práce atd.<sup>86</sup>

### 2.5.5 Pokles pracovní schopnosti - psychologická rizika

Mezi nejdůležitější důvody poklesu pracovních schopností zaměstnance patří hlavně stres a psychosociální rizika, jež ohrožují zdraví zaměstnanců.

<sup>85</sup> ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha, 2015, , 41 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z:

[http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

<sup>86</sup> dtto

V případě starších zaměstnanců jde například o stres ze stálého tlaku na zaučení nových informačních technologií, nedostatku času na vykonání příkazů, z pravidelných organizačních změn, možnosti ztráty pracovního místa a podobné. Pokud se pracovník cítí být ohrožen některými těmito riziky, vede to ke snížení pracovní schopnosti a vykazování horších pracovních výsledků.<sup>87</sup>

Přehled nejčastějších ohrožujících faktorů je uveden v Tabulce č. 4.

**Tabulka 4: Přehled ohrožujících faktorů na pracovišti**

Psychologické faktory	Psychosociální faktory	Ostatní faktory
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejasné pracovní cíle</li> <li>• příliš mnoho práce</li> <li>• přísné konečné termíny</li> <li>• špatná úroveň kontroly</li> <li>• malé příležitosti k rozvoji</li> <li>• neustálá vyrušování</li> <li>• mnoho povinností</li> <li>• nedostatečná zpětná vazba a respekt</li> <li>• nejistota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• práce o samotě</li> <li>• žádná spolupráce</li> <li>• málo informací</li> <li>• nedůsledné řízení</li> <li>• nerovné praktiky</li> <li>• nedostatečná sociální podpora</li> <li>• negativní pocity v oblasti kvality sociální a zdravotní péče</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nejistota</li> <li>• hrozba násilí</li> <li>• dlouhá pracovní doba</li> </ul>

Zdroj: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015

<sup>87</sup> ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha, 2015, , 41 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

### **3 Vlastní práce**

První část praktické části diplomové práce je zaměřena na pojišťovnu Generali - její historii, firemní kulturu, organizační strukturu, benefity určené pro zaměstnance, systém vzdělávání a hodnocení. Podklady pro tuto část jsem získala z Příručky pro výhradní pojišťovací zprostředkovatele, kterou obdrží každý nový obchodní zástupce při nástupu do pojišťovny. Dále z firemního Intranetu, který je společný pro pojišťovnu Generali a Česká pojišťovna a.s. a je přístupný pouze pro zaměstnance, z webových stránek pojišťovny a z jejich výročních zpráv.

#### **3.1 Historie pojišťovny Generali**

Assicurazioni Generali byla založena již roku 1831 v italském Terstu. O rok později byly otevřeny její první pobočky v klíčových městech jako Vídeň, Budapešť a Praha. Poté se rozšiřovala i do menších měst. Koncem roku 1920 byla založena Moldavia Generali. Důležitým datem byl rok 1945, kdy došlo díky dekretu prezidenta republiky ke znárodnění všech soukromých pojišťoven. Toto znárodnění trvalo až do roku 1993, kdy se po téměř padesáti letech Generali vrátila do České republiky prostřednictvím rakouské pojišťovny Erste Allgemeine. Prvního ledna 1995 se přeměňuje do nynější podoby akciové společnosti Generali Pojišťovna a.s.

Pojišťovna Generali získala roku 1999 jako první finanční instituce v České republice certifikát kvality dle mezinárodních norem ISO 9001. Ten samý rok zprovoznila bezplatné call centrum. V lednu 2002 se stala první akciovou pojišťovnou, která od Ministerstva financí České republiky získala povolení k provozování pojišťovací a zajišťovací činnosti.

V roce 2002 vznikla dohoda mezi Generali Holding Vienna a Zürich Financial Services, díky níž převzala Generali pět pojišťovacích společností: Zürich Group v České

republike, Polsku, Maďarsku, Slovensku a také jeden penzijní fond v Polsku. V roce 2003 poté přebrala celou společnost Zürich.<sup>88</sup>

V roce 2007 vznikla předběžná dohoda o vytvoření společného podniku pojišťovny Generali a PPF Holdingu, který v té době vlastnil Česká pojišťovna a.s. O rok později tak vznikl Generali PPF Holding. V lednu 2015 poté Generali Group dovršila odkup zbývajících kusů akcií Generali PPF Holdingu. Na základě tohoto spojení se holdingová společnost pro oblast střední a východní Evropy přejmenovala na Generali CEE Holding B.V.

Dnes patří Generali Group mezi sto největších společností světa a je třetí nejvýznamnější pojišťovací skupinou v Evropě. Ve více než padesáti zemích slučuje 114 pojišťoven, 50 holdingových a finančních společností, 25 realitních a servisních společností s předepsaným pojistným přesahujícím sedmdesát miliard eur (údaj z roku 2014) a má kolem 78 tisíc zaměstnanců po celém světě.<sup>89</sup>

Generali Pojišťovna a.s. patří s tržním podílem 7,2 % (rok 2014) k jedné z největších pojišťoven v České republice. Nabízí životní i neživotní pojištění (pojištění osob, majetku, odpovědnosti, motorových vozidel i průmyslová a podnikatelská rizika), individuální přístup a špičkový servis pro klienty. Generali spolupracuje i s makléřskými společnostmi, je zastoupená po celé České republice. Generali v České republice měla základní kapitál 500 milionů Kč a její hlavní sídlo se nachází v Praze (Bělehradská 132).

Pojišťovna Generali jako první dostala certifikát kvality v roce 1994. Od roku 2008 je certifikát aktualizován na ISO 9001:2008, který je každý rok potvrzován externími nezávislými audity mezinárodní společnosti ÖQS.<sup>90</sup> Certifikace je pro pojišťovnu důležitá z hlediska kontroly, že zavedené postupy jsou využívány skutečně i v praxi. Držení certifikátu kvality propůjčuje věrohodnost firmě a její prestiž na trhu. Ke konci roku 2014

---

<sup>88</sup> Generali Pojišťovna a.s., Příručka pro pojišťovacího zprostředkovatele, Praha, 2010

<sup>89</sup> *Generali Pojišťovna a.s.: O Generali* [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z:

<http://www.generali.cz/stranky/o-general/>

<sup>90</sup> *dtto*

měla pojišťovna Generali 682 zaměstnanců a uzavřela 430 314 kusů pojistných smluv, z toho 79 143 ks v životním a 351 171 kusů v neživotním pojištění.

### 3.2 Firemní kultura pojišťovny Generali

Generali Pojišťovna a.s. dbá na firemní kulturu a zabývá se jí veřejně i pomocí interních předpisů mířených přímo pro své zaměstnance. Jako hlavní motto si zvolila: „Jsem hrdý na to, že pracuji pro Generali a svou prací přispívám k šíření jejího dobrého jména.“<sup>91</sup> Znamé je i její logo, okřídlený lev, pod kterým si lidé představí nadnárodní společnost poskytující nadstandardní služby.

Pojišťovna Generali představuje několik pravidel firemní kultury, tzv. sedmero, jež je na webových stránkách zobrazeno i pomocí obrázků.<sup>92</sup>

- „Máme odpovědnost vůči těm, kdo nám dal důvěru a svoje peníze.
- Umíme naslouchat. Dáváme šanci říci lidem, co si myslí. Naslouchání vede k smysluplné práci.
- Sjednaná pravidla platí pro všechny. Zákonodárce nestojí mimo zákon, ale ctí jej. Výjimky nepotvrzují pravidlo.
- Nikdo není dokonalý. Nestydíme se zeptat a nepohoršujeme se nad těmi, kdo se ptají. Nenaznačujeme a jsme konkrétní.
- Když kritika, tak přímá a konstruktivní. Nebojíme se projevit názor a nebojíme se názory druhých vyslechnout. Říkáme věci přímo těm, kdo nesou odpovědnost. Kritika je příležitost k práci, ne k boji.
- Raději rychle a dobře, než dokonale a nikdy. Dohodnuté termíny platí. Odkládání práce nezaručuje kvalitu.
- Oceňujeme úspěchy. Poděkování nic nestojí. Odměna neurazí.“

---

<sup>91</sup> *Generali Pojišťovna a.s.: Firemní kultura* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.generali.cz/jobs/firemni-kultura>

<sup>92</sup> *dtto*

Zaměstnanec se musí řídit i pracovním řádem a interními předpisy, jež například stanovují pravidla oblékání, přístup ke klientům aj. Generali Pojišťovna a.s. vydala také vlastní etický kodex.

### 3.3 Organizační struktura pojišťovny Generali

V důsledku spojení pojišťovny Generali a Česká pojišťovna a.s. byla zásadně změněna organizační struktura společností. Většina oddělení se propojila, nyní jsou zaměstnanci České pojišťovny a.s. v organizační struktuře pojišťovny Generali a naopak.

Statutárním orgánem Generali Pojišťovna a.s. je představenstvo ve složení Ing. Pavel Mencl, Mgr. Petr Bohumský, RNDr. Marie Kovářová, PhD. a Ing. Mgr. Karel Bláha. Dozorčí radou společnosti, jež dohlíží na působnost představenstva, je předseda Luciano Cirinà a dva členové Gianluca Colocci a Gregor Pilgram, viz Schéma č. 2.

**Schéma 2: Základní organizační schéma Generali Pojišťovna a.s.**



Zdroj: Generali, čtvrtletní zpráva 2015

Generali Pojišťovna a.s. má tři stuktury organizace. Hlavní liniová organizační struktura je hierarchicky členěná od nejvyšší po nejnižší jednotky. Generalním ředitelem od 1. června 2015 je Ing. Pavel Mencl, MBA, který pracuje pro společnost již od roku 1995. Rozlišují se dvě úrovně řízení - organizační a funkční. Funkční úroveň je členěna v pojišťovně na vrcholný, střední a nižší management a výkonnou úroveň. Pojišťovna

Generali má dále tři úrovně řízení – nejvyšší je generální ředitelství se sídlem v Praze, dále oblastní ředitelství členěná dle krajů a následně oblastní kanceláře.

Další organizační strukturou v pojišťovně je projektová, která je formována pouze k realizaci daného projektu, kde je pevně stanoven rámec této struktury, je časově omezená a vychází ze zadání projektu. Poslední je odborná organizační struktura, jež vychází z liniové struktury společnosti a z individuálních popisů pracovních pozic.

Human Resources oddělení spadá přímo pod generálního ředitele pana Ing. Mencla, MBA. Ředitelem personálního oddělení je Mgr. Petr Bielik, který má na starosti útvar lidských zdrojů v České pojišťovně. HR projektovým managerem je Alena Máchová, Dis. Vzhledem ke zmiňovanému spojení několika útvarů pojišťoven jsou personální manažeři České pojišťovny a. s. zároveň personální manažeři pro zaměstnance pojišťovny Generali.

### **3.4 Zaměstnanecké benefity v pojišťovně Generali**

Benefity jsou odměny pro zaměstnance firmy, které nejsou vázány na jejich výkon. Tyto odměny pracovník dostane pouze za to, že je zaměstnancem daného podniku, i když se občas přihlíží k jeho postavení či zásluhám. Zaměstnanecké benefity mohou být povinné, volitelné, na některé si pracovník musí připlatit, jiné jsou bezplatné. Benefity mají za úkol zaměstnance motivovat, uspokojovat a přimět ho zůstat ve firmě.

Zaměstnanci v žádné organizaci netvoří homogenní tým, jejich nároky a požadavky se liší dle pohlaví, věku, rodinného stavu, zda mají děti, jaký mají životní styl, kde bydlí, jakou mají povahu a podobně. Zaměstnanecké benefity jsou individuální u každé firmy, záleží na jejich velikosti, prosperitě atd. Generali Pojišťovna a.s. nabízí svým zaměstnancům nespočet zaměstnaneckých benefitů, které mohou pracovníci využívat již od prvního dne nástupu do firmy, jiné jsou posuzovány dle délky jejich pracovního poměru či zařazení.



### 3.4.1 Benefity a služby zaměřené na rodiče s dětmi

Pojišťovna Generali nabízí svým zaměstnancům několik dnů **volna navíc**. U dovolené je to 5 dní navíc nad zákonnou dovolenou (celkem 25 dní). Zaměstnanec má také nárok na 2 dny sick days ročně, tj. volna na zdravotní obtíže bez dokládání potvrzení od lékaře, hrazené v plné výši. Další dva dny ročně volna jsou na osobní důvody, rovněž hrazené v plné výši. Při narození dítěte má otec nárok na hrazené 3 dny a další 2 dny jsou na dobrovolnictví. Matka samoživitelka či těhotná žena (do nástupu na mateřskou dovolenou) má nárok na jeden den volna za čtvrtletí. Všechna tato volna navíc se nedají převádět do dalšího roku.

Zaměstnavatel také přispívá svým zaměstnancům na penzijní a životní pojištění částkou relevantní jejich spolupráci s pojišťovnou. Čím déle u ní zaměstnanec pracuje, tím větší příspěvek dostane. Zároveň za určitý počet odpracovaných let (5, 10, 15, 20, 25, 30 let) dostane jednorázový příspěvek u penzijního spoření.

**Tabulka 5: Jednorázový příspěvek zaměstnancům – penzijní spoření**

<b>Odpracované roky ve skupině Generali</b>	<b>Výše jednorázového příspěvku (Kč)</b>
5 let	1 000
10 let	2 000
15 let	3 000
20 let	4 000
25 let	5 000
30 a každých dalších 5 let	6 000

Zdroj: Generali, 2016

Zaměstnanec, jenž nečerpá příspěvek na životní či penzijní pojištění, má nárok na **poukázky Ticket Sport & Kultura**, které slouží na sportovní a kulturní využití. Zaměstnanec obdrží za každé čtvrtletí poukázky v hodnotě 500 Kč.

Generali Pojišťovna a.s. nabízí také svým pracovníkům **finanční podporu při mimořádné sociální situaci** formou nevratného finančního daru či sociální výpomoci. O vážnosti situace a přidělení příspěvku rozhoduje HR oddělení.

Zaměstnanec, který má dítě do 15 let věku, může **čerpat příspěvek na dětskou rekreaci** až do výše 2 500 Kč za jedno dítě ročně. Podmínkou je, že jeho průměrný plat nesmí přesahovat 45 000 Kč měsíčně. Jednou za rok připravuje pojišťovna Generali pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky tzv. Family Day (rodinný den). Tento den je plný zábavy, koncertů, divadla pro nejmenší a jiné pobavení pro nejmenší i dospělé.

### **3.4.2 Benefity a služby zaměřené na zaměstnance 50 +**

Pojišťovna Generali si uvědomuje, že nejohroženější skupinou z hlediska věku jsou mladí lidé a poté pracovníci starší 50 let, proto nabízí speciální přednášky a semináře právě pro osoby 50 +.

Akce we-fit nabízí zaměstnancům dvakrát týdně (pondělí, středa) **cvičení jógy** přímo v budově spřízněné České pojišťovny v Praze. Zaměstnanci nemusí tedy již nikam zdlouhavě dojíždět. Pracovníci v Brně mají speciální slevy na absolvování kurzů **Nordic Walking** či **Inline bruslení**.

Filosofií **běžeckého klubu skupiny Generali** je sdružovat zaměstnance se stejnou vášní pro běh a podporovat je v něm. Tento běžecký klub je určen pro každého, nejen pro aktivní běžce, spíše pro nadšence. Pod dohledem profesionálního trenéra naučí zaměstnance správnou techniku běhu. Zaměstnanci se mohou účastnit různých závodů v České republice i v zahraničí. V roce 2016 je například běžecký závod **Runtour**, na který zaměstnanci dostávají příspěvek 50 % slevy na startovném.

**Zaměstnanecká liga skupiny Generali** se zaměřuje na pracovníky se zájmem o squash, badminton, tenis a ping-pong. Pojišťovně jde hlavně o seznamování se kolegů i mimo kancelář, hradí vstupní poplatek a ve spřátelených sportovních centrech až 40 %

slevu na vstupném. Každý rok je vyhlášen a odměňován nejlepší hráč. Tato liga je zaměřena na zaměstnance v Praze a Brně.

Dalším benefitem je nabídka slev na **firemní vzdělávací programy a kurzy** firmy T & CC (Tvoříme Cesty k Cílům) orientované na rozvoj manažerských, prodejních a komunikačních dovedností včetně přípravy HR manažerů a jejich týmů. Tyto služby mohou být poskytovány i online.

Generali Pojišťovna a.s. nabízí svým zaměstnancům jednorázovou odměnu při odchodu do starobního či plně invalidního důchodu v závislosti na počtu odpracovaných let. Podmínkou nároku je minimálně tři roky v zaměstnaneckém poměru, viz Tabulka č. 6.

**Tabulka 6: Jednorázová odměna při odchodu do důchodu**

<b>Počet let pracovního poměru ve skupině Generali</b>	<b>Výše odměny v Kč</b>
3 – 5 let	5 000
nad 5 let	7 500
nad 10 let	10 000
nad 15 let	15 000
nad 20 let	20 000
nad 25 let	25 000
nad 30 let	35 000
nad 35 let	45 000
nad 40 let	55 000
nad 45 let	80 000

Zdroj: Generali, 2016

Zaměstnanci, kteří pracují na profesních pozicích v pásmu L1 až L3, mají každý rok nárok na zaměstnavatelem plně hrazenou **lékařskou prohlídku**. Tato kontrola zahrnuje podrobnou anamnézu, klinické vyšetření, rozbor moči a vyšetření krve, EKG, ultrazvukové SONO vnitřních orgánů a závěrečnou zprávu s vyhodnocením jeho zdravotního stavu, případné doporučení.

### 3.4.3 Ostatní benefity

Pojišťovna Generali dává svým zaměstnancům **příspěvek na stravování** ve formě stravenek v hodnotě 85 Kč, kde zaměstnavatel hradí částku ve výši 55 %. Zaměstnanci v Praze mají k dispozici firemní jídelnu za snížené ceny, proto stravenky nedostávají. Zaměstnanci dostávají příspěvek 600 Kč na osobu ročně na **vánoční večírek**.

Pracovníci, kteří mají rádi aktivní životní styl, si mohou objednat **Multi sport kartu**. Tato karta stojí 750 Kč měsíčně a zaměstnanec má s ní možnost navštívit více než 500 sportovišť po celé České republice a již nic nehradit. Platí, že každý den může zaměstnanec využít jeden vstup.

Dalším benefitem je **produktová sleva** pro zaměstnance na všechny druhy pojištění až do výše 40 %. Tato sleva platí i na pojištění u spřízněné České pojišťovny.

Generali Pojišťovna a.s. má mnoho **finančních partnerů**, kteří nabízejí jejím zaměstnancům další výhodné nabídky. Je to například Komerční banka, Air bank, Unicredit nebo Raiffaisen Bank. V případě **kulturních akcí** to mohou být zase slevy až 40 % z vydavatelství Economia a.s. či 30 % sleva v knihkupectví Albatros Media a.s. Knihkupectví Papyrus – Pardubice nabízí slevu 3 % při nákupu nad 100 Kč. Dále spolupracuje s divadlem ABC, které má pro zaměstnance pojišťovny Generali připravené zvýhodněné vstupenky. Dalším významným partnerem je O2 Family s.r.o. (virtuální mobilní operátor), který nabízí pro pracovníky **výhodnější tarify**. Pojišťovna Generali má ještě další sportovní, vzdělávací a zdravotní partnery, kteří nabízejí určitou slevu na jejich výrobky.

## 3.5 Systém vzdělávání zaměstnanců v pojišťovně Generali

Pojišťovna Generali ví, jak je rozvoj lidských zdrojů důležitý, a proto již od nástupního dne až po celou dobu spolupráce s firmou, připravuje pro své zaměstnance vzdělávací programy (ve spolupráci s Česká pojišťovna a.s.)

Zaměstnanec musí absolvovat povinné a dobrovolné kurzy, které se odvíjejí od jeho pracovní pozice (člen týmu vs. manažer) až po jeho osobnost. Při nástupu do organizace čeká každého nového zaměstnance vstupní školení (toto školení je vhodné i pro zaměstnance přecházející na novou pozici či po mateřské/rodičovské dovolené). Novému zaměstnanci pomáhá ve zkušební době tzv. adaptační plán, který vede pracovníka krok za krokem první tři měsíce zkušební doby. Důležité je nastudování Kodexu chování vydaným pojišťovnou.

**Povinné kurzy**, které zaměstnanec absolvuje online pomocí aplikace eDoceo jsou:

- bezpečnost práce,
- požární ochrana,
- informační bezpečnost,
- opatření proti praní špinavých peněz,
- objektová bezpečnost,
- odpovědnost zaměstnance za škodu (manažer),
- školení řidičů (v případě používání soukromého vozidla k pracovní činnosti).

Dále se zaměstnanec spolu s nadřízeným domluví na dalších vzdělávacích rozvojových aktivitách. K tomu jim může pomoci tzv. katalog vzdělávání (viz Obrázek č. 3), který má přehledně uvést všechny možné a dostupné druhy kurzů, které jsou ve firmě k dispozici.

**Obrázek 3: Katalog vzdělávání**



Zdroj: ČP, 2016

### 3.5.1 Osobnostní rozvoj

Školení Osobnostního rozvoje je rozděleno do pěti sekcí: Pečujeme o naše lidi, Vášeň pro dokonalost, Zaměření na úspěch, Rozumíme klientovi a Tvoříme pojišťovnictví. Každá kategorie školení obsahuje několik seminářů zabývajících se konkrétní tematikou. Než se daný zaměstnanec na kurz přihlásí, může si předběžně přečíst sylabus daného semináře a má tedy představu, co ho čeká.

V kategorii **Pečujeme o naše lidi** jsou semináře: Konec prokrastinace (zaměření na práci Time-management, konec oddalování úkolů, motivace, efektivní práce s časem, zlepšení výkonu), Práce se změnou (pracovník se učí stanovit osobní cíle, asertivitu, sebekoučing atd.), Medinální trénink – Vaše budoucnost (jak vystupovat na veřejnosti, např. před kamerami), Práce ve virtuálním týmu (efektivní fungování), Out-of-box thinking (kreativní techniky myšlení, řešení problémů, experimentální dílna apod.).

**Vášeň pro dokonalost** obsahuje semináře: Osobnostní mistrovství – autokoučing (zvyšuje úroveň vědomí a odpovědnosti za kvalitu svého života, pomáhá určit rovnováhu mezi prací a rodinným životem), Jak pracovat s osobnostmi (osobnosti jako příležitost), Nahlédněte pod pokličku vašich kompetencí (nalezení vlastních kompetencí, slabých/silných stránek, najít osobní integritu atd.), Firemní kultura v nás (průvodce firemní kulturou, jak jí přispět, kodex chování atd.), Resilience (jak se rychle vzpamatovat po neúspěchu), Strategie práce s mnoha informacemi – trénink paměti (soustředění, rychločtení atd.).

Kategorie **Zaměření na úspěch** představuje semináře: Vnitřní vítěz – psychologie úspěchu (zaměření na vnitřní zdroje, silné stránky atd.), Mozkový jogging – kreativita a inovace (myšlenkové mapy, jak nám mozek funguje, pozitivní myšlení, přístup k inovacím atd.), Time management 5. generace (zásady Time managementu, efektivní zvládání úkolů atd.), Kreativní techniky řešení problémů (nejnovější neurologické poznatky o fungování mozku, vizualizace, tvořivost, potenciál atd.), Building a structure for succes – Generali Career Skills in Action (zdokonalení sebe prezentace v anglickém jazyce, pohotově reagovat atd.).

**Rozumíme klientovi** je soubor seminářů: Zaujměte prezentací a vystupováním (jak nemít trému, lépe „prodávat“ své projekty a nápady, negativní publikum, jak prezentovat atd.), Emoční a sociální kompetentnost – Moudrost ukrytá v emocích (emociální a sociální rozvoj, pracování se sebedůvěrou, vytyčování hranic, redukce stresu atd.), Proklientská písemná komunikace (stylistika, psychologie písemné komunikace, proklientismus a empatie, gramatika, různé druhy korespondence atd.), Jak čelit manipulaci a nátlakovým metodám (jak se bránit manipulátorovi, pozitivní chování atd.), Jak racionálně řešit konflikt (řešení zátěžových situací, prevence atd.).

Poslední kategorií v sekci Osobnostního rozvoje je **Tvoříme pojišťovnictví**: Prezentační dovednosti (publikum, první dojem, přesvědčování, argumentace atd.), Jak se rozhodovat a vyhodnocovat situaci (kdy rozhodovat sám, kdy v týmu atd.), Business etiketa v korporátní praxi (etiketa na akcích, pravidla atd.), Projektové řízení (simulace projektu formou her, testování dovedností jedinců, poučení z vlastních chyb atd.), Víc než „jen“ práce (moje poslání, sebemotivace, hodnoty a přínosy společnosti atd.), Prosad' sebe i svůj projekt (charisma, vystupování, logika a argumenty, prezentace atd.).

### 3.5.2 Manažerský katalog

Manažerský katalog je rozdělen na dvě roviny. První je Performance Tuning® a druhá Manažerská akademie. **Performance Tuning®** je program, jenž rozvíjí manažerské kompetence nutné k dosahování skutečných potřebných změn v podniku i k plnění zadaných cílů. Tento program vychází z vědeckých znalostí tzv. systematického přístupu a neurologických i sociologických poznatků v oblasti řízení lidí spojených v programu Performance Tuning®.

**Manažerská akademie** se člení do několika fází. Prvním důležitým seminářem je **Leadership 1 (Start manažera)**, který má pomoc novým manažerům v počátcích jejich kariéry. Učí se zde základy vedení lidí, role manažerů, jsou zde modelové situace a podobné. **Leadership 2 (Intermediate)** je určen pro pokročilé manažery, kteří chtějí své dovednosti rozšířit a dosahovat nadprůměrných výsledků. Jsou zde vysvětleny důležité role nástupnictví, budování vztahu k podniku atd. Před tímto seminářem každý manažer

absolvuje online test řídicích stylů. **Prezentační dovednosti v angličtině** je unikátní kurz, kde výklad probíhá v českém jazyce, praktická část v jazyce anglickém. Seminář **7 Důvodů proč zaměstnanci odcházejí z firem** se zabývá oblastí fluktuace zaměstnanců, nejčastějších důvodů a co udělat proto, aby neodcházeli. Posledním seminářem je **Efektivní interní komunikace & týmová práce**. Tento kurz učí manažery poznávat výhody práce v týmu a efektivní komunikace se zákazníky a zaměstnanci.

### 3.5.3 Odpolední semináře

Odpolední semináře jsou vždy individuální dle aktuálních potřeb pojišťovny, zaměstnanců, manažerů. Tyto semináře mají za cíl sdílet know-how uvnitř podniku, vyměňovat si své znalosti a zkušenosti, získávat aktuální informace z oblasti pojišťovnictví k výměně kontaktů, načerpání inspirace a podobné. Tyto semináře probíhají v Praze, Brně a Pardubicích, v konkrétní den a čas, pod záštitou určité osobnosti. Těchto seminářů je několik do měsíce, vypisují se vždy na Intranetu společnosti ČP.

Jako příklad je seminář pořádaný v Praze 19. 11. 2015 (v čase 13:00 – 16:00) s názvem **Lidskost vs. Profesionalita v práci – jak být neosobní a přesto zůstat lidský, jak pracovat se zranitelností s Jaroslavou Novákovou**. Toto školení se zaměřovalo na inovace a jejich „S“ křivku, firmy, které díky nim uspěly. Emoční rovinu a její potlačení, vznik přirozenosti, jak skloubit osobní a neosobní nastavení a podobné. Součástí odpoledních seminářů může být i **Akademie finanční gramotnosti**, kde jsou semináře rozděleny do čtyř částí – Základní principy, Financování cílů, Zajištění rizik a Tvorba finančního plánu. Tato akademie probíhá v Brně.

### 3.5.4 E-learningové kurzy

Všechny e-learningové kurzy jsou přes systém eDoceo a dělí se na povinné kurzy, odborné kurzy a počítačové kurzy.

**Povinné kurzy** se člení dle pracovní pozice a jsou pro daného zaměstnance neodkladně závazné, splnění je požadováno ihned po nástupu na pracovní místo. Povinné



kurzy jsou: bezpečnost práce (zaměstnanci), bezpečnost práce (vedoucí zaměstnanci), informační bezpečnost (test), objektová bezpečnost, odpovědnost zaměstnance za škodu (pouze pro vedoucí zaměstnance), opatření proti praní špinavých peněz, požární ochrana (zaměstnanci), požární ochrana (vedoucí zaměstnanci), práce ve výškách, školení řidičů.

**Odborné kurzy** se dělí: informační bezpečnost, odborná způsobilost (cvičný test), první pomoc. V sekci Odborné kurzy zaměstnanci také naleznou dva video tutoriály, které jim mají pomoci s programy EDIT (pro běžného uživatele) a SAP.

Posledním druhem e-learningových kurzů jsou **Počítačové kurzy**. Tyto kurzy jsou zaměřovány především na zvládnutí programů v Microsoft Office jako Access 2010, Excel 2010, Outlook 2010, PowerPoint 2010 a Word 2010. Kurzy jsou rozděleny vždy do tří částí: Úvod, Středně pokročilí, Pokročilí.

### 3.5.5 Profesionální rozvoj

Semináře v této sekci se zaměřují na rozvoj profesních znalostí, které se rozdělují do šesti částí: Pojišťovnictví, Produktová školení, Poznání ČP, Aplikace ČP, Počítačové dovednosti, Jazykové vzdělání. Vzhledem ke spojení útvarů pojišťovny Generali a České pojišťovny, jsou tyto semináře pro všechny jejich zaměstnance bez ohledu na název.

V části **Pojišťovnictví** jsou důležité semináře jako Odborná způsobilost, Pojišťovná akademie a Úvod do pojišťovnictví. **Produktová školení** obsahují semináře: Produktové školení 1, Produktové školení 2, Produktové školení – SME podnikatelské pojištění, Produktové školení – individuální. Poslední dva semináře jsou individuální a na vyžádání u HR specialisty. **Poznání ČP** (poznání pojišťovny) se dělí na semináře: Den s klientem, Poznej útvar Služby klientům, Stáž – Dohledové centrum IT, Rotace.

V sekci **Aplikace** jsou semináře k aplikacím používající se v pojišťovně. Tato školení jsou většinou krátkodobá, trvající 2 - 3 hodiny (maximálně půl den) a jsou určena pro zaměstnance, kteří s těmito aplikacemi potřebují pracovat. Je to školení: SAP pro nové

uživatelé, IRIS, Teradata základy SQL, Teradata pokročilé SQL, EDIT (tvůrce) a EDIT (běžný uživatel).

Další částí Profesního rozvoje je sekce **Počítačové dovednosti**. Zaměstnanec si své schopnosti může vylepšovat prostřednictvím seminářů: Excel mírně pokročilý, Excel Pokročilý, Excel kontingenční tabulky, Excel makra, Acces základy, Programování ve VBA, PowerPoint základy, Word základy.

A poslední částí je **Jazykové vzdělání**, kde je pak individuální řešení jazykové výuky.

### 3.5.6 Rozvojové nástroje

Rozvojové nástroje jsou vedle seminářů, školení a různých workshopů další aktivity, kterými mohou zaměstnanci podpořit svůj rozvoj. Rozvojové nástroje jsou rozděleny do pěti částí: Nástroje pro rozvoj jednotlivce, Nástroje pro zefektivnění skupinové práce, Nástroje pro poznání ČP, Jazykové vzdělání, Rozvojové programy.

**Nástroje pro jednotlivce** jsou semináře jako Koučink a Interní koučink. Zaměstnanec se v nich učí osobnostnímu rozvoji.

V sekci **Nástroje pro zefektivnění skupinové práce** jsou na výběr tři semináře. První je 360° a 180° zpětná vazba, což je komplexní hodnocení očima nadřízeného, kolegů. Týmový koučink zase napomáhá ke sladění skupiny a odstraňuje bariéry. Seminář Facilitace, který učí skupinu jak lépe komunikovat a ukáže jim, jak společně lépe dosáhnout cílů. Posledním seminářem v této části je Mediacce, kde se zaměstnanci učí mezi sebou dělat kompromisy při řešení sporu. Nástroje pro poznání ČP a Jazykové vzdělání jsme si již vysvětlili v předešlé kapitole a fungují na stejném principu.

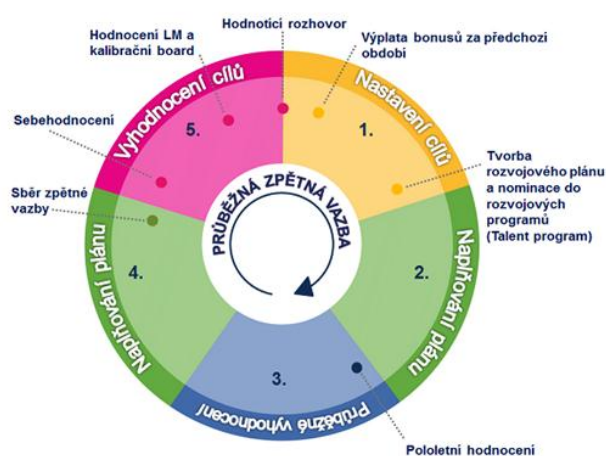
Posledním Rozvojovým nástrojem je část **Rozvojové programy**. Pod tuto část spadá seminář Naděje, který je určen všem absolventům, kteří se chtějí ve své první práci

rychleji adaptovat. Dalším seminářem je Talent management. Ten je pro nadprůměrně vynikající zaměstnance, kteří mají vysoký předpoklad, že budou profesně růst.

### 3.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení pracovního cyklu se zúčastňují všichni zaměstnanci pojišťovny Generali. Jedná se o porovnání jejich skutečného a zaměstnavatelem požadovaného výkonu, jehož cílem je především motivace a zvýšení jejich budoucího výkonu. Základem každého hodnocení pracovníků je pravidelná zpětná vazba od nadřízeného pracovníka, který má za úkol sledovat výkon jeho zaměstnance po celé hodnotící období. Hodnotící pohovor na konci hodnoceného období je setkáním sloužícím v zásadě ke shrnutí průběžného hodnocení, rozboru pracovního výkonu a naplánování nových cílů zaměstnance. Proces hodnocení se skládá z pěti kroků, viz Obrázek č. 4.

Obrázek 4: Proces hodnocení



Zdroj: Generali, ČP, 2016

#### 3.6.1 Nastavení pracovních cílů zaměstnance

Prvním krokem v procesu hodnocení je nastavení pracovních cílů zaměstnance. Pracovní cíle se odvíjejí od cílů pojišťovny Generali, a ty se dále člení do společnosti dle zařazení v organizační struktuře. Cíle pro následující rok sestavuje zaměstnanec společně

se svým přímým nadřízeným, při jejich definování by měli respektovat zásady pravidla SMART, viz Tabulka č. 7.

Formulář k nastavení cílů mají zaměstnanci v online aplikacích Lotus Notes. Pracovní cíle by měly být pevné, v případě nutnosti ale jdou po domluvě s přímým nadřízeným během pololetního hodnocení pozměnit či doplnit. Po každém zadání cílů se formulář vytiskne a podepíše zaměstnancem i přímým nadřízeným, viz Příloha A.

Zaměstnanec si nastavuje finanční, obchodní (funkční) a rozvojové cíle, kritéria hodnocení, jakou má každý cíl váhu k celkovému hodnocení (dohromady musí dát 100 %) a termín splnění. Cíle poté musí odsouhlasit přímý nadřízený a hlavní nadřízený.

**Tabulka 7: Definice SMART**

<b>Specifický</b>	Je jasně dáno, čeho má jednotlivec dosáhnout a jaké konkrétní kroky má provést, má-li být cíle dosaženo.
<b>Měřitelný</b>	Definuje všechna měřítka, která se mají použít při průběžném hodnocení a konečném vyhodnocení cíle.
<b>Dosažitelný</b>	Cíle jsou dosažitelné a motivující a vedou k osobnímu růstu a úspěchu společnosti – jsou výzvou, ale nikoliv nespílitelnou.
<b>Orientovaný na výsledky</b>	Definuje požadované výsledky, nikoliv seznam všech činností, které jsou třeba k dosažení konečného cíle.
<b>Termínovaný</b>	Stanoví jasné termíny a milníky.

Zdroj: Generali, ČP, 2016

Před hodnotícím pohovorem si zaměstnanec vždy připraví sebehodnocení, tedy vlastní zhodnocení splnění předešlých cílů a navrhuje další směr svého vývoje. Sebehodnocení je také online v aplikaci Lotus Notes a v první části je hodnotící matice, která zařadí zaměstnance do sektoru dle jeho poměru potenciálu, schopnosti učit se, celkového výkonu a splnění očekávání, viz Příloha B. Cílem této matice (kalibračního boardu) je rozložení zaměstnanců v poměru 70-20-10, kde je 20 % pracovníků ohodnocených označených jako „vynikající“, 70 % „splňující očekávání“ a 10 % „potřebující zlepšení“.

Další částí sebehodnocení je několik hodnot (týmový duch, podnikatelská odvaha, rozvoj talentů a podobné), kdy se má sám zaměstnanec zařadit a ocenit dle číselné škály 1 až 4 (1 – potřebný rozvoj, 2 – dobrý, 3 – velmi dobrý, 4 – výborný). Stejný proces hodnocení připravuje i nadřízený vedoucí na svého zaměstnance, kdy je na hodnotícím pohovoru porovnají a připraví návrh na konečné zařazení do hodnotící matice.

### **3.6.2 Hodnocení**

Nadřízený pracovník zde má důležitou roli, měl by být na hodnotícím pohovor důkladně připravený a dát zaměstnanci zpětnou vazbu na jeho výkony a přínos. Je důležité zhodnotit minulý rok, připomenout zaměstnanci jeho ocenění, uznání, jak splnil dohodnuté úkoly. Měl by vytyčit konkrétní 2 – 3 příklady jeho největších pracovních úspěchů a celkově zhodnotit jeho pracovní zdary, přispívání k firemní kultuře podniku, jak ho vidí kolegové. Nadřízený by měl mít připravené silné stránky hodnoceného, zda si v případě u manažerských či klíčových pozic vychovává svého nástupce.

Dále by měl hodnotitel směřovat zaměstnance na jeho profesní cíle, co ho motivuje, jak by se mohl ještě lépe rozvíjet. Nadřízený pracovník by měl zmínit i alespoň dvě kritické oblasti hodnoceného, na čem byl měl zapracovat, jaké má možnosti dalšího rozvoje. V neposlední řadě by měl zaměstnance motivovat pro příští období – hlavně zjistit jak (povýšení, navýšení mzdy atd.).

Hodnotitel odsouhlasí formulář s cíli a klíčovými ukazateli výkonnosti (Key Performance Indikátor – KPI) na následující rok, zhodnotí jeho dosažené cíle za minulý rok, případně využije rozšířené hodnocení. Veškeré hodnocení probíhá tedy přes aplikaci Lotus Notes, musí být vytištěno a oběma stranami podepsáno. Splnění sebehodnocení, nastavení nových cílů a zhodnocení minulého roku je vždy v pojišťovně Generali prováděno v pevných termínech. Sebehodnocení a zhodnocení minulého roku je tedy prováděno jednou ročně, v pololetí je doplňování, upravování cílů a jejich průběžná kontrola

Vše probíhá za spolupráce zaměstnance s jeho přímým nadřízeným pod záštitou HR oddělení. Zaměstnanec je motivován k ochotě podílet se na hodnotících pohovorech formou finanční odměny, která mu za včasné a správné vyplnění náleží. Dále je jeho odměna závislá na jeho výkonu a přínosu pro pojišťovnu Generali.

## 4 Výsledky a diskuse

### 4.1 Vyhodnocení získaných dat – dotazník se zaměstnanci

V prvním úseku analytické části diplomové práce jsem použila dotazník s 32 mnou vymyšlenými otázkami, který jsem nechávala vyplnit zaměstnance pojišťovny Generali. Dotazník byl formulován uzavřenými otázkami, ale i pár hodnotícími, kdy pracovníci museli seřadit informace dle osobních zkušeností a preferencí od nejvýznamnějších po ty nejméně. Objevují se také otázky, kdy mohli dobrovolně formulovat a vepsat své vlastní názory. Dotazníky byly k dispozici přes internetový portál na webu Vyplňto.cz.

Tento průzkum byl prováděn v průběhu od 3. března až do 11. března roku 2016 a vyplnilo ho celkem 228 respondentů. K dotazníkům byl přiložen průvodní text, který měl tázaným vysvětlit krátce hlavní cíl a důvod mé diplomové práce. Dotazník je k nahlédnutí v Příloze C.

### Vyhodnocení klasifikačních dat

Mezi základní identifikační charakteristiky, které byly pozorovány v souboru zaměstnanců, patřilo: pohlaví, věk, druh spolupráce s firmou a jak dlouho pracovníci v podniku pracují.

#### Respondenti dle pohlaví:

- Ženy – 151 dotázaných (66,23 %)
- Muži – 77 dotázaných (33,77 %)

#### Respondenti dle věku:

Dotazník hned v úvodu rozčlenil zaměstnance podle věku do čtyř základních skupin. Zjistila jsem, že nejobsáhlejší věkovou skupinou (55,7 %), kteří dotazník vyplnili, jsou zaměstnanci od 31 do 49 let. Hned za nimi následují s 32,02 % zaměstnanci v kategorii mladší věkové skupiny od 18 do 30 let. Zaměstnanci ve skupině 50 + jsou na

třetím místě s cca 11 % a na posledním místě jsou absolventi. Podrobná celková věková struktura je uvedena v Grafu č. 3.

**Graf 3: Věková kategorie**



Zdroj: Vlastní tvorba, 2016

### **Druh spolupráce s firmou:**

Převážná většina dotazovaných, cca 93 % spolupracuje s pojišťovnou na hlavní pracovní poměr, pouze 7 % respondentů pracuje na dohodu o provedení práce či dohodu o provedení činnosti.

### **Jak dlouho již v této firmě pracujete?**

Loajálnost je v dnešní době ceněnou vlastností každého kvalitního pracovníka. Čím déle v podniku pracuje, tím více se za loajálního považuje. Celkem 31,58 % tázaných je ve firmě zaměstnáno do tří let. Druhou největší skupinou jsou zaměstnanci pracující u pojišťovny 6 až 10 let (30,26 %). Dobu 11 let a více splňuje 56 zaměstnanců (24,56 %) a nejmenší skupinou jsou pracovníci, kteří jsou ve firmě 3 až 5 let (13,6 %).

Pokud budeme hodnotit loajálnost zaměstnance vůči firmě od čtyř let déle, tak analýza ukazuje, že ji splňuje více jak 68 % dotazovaných. Dotazovaní zaměstnanci ve věkové kategorii 50 + jsou u pojišťovny v 80 % v době 6 a více let.



## Vyhodnocení jednotlivých otázek

### Domníváte se, že jako zaměstnanec (zaměstnankyně) Vaší věkové kategorie jste výkonný(á)?

V první otázce dotazníku jsem se zabývala osobním názorem pracovníků, zda o sobě smýšlejí jako o zkušeném zaměstnanci. Více než 70 % tázaných zcela souhlasí, že jsou v jeho věkové kategorii výkonní, dalších 28,07 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a jen 4 zaměstnanci (1,75 %) odpověděli, že neví. Možnosti „spíše nesouhlasím“ a „zcela nesouhlasím“ se v odpovědích u této otázky neobjevili. Zaměstnanci ve věkové kategorii 50 + kladně odpověděli v 96 %.

### Máte dobrou fyzickou zdatnost?

Celkem 110 dotazových (48,25 %) s tímto tvrzením spíše souhlasí, dalších 36,84 % pracovníků dokonce zcela souhlasí. Naopak pouhý jeden dotazovaný si myslí, že dobrou fyzickou zdatnost zcela nemá (0,44 %), více v Grafu č. 4.

### Graf 4: Fyzická zdatnost zaměstnanců dle jejich názoru



Zdroj: Vlastní výzkum, 2016

Zaměstnanci 50 + jsou se svou fyzickou zdatností spokojeni z 88 %.

### Jste ochoten(a) pracovat přesčas?

Celkem 43,86 % zaměstnanců spíše souhlasí s tím, že je ochotno pracovat přesčas. Dále 36,84 % pracovníků s tímto tvrzením zcela souhlasí a 11,84 % tázaných spíše

nesouhlasí. Pouze 3,07 % zaměstnanců nejsou zcela ochotni pracovat přesčas a dalších 4,39 % nevědělo. Zaměstnanci 50 + z 48 % jsou zcela ochotni pracovat přesčas.

### **Jste ochoten(a) pracovat na zkrácený úvazek?**

Celkem 65 osob (28,51 %) zcela nesouhlasí s tím, že by bylo ochotno pracovat na zkrácený úvazek, 60 pracovníků (26,32 %) spíše nesouhlasí. Naopak 46 tázaných (20,18 %) by bylo ochotno pracovat na zkrácený úvazek a 19 osob (8,33 %) s tím dokonce zcela souhlasí. 38 zaměstnanců (16,67 %) si není jisto. Pracovníci ve věkové kategorii 50 + mají spíše odmítavý přístup, kdy není ochotno pracovat na zkrácený úvazek 66 % z nich.

### **Jste zkušený(á)?**

V následující otázce mě zajímal názor, zda si zaměstnanci přijdou zkušení. Přesně 50 % z dotazovaných s tím zcela souhlasí a následujících 42,54 % s tímto tvrzením spíše souhlasí. Pouze 5 osob (2,19 %) odpovědělo „spíše ne“ a 12 pracovníků (5,26 %) neví. Odpověď „zcela nesouhlasím“ nevolil ani jeden tázaný. Přesně 96 % zaměstnanců nad 50 let si je jisto svými zkušenostmi.

### **Jste spolehlivý(á)?**

Spolehlivost je dalším důležitým znakem kvalitního pracovníka. Zřetelná většina zaměstnanců (76,75 %) zcela souhlasí s tvrzením, že je spolehlivá. Dalších 22,81 % pracovníků s tím spíše souhlasí a pouhý jeden dotazový s tím spíše nesouhlasí. Pracovníci 50 + jsou v 96 % přesvědčeni, že jsou spolehliví.

### **Jste ochoten(a) předávat své zkušenosti?**

Celkem 75,44 % tázaných je ochotno předávat své zkušenosti ostatním spolupracovníkům či svým nástupcům. Následujících 23,25 % s tímto tvrzením spíše souhlasí a 3 tázaní neví. Při pohledu na tuto otázku u kategorie pracovníků 50 + všichni odpověděli kladně.

### Umíte pracovat s počítačem tak, abyste si plnil(a) své pracovní povinnosti?

Práce v pojišťovně je podmíněna základní až pokročilou počítačovou znalostí a zacházením. Celkem 83,77 % dotazovaných zcela souhlasí s tvrzením, že umí pracovat s počítačem v rámci plnění svých pracovních povinností, 16,23 % spíše souhlasí. Žádná jiná odpověď se ve výsledcích neobjevila.

### Máte dostatečné jazykové znalosti?

V rámci pojišťovny Generali jsou některé pracovní pozice potřebné obsadit zaměstnanci s určitými jazykovými znalostmi, naopak některé jsou bez těchto požadavků. 42,11 % tázaných spíše souhlasí s tím, že má dostatečné jazykové zkušenosti, dalších 25,44 % s tím naopak spíše nesouhlasí, více podrobností v Grafu č. 5.

**Graf 5: Názor zaměstnanců, zda mají dostatečné jazykové znalosti**



Zdroj: Vlastní průzkum, 2016

Pracovníci 50 + si se svými jazykovými zkušenostmi nejsou jistí z 40 %.

### Zajímáte se o IT – informační technologie (dovedete se přizpůsobit změnám)?

V pojišťovně Generali se pracuje s různými informačními systémy a aplikacemi, které se neustále vyvíjí. Zaměstnanci je tedy musí nejen umět ovládat, ale i se neustále přizpůsobovat jejich dalšímu rozvoji. Celkem 125 dotazovaných (54,82 %) spíše souhlasí s tvrzením, že se o informační technologie zajímá, dalších 67 pracovníků (29,39 %) se o ně zajímá zcela. Naopak 16 zaměstnanců (7,02 %) se o IT spíše nezajímá a 20 osob (8,77 %)

neví. Odpověď „zcela nesouhlasím“ nebyla v dotazníku zaznamenána. Kategorie zaměstnanců 50 + se o informační technologie a jejich rozvoj zajímá, kladně odpovědělo 68 % z nich.

### **Máte dobrý zdravotní stav?**

Dalším důležitým faktorem spokojeného zaměstnance je jeho pocit, jaký je jeho aktuální zdravotní stav. Celkem 52,63 % zaměstnanců zcela souhlasí, že má dobrý zdravotní stav, další 42,54 % spíše souhlasí. Pouhých pět pracovníků (2,19 %) spíše nesouhlasí a šest zaměstnanců neví (2,63 %). Starší pracovníci nad padesát let jsou se svým zdravotním stavem z 96 % spokojeni.

### **Jste spokojen(á) se svým platovým ohodnocením?**

S finančním ohodnocením svého pracovního místa je spíše spokojeno 40,79 %, to je 93 dotazovaných. Zcela spokojená je 22 zaměstnanců (9,65 %). Naopak spíše nespokojených je 30,7 % pracovníků a zcela nespokojených 11,4 % tázaných. 17 osob (7,46 %) odpovědělo, že neví. U pracovníků 50 + je nespokojeno se svým platem 44 % tázaných.

### **Máte dostatečnou sebejistotu?**

Sebejistota pracovníka se odráží v jeho pracovních výsledcích ale i psychickém rozpoložení. Více než polovina pracovníků (57,89 %) spíše souhlasí s tvrzením, že má dostatečnou sebejistotu, dalších 22,37 % ji pak má zcela. 24 osob (10,53 %) neví. Naopak 8,77 % spíše nesouhlasí a pouze jedna osoba (0,44 %) zcela nesouhlasí. Celých 84 % zaměstnanců 50 + se cítí sebejistě.

### **Jste flexibilní?**

Plných 96,93 % tázaných pracovníků si osobě myslí, že jsou zcela či spíše flexibilní. Pouhých 2,19 % zaměstnanců s tím spíše nesouhlasí a dvě osoby (0,88 %) neví. Tázané osoby nad padesát let se cítí flexibilní na 100 %.

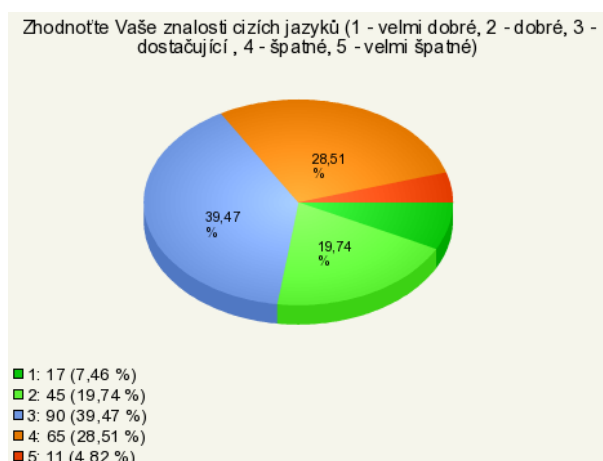
### **Jste ochoten(a) se dále vzdělávat?**

Dalším zajímavým faktem je, že 96,93 % zaměstnanců je ochotno se dále vzdělávat. Pouze 0,88 % tázaných odpovědělo spíše ne a 2,19 % neví. U osob nad 50 let ani jeden neodpověděl záporně, takže jsou všichni ochotní si dále rozšiřovat své vzdělání.

### **Zhodnoťte Vaše znalosti cizích jazyků (1 – velmi dobré, 2 – dobré, 3 – dostačující, 4 – špatné, 5 – velmi špatné)**

V této otázce měli zaměstnanci oznámkovat své znalosti cizích jazyků. Nejčastější odpovědí byla známka tři, kterou si udělilo celých 90 pracovníků (39,47 %), druhou největší skupinou byli pracovníci se známkou 4, a to 65 osob (28,51 %). Více podrobností v Grafu č. 6. Více než 50 % zaměstnanců ve věku na 50 let si myslí, že má špatné či dokonce velmi špatné jazykové znalosti.

### **Graf 6: Zhodnocení znalostí pracovníků dle jejich názoru**



Zdroj: Vlastní průzkum, 2016

### **Zhodnoťte Vaše znalosti práce na počítači (1 – velmi dobré, 2 – dobré, 3 – dostačující, 4 – špatné, 5 – velmi špatné)**

Ohledně znalostí práce na počítači si zaměstnanci věří více než ve znalostech cizích jazyků. Jedničku, a tedy velmi dobré znalosti, si přisuzuje celých 28,95 % pracovníků, dvojku si udělilo zase 46,05 % osob. Dostačující znalosti má podle pracovníků 24,56 % z nich a pouze jeden jediný pracovník se ohodnotil známkou čtyři. Velmi špatné znalosti nebyly zmíněny ani jednou. Ve věkové kategorii 50 + si minimálně dostačující znalosti přisuzují všichni tázaní.

**Zhodnoťte Vaše znalosti celkové práce s IT – internet, sociální sítě atd. (1 – velmi dobré, 2 – dobré, 3 – dostačující, 4 – špatné, 5 – velmi špatné)**

V tomto případě se zase žádný z pracovníků neohodnotil známkou pět, tedy velmi špatnými znalostmi. Naopak celých 83,33 % zaměstnanců má velmi dobré a dobré (známky 1 a 2) zkušenosti, dostačující si přisuzuje 15,35 % osob a špatné pouze 1,32 % tázaných.

### **Jaké využíváte nabídky kurzů, školení Vaší organizace?**

Pojišťovna má v nabídce mnoho vzdělávacích kurzů a školení, které jsou vypsáni v kapitole 4.5. Zaměstnanci nejvíce využívají produktová školení (z 64,91 %), která jsou zaměřená dle pracovní pozice daného pracovníka. Hned v zápětí s cca 60 % jsou nejčastěji využívané e-learningové kurzy. Třetími nejvyužívanějšími kurzy jsou semináře osobního rozvoje s 36,84 %. Zaměstnanci 50 + odpovídají dle žebříčku globálního šetření.

**Tabulka 8: Využití kurzů a školení zaměstnanci**

Odpověď	Počet	Lokálně %	Globálně %
Produktová školení dle pracovní pozice zaměstnance	148	64,91 %	64,91 %
E-learningové kurzy (bezpečnost práce, školení řidičů, práce ve výškách atd.)	137	60,09 %	60,09 %
Semináře osobního rozvoje	84	36,84 %	36,84 %
Počítačové kurzy (MS Access, Excel, Outlook atd.)	59	25,88 %	25,88 %
Jazykové kurzy	55	24,12 %	24,12 %
Manažerská školení	46	20,18 %	20,18 %
Odborné kurzy (první pomoc, informační bezpečnost atd.)	44	19,3 %	19,3 %
Semináře profesního rozvoje (pojišťovnictví, den s klientem, stáž)	29	12,72 %	12,72 %
Rozvojové programy (rozvoj jednotlivce, zefektivnění skupinové práce)	27	11,84 %	11,84 %
Odpolední semináře	24	10,53 %	10,53 %
Rozvojové programy (Naděje – pro absolventy, talent management)	9	3,95 %	3,95 %

Zdroj: Vlastní tvorba, 2016

### **Uvítali byste jiný druh/typ školení, kurzů?**

Na tuto otázku mohli zaměstnanci odpovídat pouze „ano“ či „ne“, v případě kladné odpovědi je poté dotazník přeměřoval na doplňující otevřenou otázku: „Jaké?“ Přesně 50 % tázaných odpovědělo ano (114 osob).

V rozšiřující otázce se nejčastěji objevovaly nápady: jazykové, IT, komunikační dovednosti, odborné, novinky v oboru a podobné. Za zmínku stojí, že většina zaměstnanců vepisovala kurzy, které pojišťovna má v nabídce. Nyní je otázkou, zda o těchto kurzech nejsou dostatečně informováni nebo na ně nemají nárok.

Další připomínkou bylo například, aby si kurz mohl vybírat sám zaměstnanec a ne jen jeho nadřízený, který mu ho schvaluje, což ukazuje na špatnou komunikaci pracovníka s nadřízeným ohledně pololetního hodnocení, kde mají tyto semináře probírat. Pracovníci ve věku 50 + zmiňovali hlavně kurzy jako komunikační dovednosti, duševní hygiena, rozvoj osobnosti a podobné.

### **Myslíte si, že organizace, ve které pracujete, věnuje pozornost Vaší věkové kategorii?**

V této otázce většina respondentů (38,6 %) odpověděla, že neví. Druhá nejpočetnější skupina (33,77 %) odpovídala, že spíše ano. Naopak spíše nesouhlasilo 14,04 % zaměstnanců. Zaměstnanci nejstarší věkové kategorie odpovídali ve většině, že neví (40 %). Jde tedy vidět, že je zde špatná informovanost o aktuálních benefitech a příležitostech pro různé věkové kategorie.

### **Vnímáte ve Vaší pozici s ohledem na Váš věk nějaké překážky?**

Odpovědi u této otázky byly v průměru vyvážené, kdy poměrně větší část zaměstnanců nepocítuje či spíše nepocítuje žádné překážky s ohledem na jejich věk (43,42 %), naopak dalších 36,84 % zaměstnanců překážky pocítuje. Skoro 20 % pracovníků neví.

V případě kladné odpovědi vznikla rozšiřující otázka „Jaké?“, kde musel napsat respondent odpověď vlastními slovy. Většina zaměstnanců odpověděla „nevím“ či nechala pole prázdné, nebyli schopni vypsát konkrétní překážky, které vnímají s ohledem na svůj

věk. Zaměstnanci ve věku nad 50 let odpověděli, že překážky vnímají (48 % z nich). Zajímavými odpověďmi bylo například: málo času na zpracování požadavků či nepřehlednost softwaru.

**Myslíte si, že by flexibilnější pracovní doba pomohla zlepšit Vaši situaci ve firmě?**

Celkem 45,18 % zaměstnanců si myslí, že by jim flexibilnější pracovní doba pomohla zlepšit situaci ve firmě, naopak 25 % si myslí že ne. Skoro 30 % pracovníků nedokáže posoudit. Celých 56 % pracovníků 50 + by flexibilnější pracovní dobu uvítalo.

**Myslíte si, že by rozšíření vzdělávání pomohlo zlepšit Vaši situaci ve firmě?**

Většina pracovníků (59,19 %) s tvrzením souhlasí, naopak je proti tomu 17,11 % zaměstnanců, 23,68 % osob netuší. Pracovníci 50 + procentuálně odpovídají většině.

**Myslíte si, že by možnost práce „home office“ pomohla zlepšit Vaši situaci ve firmě?**

U této otázky kladně odpovědělo přes 65 % dotazovaných zaměstnanců, záporně poté 18,42 %. Dalších 16,23 % pracovníků odpovědělo, že neví. U pracovníků nad padesát let by se „home office“ nebránilo 64 % z nich.

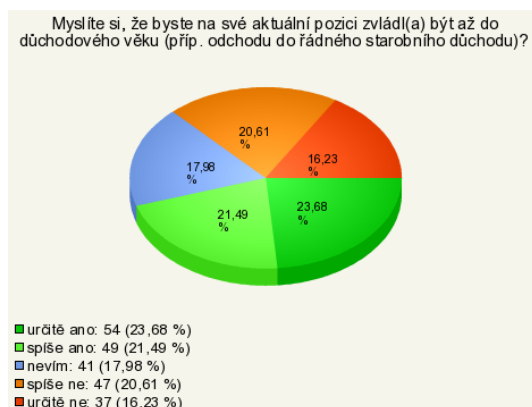
**Myslíte si, že byste na své aktuální pozici zvládl(a) být až do důchodového věku (příp. odchodu do řádného starobního důchodu)?**

Skoro 24 % pracovníků si je zcela přesvědčeno, že by svou aktuální pozici zvládli zastávat až do svého důchodového věku, dalších více jak 21 % s nimi spíše souhlasí. Naopak více jak 20 % o tom není spíše přesvědčeno a dokonce 16,23 % s tím zcela nesouhlasí, více v Grafu č. 7.

Celých 84 % zaměstnanců 50 + je přesvědčeno, že by na své aktuální pozici byli schopni setrvat až do důchodového věku.



## Graf 7: Názor zaměstnanců, zda si dokáží představit být na své pozici až do ŘSD



Zdroj: Vlastní tvorba, 2016

### **Myslíte si, že účelnost veškerých financí, které Vaše firma investuje do školení a kurzu je:**

Více jak 56 % dotazovaných si myslí, že účelnost financí je průměrná, dalších cca 33 % pracovníků, že je naopak vysoká. Jen necelých 11 % zaměstnanců si myslí, že je nízká. Zaměstnanci nad padesát let si z 56 % myslí, že podnik vynakládá vysoké finance do vzdělání.

### **Máte pocit, že Váš zaměstnavatel dostatečně využívá Vašich získaných znalostí a zkušeností?**

Nadpoloviční většina (53,07 %) spíše souhlasí, že zaměstnavatel jejich zkušeností a znalostí dostatečně využívá, dalších 12,72 % pracovníků s tím zcela souhlasí. „Spíše ne“ odpovědělo 16,67 % pracovníků a „určitě ne“ poté 2,63 % dotazovaných. Ostatních 14,91 % neví. Celkem 88 % pracovníků 50 + si myslí, že podnik jejich zkušeností využívá.

### **Pokud by zaměstnavatel nabízel možnost pracovat na zkrácený úvazek, využili byste nabídku?**

Záporně odpovědělo 58,33 % zaměstnanců, dalších 24,12 % osob netuší. Nabídky by využilo spíše 13,6 % pracovníků a 3,95 % by ji využilo určitě. V případně kladných odpovědí měli zaměstnanci možnost napsat důvod využití této nabídky. Jako hlavní příčiny zaměstnanci uváděli rodinný život a starání se o děti mladšího věku, případně po mateřské dovolené (přes 50 % odpovědí). Dalším důvodem byli koničky a více volného času pro

sebe, větší seberealizace. Zaměstnanci nad 50 let o zkrácený úvazek nemají z většiny zájem (60 %), dalších 28 % neví. V případě kladných odpovědí se ale u rozšiřující otázky objevily odpovědi ve smyslu více času na své osobní aktivity nebo že ve vyšším věku se cítí již opotřebovaní či rychleji unavení.

## **4.2 Vyhodnocení získaných dat – interview s HR**

V druhém úseku analytické části diplomové práce je dotazník s 23 otázkami, který vyplnila kompetentní zástupkyně útvaru lidských zdrojů v pojišťovně, paní Kateřina Márová, která je na pozici manažerka nábory a rozvoje. Dotazník byl formulován pouze otevřenými otázkami, ve stylu interview, viz Příloha D.

### **Jak vnímáte pojem „lidský kapitál“?**

„Lidský kapitál vnímám jako neomezený potenciál, který máme v našich zaměstnancích k dispozici a který směřujeme, rozvíjíme, formujeme a necháváme projevit v pracovním životě prostřednictvím dalšího (firemního) vzdělávání (úzce řečeno ve vztahu k naší HR profesi).“

### **Z jakého důvodu věnuje/nevěnuje firma pozornost lidskému kapitálu (dále jen LK)?**

„Samozřejmě věnujeme pozornost lidskému kapitálu. Jsme přesvědčeni, že úspěšná může být pouze taková firma, která se věnuje svým lidem a pracuje efektivně na jejich rozvoji. Když stavíme na silných stránkách našich zaměstnanců, jsou spokojenější, protože dělají to, pro co mají vlohly, co jim jde a co je v konečném důsledku také těší. A spokojený zaměstnanec je v tomto smyslu také úspěšným zaměstnancem. Proto v tomto zaměření spatřujeme hluboký smysl.“

### **Jak firma investuje do LK?**

„Základ je v komunikaci – chceme vědět, jací lidé pracují v našich týmech, co potřebují a v jaké šíři a jakou formou jim to pokud možno dát. Tomu slouží pravidelné rozhovory zaměstnanců s přímým nadřízeným. Investujeme do nábory našich zaměstnanců – chceme, aby k nám přicházeli lidé, kteří se ztotožňují s našimi hodnotami a kteří se pro tu kterou práci hodí. Nemalá investice (nejen finanční) se týká též adaptace nováčků, která

stojí hlavně na manažerovi, jeho přístupu, ale též na HR a jeho podpoře. Připravujeme a zprostředkováváme pro naše zaměstnance tréninky, školení, odborné semináře a workshopy, jazykovou výuku, podporujeme v opodstatněných případech studium vysoké školy atd.“

### **Kolik Kč firma ročně investuje do LK?**

„Desítky miliónů korun ročně.“

### **Jaká je roční návratnost finančních prostředků vynaložených do lidského kapitálu?**

### **Jaká je účelnost finančních prostředků vynaložených na vzdělávací aktivity pro zaměstnance 50+?**

„Investici do lidského potenciálu nelze z mého úhlu pohledu zužovat na vyčíslování návratnosti finančních prostředků. Věříme, že vhodná investice do rozvoje nám přináší mnohem více než jen finanční profit, a sice spokojené, stabilní a motivované zaměstnance, a to je to, co dělá naši firmu firmou úspěšnou.“

### **Považujete téma stárnutí pracovních sil za důležité pro Vaši organizaci/obor?**

„Ano. Naše populace stárne, a to je fakt, který nemůžeme ignorovat.“

### **Co by podle Vás mohlo nejvíce přispět k lepšímu zaměstnávání osob 50 +?**

„Základem je dle mého soudu uvědomit si, že lidé, kterým je přes 50 let, zažili ve svém životě technický rozvoj, který snad nezažila žádná jiná generace před nimi. Rychlost rozvoje a množství změn, se kterými se museli v pracovním i osobním životě poprat, je neuvěřitelný. Na začátku své kariéry měli v kanceláři stohy papírů, propisku, kopírčky a pevný telefon na stole. Na konci své pracovní cesty však žijí ve světě, který se vpřed přímo řítí a je plný čím dál menších počítačů, chytrých telefonů, alarmů, GPS navigací, bezpočtu dalšího technického vybavení, množství meetingů, několika úrovní řízení a jiné. Zatímco my se učíme v dospělosti vybrušovat kontingenční tabulky v excelu k dokonalosti, oni se v dospělosti teprve začali učit, jak vůbec zapnout počítač a netlout do klávesnice jako do psacího stroje. S tímto vědomím je potřeba k této generaci přistupovat – s obrovským respektem, nikoli despektem. Prokázali nebývalou flexibilitu, když takové razantní změny ve způsobu práce přežili ve zdraví a úspěšně se s nimi sžili. Je

to generace, která nese robustní rezervoár know-how o svém oboru, je to generace skromná, která nemá ve zvyku na své dovednosti poukazovat. My musíme být ti, kteří vyzdvihnou výjimečnost každého jednotlivce s vizí jejího využití. Z toho plyne i to, co by pomohlo – nejen rozvíjet a podporovat generaci 50 + po technické stránce, ale též v identifikaci silného základu, na kterém lze stavět.“

### **Věnuje organizace zvláštní pozornost zaměstnancům 50+? Jaké strategie, opatření?**

„Ano, myslím, že v dnešní době nelze generaci 50 + pozornost nevěnovat. Age Management nabývá v naší společnosti stále více na významu. Je podporován vedením společnosti a je v souladu s naší strategií mezigeneračního učení a věkové diverzity pracovních týmů. Provádíme pravidelně Ageing audit, jehož součástí je vyhodnocení procentuálního zastoupení generace 50+ ve společnosti a identifikace týmů s nejmenším a největším zastoupením zaměstnanců této věkové kategorie. Dále probíhá analýza potřeb, na níž navazují konkrétní aktivity, které z analýzy vycházejí. Obecně se soustředíme na 3 základní oblasti implementace Age Managementu – kariéra a nábor zaměstnanců (ručíme za nediskriminační nábor a rovnost příležitostí), rozvoj a vzdělávání (odpolední semináře zaměřené na psychosomatiku, mozkový jogging, stress management, syndrom vyhoření, paměť a soustředěnost atd.; mentoring, který zahrnuje programy zaměřené na předávání zkušeností a know-how a mezigenerační spolupráci) a péče a benefity (bohatý program přednášek a aktivit v rámci projektu Zdravá firma, podpora flexibility práce a podpora work-life balance).“

### **V čem vnímáte přínos Age managementu pro personální strategii Vaší organizace?**

„Jak je již uvedeno výše – jde o přínos v podobě know-how generace 50 +, možnost práce s vysoce flexibilní a adaptabilní generací a diverzita týmů jako taková se všemi výhodami, které s sebou přináší + včasné řešení demografické situace na trhu práce.“

### **V čem vnímáte rizika?**

„V předsudcích mladších generací.“

**Kolik Kč firma ročně investuje do LK pro osoby 50+?**

„Řádově miliony korun.“

**Na jaké obtíže při prosazování Age managementu ve firmě narážíte?**

„Úskalí vyplývající v nepochopení potřeb generace 50+, z předsudků a nepochopení stavu a vývojových tendencí trhu práce.“

**Má firma nějaké nástroje pro měření Age managementu?**

„Známe počty a procentuální zastoupení zaměstnanců 50+ ve společnosti a v týmech. Analyzujeme potřeby a jejich saturaci v rámci programů výše uvedených.“

**Věnuje se podnik také tématu diverzity složení pracovních sil (týmů) v rámci personální strategie?**

„Ano, jak již bylo uvedeno výše.“

**Věnuje organizace zvláštní pozornost i jiným „ohroženým skupinám“? (např. absolventi, matky po mateřské dovolené, atd.)**

„Ano, další skupinou, které v tomto smyslu věnujeme pozornost, jsou studenti a absolventi, maminky na MD/RD a jejich návratnost a plánujeme vytvoření strategie zaměstnávání osob se zdravotním postižením.“

**Jaký je váš postoj ke zkrácení pracovního úvazku? Je snadné takto zaměstnanci upravit pracovní dobu? Přináší to komplikace nebo naopak nějaké výhody? Nabízí ho firma všem nebo jen vybraným skupinám? Využívají zaměstnanci tuto možnost?**

„Ano, naše společnost poskytuje zkrácené úvazky tam, kde to provoz umožňuje. Není to automatické, spíše individuální řešení nějaké konkrétní situace (např. návrat maminky z MD, řešení rodinné situace stávajícího zaměstnance).“

**Má firma přehled, jaká je fluktuace zaměstnanců do 50 let a 50 +?**

„Ano, i toto evidujeme.“

**Zabývají se firemní odbory tématu stárnutí zaměstnanců (Age managementu)?**

„Ano, odbory se jím též zabývají.“

**Myslíte si, že přizpůsobovat podmínky a organizaci práce rodinným potřebám zaměstnanců je efektivní?**

„Ano, v každém případě. Je to projev určitého partnerství mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a zároveň projev vzájemného pochopení.“

**Myslíte si, že pravidla a organizace práce zohledňující rodinné potřeby zaměstnanců znamenají na trhu práce v ČR konkurenční výhodu?**

„Předpokládám, že se to bude stávat stále důležitějším prvkem v konkurenčním boji.“

**Nabízí firma zaměstnancům pružnou pracovní dobu? Všem nebo jen určitým skupinám?**

„Ano. Je to opět dáno potřebami provozu. Tam, kde se setkáváme s klientem, není možná v pracovní době výrazná flexibilita. Je to dáno otevírací dobou, hodinami, kdy musíme být dostupní pro naše klienty na našich call centrech, pobočkách, při likvidaci škodních událostí apod. Obecně lze však říci, že pro ostatní zaměstnance platí možnost využívat pružnou pracovní dobu.“

**Nabízí firma možnost home-office? Všem nebo jen určitým skupinám?**

„Ano, home-office je také možné využívat, ale vždy po dohodě s přímým nadřízeným. A opět jako v předchozí otázce, vyjma zaměstnanců, kteří jsou v kontaktu s klientem. U nich není pochopitelně možné home-office aplikovat.“

### **4.3 Doporučení**

Pojišťovna má velmi propracovaný systém vzdělávání, který zahrnuje všechny oblasti vedoucí k zefektivnění výkonu a profesního života pracovníka. Navrhnutá doporučení se týkají hlavně zaměření přesunu jejich kvalitního teoretického systému do praxe a jeho důsledná kontrola.

Navrhnutá opatření se týkají změn:

- rozšíření odpoledních seminářů i pro krajské pobočky,
- rozšíření vzdělávání zaměřené přímo na Age management pro nižší management,
- jeden kurz ročně pouze dle výběru zaměstnance,
- posílání informací o kurzech a benefitech přímo do emailu pracovníka,
- detailnější kontrola plnění hodnotících pohovorů přímého nadřízeného s podřízeným zaměstnancem.

### **Rozšíření odpoledních seminářů i pro krajské pobočky**

O těchto seminářích jsme se již bavili v kapitole 4.5.3 Odpolední semináře, probíhají v Praze, Brně a Pardubicích, v konkrétní den a čas, pod záštitou určité osobnosti. Generali pojišťovna a.s. má osm hlavních řídicích ředitelství vlastní obchodní služby po celé republice: Praha I, Praha II, Ústí nad Labem, České Budějovice, Plzeň, Hradec Králové, Brno a Ostrava. Tito zaměstnanci a spolupracovníci nemají většinou možnost se dostat na odpolední semináře pořádané se v původních městech, a proto jsou občas mimo základní dění v pojišťovně.

Návrh se týká rozšíření odpoledních seminářů se zajímavými hosty alespoň 2 x ročně do každého krajského města, kde by zaměstnanci měli možnost osobně se setkat s významnými osobnostmi pojišťovny a položit jim své dotazy, připomínky, dozvědět se něco nového. Tato změna by vedla nejen k lepšímu výkonu pracovníku, ale i zvýšení jejich loajálnosti firmě, případně i určitě zajímavým a podnětným informacím pro vedení společnosti.

## **Rozšíření vzdělávání zaměřené přímo na Age management pro nižší management**

Ohledně Age management je obsáhle školen každý personální manažer z HR oddělení, který má na starosti nábor zaměstnanců. Celá firma se Age managementu a jeho problematice neustále intenzivně věnuje.

Pravidlem však bývá, že například v krajských městech nejsou osobně přítomni zástupci personálního oddělení a nábor provádí přímo manažer či oblastní ředitel, který bude budoucí přímý nadřízená uchazeče. Důležitým faktorem tedy je, aby i tito pracovníci byli dostatečně vyškoleni nejen v oblasti náboru nových zaměstnanců, ale i ohledně Age managementu a potenciální diverzity týmu.

## **Výběr jednoho kurzu ročně pouze dle výběru zaměstnance – nový benefit**

Dle dotazníkového šetření se zaměstnanci vyplynulo, že některým zaměstnancům přímo určuje doporučené vzdělání pouze jejich přímý nadřízený. Toto téma by se mělo řešit při hodnotícím pohovoru, kdy zaměstnanec i jeho nadřízený podává návrhy na jeho další budoucí vývoj, zhodnocení minulého roku (pololetí), budoucí cíle na daný rok, zařazení do hodnotící matice a podobně. Také by se měli dohodnout právě na školení, které by měla být vhodná pro jeho lepší výkon.

Někteří zaměstnanci si stěžovali, že jejich přímý nadřízený jim některé školení zamítnou z důvodu, že není potřeba, což může být v jejich případě silně demotivující. Sám zaměstnanec by si tedy, dle mého návrhu, určil bez schválení přímého nadřízeného jedno školení (kurz) ročně. Toto školení (kurz) by bylo vhodné zařadit do benefitu pro zaměstnance.



## **Detailnější kontrola plnění hodnotících pohovorů přímého nadřízeného s podřízeným zaměstnancem**

Toto opatření navazuje na změnu výše, kdy si někteří zaměstnanci stěžovali na nedostatek prostoru ohledně jejich nápadů na firemní vzdělávání. Při hodnotících pohovorech, které se provádějí dvakrát za kalendářní rok, musí přímý nadřízený spolu s podřízeným zaměstnancem najít vždy kompromis.

Nadřízený pracovník má za úkol podřízeného zaměstnance celý rok sledovat a poznamenávat si jeho výkony, na hodnotící pohovor se řádně připravit a zároveň zjistit, jak nejlépe podřízeného motivovat do dalšího období. Pokud někteří nadřízení zaměstnanci jsou ovlivněni nebo neochotni s podřízenými pracovníky solidně hodnotící pohovor vytvářet, nemůže podnik efektivně využívat své lidské zdroje.

Opatření se týká důkladnější kontroly ohledně hodnotícího pohovoru, kdy by ho například v úvodu zahajoval nadřízený manažer s další (třetí) osobou. Je zřejmé, že je nevhodné, aby se třetí osoba zúčastnila celého hodnotícího pohovoru, ale v úvodu a při zhodnocení výsledků by mohla poté probrat se zaměstnancem a manažerem výsledky, zda v pořádku prošli všechny kroky a zda jsou spokojeni s průběhem.

## **Posílání informací o kurzech a benefitech přímo do emailu pracovníka**

Dalším nedostatkem zjištěným z výsledků dotazníkového šetření se zaměstnanci bylo, že jsou špatně informováni o svých možnostech ve firmě – ať už ve formě benefitů či možného vzdělávání.

V dotazníku zaznamenávali pracovníci zájem o školení například osobního růstu, počítačových kurzů a podobně, které pojišťovna nabízí. Nabídka těchto kurzů a benefitů je vystavená na HR Intranetu, kam má každý zaměstnanec přístup. Tento Intranet je společný

od roku 2015 pro Generali pojišťovna a.s. i Česká pojišťovna a.s., proto se možná ještě někteří zaměstnanci pojišťovny Generali v tomto přehledu na Itranetu nevyznají.

Jako opatření by bylo vhodné zasílat hromadnou nabídku kurzů a školení 2x ročně do emailu zaměstnance vždy před plánovaným hodnotícím pohovorem, který je ve stejném časovém úseku pro všechny zaměstnance pojišťovny. Co se týče benefitu, bylo by vhodné je zasílat také přímo do emailu každého zaměstnance alespoň jednou ročně (nejlépe v lednu).

## 5 Závěr

V současné době je lidský kapitál neodmyslitelnou součástí každé společnosti. Člověk se celý život neustále vzdělává, buď vědomě pomocí různých školských zařízení, jazykových kurzů, firemních školení, nebo nevědomě skrz svůj zdravý životní styl, sportování, zájmy a podobné. Výdaje na tyto aktivity jsou investicemi do lidského kapitálu. Čím větším objemem znalostí a dovedností jednatel disponuje, tím větší bude jeho potenciál využitelný pro ekonomický růst společnosti.

Lidský kapitál má své určité základní znaky, jako například formu nehmotného aktiva, kdy je neoddělitelné od určitého člověka, je nespotřebovatelné, dlouhodobě zvyšuje výnosy a má nízkou likviditu.

Hlavním cílem diplomové práce bylo poskytnout ucelený pohled na oblast lidských zdrojů a jejich hodnocení v Generali Pojišťovna a.s. se zaměřením na jejich rozlišení dle věku, případně doporučení určitých změn či opatření, které povedou ke zvýšení optimálního využití výkonu všech zaměstnanců a tím zvýšení konkurenceschopnosti pojišťovny Generali.

V rámci splnění zadaného cíle byla definována teoretická východiska pro výzkumnou část diplomové práce a byly použity následující metody šetření a informačních zdrojů: dotazníkové šetření se zaměstnanci, interview s manažerem HR oddělení, analýza statistických dat a právních předpisů, sekundární analýza dostupných informačních zdrojů. Pro dotazníkové šetření byly sestaveny dva dotazníky. Jeden pro zaměstnance, kde probíhalo sebehodnocení každého pracovníka dle věku a výkonu, jejich pohled na zaměstnavatele, a druhý pro útvar lidských zdrojů v pojišťovně, kde se zjišťovalo, jaký má pohled na lidské zdroje v podniku, určité věkové skupiny, co jim nabízí a jaké jsou k nim nastavené přístupy.

K hlavním závěrům diplomové práce jsou navržena opatření a doporučení, která jsou rozvrhnutá do několika částí týkající se: rozšíření odpoledních seminářů i pro krajské pobočky, rozšíření vzdělávání zaměřené přímo na Age management pro nižší management,

jeden kurz ročně pouze dle výběru zaměstnance, posílání informací o kurzech a benefitech přímo do emailu pracovníka, detailnější kontrola plnění hodnotících pohovorů přímého nadřízeného s podřízeným zaměstnancem. Pro každou tuto oblast byla vypracovaná určitá doporučení a pravidla.

Řízení lidských zdrojů s důrazem na pracovníky různých věkových kategorií je v dnešní době velmi diskutovanou problematikou, avšak prozatím méně implementovanou v praxi různých organizacích. Pojišťovna Generali jako mezinárodní společnost však svým konáním vyniká, dbá na své zaměstnance a jejich rozdílné potřeby včetně snahy o minimalizování mýtů a předsudků vůči věkové kategorii pracovníků 50 +.

## 6 Seznam použitých zdrojů

FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice*. Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008, 95 s. Studie (Národohospodářský ústav Josefa Hlávky). ISBN 978-80-86729-38-1.

GARY S. BECKER. *Human capital a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago: University of Chicago Press, 1993. ISBN 9780226041223.

GOSIOROVSKÝ, Ivan. *Personalistika*. Kunovice: Evropský polytechnický institut, 2005, 98 s. ISBN 80-7314-064-0.

KALNICKÝ, Juraj. *HRM - řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2012, 189 s. ISBN 978-80-7329-300-0.

KAMENÍČEK, Jiří. *Lidský kapitál: bohatství, které dřímá v nás*. 2., upr. vyd. Praha: Karolinum, 2012, 230 s. ISBN 978-80-246-2139-5.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 158 s. Andragogika. ISBN 80-86432-97-1.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

NOVOTNÝ, Petr. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.

### *Internetové zdroje:*

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD: *Česká republika od roku 1989 v číslech* [online]. [cit. 2015-12-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech#01>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-unor-2015-1viwzidofb>

EUROSTAT [online]. *StatisticExplained* [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/statistics->

explained/index.php/File:Employment\_rate,\_age\_group\_15%E2%80%9364,\_2004%E2%80%9314\_(%25)\_YB16.png

EUROSTAT: *Employment rates by age group*, 2014 [online]. [cit. 2016-01-22]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment\\_rates\\_by\\_age\\_group,\\_2014\\_\(%C2%B9\)\\_\(%25\)\\_YB16.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Employment_rates_by_age_group,_2014_(%C2%B9)_(%25)_YB16.png)

FINANCE: Nezaměstnanost [online]. [cit. 2016-03-23]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/nezamestnanost/>

GENERALI POJIŠŤOVNA A.S., *Příručka pro pojišťovacího zprostředkovatele*, Praha, 2010

GENERALI POJIŠŤOVNA A.S.: *Firemní kultura* [online]. [cit. 2016-02-22]. Dostupné z: <http://www.generaliz.cz/jobs/firemni-kultura>

GENERALI POJIŠŤOVNA A.S.: *O Generali* [online]. [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: <http://www.generaliz.cz/stranky/o-generaliz/>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ [online]. [cit. 2016-02-15]. Dostupné z: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III\\_vlada\\_\\_Akcni\\_plan\\_staruti\\_.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf)

SPCR [online]. [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha, 2015, , 41 [cit. 2016-02-17]. Dostupné z: [http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age\\_management.pdf](http://www.spcr.cz/images/stories/Projekty/Age_management.pdf)

## **7 Přílohy**

Příloha A: Hodnocení zaměstnanců – Cíle

Příloha B: Hodnocení zaměstnanců – Proces sebehodnocení

Příloha C: Dotazník se zaměstnanci

Příloha D: Dotazník pro HR oddělení

# Hodnocení zaměstnanců Generali Pojišťovna a.s



## Veronika Nemcova/T912027/GENERALI/CZ

Osobní číslo: 00912027  
 Nákladové středisko: 0110004110  
 Současná pozice: referent zákaznické kanceláře  
 V pozici od: 15.02.2011  
 Datum rozhovoru:

Ladislav Hribal/T900049/GENERALI/CZ  
 Miroslav Zlesak/T900647/GENERALI/CZ  
 012015

Finanční cíle						
Název cíle	Kritéria hodnocení	Váha %	Termín	Sebehodnocení %	Splnění %	Poznámky
Splnění chybovosti	Nepřesáhnutí chybovost za OK nad 0,5%	30	31.12.2015	30	30	plní se bez připomínek
		30 %		30 %	30 %	

Obchodní / funkční cíle						
Název cíle	Kritéria hodnocení	Váha %	Termín	Sebehodnocení %	Splnění %	Poznámky
Administrativní podpora OK (Zdraví kmene, kroky kariéry, propojitelnost.), Administrativní podpora a kontrola nováčků	Pravidelné zasílání a vyhodnocování statistik MOS.	50	31.12.2015	50	50	plní se bez připomínek
		50 %		50 %	50 %	

Rozvojové cíle						
Název cíle	Kritéria hodnocení	Váha %	Termín	Sebehodnocení %	Splnění %	Poznámky
Účast na školeních, odborné vzdělání - VŠ	Aktivní účast na školeních nových produktů a změn.	20	31.12.2015	20	20	plní se bez připomínek
		20 %		20 %	20 %	

KO kritéria



# Priloha A

Název cíle	Kritéria hodnocení	Splněno	Termín	Poznámky
Automatický výpočet plnění dle sebehodnocení:	100 %			
Automatický výpočet plnění:	100 %			
Procentuální vyhodnocení splnění KPI za měřené období podle manažera				
Komentář k sebehodnocení zaměstnance				
Komentář hodnotitele				
plní se bez větších připomínek				

V ..... dne .....

V ..... dne .....

\_\_\_\_\_ hodnotitel

\_\_\_\_\_ hodnocený

# Hodnocení zaměstnanců Generali Pojišťovna a.s



## 1. část - Hodnocení zaměstnance: Veronika Nemcova

Osobní číslo: 00912027 Nadřízený (ooo): Ladislav Hribal/T900049/GENERALI/CZ  
 Nákladové středisko: 0110004110 Přímý nadřízený: Miroslav Zlesak/T900647/GENERALI/CZ  
 Současná pozice: referent zákaznické kanceláře Kód hodnocení: 012015  
 V pozici od: 15.02.2011  
 Datum rozhovoru:

### Hodnotící matice

Celkové hodnocení se skládá z výkonu	III.	II.	I.	Překonává očekávání Splňuje očekávání Potřebuje zlepšení
	VI.	V.	IV. O	
	IX.	VIII.	VII.	
	Nižší	Střední	Vyšší	
	Potenciál / Schopnost učít se / Kompetence			

1 – potřebný rozvoj, 2 – dobrý, 3 – velmi dobrý, 4 – výborný

### Vášeň pro dokonalost

- Týmový duch**  1  2  3  4  
 Spolupracuje s ostatními za účelem dosažení týmových i individuálních výsledků, má velké povědomí o globální identitě Skupiny Generali. Podílí se na tvorbě angažovaného pracovního prostředí, kde jsou členové týmu emocionálně zavázáni týmu, a nejen úkolu. Podporuje týmová rozhodnutí i v případech, kdy se liší od jeho/jejich, identifikuje zdroje konfliktů a dobrovolně se podílí na jejich rychlém řešení.
- Podnikatelská odvaha**  1  2  3  4  
 Je si vědom dostupných možností a všechny je zvažuje v rámci rozhodovacího procesu, projevuje odvahu udělat co je správné navzdory osobnímu riziku a nepohodlí. Prokazuje vlastnosti, jako je integrita, nestrannost, čestnost, poctivost a pravdivost a jedná v souladu s hodnotami Skupiny Generali v každodenním životě. Samostatně odpovídá za dosahování cílů, aktivně řídí pokrok a svůj výkon navzdory všem překážkám, je osobně zodpovědný za úspěchy i neúspěchy, nikdy neříká: "To není má práce".

### Pečujeme o naše lidi

- Rozvoj talentů**  1  2  3  4  
 Je empatický a zajímá se o druhé, má důvěru a respekt k ostatním členům týmu a podporuje atmosféru, ve které se lidé cítí být oceněni, a tím přispívá ke snahám s Generali být takovou společností, pro kterou budou chtít lidé pracovat. Zastává proaktivní přístup ke svému osobnímu i profesnímu rozvoji a neustále vyhledává (stejně tak jako poskytuje) zpětnou vazbu. Je motivován a v souladu s vizí Skupiny Generali, podporuje pozitivní pracovní prostředí tím, že ukazuje ostatním, že každý jednotlivec může něco změnit, nehledě na pozici či úroveň zkušeností.
- Rozvoj globálního myšlení**  1  2  3  4  
 Aktivně prokazuje schopnost týmové spolupráce, soustavně využívá neformálních struktur a vyhledává připomínky a podněty od ostatních. Váží si a zapojuje lidi s různými názory a zkušenostmi, zkoumá vlastní předsudky a prokazuje přijímání názorů druhých tím, že kriticky vyhodnocuje ty své. Projevuje zájem a pozitivní přístup k porozumění ostatním kulturám a

prostředím a vyhledává lidi z různých prostředí a s různou historií.

**Zaměření na úspěch**

Podpora globálních změn  1  2  3  4

Chápe a podporuje potřebu změny a výslovně stanoví její přijetí; přizpůsobuje vlastní přístupy a chování, vyžaduje-li to proces změny. Váží si úsilí kolegů při propagování změny a vysvětluje potřebu změny i ostatním.

Má otevřenou mysl a je flexibilní vůči změnám.

Zajištění úspěchu  1  2  3  4

Je nadšený z dosahování výsledků, vítá zadané cíle, překonává bariéry a dosahuje výsledků nad všechna očekávání.

Plní dle plánů, překonává překážky, nezdary a nejistoty, vyslovuje konstruktivní návrhy ohledně procesů a standardů.

Přijímá zodpovědnost za zajištění, že kvalita produktů a služeb splňuje cíle, skvěle zvládá time management a je vytrvalý.

**Rozumíme klientovi**

Vytvářet hodnoty pro klienta  1  2  3  4

Reaguje s pocitem urgency a péče na požadavky zákazníků, a na jejich dotazy a problémy, přičemž přijímá komplexní opatření pro jejich řešení.

Zná a ví, jak organizace plní očekávání zákazníků a v případě tuto znalost předává i ostatním.

Skrze pravidelnou vyžádanou zpětnou vazbu od zákazníka získává detailní porozumění jeho potřebám.

Vytvářet hodnoty pro klienta  1  2  3  4

Pracuje na zlepšení spokojenosti zákazníků v rámci nabízeného stávajícího produktu/služby. V případě potřeby její/jí kriticky hodnotí.

Navazuje odpovídající vztahy s klíčovými interními i externími klienty, a to na obchodní i osobní úrovni.

Vyjednává s distributory takovým způsobem, který je přiměřeně asertivní a konstruktivní.

**Tvoříme pojišťovnictví**

Ovlivňovat s podnikatelskou prozíravostí  1  2  3  4

Zná klíčové faktory zisku v dané oblasti a trendy v rámci finančních ukazatelů a vidí, jak daná oblast/funkce přispívá k ziskovosti podniku.

Vyhodnocuje pokrok v rozpočtových a finančních cílech a přerozděluje je dle potřeby.

Žádá odborníky na trhu o pomoc a o radu týkající se příslušných zdrojů, seznamuje se s novými obchodními modely a využívá nabyté vědomosti v praxi.

Přidaná hodnota pro společenské okolí  1  2  3  4

Chápe důležitost uplatňování hodnot Generali v budování důvěry interních i externích klíčových stakeholderů a v přispívání ke krátkodobému i dlouhodobému růstu.

Drží krok s trendy a změnami ve společnosti a upozorňuje na možné konflikty s aktuálními pracovními postupy či přístupy.

Chápe a podporuje potřebu přispět k agendě společenské odpovědnosti Skupiny Generali, přizpůsobuje vlastní chování tak, aby bylo v souladu s firemním Kodexem chování.

Výsledné hodnocení

Celkové hodnocení se skládá z výkonosti a hodnot (principů chování)	III.	II.	I.	Překonává očekávání	
	VI.	V.	IV.		Splňuje očekávání
	IX.	VIII.	VII.		Potřebuje zlepšení
	Nízký	Střední	Vysoký		
	Potenciál/Schopnost učit se				

1 – potřebný rozvoj, 2 – dobrý, 3 – velmi dobrý, 4 – výborný

**Analytické myšlení**     1  2  3  4    Strukturovaně a logicky přistupuje k řešení problémů. Identifikuje důležité faktory směřující k řešení daného problému a sestavuje z jednotlivých částí smysluplný celek. Stanovuje priority. Volí jednoduchou a efektivní cestu k vyřešení daného problému.

**Koncepční myšlení**     1  2  3  4    Vnímá souvislosti daného problému a rozumí jeho přesahům a dopadům do různých oblastí. Na základě obecných poznatků navrhuje konkrétní alternativy řešení problému. Nachází opakující se vzorce a předvídá další vývoj. Plánuje v dlouhodobé perspektivě. Rozpoznává rizika a hledá příležitosti.

**Řešení problémů a zaměření na výsledek**

**Dosahování cíle**     1  2  3  4    Stanovuje si náročné cíle a plní je. Rozhoduje se rychle a správně na základě předchozí analýzy. Splňuje zadané úkoly včas a v požadované kvalitě s efektivním využitím přidělených zdrojů. Výsledky své práce implementuje, dokončuje započaté aktivity a navazuje na ně další akce. Provádí pravidelnou kontrolu a vyhodnocení úkolů.

**Osobní odpovědnost**     1  2  3  4    Aktivně se zapojuje do dění okolo něj a přijímá odpovědnost za své činy, za svůj tým a své okolí. Ve svém jednání je konzistentní a transparentní. Jde příkladem druhým a druhé respektuje. Jedná v souladu s obecnými hodnotami celé společnosti a hodnotami firmy. Aktivizuje okolí a motivuje okolí k neustálému zlepšování.

**Vedení lidí**

**Vedení**     1  2  3  4    **Manažer:** Je přirozenou autoritou a inspirací pro ostatní. Rozděluje odpovědnost a úkoly v týmu tak, aby maximálně využíval potenciálu svých lidí s ohledem na jejich rozvoj a dosažení stanovených cílů. Pracuje na posunu svých lidí, pomáhá jim dosahovat jejich cílů a překonávat sebe sama. Identifikuje talenty a cíleně s nimi pracuje. Propojuje lidi v týmu a napříč společnostmi. Pracuje s týmovou dynamikou. Umí řešit mezilidské konflikty.  
**Člen týmu:** Svou prací a profesionalitou inspiruje ostatní. Při spolupráci využívá potenciál kolegů s ohledem na jejich přednosti a další rozvoj. Pomáhá ostatním dosahovat jejich cílů a překonávat sebe sama. Propojuje lidi v týmu a napříč společnostmi.

**Motivace**     1  2  3  4    **Manažer:** Naslouchá a rozumí svým podřízeným. Zná jejich silné stránky, prostor pro rozvoj, motivační zdroje a optimální přístup k vedení. Jeho podřízení ví, jaká je jeho vize a jaké má cíle, rozumí tomu, co se po nich chce. Manažer jim věnuje dostatek svého času. Dává pravidelnou zpětnou vazbu ve vhodné podobě a vhodný čas. Zaměřuje se na výsledky a posun svých lidí.

**Člen týmu:** Naslouchá a rozumí svým kolegům. Ví, s čím se na ně může obrátit a v čem potřebují podpořit. Jeho kolegové vědí, na čem pracuje a jaká je jeho odborná kompetence. Je vůči kolegům vstřícný. Záleží mu na společném

výsledku. Dává pravidelnou zpětnou vazbu ve vhodné podobě.

**Vedení změn**

Inovace  1  2  3  4 Zajímá se o dění kolem sebe a přináší nové pohledy a zkušenosti. Aktivně hledá příležitosti ke zlepšení stávajících postupů i zcela nové možnosti s ohledem na možné přínosy a náklady. Usiluje o neustálé zlepšování svých odborných znalostí. Přináší a začleňuje nové znalosti do kontextu své práce a svého okolí.

Podpora změn  1  2  3  4 Stanovuje konkrétní cíle inovace a využívá relevantních nástrojů a metod pro její dosažení. Soustředí se na to, jakým způsobem je možné změny dosáhnout. Důsledně pracuje na zavedení cílů inovace, překonává překážky, podporuje změnu a působí jako její ambasador. Navazuje kontakt a zapojuje do změn své kolegy. Aktivně mění své okolí.

**Vedení vztahu s klientem**

Zaměření na  1  2  3  4 Projevuje zájem o potřeby a problémy klienta/partnera a dokáže je začlenit do navrženého řešení. Hledá společné cíle a možnosti spolupráce. Konzistentně naplňuje a překonává očekávání klienta/partnera.

Partnerský přístup  1  2  3  4 Při jednání s interním i externím klientem/partnerem na různých úrovních jedná v partnerské roli. Respektuje klienta/partnera a jeho potřeby a jedná přiměřeně sebedovědomě a profesionálně. Řídí očekávání klienta/partnera a předchází tak možným rizikům z hlediska udržení dlouhodobého vztahu a dobrého jména společnosti.

V ..... dne .....

V ..... dne .....

\_\_\_\_\_   
 hodnotitel

\_\_\_\_\_   
 hodnocený

## Dotazník pro zaměstnance

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Němcová a jsem studentkou magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

V rámci své diplomové práce se věnuji zhodnocení lidského kapitálu v Generali pojišťovně, a. s. Tento dotazník mi bude sloužit jako zdroj velmi cenných informací.

Upozorňuji, že výzkum je zcela anonymní a veškeré informace budou sloužit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad tímto materiálem.

Bc. Veronika Němcová  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Provozně ekonomická fakulta  
tel.: +420 776 54 77 66  
email: veronika.nemcova@generalii.com

### Pohlaví

žena	muž
------	-----

### Věková kategorie:

Absolvent	lidé mladší věkové skupiny (18 - 30 let)	31- 49 let	50 +
-----------	--	------------	------

### Druh spolupráce s firmou:

HPP	DPP či DPČ
-----	------------

### Jak dlouho již v této firmě pracujete?

do 3 let	3 - 5 let	6 - 10 let	11 a více
----------	-----------	------------	-----------

Domníváte se, že jako zaměstnanec (zaměstnankyně) Vaší věkové kategorie:

### - jste výkonný (á)

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

### - máte dobrou fyzickou zdatnost

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

### - jste ochoten (a) pracovat přesčas

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím
-----------------	-----------------	-------

Příloha C

**- jste ochoten (a) pracovat na zkrácený úvazek**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- jste zkušený (á)**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- jste spolehlivý (á)**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- jste ochoten (á) předávat své zkušenosti**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- umíte pracovat s počítačem tak, abyste si plnil (a) své pracovní povinnosti**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- máte dostatečné jazykové znalosti**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- zajímáte se o IT (dovedete se přizpůsobit změnám)**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- máte dobrý zdravotní stav**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- jste spokojen (a) se svým platovým ohodnocením**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- máte dostatečnou sebejistotu**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- jste flexibilní**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**Jste ochoten (a) se dále vzdělávat?**

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

## Příloha C

Zhodnoťte Vaše znalosti (1 - velmi dobré, 2 - dobré, 3 - dostačující, 4 - špatné, 5 - velmi špatné)

- znalost cizích jazyků

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- práce na počítači

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- celková práce s IT (internet, sociální sítě atd.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Jaké využíváte nabídky kurzů, školení Vaší organizace? (lze označit více nabízených možností)

<input type="checkbox"/>	Produktová školení dle pracovní pozice zaměstnance
<input type="checkbox"/>	Semináře osobního rozvoje
<input type="checkbox"/>	Manažerská školení
<input type="checkbox"/>	Odpolední semináře
<input type="checkbox"/>	E-learningové kurzy (bezpečnost práce, školení řidičů, práce ve výškách atd.)
<input type="checkbox"/>	Odborné kurzy (první pomoc, informační bezpečnost atd.)
<input type="checkbox"/>	Počítačové kurzy (MS Access, Excel, Outlook atd.)
<input type="checkbox"/>	Semináře profesního rozvoje (pojišťovnictví, den s klientem, stáž)
<input type="checkbox"/>	Rozvojové programy (rozvoj jednotlivce, zefektivnění skupinové práce)
<input type="checkbox"/>	Rozvojové programy (Naděje - pro absolventy, talent management)
<input type="checkbox"/>	Jazykové kurzy

Uvítali byste jiný typ/druh školení, kurzů?

Ano x Ne

V případě kladné odpovědi, jaké?

<input type="text"/>
----------------------

Myslíte si, že organizace, ve které pracujete, věnuje pozornost Vaší věkové kategorii?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím

Vnímáte ve Vaší pozici s ohledem na Váš věk nějaké překážky?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne

V případě kladných odpovědí napište jaké:

<input type="text"/>
----------------------

Co by dle Vás pomohlo ke zlepšení Vaší situace ve firmě?

- flexibilnější pracovní doba

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše	zcela



Příloha C

			nesouhlasím	nesouhlasím
--	--	--	-------------	-------------

**- rozšířit vzdělávání**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**- možnost práce "home office"?**

zcela souhlasím	spíše souhlasím	nevím	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
-----------------	-----------------	-------	-------------------	-------------------

**Myslíte si, že byste na své aktuální pozici zvládl (a) být až do důchodového věku (příp. odchodu do důchodu)?**

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
-----	-----------	-------	----------	----

**Myslíte si, že účelnost veškerých financí, které Vaše firma do školení a kurzů investuje, je:**

velmi vysoká	vysoká	průměrná	nízká	velmi nízká
--------------	--------	----------	-------	-------------

**Máte pocit, že Váš zaměstnavatel dostatečně využívá Vašich získaných znalostí a zkušeností?**

zcela ano	spíše ano	nevím	spíše ne	zcela ne
-----------	-----------	-------	----------	----------

**Pokud by firma nabízela možnost pracovat na zkrácený úvazek, využili byste nabídku?**

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
-----	-----------	-------	----------	----

**Uvítali byste možnost pracovat na zkrácený úvazek?**

ano	spíše ano	nevím	spíše ne	ne
-----	-----------	-------	----------	----

**V případě kladné odpovědi, z jakého důvodu? (po mateřské dovolené atd.)**

--

Příloha D

## Scénář otázek pro interview s HR

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Veronika Němcová a jsem studentkou magisterského studia Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze.

V rámci své diplomové práce se věnuji zhodnocení lidského kapitálu v Generali pojišťovně, a. s. Tento dotazník mi bude sloužit jako zdroj velmi cenných informací.

Veškeré informace budou sloužit pouze pro účely zpracování mé diplomové práce.

Děkuji Vám za Váš čas strávený nad tímto materiálem.

Bc. Veronika Němcová  
Česká zemědělská univerzita v Praze  
Provozně ekonomická fakulta  
tel.: +420 776 54 77 66

email: veronika.nemcova@generali.

- 1) Jak vnímáte pojem „lidský kapitál“?
- 2) Z jakého důvodu věnuje/nevěnuje firma pozornost lidskému kapitálu (dále jen LK)?
- 3) Jak firma investuje do LK?
- 4) Kolik Kč firma ročně investuje do LK?
- 5) Jaká je roční návratnost finančních prostředků vynaložených do lidského kapitálu? Jaká je účelnost finančních prostředků vynaložených na vzdělávací aktivity pro zaměstnance 50+?
- 6) Považujete téma stárnutí pracovních sil za důležité pro Vaši organizaci/obor?
- 7) Co by podle Vás mohlo nejvíce přispět k lepšímu zaměstnávání osob 50+?
- 8) Věnuje organizace zvláštní pozornost zaměstnancům 50+? Jaké strategie, opatření?
- 9) V čem vnímáte přínos Age managementu pro personální strategii Vaší organizace?
- 10) V čem vnímáte rizika?
- 11) Kolik Kč firma ročně investuje do LK pro osoby 50+?
- 12) Na jaké obtíže při prosazování Age managementu ve firmě narážíte?
- 13) Má firma nějaké nástroje pro měření Age managementu?
- 14) Věnuje se podnik také tématu diverzity složení pracovních sil (týmů) v rámci personální strategie?

## Příloha D

- 15) Věnuje organizace zvláštní pozornost i jiným „ohroženým skupinám“? (např. absolventi, matky po mateřské dovolené, atd.)
- 16) Jaký je váš postoj ke zkrácení pracovního úvazku? Je snadné takto zaměstnanci upravit pracovní dobu? Přináší to komplikace nebo naopak nějaké výhody? Nabízí ho firma všem nebo jen vybraným skupinám? Využívají zaměstnanci tuto možnost?
- 17) Má firma přehled, jaká je fluktuace zaměstnanců do 50 let a 50 +?
- 18) Zabývají se firemní odbory tématu stárnutí zaměstnanců (Age managementu)?
- 19) Myslíte si, že přizpůsobovat podmínky a organizaci práce rodinným potřebám zaměstnanců je efektivní?
- 20) Myslíte si, že pravidla a organizace práce zohledňující rodinné potřeby zaměstnanců znamenají na trhu práce v ČR konkurenční výhodu?
- 21) Nabízí firma zaměstnancům pružnou pracovní dobu? Všem nebo jen určitým skupinám?
- 22) Nabízí firma možnost home-office? Všem nebo jen určitým skupinám?