

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Age Management ve ŠKODA AUTO a.s.

Kateřina BŘEŠTOVSKÁ

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Tento list vyjměte a nahradte zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2016

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Age Management	9
1.1 Hlavní úrovně Age Managementu	9
1.2 Pilíře Age Managementu	11
1.3 Nástroje Age Managementu	11
1.4 Realizace Age Managementu	12
1.5 Slabé a silné stránky pracovníků 50+	12
1.6 Diverzity management a diskriminace	13
1.7 Programy pro zaměstnance 50+	14
2 Demografická situace v ČR a ve světě	16
2.1 Počet obyvatel ve světě a věková struktura populace v ČR	16
2.2 Věková struktura kmenových zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.	17
2.3 Příklady alternativních řešení v zahraničí	20
2.4 Opatření na podporu pracovníků v České republice	20
2.5 Ostatní aktivity pro starší pracovníky	22
Praktická část	23
3 Výzkumné šetření	24
3.1 Cíl práce	24
3.2 Předmět výzkumu	24
3.3 Definice přínosů a problémů výzkumu	24
3.4 Metody a techniky sběru dat	24
3.5 Určení velikosti vzorku	25
3.6 Předvýzkum	25
3.7 Interview	25
3.8 Dotazník	26
3.9 Zpracování a interpretace dat	29
4 Zhodnocení výzkumu a návrhy na zlepšení	40
5 Seznam literatury	43
6 Seznam obrázků a tabulek	46

Seznam použitých zkratek a symbolů

AU3V	Asociace univerzit třetího věku
CSR	Společensky odpovědné firmy
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
ŠA	ŠKODA AUTO

Úvod

Stárnoucí populace je v dnešní době velmi probírané téma a vyvolává celou řadu otázek týkající se života starších pracujících lidí. Je potřeba brát starší lidi jako výhodu, která sebou nese zkušenosti, rozvážnost, praxi a oporu mladší generaci. V dnešní době se sice lidé dožívají vyššího věku, ale potýkají se se zdravotními problémy a snižujícím se pracovním nasazením. Z těchto důvodů je podstatné, aby firmy změnily přístup ke svým pracovníkům.

Česká republika v porovnání s ostatními zeměmi Evropské unie má poměrně nízkou míru nezaměstnanosti, ale je nutné do budoucnosti počítat s jejím zvyšováním. Evropská unie se snaží prostřednictvím zvyšování věku odchodu do důchodu využít aktivního stárnutí pracovníků, ale je potřeba tomuto přístupu přizpůsobit pracovní podmínky a sociální péči, což není ve všech firmách samozřejmostí.

Cílem bakalářské práce je ukázat, jak se Evropská unie a ŠKODA AUTO a.s. k této problematice stárnutí staví a zda poskytuje stárnoucím pracovníkům nějaké výhody.

Teoretická část

Teoretická část je rozdělena do dvou obsáhlých kapitol. První kapitola je věnována objasnění pojmu Age Management a jeho klíčovými úrovním, nástrojům, pilířům a realizaci. Dále je věnována pozornost slabým a silným stránkám pracovníků 50+. Kromě toho je v kapitole popsán Diverzity management a diskriminace. Konec kapitoly se zabývá programy pro pracovníky 50+, které nabízí ŠKODA AUTO a.s..

Druhá kapitola popisuje postavení pracovníků ve věku 50+ na trhu práce. Poté bude představena věková struktura ve firmě ŠKODA AUTO a.s.. Poslední část se zabývá alternativními opatřeními, jak pomoci ohroženým skupinám na trhu práce v České republice a v zahraničí.

1 Age Management

Age Management se zabývá řízením věkové struktury osob a stanovuje vhodné pracovní podmínky s ohledem na věk a pracovní sílu zaměstnanců. Tato strategie řeší například: stárnutí populace, odchody ze zaměstnání, věkovou diskriminaci, sociální odpovědnost firem a zaměstnanost starších generací.

Dle legislativy České republiky se tato problematika týká všech věkových skupin stejným způsobem, ale výraznější pozornost je věnována zaměstnancům 50+, protože se jedná o ohroženou skupinu na trhu práce (Čevela, 2014).

Mezi hlavní problémy stárnoucích pracovníků patří vyšší nemocnost, snižující se výkonnost, ubývající fyzická síla a zvyšující se náklady na zdravotnické služby. Na druhou stranu starší pracovníci jsou držiteli neocenitelných pracovních i životních zkušeností (Cimbálníková, 2012).

Dále Age Management dohlíží na work-life balance (rovnováha mezi pracovním a soukromým životem), alternativní pracovní úvazky, zdraví a životní styl starších pracovníků (Čevela, 2014).

1.1 Hlavní úrovně Age Managementu

Age Management své zájmy realizuje prostřednictvím klíčových úrovní. Rozlišují se tři úrovně: individuální, úroveň organizace/podniku a národní/regionální úroveň (Cimbálníková, 2011).

V individuální úrovni nese jednatel velký podíl zodpovědnosti sám za sebe, proto se musí snažit získat dostačující předpoklady, které mu umožní v případě potřeby změnit zaměstnavatele. Dalším aspektem je dosažení spokojenosti plynoucí z kvalitně prožitého profesního a osobního života.

Vlivem demografických změn je nutné se soustředit na zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku, počítat se změnou postojů k plánování budoucnosti, a to vše je potřeba brát s ohledem na celoživotní vzdělávání a vlastní zdraví.

Starší pracovníci mohou využívat svůj věk jako výhodu například formou zkušeností, zdrženlivosti a nadhledu. Díky těmto vlastnostem se jedinec nevrhá zbrkle do těžce řešitelných úkolů a tím i zbytečně neplýtvá svou energií.

Organizační úroveň je zaměřena na rozvoj lidského potenciálu, zvýšení produktivity práce a neustálé přizpůsobování pracovníka potřebám podniku.

Zaměstnavatelé nesou odpovědnost za své zaměstnance, proto se zavazují k sociálně zodpovědnému chování. Musí zajistit ochranu zdraví při práci, bezpečné prostředí na pracovišti a přiměřenou pracovní zátěž (Cimbálníková, 2012).

S podnikovou úrovní souvisí pojem CSR neboli Společensky odpovědné firmy. Tyto společnosti si zakládají na plnění legislativních požadavků. Na základě několika analýz byly definovány charakteristické rysy takových společností. Jedná se o:

- environmentální, sociální a ekonomickou oblast,
- stakeholdery,
- dobrovolnost.

V současnosti je environmentální oblasti věnována větší pozornost z důvodu neustálého vzniku nových environmentálních zákonů. Firma by měla omezit negativní dopady na životní prostředí. Je potřeba dbát na ekologicky šetrnou výrobu zboží, ochranu přírodních zdrojů, recyklaci odpadu, snižování spotřeby vody a energie.

Sociální oblast souvisí s péčí o zaměstnance, protože spokojený a motivovaný pracovník je jedním z důležitých faktorů úspěšného podnikání. Firma motivuje pracovníky například pomocí pružné pracovní doby, zvyšováním kvalifikace, vzděláním nebo různými benefity, jako je příspěvek na stravování, firemní auto či telefon.

V ekonomické oblasti je hlavním cílem dlouhodobé dosažení zisku, aby firma mohla financovat své aktivity. Do této oblasti se řadí například zpracování etického kodexu, poskytování důvěryhodných informací o sobě a nabízení kvalitních výrobků.

Stakeholderi jsou zákazníci, obchodní partneři, investoři, vláda, dodavatelé, zaměstnanci či akcionáři, kteří ovlivňují pozitivně, ale i negativně chod firmy. Jedná se o zájmovou skupinu nebo třetí osobu v podnikání. Je podstatné vymezit,

kdo jsou firemní stakeholderi, jaké mají zájmy, způsob komunikace a vliv stakeholderů na podnikání.

Společensky odpovědné firmy tyto aktivity provádějí dobrovolně nad rámec povinností podniku. Činnosti souvisejí jak se společenským, tak i životním prostředím (Kunz, 2012).

Podstata Age Managementu v národní/regionální úrovni spočívá ve snaze maximalizovat příspěvek stárnoucí pracovní síly, který vede k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Současně se zabývá, zda tento cíl není ohrožující jev zabraňující v rozvoji státu. Dále je řešena zaměstnanost a nezaměstnanost, důchodová a sociální politika státu (Cimbálníková, 2012).

1.2 Pilíře Age Managementu

Finští odborníci z institutu pracovního zdraví stanovili na úrovni podniku komplexní opatření vedoucí k úspěchu.

„Na podnikové úrovni Age Managementu je definováno 8 základních pilířů:

- znalost problematiky věku,
- vstřícný postoj vůči věku,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční věková strategie,
- dobrá pracovní schopnost,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- spokojený život“

(Cimbálníková, 2012, s. 39).

1.3 Nástroje Age Managementu

Podstatnou částí pro implementaci Age Managementu je kvalitní znalost jeho nástrojů. Cílem těchto nástrojů je efektivně využívat pracovní sílu, schopnosti, dovednosti a znalosti pracovníků v organizaci.

Existují nástroje zaměřené na obsah práce a na organizaci práce. Nástroje zaměřené na obsah práce zahrnují: přizpůsobení pracovní náplně pracovníkům, vzdělání, ergonomii práce, spolupráci starších pracovníků s mladšími pracovníky (mentoring, coaching). Mezi nástroje zaměřené na organizaci práce patří: vhodně zvolený čas pracovní doby, částečný pracovní úvazek, flexibilní pracovní doba a job-sharing (Cimbálníková, 2012).

1.4 Realizace Age Managementu

Před procesem implementace je potřeba zpracovat analýzu současného stavu podniku. Analýzu lze realizovat ze dvou pohledů, a to vnitřních a vnějších faktorů.

Vnitřní aspekty, které ovlivňují proces, jsou například předmět činnosti, profese a její charakter, dlouhodobé cíle organizace, organizační struktura, hodnoty a postoje podniku.

Mezi vnější faktory můžeme zařadit postavení firmy na trhu, konkurenci a vliv regionu na podnik.

Implementace Age Managementu musí být nejprve schválena vrcholovým managementem. Poté důležitým krokem je sestavení kvalitního týmu zkušených a kvalifikovaných lidí. Prodiskutována by měla být témata: budoucnost, formulace vizí a strategií podniku, audit, stanovení firemních cílů, realizace samotného Age Managementu a jeho vyhodnocení (Cimbálníková, 2012).



Zdroj: Cimbálníková, 2012.

Obr. 1 Proces realizace Age Managementu

1.5 Slabé a silné stránky pracovníků 50+

Zaměstnávání starších pracovníků přináší určité přínosy pro firmu, ale i rizika, které mohou zabraňovat efektivnímu rozvoji společnosti.

Mezi slabé stránky pracovníků 50+ patří: nízká nebo žádná znalost počítačů, špatná jazyková vybavenost, neschopnost adaptovat se novým trendům, neochota

se dále vzdělávat, stereotyp, snižující se výkon, pomalé tempo, zapomínání, vyšší výskyt zdravotních potíží a nemocí.

Naopak mezi silné stránky pracovníků 50+ je možné zařadit: dlouholeté zkušenosti v oboru, kontakty, loajalita firmě, flexibilita, nízká fluktuace a minimální nároky na pracovní prostředí (Bočková, 2011).

1.6 Diverzity management a diskriminace

Diverzita znamená různorodost nebo odlišnost. Diverzity management se snaží vytvořit na pracovišti takové podmínky, kde rozdíly pohlaví, věku, etnického původu, náboženství nebo zdravotního postižení jsou respektovány a využívány jako konkurenční výhoda (edis.ifas.ufl.edu).

Vzhledem k současné demografické situaci a vývoji populace se o diverzitě mluví neustále. Důvodem je klesající porodnost, což vede ke stárnutí populace. Jedním z řešení této problematiky je využití přistěhovalců z méně vyspělých zemí. Bohužel systém České republiky vede spíše k nelegálnímu přistěhovalectví, což má za následek nedůvěru k zahraničním pracovníkům.

Dalším řešením je zapojení starších lidí, žen s malými dětmi a zdravotně postižených občanů do pracovního procesu. Tito lidé reprezentují nevalně využitou pracovní sílu na trhu práce. Diverzita může být východisko z ekonomické krize, stereotypů i předsudků (www.diversity-management.cz).

Diskriminace je specifikována jako nespravedlivé jednání vůči jednotlivci či skupině lidí na základě jejich pohlaví, věku, rase, náboženství, vzdělání či sexuální orientaci.

Diskriminace starších lidí se nazývá Ageismus. Ageistické postoje se nacházejí nejen v práci, ale i rodině. Diskriminace věku je zakázána Listinou základních práv Evropské unie (www.helpage.org).

Diskriminace na základě věku obvykle vyvolává negativní dopady, ale také může odkazovat na laskavost vůči starším lidem vzhledem k jejich věku. Zvýšená nemocnost, senilita, stereotyp a snížená výkonnost jsou obvykle trápení spojená se stárnutím. Překonání těchto překážek je podstatnou součástí každodenního života pro seniory (seniors.lovetoknow.com).

Věková diskriminace může mít například tyto formy:

- ztráta zaměstnání z důvodu věku,
- odmítnutí členství v klubu,
- psychická šikana (ponižování),
- zanedbání lékařské péče.

(www.ageuk.org.uk)

Ageismu má velký dopad na psychickou stránku člověka. Lidé se cítí nepotřební, nevyužití a nemotivovaní k aktivitám, které by ve svém věku ještě snadno zvládli. V dnešní době existuje mnoho organizací, které se zabývají diskriminací a nabízejí pomoc, například instituce Alternativa 50+, ale nejdůležitější je aktivní přístup samotných seniorů k práci, vzdělání a novým technologiím. Ve světě, kde se neustále zvyšuje důchodová věková hranice je potřeba změnit pohled na stáří u mladých i starých lidí.

1.7 Programy pro zaměstnance 50+

ŠKODA AUTO a.s. podporuje diverzitu prostřednictvím speciálního programu seniority. Společnost získala za tuto strategii ocenění v soutěži „TOP Odpovědná firma 2012“ v kategorii „Firma vstřícná seniorům“. Pro firmu mají největší hodnotu zkušenosti, které tito zaměstnanci mají. ŠKODA AUTO poskytuje starším pracovníkům mimořádnou péči v oblasti ergonomie. Tato sociální politika je dlouhodobě rozvíjena s partnerem odbory KOVO.

Hlavními cíli programu je udržení pracovníků v aktivním pracovním nasazení, podpora zdraví při práci případně najít kompromis pro pracovníka při změně zdravotního stavu (www.skoda-auto.cz).

Benefity může čerpat zaměstnanec-senior ŠA, který v průběhu roku neměl neomluvenou absenci 7,5 hodin a více. Senior ŠA je zaměstnanec, který je zaměstnán permanentně 30 let u zaměstnavatele.

Program seniority ŠA poskytuje zaměstnancům-seniorům například tyto výhody.

- Pokud zaměstnanec, dle lékařského posudku pozbyl schopnost provádět svou dosavadní práci, bude přesunut na jiné pracovní místo. A v případě

přeřazení do nižšího tarifního stupně ze zdravotních důvodů, má zaměstnanec právo na doplatek po dobu 18 měsíců.

- Jestliže bude pracovník přesunut na jiné pracovní místo s nižším mzdovým tarifem z důvodu organizační změny, má zaměstnanec právo na doplatek po dobu 12 měsíců.
- Senior má ročně nárok na 5 dnů pracovního volna s náhradou mzdy na 14denní pobyt v lázních.
- Poskytnutí sociální podpory v situaci, kdy je nutné seniorovi ze zdravotních nebo organizačních důvodů dát výpověď. Výše příspěvku podléhá počtu odpracovaných hodin.

(eportal.skoda.vwg, 2016a)

Tab. 1 Tabulka výše sociální podpory

Doba zaměstnání ve ŠKODA AUTO a.s. (počet let)															
30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
Výše podpory v tis. Kč															
136	138	139	141	142	144	145	147	148	150	151	153	154	156	157	159

Zdroj: eportal.skoda.vwg, 2016b.

ŠKODA AUTO ve spolupráci s odbory KOVO nabízí rekondiční pobyty v lázních. Lázně jsou určeny pro seniory, zaměstnance se zdravotním postižením, lékařem vybrané pracovníky a pro výrobní dělníky ve věku 50+. Tito zaměstnanci mají nárok na 5 dnů placeného volna a mohou je využít na dvoutýdenní pobyty v lázních.

Nabídka míst, kde je možné si odpočinout, je velmi pestrá. Jedná se o lázně v České republice například Lázně Jáchymov, Lázně Bechyně, Teplice nad Bečvou, Mariánské Lázně a na Slovensku Lázně Lúčky nebo Turčianské Teplice (eportal.skoda.vwg, 2016c).

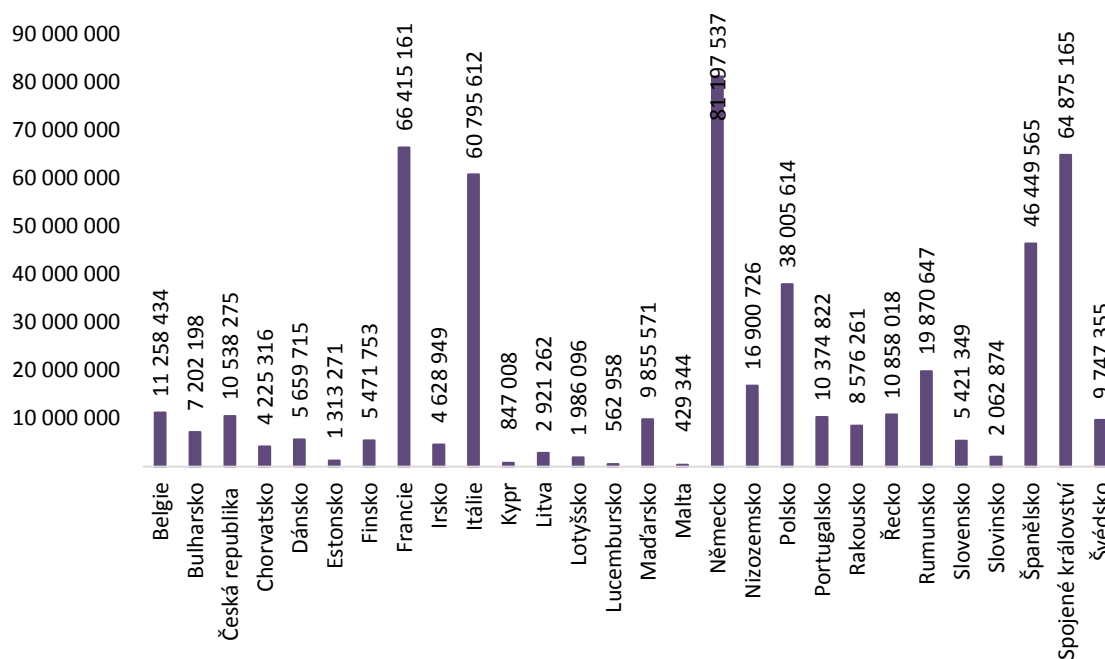
2 Demografická situace v ČR a ve světě

Česká republika a ostatní země Evropské unie se již dnes potýkají s problematikou stárnoucí populace. Na podporu těchto pracovníků bylo přijato několik opatření na zvýšení míry zaměstnanosti pracovníků 50+.

2.1 Počet obyvatel ve světě a věková struktura populace v ČR

Světová populace dnešního světa je odrazem vývoje v minulosti a zároveň podstatný prvek ukazující vývoj do budoucnosti. V současnosti nejlidnatějším státem EU za rok 2015 bylo Německo, druhé místo obsadila Francie a třetí v pořadí bylo Spojené království. Rozlohou je Francie (633 187 km²) větší než Německo (357 376 km²). Česká republika se řadí mezi středně lidnaté státy, mezi státy s malým počtem obyvatel patří například: Malta, Lucembursko a Kypr.

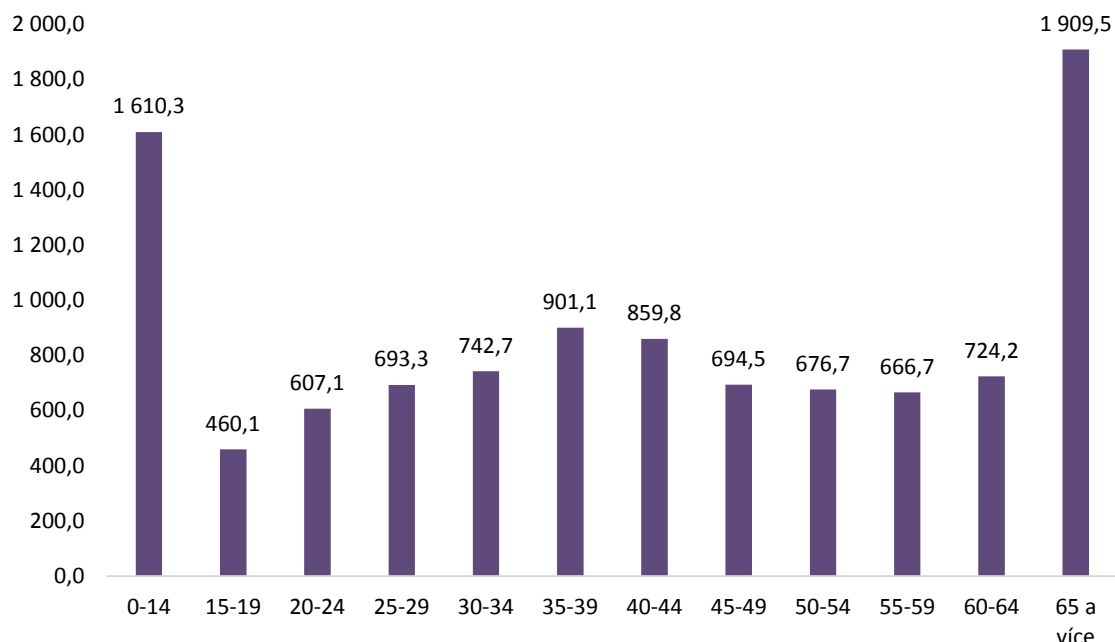
Průměrný věk v Německu u mužů je 77,5 let a u žen 82,6 let, což je oproti České republice poměrně velký rozdíl. Obecně se ženy dožívají vyššího věku než muži, protože mají méně fyzicky náročnou práci (www.datovazurnalistika.cz).



Zdroj: ec.europa.eu, 2015a.

Obr. 2 Lidnatost členských států Evropské unie za rok 2015

Podle sčítání Českého statistického úřadu bylo za rok 2015 celkem 10 545,9 tis. obyvatel v České republice. To znamená, že z celkového počtu obyvatel 3 977,1 tis. lidí patří do ohrožené skupiny 50+ na trhu, což je více než čtvrtina obyvatelstva. Muži dosahují průměrného věku 74 let a ženy 74,5 let.



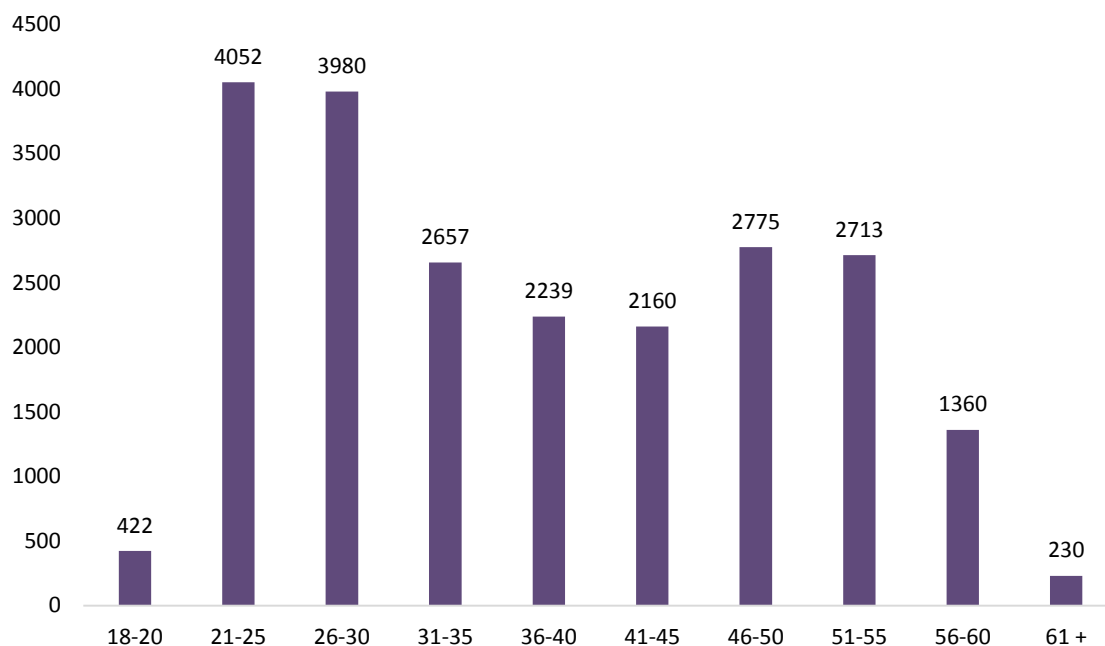
Zdroj: www.czso.cz, 2016.

Obr. 3 Věková struktura populace ČR za rok 2015 v tis.

V současnosti vláda České republiky řeší zmražení věkové hranice na odchod do důchodu, a to v 65 letech. Nižší hranice by pracujícím lidem v dělnických profesích pravděpodobně přišla vhod více než u kancelářského povolání, ale i tak je hranice pořád vysoká a lidé už ve 40 letech si neumí představit, že ještě 25 let nebo i více budou muset být pracovně aktivní.

2.2 Věková struktura kmenových zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s.

Již v roce 2000 ve ŠKODA AUTO a.s. podstatnou pracující složku kmenových zaměstnanců představovala věková kategorie 51 a více let v počtu 4 303. Další reprezentativní skupiny tvoří pracovníci ve věku 21-25 let a 26-30 let. Průměrný věk činil 37 let.



Zdroj: eportal.skoda.vwg, 2016d.

Obr. 4 Věková struktura zaměstnanců k 12/2000

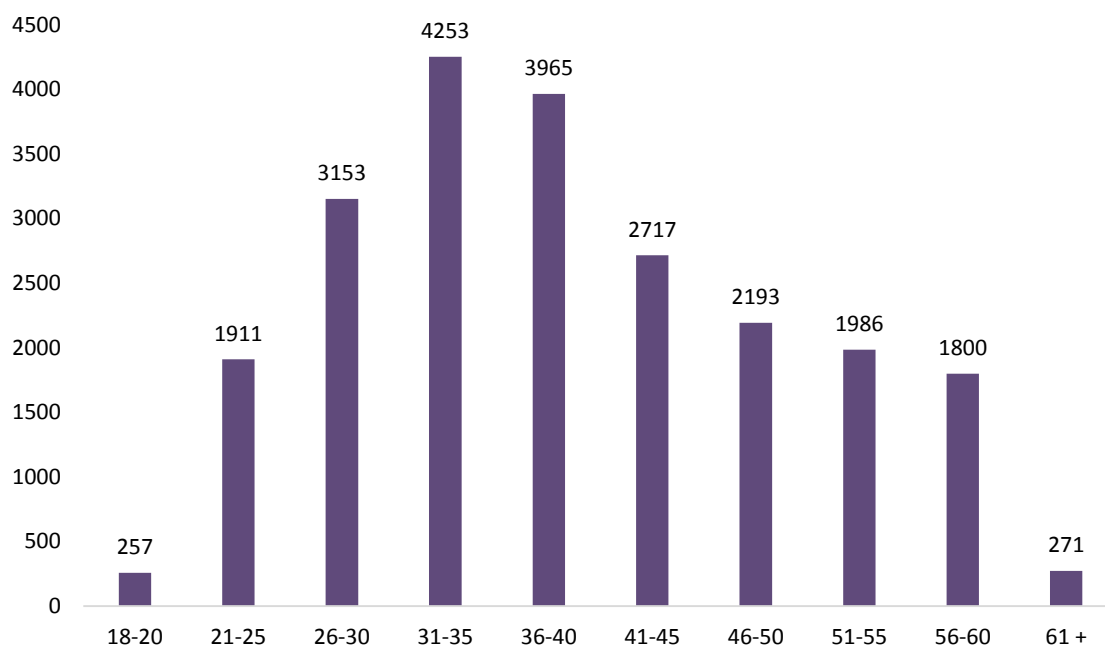
Podle zpracovaných statistik v roce 2005, nejpočetnější skupinu tvořila opět ohrožená skupina na trhu práce a dokonce se zvýšila o 505 lidí. Věková kategorie 26-30 převýšila hranici 21-25 let oproti roku 2000.



Zdroj: eportal.skoda.vwg, 2016d.

Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců k 12/2005

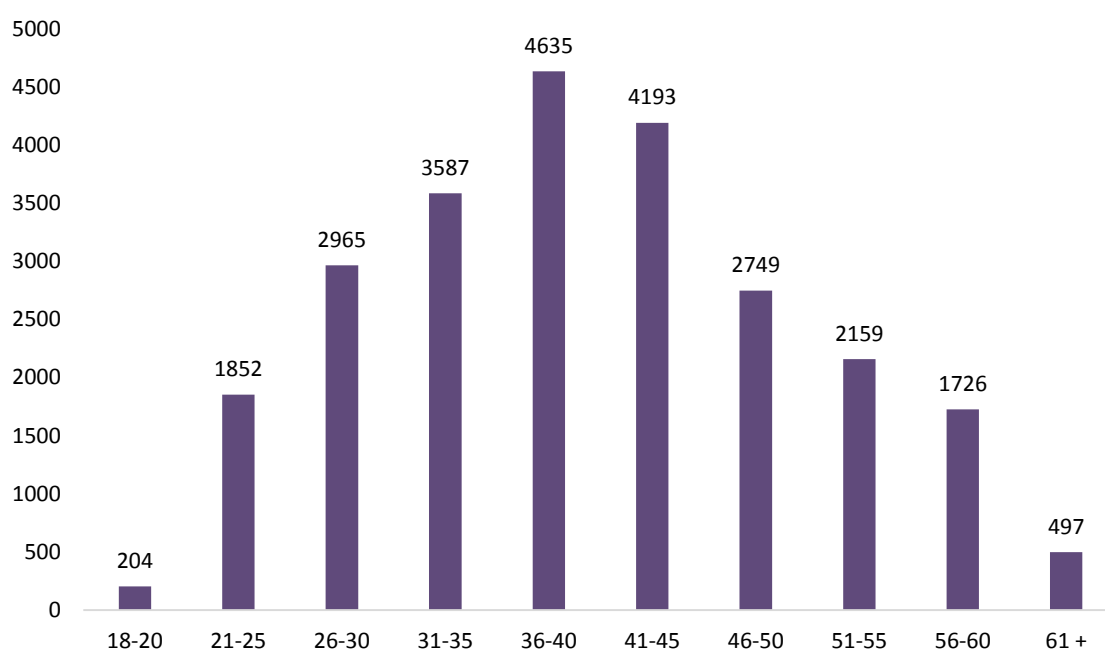
V roce 2010 prioritní kategorie je 31-35 let. Složka 36-40 let se začala postupně zvyšovat.



Zdroj: eportal.skoda.vwg, 2016d.

Obr. 6 Věková struktura zaměstnanců k 12/2010

Dle posledního sčítání ve ŠKODA AUTO a.s. převládá věková hranice 36-40 let v počtu 4 635 pracujících interních lidí. Průměrný věk na konci roku 2015 činil 39,5.



Zdroj: eportal.skoda.vwg, 2016d.

Obr. 7 Věková struktura zaměstnanců k 12/2015

Z grafů můžeme pozorovat, jak i v jedné vybrané společnosti populace stárne. Průměrný věk se za 15 let ve firmě zvýšil z 37 let na 39,5. Do budoucna je možné předpokládat zvyšování věkové hranice 41-45.

2.3 Příklady alternativních řešení v zahraničí

V zahraničí jsou stárnoucí pracovníci vnímáni jako nepostradatelný článek oproti České republice. Zahraniční zaměstnavatelé se snaží prostřednictvím podpůrných programů aktivně využívat a podporovat starší pracovníky. Mezi trendy světového Age Managementu patří: přesunutí pracovníka na jiné místo, přizpůsobení pracovní doby a nabídnutí sdíleného pracovního místa. Sdílení práce s mladším pracovníkem může být pro obě strany velmi přínosné.

Tallinská autobusová společnost (Estonsko) - Řidiči autobusů, kteří již nezvládají stresovou zátěž, kterou tato práce přináší, jsou přeloženi na méně rušnou dopravní linku. V případě, že zaměstnanec z důvodu věku nebo zdravotního stavu nemůže povolání vykonávat, je přesunut na parkoviště jako hlídač.

Továrna na zpracování papíru (Finsko) – Finská vláda přijala koncept „Pracovní schopnosti“, který má připravit individuální pracovní plán starším pracovníkům zohledňující zdraví a sílu, zkrácením pracovní doby nebo přesunutím nočních směn na denní. Cílem strategie je oddálit odchod do důchodu.

Prime Initiative (Velká Británie) - Jedná se o vládní neziskovou organizaci, která má pomoci lidem ve věku nad 50 let se navrátit do pracovního života na základě vlastního podnikání. Společnost poskytuje poradenství zdarma. Podle průzkumů ženy začaly podnikat v oblastech zdraví a krása, vaření, pletení a ve výtvarném umění. Muži poskytovali řemeslnické práce (Bočková, 2011).

2.4 Opatření na podporu pracovníků v České republice

Možnosti, jak zvýšit zaměstnanost starších osob obstarává vláda České republiky ve spolupráci s úřady práce. Vláda České republiky schválila strategii „Evropa 2020“. Cílem je zvýšit míru zaměstnanosti lidí ve věku 20-64 let do roku 2020 (Cimbálníková, 2012).

Evropská unie se snaží vytvářet pracovní místa a dosáhnout uspokojivého hospodářského růstu. Bylo stanoveno 6 nejdůležitějších oblastí, kde je potřeba změnit strategii, a to v oblasti výzkumu a vývoje, zaměstnanosti, vzdělávání,

sociálního začleňování, klimatu a energetiky a snižování chudoby (ec.europa.eu, 2016b).

Cíl týkající se zvýšení míry zaměstnanosti se zaměřuje na vytvoření nových pracovních míst především pro starší lidi, ženy, mladé lidi a lidi s nízkou odborností. S tím souvisí investování do vzdělání, aby byla získána dostatečná kvalifikace k výkonu činností pro všechny věkové skupiny. Zvýšit vzdělání se Evropská unie snaží dosáhnout snížením míry předčasného ukončení školní docházky pod 10 % a zvýšit počet absolventů vysokých škol u lidí ve věku 30-34 na 40 %. Zvýšit míru zaměstnanosti v Evropě je potřeba hlavně u žen, mladých a starších lidí. Zaměstnanost žen ve věku 20 – 64 let je přibližně o 13 % menší než u mužů. U starších lidí ve věku 55 – 64 let je o 16 % menší než ve Spojených státech a Japonsku. Nezaměstnanost mladé generace na trhu práce kvůli hospodářské krizi je více než 21 %. Do budoucna bude podstatné prohlubování a získávání nových znalostí, protože v Evropské unii je 80 000 000 lidí s nízkou odborností a bude vytvořeno do roku 2020 přibližně 16 000 000 nových pracovních míst, které právě budou vyžadovat vysokou kvalifikaci (ec.europa.eu, 2016c).

Další nařízení vlády, jak pomoci v zaměstnanosti osobám 50+ v České republice je například Aktivní politika zaměstnanosti v České republice.

Cílem politiky je zvyšování počtu pracovních míst pro ohrožené skupiny na trhu práce pomocí například rekvalifikace, veřejně prospěšných prací nebo příspěvku na zapracování.

Rekvalifikace probíhá mezi úřadem práce a uchazečem o dané zaměstnání. Úřad práce zaplatí náklady na rekvalifikaci za uchazeče. Rekvalifikace zahrnuje vzdělání ve speciálních i mezinárodních programech. Díky tomuto nástroji je starší zaměstnanec schopen si doplnit chybějící kvalifikaci a získat nové znalosti. Bohužel samotné kurzy mají nízkou efektivitu a nejsou cílené. Ke zvýšení efektivnosti se doporučuje praxe, která by měla navazovat na kurz. Poté zaměstnavatel nabídne případnou další spolupráci.

Příspěvek na zapracování je nabídnut zaměstnavateli, pokud do svého týmu přijme pracovníka, kterému úřad práce věnuje zvýšenou péči z hlediska věku, zdravotního stavu či péče o dítě. Do této skupiny patří i pracovníci 50+.

Veřejně prospěšné práce jsou vhodnou příležitostí, jak ukázat starším lidem, že jsou potřební. Většinou se jedná o úklid veřejných míst a budov (Bočková, 2011).

2.5 Ostatní aktivity pro starší pracovníky

V dnešní době mají lidé mnoho možností. Například pomáhat jako dobrovolník nebo zkusit studovat školu třetího věku.

Univerzity třetího věku jsou pro aktivní seniory, kteří se nespokojí se svým životem v ústraní, ale chtějí se ještě něco zajímavého naučit a poznat nové lidi. Asociace univerzit třetího věku (AU3V) je neziskové sdružení zaměřené na vzdělávání starších lidí v důchodovém věku. Asociace provozuje přibližně 23 univerzit na vysokých školách například: Česká zemědělská univerzita v Praze, Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně (www.au3v.org).

Česká zemědělská univerzita v Praze poskytuje vzdělání seniorům, absolventi získají Osvědčení o absolvování kurzů. Přednášky jsou rozvrženy do 4 semestrů (2 roky). Podmínkou pro přijetí je zaslání přihlášky, maturitní zkoušky a důchodového věku (u3v.czu.cz).

Senioři sobě je dobrovolnický projekt, kde samotní senioři spolupracují s Policií České republiky, protože se jedná o nejohroženější skupinu v souvislosti s trestnou činností. Členové se snaží prostřednictvím letáků, besed a medií upozornit na trestnou činnost – krádeže, napadení (www.policie.cz).

SEVEN – Senior European volunteers Exchange Network jedná se o mezinárodní řetězec 29 organizací, který je zaměřen na výměnu dobrovolníků v zahraničí. Dobrovolnické programy jsou velmi pestré, některé trvají 3 týdny nebo i několik měsíců. V rámci tohoto zahraničního projektu člověk pozná mezinárodní kulturu, získá nové zkušenosti a zlepší si jazykovou vybavenost (www.seven-network.eu).

Existuje mnoho oblastí, kde je potřeba pomoc. Dobrovolník se může seznámit s mnoha lidmi a mít dobrý pocit z práce, která byla prospěšná nejen jemu, ale i společnosti. Dobrovolnictví je vhodné pro lidi, kteří mají spoustu volného času a chtějí ho efektivně využít.

Praktická část

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na výzkumné šetření týkající se pracovníků ve ŠKODA AUTO a.s. a následné podání návrhů na zlepšení situace.

ŠKODA AUTO a.s. je největším výrobcem českých automobilů s dlouholetou tradicí se sídlem v Mladé Boleslavi. ŠA kromě toho vlastní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Vlastníkem ŠKODA AUTO a.s. je společnost Volkswagen Group.

Cílem výzkumu je ukázat spokojenost pracovníků ve velké prosperující firmě jako je ŠKODA AUTO a.s.. A možnost firmě přednést návrhy na zlepšení, které budou podloženy výzkumem.

3 Výzkumné šetření

Tato kapitola je zaměřena na dotazníkové šetření a interview s pracovníky ŠKODA AUTO a.s., s cílem zjistit, co zaměstnance motivuje a míru jejich produktivity. Poté následuje vyhodnocení a návrhy na případné zlepšení situace.

3.1 Cíl práce

Cílem výzkumu bude zjistit míru motivace a produktivity u zaměstnanců ve věkové kategorii 50+ ve ŠKODA AUTO a.s..

Stanovení cíle bylo jasné již na počátku. Práce je orientována na stárnoucí pracovní sílu na trhu práce z důvodu aktuálnosti tématu a zároveň, protože se jedná o rozhodující okamžik, zda setrvat v aktivním pracovním nasazení či zaměstnání opustit.

3.2 Předmět výzkumu

Předmětem výzkumu bude stárnoucí pracovní síla a způsob, jak ŠKODA AUTO a.s. této problematice čelí.

3.3 Definice přínosů a problémů výzkumu

Výzkum může být pro firmu nositelem konkurenční výhody na trhu. Výzkumné šetření bude zaměřeno na zjištění názoru zaměstnanců na poskytované služby ŠKODA AUTO a.s.. Dále tyto poznatky může firma použít na případné zlepšení nedostatků, a při zaujetí správného postavení k problému, tím i zlepšit image firmy.

Během výzkumu je možné se setkat s neochotou pracovníků vyplnit dotazník či neporozuměním otázek v dotazníku na základě nevhodné formulace.

3.4 Metody a techniky sběru dat

Sběr dat se uskuteční prostřednictvím rozhovoru se třemi vybranými pracovníky z oddělení ŠKODA AUTO a.s.. Pracovníci budou různých věkových kategorií, aby byl zřetelný rozdíl zvládnutí náročnosti práce po fyzické a psychické stránce u mladých a starých lidí. Dále šetření bude probíhat formou dotazníků v papírové podobě, které budou rozděleny s pomocí kontaktů z povinné praxe v ŠA mezi požadované pracovníky. Úkolem dotazníku je zjistit fyzickou či duševní zátěž, která je kladena na pracovníky různých věkových kategorií, ale více nás budou

zajímat pracovníci 50+, zda ve své práci je brán ohled na jejich věk a zda mají zkušenost s diskriminací na pracovišti. Výzkum bude kvantitativního charakteru, z důvodu zkoumání velkého počtu respondentů.

3.5 Určení velikosti vzorku

Pro rozhovor budou osloveni 3 pracovníci, kteří mají dlouholetou zkušenost ve ŠA. Zaměstnanci souhlasili s interview na základě známosti a s podmínkou slíbení anonymity. Uveden bude pouze pohlaví a věk, což je pro práci velmi důležité. K zachování anonymity se místo jmen použije označení X, Y, Z.

Jednotky výběrového vzorku na dotazníkové šetření byly určeny na základě záměrného nepravděpodobnostního výběru, který je využíván prostřednictvím kvót. Celkový počet zaměstnanců k prosinci roku 2015 činí 24 567. Z tohoto počtu byl určen reprezentativní vzorek obsahující 100 respondentů, které bude potřeba oslovit.

Tab. 2 Určení reprezentativního vzorku

Základní soubor		Průměry v %		Stanovení vzorku	
18-20	204	18-20	0,83	100*0,83%	1
21-25	1 852	21-25	7,54	100*7,54%	8
26-30	2 965	26-30	12,07	100*12,07%	12
31-35	3 587	31-35	14,60	100*14,6%	15
36-40	4 635	36-40	18,87	100*18,87%	19
41-45	4 193	41-45	17,07	100*17,07%	17
46-50	2 749	46-50	11,19	100*11,19%	11
51-55	2 159	51-55	8,49	100*8,49%	8
56-60	1 726	56-60	7,03	100*7,03%	7
61 +	497	61 +	2,02	100*2,02%	2
Σ	24 567	Σ	100,01	Σ	100

3.6 Předvýzkum

Předvýzkum bude proveden na jednom vybraném zaměstnanci během pohovoru, aby bylo zjištěno, zda dotazník je výstižný a srozumitelný. Dotazník bude poskytnut papírovou formou.

3.7 Interview

Otázky k pohovoru byly připraveny předem. Bylo stanoveno pouze 7 otázek, aby zaměstnanci nebyli dlouho zdržováni od práce a nepospíchali tak s odpověďmi.

- 1) Jak byste zhodnotil/a svou jazykovou vybavenost? Byl/a jste v rámci zaměstnání v zahraničí či na jazykových kurzech?
- 2) Používáte při práci počítač? Jak byste zhodnotil/a svou počítačovou gramotnost?
- 3) Poskytuje Vám firma ŠKODA AUTO a.s. nějaké kurzy? (Jiné než jazykové a počítačové). Kdy naposledy jste absolvoval/a nějaký kurz?
- 4) Cítíte se ve srovnání s mladšími kolegy nějak diskriminován/a? Změnil se přístup nadřízeného během Vaší pracovní kariéry?
- 5) Jak zvládáte svou práci? Je pro Vás fyzicky nebo psychicky náročná?
- 6) Jste ve své práci spokojen/a?
- 7) Umíte si představit pracovat ve ŠKODA AUTO a.s. až do věku 65 let?

3.8 Dotazník

Jako první náležitostí strukturovaného dotazníku jsou naformulovány srozumitelné instrukce, oslovení respondentů, seznámení se zkoumaným problémem, a co je cílem výzkumu. Dále jsou popsány stručné pokyny potřebné k vyplnění dotazníku, přibližná délka vyplňování, a že je dotazník zcela anonymní. Na závěr dotazníku je poděkování respondentům za čas strávený vyplněním dotazníku.

V dotazovací části budou respondenti nejprve rozděleni podle pohlaví a věku. Respondenti mohou vybírat z předem nadefinovaných odpovědí, kde mohou zvolit jednu správnou odpověď.

3.8.1 Vzor dotazníku

Dobrý den,

jsem studentkou ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY a v rámci bakalářské práce se na Vás obracím s prosbou vyplnění dotazníku na téma: Age Management ve ŠKODA AUTO a.s.. Získané údaje budou sloužit pro interní potřebu školy a firmy ŠKODA AUTO a.s., informace mohou přispět ke zlepšení atmosféry pracovního prostředí.

Dotazník je určen pro pracovníky ŠKODA AUTO a.s.. Vyplnění je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut. Vyberte vždy jen jednu odpověď.

1) Pohlaví

- muž
- žena

2) Věk

- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61 a více

3) Ve kterém pracovním prostředí vykonáváte svou činnost?

- na dílně
- v kanceláři
- v kanceláři i na dílně

4) Je Vaše pracovní náplň pro Vás náročná?

- ano, po fyzické stránce
- ano, po psychické stránce
- ano, po fyzické i psychické stránce
- není

5) Setkali jste se někdy Vy osobně na pracovišti s nerovným zacházením kvůli věku, které by Vás znevýhodňovalo? (Například dostávání úkolů, které jsou hluboko pod Vaší kvalifikací. Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována na základě mála zkušeností.)

- ano
- ne

- 6) Máte povědomí o Programu seniority (jeho výhodách) a rekondičních pobytech, které firma ŠKODA AUTO a.s. poskytuje pro zaměstnance ve věku 50 let a výše?
- ano, znám oba programy
 - znám pouze Program seniority
 - znám pouze možnost rekondičních pobytů
 - neznám ani jeden benefit
- 7) Máte zdravotní problémy způsobené pracovní zátěží? (Například bolesti zad způsobené neergonomickým nábytkem, špatné osvětlení, hlučné pracovní prostředí, problémy spojené s opakovaným napětím, nevhodně umístěné pracovní nářadí.)
- ano
 - ne
- 8) Pokud ano, je brán na Vaše onemocnění zřetel? (Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, označte poslední možnost.)
- byl/a jsem přeložen/a na jiné pracovní místo
 - bylo mi nabídnuto jiné alternativní řešení (zkrácený pracovní úvazek)
 - není na mé bolesti brán zřetel
 - nemám zdravotní problémy způsobené pracovní zátěží
- 9) Jaká je reakce nadřízeného v případě, když potřebujete v pracovní době navštívit lékaře?
- mohu jít kdykoliv potřebuji
 - mohu jít, ale jsou kolem této situace problémy
 - nemohu jít během pracovní doby, musím si vybrat dovolenou
- 10) Jste nuceni dělat přesčasy?
- ano, poměrně často (přibližně 2-3x do týdne)
 - občas ano (přibližně 2-3 do měsíce)
 - ne

11) Plánujete na své pracovní pozici setrvat až do důchodu?

- ano
- nevím
- ne

12) Čím jste ve ŠKODA AUTO a.s. motivováni?

- finančním ohodnocením
- jistotou práce
- služebním vozidlem
- moderním pracovním prostředím
- možností pracovat v úspěšné firmě

13) Co byste ve svém zaměstnání změnili/zlepšili?

- více benefitů (nejen pro pracovníky 50 a více let)
- zavedení rotace práce (obměna vykonávané práce)
- přestavba/inovace pracovního prostředí
- nové pracovní zařízení/nářadí
- nic, jsem spokojen/a
- Váš návrh na změnu či zlepšení _____

Děkujeme za čas a spolupráci při výzkumu.

3.9 Zpracování a interpretace dat

Rozhovory proběhly na místě, kde se pracovníci cítí nejlépe, tedy v kanceláři nebo v kiosku. Celkem se uskutečnily tři rozhovory o délce 15-25 minut. Z důvodu známosti byla atmosféra přátelská a příjemná.

X (muž 30 let) – místo výkonu práce: kancelář + dílna, zaměstnán 8 let u ŠA

1) Jak byste zhodnotil svou jazykovou vybavenost? Byl jste v rámci zaměstnání v zahraničí či na jazykových kurzech?

Má jazyková vybavenost je základní. Na jazykovém kurzu jsem byl. Bohužel, nevýhodou těchto kurzů je, že ve skupině je mnoho lidí tudíž se vyučující nemůže věnovat každému na 100 procent.

2) Používáte při práci počítač? Jak byste zhodnotil svou počítačovou gramotnost?

Při práci používám počítač denně a myslím si, že má schopnost na počítači je dostačující k práci, kterou vykonávám.

3) Poskytuje Vám firma ŠKODA AUTO a.s. nějaké kurzy? (Jiné než jazykové a počítačové). Kdy naposledy jste absolvoval/a nějaký kurz?

Firma poskytuje mnoho kurzů například zvládnání stresu, komunikace, Time management atd. Už je to dlouho, kdy jsem naposledy byl na nějakém kurzu, nevzpomínám si.

4) Cítíte se ve srovnání s mladšími kolegy nějak diskriminován? Změnil se přístup nadřízeného během Vaší pracovní kariéry?

Necítím. Člověk se musí neustále vzdělávat. Přístup nadřízeného se změnil k lepšímu.

5) Jak zvládáte svou práci? Je pro Vás fyzicky nebo psychicky náročná?

Práci zvládám, a jsem také podle toho hodnocen velmi uspokojivě. Práce je pro mě náročná fyzicky i psychicky. Proto ve volném čase sportuji a věnuji se sám sobě.

6) Jste ve své práci spokojen?

V práci jsem spokojen, protože mě zatím naplňuje a necítím se být vyhořelý.

7) Umíte si představit pracovat ve ŠKODA AUTO a.s. až do věku 65 let?

Pracovat ve Škodovce do 65 let si umím představit, ale určitě na pozici, která nebude, tak stresují a fyzicky náročná.

Y (žena 39 let) – místo výkonu práce: kancelář, zaměstnána 14 let u ŠA

1) Jak byste zhodnotila svou jazykovou vybavenost? Byla jste v rámci zaměstnání v zahraničí či na jazykových kurzech?

Svou jazykovou vybavenost hodnotím nadprůměrně. Plyně mluvím německy i anglicky. Na služební cesty do zahraničí jezdím poměrně často a kurzy v rámci zaměstnání jsem také absolvovala.

2) Používáte při práci počítač? Jak byste zhodnotila svou počítačovou gramotnost?

Ano, používám. Jsem schopná v případě problému poradit i ostatním.

3) Poskytuje Vám firma ŠKODA AUTO a.s. nějaké kurzy? (Jiné než jazykové a počítačové). Kdy naposledy jste absolvoval/a nějaký kurz?

Ano, poskytuje. Asi před třemi měsíci.

4) Cítíte se ve srovnání s mladšími kolegy nějak diskriminována? Změnil se přístup nadřízeného během Vaší pracovní kariéry?

Ne, necítím. Důležité jsou zkušenosti, dle nich se mění i přístup nadřízených.

5) Jak zvládáte svou práci? Je pro Vás fyzicky nebo psychicky náročná?

Svou práci zvládám bez větších problémů. Ne, má práce není fyzicky náročná, psychicky jen občas.

6) Jste ve své práci spokojena?

Ano, jsem velmi spokojená. Hlavním důvodem je kreativní práce, výborný kolektiv a nadřízení pracovníci.

7) Umíte si představit pracovat ve ŠKODA AUTO a.s. až do věku 65 let?

Pokud to mé zdraví dovolí, tak v tom nevidím žádný problém.

Z (muž 54 let) – místo výkonu práce: kancelář + dílna, zaměstnán 25 let u ŠA

1) Jak byste zhodnotil svou jazykovou vybavenost? Byl jste v rámci zaměstnání v zahraničí či na jazykových kurzech?

Kdysi jsem uměl trochu německy, ale tu k práci nepoužívám, tak jsem všechno zapomněl. Do zahraničí nejezdím a na kurzy nechodím.

2) Používáte při práci počítač? Jak byste zhodnotil svou počítačovou gramotnost?

Počítač k práci používám, a když mám s něčím problém, poprosím své kolegy.

3) Poskytuje Vám firma ŠKODA AUTO a.s. nějaké kurzy? (Jiné než jazykové a počítačové). Kdy naposledy jste absolvoval/a nějaký kurz?

Nevím o tom.

4) Cítíte se ve srovnání s mladšími kolegy nějak diskriminován? Změnil se přístup nadřízeného během Vaší pracovní kariéry?

Bohužel nikdo ohled na můj věk nebere. Během těch let, co tu pracuji, se přístup vedoucího poměrně změnil. Když se mi něco nelíbí, umím se ozvat a vzhledem k tomu, že jsem starší než můj vedoucí tak to celkem respektuje.

5) Jak zvládáte svou práci? Je pro Vás fyzicky nebo psychicky náročná?

Moje práce je náročná fyzicky, nosíme těžké plechy a občas cítím, jak už mi docházejí síly.

6) Jste ve své práci spokojen?

Poslední dobou ne, práce je náročná a začínám mít zdravotní problémy.

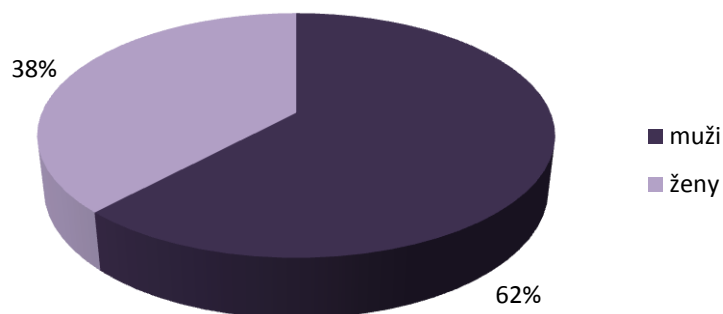
7) Umíte si představit pracovat ve ŠKODA AUTO a.s. až do věku 65 let?

V kanceláři ano, ale na dílně ne.

Pracovníci X a Z nemají potřebu zlepšovat své jazykové nedostatky, protože jazyky ke své práci nepotřebují. Mladší pracovníci X a Y s počítačovými schopnostmi problém nemají, o poskytovaných kurzech vědí. Cítí se ve své práci velmi spokojeni. Každá práce je nějakým způsobem náročná, ale to nejen ve ŠKODA AUTO a.s.. Všichni dotazovaní pracovníci si umí představit pracovat ve ŠA, ale v kancelářském prostředí. Pracovník Z působí trochu pesimisticky vzhledem ke svému věku. Nemá potřebu se zdokonalovat a neinformuje se o svých možnostech.

Po skončení výzkumu nastala část zpracování dat z dotazníků. Ohroženou skupinu 50+ reprezentuje dle stanoveného vzorku 17 pracovníků. Vzhledem k tomu, že dotazníky jsou v papírové formě, je možné ukázat, jak tito zaměstnanci odpovídali.

1) Pohlaví

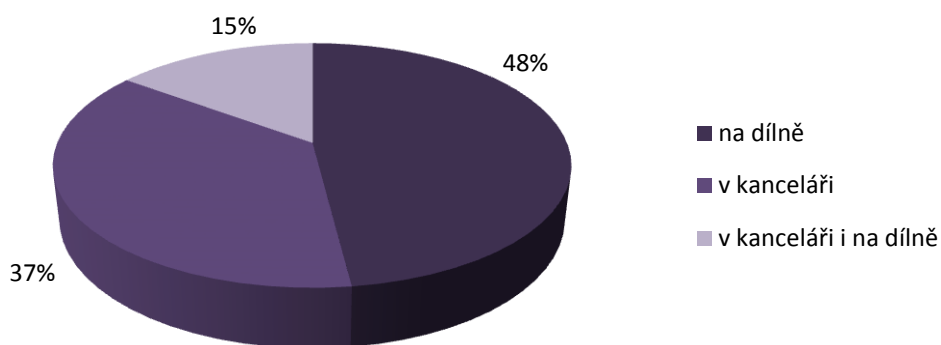


Vzhledem k nabytým zkušenostem byl již na začátku výzkumu předvídan větší podíl mužů než žen. Na dotazník odpovědělo 62 % mužů a 38 % žen. V ohrožené skupině se nacházeli 3 ženy a 14 mužů.

2) Věk

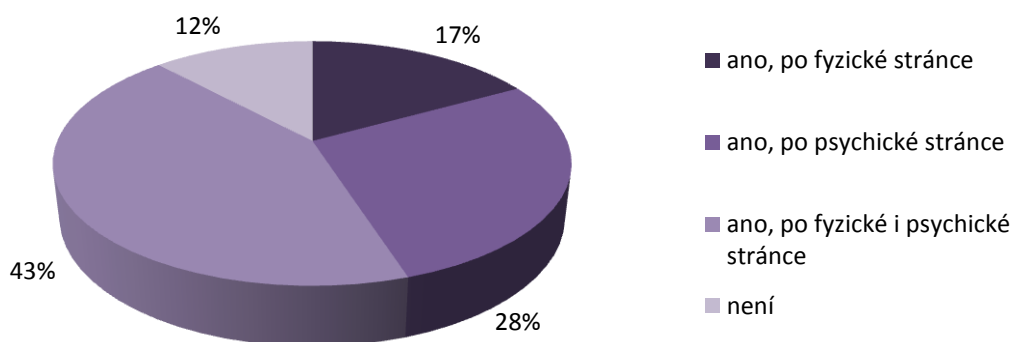
Na základě stanoveného reprezentativního vzorku bylo patrné, kolik pracovníků ŠKODA AUTO a.s. v každé věkové kategorii musí být osloveno. S pomocí kolegů z praxe byla tato podmínka splněna bez problémů.

3) Ve kterém pracovním prostředí vykonáváte svou činnost?



Pracovníci vykonávající svou pracovní činnost na dílně tvoří 48 %, v kanceláři 37 %, v kanceláři i na dílně 15 %. Větší podíl pracovníků na dílně způsobuje třísměnný provoz. Ve skupině 50+ ženy pracují v kanceláři, 5 mužů také v kanceláři a zbylých 9 mužů na dílně.

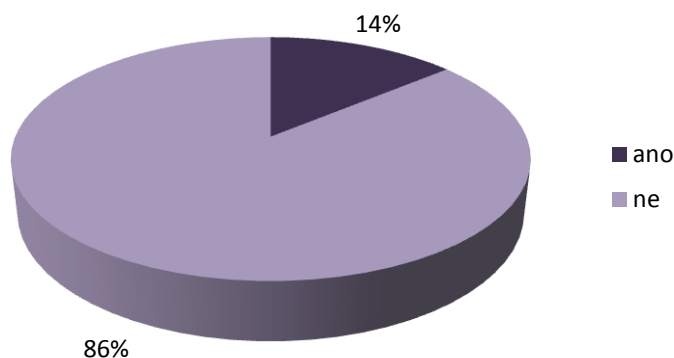
4) Je Vaše pracovní náplň pro Vás náročná?



Pro pracovníky ŠA je pracovní náplň ve 43 % náročná po fyzické i psychické stránce. Po psychické stránce je práce obtížná pro 28 % pracovníků. Dále 17 % respondentů odpovědělo, že jejich práce je náročná po fyzické stránce. Pouze pro 12 % lidí práce namáhavá není.

Na základě dotazníků je patrné, že práce obtížná fyzicky i psychicky je více pro pracovníky na dílně, kde používají těžké nářadí, přenášejí těžké kusy materiálu a mají na každý úkon omezený čas. Práce náročná po psychické stránce je pro pracovníky vykonávající práci v kanceláři, kteří také mají stanovené konečné termíny pracovních úkolů.

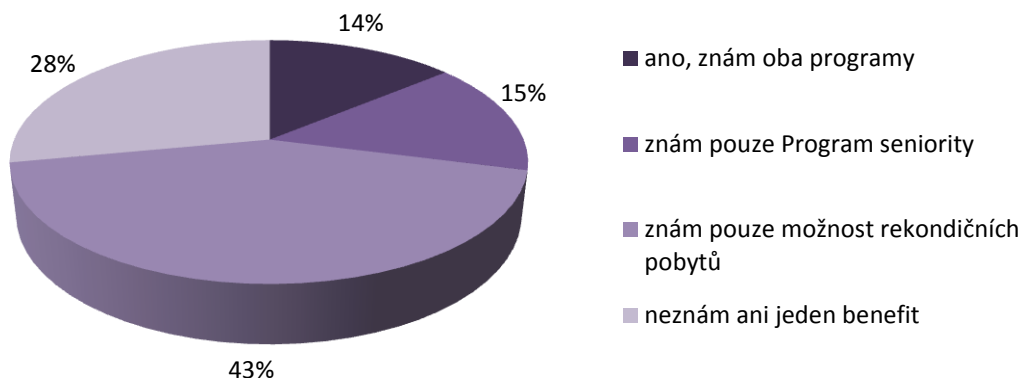
5) Setkali jste se někdy Vy osobně na pracovišti s nerovným zacházením kvůli věku, které by Vás znevýhodňovalo? (Například dostávání úkolů, které jsou hluboko pod Vaší kvalifikací. Vaše rozhodnutí jsou zpochybňována na základě mála zkušeností.)



Otázka týkající se diskriminace dopadla uspokojivě. Problematika diskriminace se na pracovišti projevuje minimálně, a to jen ve 14 %, 86 % se na pracovišti

s diskriminací nesetkalo. Zajímavé je, že ze skupiny 50+ respondenti nemají s diskriminací zkušenost.

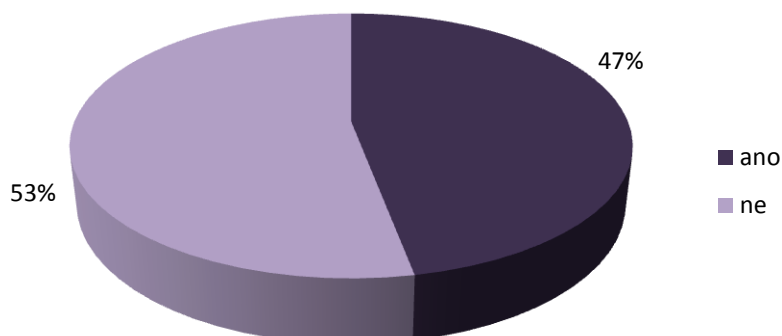
6) Máte povědomí o Programu seniority (jeho výhodách) a rekondičních pobytech, které firma ŠKODA AUTO a.s. poskytuje pro zaměstnance ve věku 50 let a výše?



Bohužel informovanost pracovníků o jejich možnostech v této oblasti je nedostačující. Pouze 14 % pracovníků má povědomí o existujícím Programu seniority a možnosti ozdravných pobytů. Pracovníci více znají rekondiční pobyty (43 %) než Program seniority (15 %). Nevědomost o žádném programu tvoří 28 %.

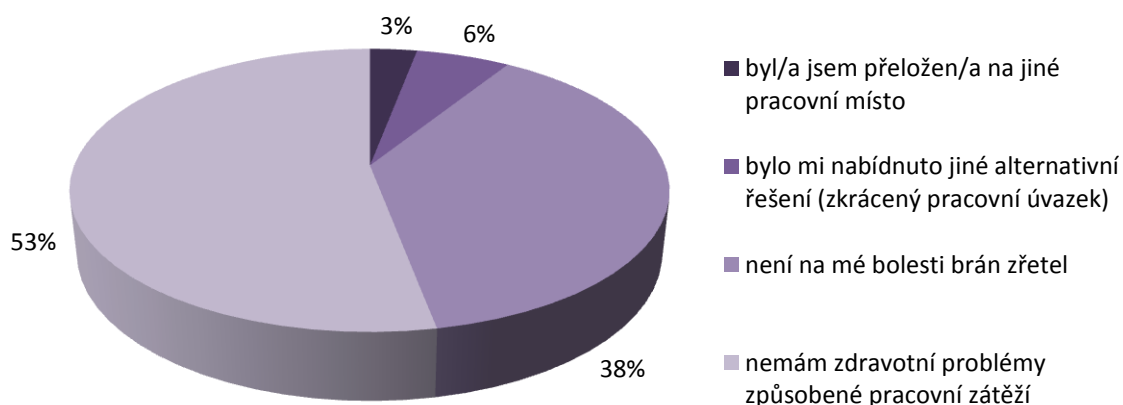
Z pracovníků pracujících v kanceláři o obou programech vědí 2 ženy, o rekondičních kurzech 1 žena a 3 muži, dva muži neznají ani nejen program. Z dílny mají povědomí o obou programech 2 pracovníci, 5 zná ozdravné kurzy a 2 neznají ani jeden benefit.

7) Máte zdravotní problémy způsobené pracovní zátěží? (Například bolesti zad způsobené neergonomickým nábytkem, špatné osvětlení, hlučné pracovní prostředí, problémy spojené s opakovaným napětím, nevhodně umístěné pracovní nářadí.)



Cílem otázky bylo zjistit, zda mají pracovníci zdravotní problémy způsobené pracovními činnostmi, které vykonávají. Výsledek byl neuspokojivý, skoro polovina (47 %) respondentů odpovědělo ano a 53 % ne. Tato otázka nám odhalila možný potenciál na zlepšení poskytovaných služeb ŠKODA AUTO a.s.. Deset pracovníků z kategorie 50+ odpovědělo ano a 7 pracovníků označilo možnost ne.

8) Pokud ano, je brán na Vaše onemocnění zřetel? (Pokud jste v předchozí otázce odpověděli „ne“, označte poslední možnost.)

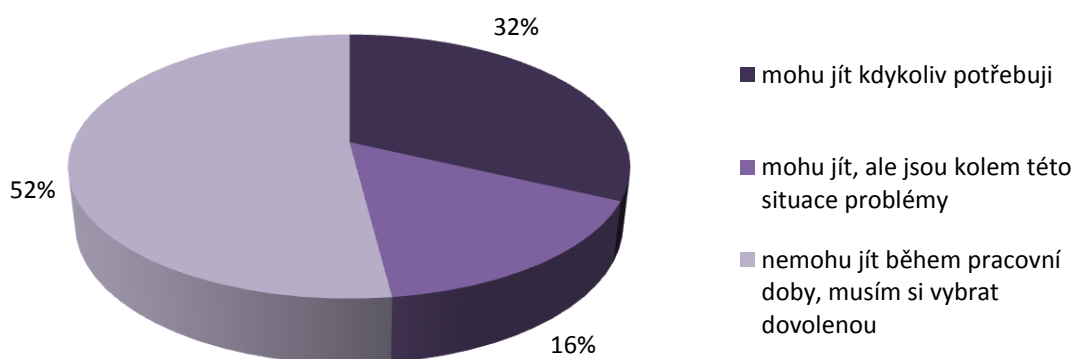


Zaměstnanci, kteří v předchozí otázce odpověděli ano (47 %), dále odpovídali, zda byl nebo nebyl jejich zdravotní problém vyřešen. Pouze 3 % pracovníků bylo přeloženo na jiné pracovní místo, 6 % lidem bylo nabídnuto alternativní řešení. Poměrně velkou část (38 %) tvoří pracovníci, již odpověděli, že na jejich zdravotní

problémy není brán zřetel. Otázkou je zda vůbec své zdravotní problémy se svým vedoucím řešili či opravdu je jejich zdravotní stav přehlížen.

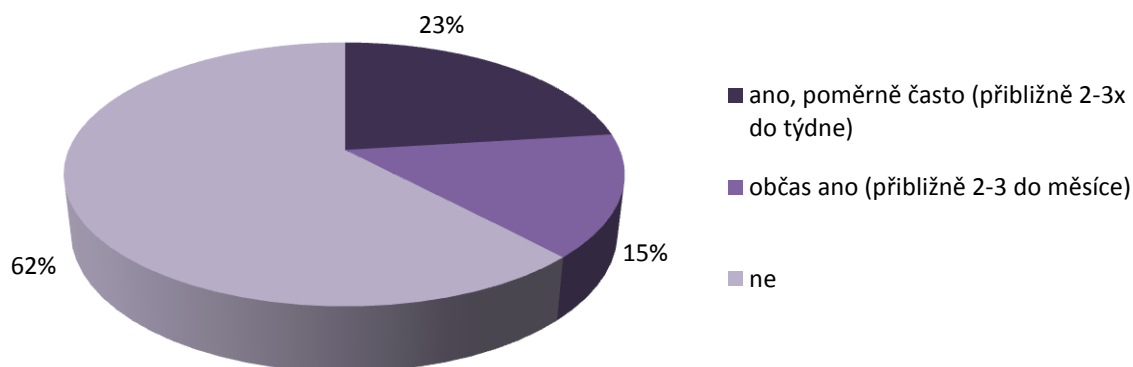
Deset pracovníků 50+ na předchozí otázku odpověděli, že mají zdravotní problémy způsobené pracovní zátěží, z toho 1 pracovník byl přeložen na jiné místo, dvěma bylo nabídnuto alternativní řešení a zbylých 7 označilo odpověď, že na jejich bolesti není brán zřetel.

9) Jaká je reakce nadřízeného v případě, když potřebujete v pracovní době navštívit lékaře?



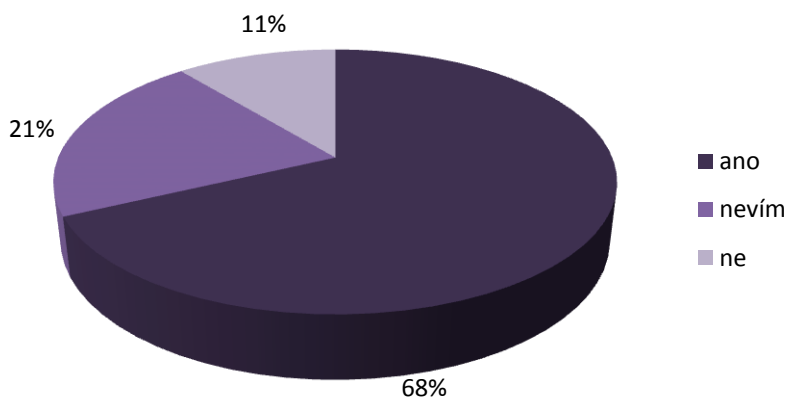
Podle odpovědí respondentů, 32 % pracovníků může během pracovní doby odejít k lékaři kdykoliv potřebují a 16 % může odejít, ale jsou kolem odchodu určité problémy. Problémy týkající se odchodu z pracovní doby by mohli být: vzdálenost lékaře od zaměstnání či časté návštěvy lékaře. Skupina pracovníků (52 %), kteří nemohou odejít během pracovní doby k lékaři, tvoří dělníci na lince, pravděpodobně by tento problém bylo možné vyřešit prohozením směny s kolegou.

10) Jste nuceni dělat přesčasy?



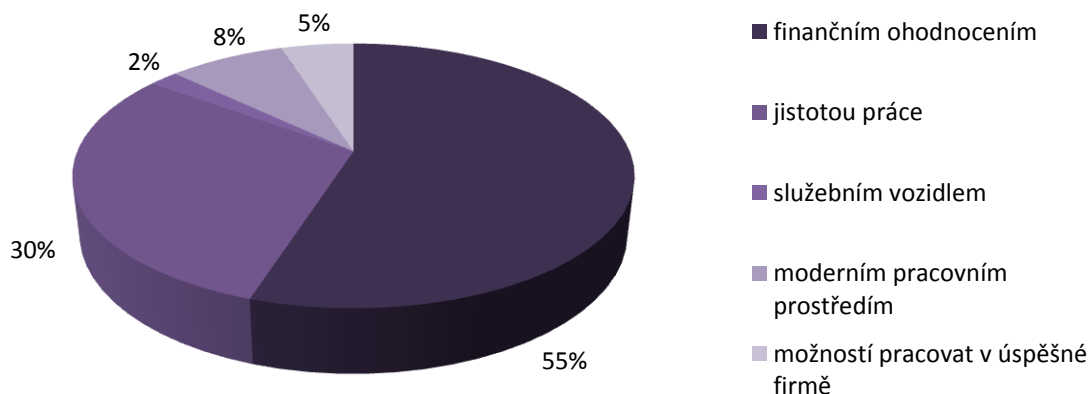
Pracovníci nuceni dělat přesčasy reprezentují 23 %, občasné přesčasy představují 15 % a 62 % pracovníků přesčasy dělat nemusejí, což jsou dělníci na lince, kteří mají stanovené směny. Ze skupiny 50+ pouze jeden muž pracující v kanceláři odpověděl, že je nucen občas dělat přesčasy.

11) Plánujete na své pracovní pozici setrvat až do důchodu?



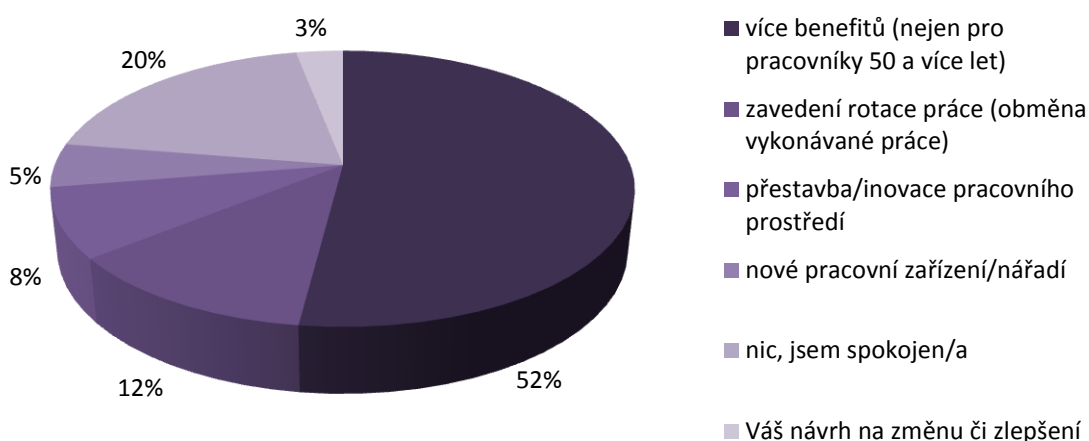
Velká část (68 %) pracovníků by na svém pracovním místě setrvala až do důchodu, 21 % neví a 11 % by zaměstnání nejspíše změnilo. Všichni pracovníci ze skupiny 50+ odpověděli ano.

12) Čím jste ve ŠKODA AUTO a.s. motivováni?



Největším motivačním faktorem je pro pracovníky ŠA finanční ohodnocení (55 %), na druhém místě s 30 % se ukázala jako podstatným ukazatelem jistota práce. Možnost služebního vozidla není pro zaměstnance podstatná (2 %), varianta pracovat v moderním prostředí je důležitá pro 8 % pracovníků a 5 % pracuje ve ŠA, protože se jedná o úspěšnou firmu. Třináct pracovníků 50+ označilo jako svůj motivátor jistotu práce, což je v dnešní době jeden z nejdůležitějších aspektů a čtyři pracovníci jsou motivováni finančním ohodnocením.

13) Co byste ve svém zaměstnání změnili/zlepšili?



Více benefitů nejen pro pracovníky 50+ by uvítalo 52 % pracovníků. Rotaci práci (12 %) by uvítali spíše dělníci, kteří mají jednostranné zatížení organismu. Pracovníci vykonávající práci v kanceláři mají povinnou rotaci práci po 7 letech. Pro přestavbu/inovaci pracovního prostředí hlasovalo 8 % respondentů. Podle zkušeností je v kanceláři příliš mnoho lidí, a když nastane situace, kdy 3 pracovníci telefonují, působí to jako rušivý element při výkonu práce. Nové pracovní zařízení/nářadí reprezentuje pouze 5 %, což je na jednu stranu uspokojivý výsledek. Pracovníci spokojeni ve své práci představují 20 % a 3 pracovníci podali návrh na zlepšení:

- zavedení více přestávek pro ženy během směny
- přibrání do pracovního nasazení dalšího člověka
- zvýšit přidělování pracovního oděvu (místo 2x pracovní oděv a 1x boty za rok) zvýšit na 3x pracovní oděv a 2x boty za rok.

Dvanáct pracovníků 50+ je ve své práci spokojeno a 5 dělníků by uvítalo obměnu vykonávané práce.

4 Zhodnocení výzkumu a návrhy na zlepšení

Cílem bakalářské práce bylo poskytnout přehled o věkové struktuře zaměstnanců ve ŠKODA AUTO a.s., uvést programy pro zaměstnance 50+ a zjistit míru jejich motivace a produktivity. Teoretická část posloužila jako úvod do problematiky týkající se stárnoucí pracovní síly. Ukázalo se, že lidé 50+ mají na trhu práce komplikované postavení, zejména kvůli nedostačujícím schopnostem. Dále z teoretických poznatků vyplynulo, že změnou postavení ke stáří a zároveň uplatnění Age Managementu v praxi může vést do budoucna ke zlepšení této problematiky. ŠKODA AUTO a.s. poskytuje svým zaměstnancům, kteří odpracovali ve firmě 30 let a výše Program seniority a nabízí možnost rekondičních pobytů. V praktické části byla představena věková struktura ve ŠKODA AUTO a.s. za roky 2000, 2005, 2010 a 2015. Z grafů vyplynula skutečnost, že pracovníci 50+ tvoří poměrně velkou pracující složku a věková hranice pracovníků se postupně zvyšuje.

Dále pro naplnění cíle byly na základě teoretického základu realizovány rozhovory a sestaveny dotazníky, které byl rozděleny mezi pracovníky ŠA. Výsledky šetření můžeme považovat za uspokojivé s malými nedostatky ke zlepšení. Z provedených rozhovorů lze vyvodit, že pracovníci nemají zájem se nadále zdokonalovat, pokud to momentálně k pracovní činnosti nepotřebují. ŠKODA AUTO a.s. nabízí velké spektrum zajímavých školení nejen zaměřené na jazykovou vybavenost a počítačovou gramotnost. Proto by mělo být uplatněno u pracovníků pracujících v kancelářích povinné školení podle vlastního výběru minimálně 3-4 krát do roka. U pracovníků pracujících na lince by také byla možnost zavést vzdělávacích kurzů po 4-5 letech, a tak by mohla být zavedena rotace práce, aby pracovník dostal příležitost dalšího rozvoje a zabránilo se jednostrannému zatížení organismu.

Dále pracovníci si umí představit pracovat ve ŠA až do důchodového věku, ale s možností přeřazení na jinou pracovní pozici než vykonávají. Z tohoto důvodu by bylo přínosné snížit věkovou hranici zaměstnanosti u Programu seniority z 30 let alespoň na 25 let.

Z dotazníků bylo navíc zjištěno, že diskriminováni jsou spíše mladší pracovníci pravděpodobně z důvodu mála zkušeností, což by se dalo vyřešit pomocí

mentoringu, kde starší pracovník předává zkušenosti mladšímu pracovníkovi. A tím i částečně snížit zátěž starším pracovníkům.

Na základě stanoveného cíle z výzkumu vyplynulo, že pro pracovníky 50+ ve ŠKODA AUTO a.s. je největším motivačním faktorem jistota práce a produktivním podnětem finanční ohodnocení, což je pro tuto skupinu pracovníků typické. Starší pracovníci se bojí o své pracovní pozice, protože se domnívají, že ve svém věku už nenajdou jinou hodnotnou práci, protože nemají zájem se učit nové věci. A chtějí si zajistit finanční rezervu na pohodlný důchod.

Starší pracovníci by neměli brát svou práci jako poslední příležitost, než odejdou do důchodu, ale snažit se informovat o svých možnostech, aby se zamezilo zbytečnému zatěžování organismu a negativním postojům na firmu ŠKODA AUTO a.s.. Firma by měla se svými zaměstnanci více komunikovat spíše osobní formou než emailem, protože zaměstnancům chodí denně tisíce e-mailů a ze zkušenosti informačním emailům není věnována dostatečná pozornost.

Na druhou stranu firma nepřichází o kvalifikované pracovníky, kteří mají mnoho zkušeností v oboru, proto je v zájmu firmy těmto pracovníkům zpříjemnit a usnadnit pracovní podmínky pomocí Age Managementu a zároveň jim prodloužit odchod do důchodu.

Závěr

Záměr práce byl firmě ŠKODA AUTO a.s. podat hodnotné informace, které by mohli přispět ke zlepšení image firmy a spokojenosti jejích pracovníků.

Tato práce se věnovala méně známému pojmu Age Management, který se zabývá všemi věkovými kategoriemi a možnostmi, které lidé v určitém věku mají. Bakalářská práce byla zaměřena na věkovou skupinu 50+, protože tento věk se jeví jako kritická část pracovního života, kde člověku už docházejí síly, trpělivost a motivace.

Teoretická část je zaměřena na vysvětlení pojmu Age Management. Dále popisuje Diverzity management a diskriminaci, která s tématem práce a se skupinou pracovníků, která byla vybrána, blízkce souvisí. Konec kapitoly se soustředí na programy pro pracovníky 50+, jež ŠKODA AUTO a.s. nabízí.

Druhá kapitola teoretické části byla zaměřena na Demografickou situaci ve světě a v České republice. Poté je představena věková struktura ve ŠKODA AUTO a.s., kde je vidět velké zastoupení pracovníků 50+. Kromě toho se v kapitole vyskytují různá alternativní řešení, jak by se problematika věku dala vyřešit.

V praktické části byl proveden výzkum ve ŠKODA AUTO a.s., kde pracovníci měli možnost vyjádřit své názory. Většina pracovníků ŠKODA AUTO a.s. je spokojena, nebyl objeven výrazný problém, se kterým by se zaměstnanci na pracovním prostředí potýkali.

5 Seznam literatury

BOČKOVÁ, L., HASTRMANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E. *Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*, Praha: Respekt institut, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*, Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, ISBN 978-80-904531-2-8.

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

ČEVELA, R., ČELEDOVÁ, L., KALVACH, Z., HOLČÍK, J., KUBŮ, P. *Sociální gerontologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4544-2.

KUNZ, V., *Společenská odpovědnost firem*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.

Co je diversity management? [online]. Hana Velíšková [cit. 16. 8. 2016]. Dostupné z URL <http://www.diversity-management.cz/diversity_management.php?id=8>.

Členské státy Evropské unie [online]. 2015a, [cit. 29. 8. 2016]. Dostupné z URL <https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries_cs>.

Discrimination Against the Elderly increase [online]. Heather Long, [cit. 20. 8. 2016]. Dostupné z URL <http://seniors.lovetoknow.com/Discrimination_Against_the_Elderly>.

Discrimination in old age: multiple, cumulative and on the increase [online]. Srpen 2011, [cit. 20. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.helppage.org/silo/files/discrimination-in-old-age-multiple-cumulative-and-on-the-increase.doc>>.

Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools [online]. University of Florida: IFAS Extension, 2015, [cit. 15. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://edis.ifas.ufl.edu/pdf/files/hr/hr02200.pdf>>.

Organizace U3V a základní údaje [online]. [cit. 21. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://u3v.czu.cz/?r=3117>>.

Program seniority ŠA [online]. 18. května 2016a. [cit. 19. 8. 2016]. Dostupné z URL <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a0/ZY09EslgEIXPkoJSQEs7S0-gpmE2ZJMwgV2E1RlzetHOsXo_8715pjdX0xM8wwwSmCC2fBsRcwy0HuvKI-jMRSaOB9QZZqz6TBOX9OW7P6K5iPIL-

XsGWZoQR6A58dh1ynomQRJI266lqqxgG4CyMYzodi6jRweuxsc2vJTdIGEVAKK_ohuQcArS-lx4LpBcRQpcWqUXSbHbm4vpTf85NDdfTU7p9AZjUwAn/>.

Program seniority ŠA [online]. 1. ledna 2016b, [cit. 19. 8. 2016]. Dostupné z URL <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/b2e-web-clipping/cmsresource/content/dam/b2e/temata/lide_-_pece_a_sluzby/pravo_vztahy_statistiky/kolektivni_smlouva/kolektivni_smlouva/5a_kapitola_E_prilE1_do_2018.pdf>.

Rekondiční pobyty 2016 [online]. 27. května 2016c, [cit. 19. 8. 2016]. Dostupné z URL

<[*Růst podporující začlenění – ekonomika s vysokou zaměstnaností přinázející hospodářskou, sociální a územní soudržnost* \[online\]. \[cit. 21. 8. 2016b\]. Dostupné z URL <\[http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_cs.htm\]\(http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/priorities/inclusive-growth/index_cs.htm\)>.](https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/myportal!/ut/p/a1/hVBLT8JAEP4tHvZld1oND2-NVin4CCFG2stmW4a2YV_uLhD49S5g4kHFuX2P-b7J0JluaKn4tmu477Ti4ojLPhuPsjRObmDymqQx5IN7yO9epvHj24C-B0sRLPDHpPB_QnnRMku-DBcqinDD4Dth2J9mkGYwy5_HGUAomR8z6g_DfUsLArVWHpUnUCUYkCPgUXMLPCYhuiazHDNblOHNic6j2BA5covOKK6zXyCpUuOp84I3VjeWSOVSDtoGKWi_FuUtpwVUj9ZIWMZ3Xjk5o2Qhdnb5apKq6Hja0tLhCizba2EC33ht3S4AAGm09F5Fb6yWPtvmOrOuGEQ5f6s_pbTaufp4sc6NfJhIPd4dVi1YvuUXn0CZPBB5Q!!/dl5/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/pw/Z7_H9EA1240J86KE0AE0QIMHE00U7/ren/p=cmsUrlPath=QCPcontentQCPb2eQCPcsQCPtemataQCPlide_-_pece_a_sluzbyQCPzamestnanecke_benefityQCPrekondi_ni_pobyty.html/=/#Z7_H9EA1240J86KE0AE0QIMHE00U7>.</p></div><div data-bbox=)

Senioři sobě [online]. [cit. 21. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.policie.cz/clanek/seniori-sobe-627170.aspx>>.

Strategie Evropa 2020 – stručné shrnutí [online]. [cit. 21. 8. 2016c]. Dostupné z URL <http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_cs.htm>.

Střední délka života [online]. 2015, [cit. 29. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.datovazurnalistika.cz/sedesatnici-chteji-pracovat-bavi-je-to-2/>>.

ŠKODA AUTO oceněna za program pro seniory [online]. 11. září 2012, [cit. 18. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.skoda-auto.cz/news/2012-11-09-program-pro-seniory>>.

Věková struktura kmenových zaměstnanců - 12/2015 [online]. Křemelová, 2015d, [cit. 24. 8. 2016]. Dostupné z URL <https://eportal.skoda.vwg/b2ewps80/b2e-web-clipping/cmsresource/content/dam/b2e/temata/tema3/data_a_fakta/personalni_st>

atistiky/v_kovy_struktura_zam>.

Věková struktura populace ČR [online]. 21. 4. 2016, [cit. 28. 8. 2016]. Dostupné z URL <https://www.czso.cz/csu/czso/vekove-slozeni-obyvatelestva?p_p_id=3&p_p_lifecycle=0&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_3_struts_action=%2Fsearch%2Fsearch&_3_redirect=%2Fweb%2Fczso%2Fkatalog-produktu-vydavame%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_redirect%3D%252Fc%252Fportal%252Flayout%253Fp_l_id%253D20137706%2526p_v_l_s_g_id%253D0%26_3_keywords%3Dv%25C4%259Bkov%25C3%25A1%2Bstruktura%2Bpopulace%2B2015%26_3_groupId%3D0%26x%3D0%26y%3D0&_3_keywords=2501321601&_3_groupId=0&x=0&y=0/>.

What can I do If I am a volunteer [online]. [cit. 21. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.seven-network.eu/what-can-i-do-if-i-am-a-volunteer/>>.

What is ageism? [online]. [cit. 20. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.ageuk.org.uk/work-and-learning/discrimination-and-rights/what-is-ageism/>>.

Zájemci o studium [online]. [cit. 21. 8. 2016]. Dostupné z URL <<http://www.au3v.org/zajemci-o-studium>>.

6 Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces realizace Age Managementu.....	12
Obr. 2 Lidnatost členských států Evropské unie za rok 2015	16
Obr. 3 Věková struktura populace ČR za rok 2015 v tis.....	17
Obr. 4 Věková struktura zaměstnanců k 12/2000.....	18
Obr. 5 Věková struktura zaměstnanců k 12/2005.....	18
Obr. 6 Věková struktura zaměstnanců k 12/2010.....	19
Obr. 7 Věková struktura zaměstnanců k 12/2015.....	19

Seznam tabulek

Tab. 1 Tabulka výše sociální podpory	15
Tab. 2 Určení reprezentativního vzorku	25

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kateřina Břeštovská		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Age Management ve ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMPS - Katedra manažerské psychologie a sociologie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	7		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Teoretická část bakalářská práce je zaměřena na Age Management a jeho úrovně, nástroje, pilíře a realizaci. Dále práce ukazuje slabé a silné stránky pracovníků 50+, diskriminaci a programy, které poskytuje ŠKODA AUTO a.s. pro starší pracovníky. Praktická část je založena na výzkumu. Šetření bylo realizováno prostřednictvím rozhovorů a dotazníků. Pomocí těchto technik byla zjišťována míra motivace a produktivity u zaměstnanců ve věkové kategorii 50+ ve ŠKODA AUTO a.s.. Na základě získaných dat byla doporučena efektivní opatření.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Age Management, ŠKODA AUTO a.s., pracovníci 50+, diskriminace		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Kateřina Břeštovská		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Age Management at ŠKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMPS - Department of Managerial Psychology and Sociology	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	46		
NUMBER OF PICTURES			
	7		
NUMBER OF TABLES			
	2		
NUMBER OF APPENDICES			
	0		
SUMMARY	<p>The theoretical part of the bachelor thesis is focused on Age Management and his level, tools, pillars and implementation. The work also shows the strengths and weaknesses of 50+ workers, discrimination and programs that provide the ŠKODA AUTO a.s. for older workers. The practical part is based on research. The survey was conducted through used interviews and questionnaires. Using these techniques was found out the degree of motivation and productivity to workers aged 50+ in ŠKODA AUTO a.s.. Based on the data was recommended effective measures.</p>		
KEY WORDS	Age Management, SKODA AUTO a.s., 50+ workers, discrimination		
THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			