

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Implementace Age managementu ve státní organizaci Správa železniční
dopravní cesty

Bc. Martina Mösová

Diplomová práce

2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Měsová**
Osobní číslo: **D17473**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Implementace Age managementu ve státní organizaci Správa
železniční dopravní cesty**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

1. Teoretické vymezení problematiky Age managementu
2. Analýza současného stavu přístupu k Age managementu v SŽDC
3. Návrh opatření k implementaci Age managementu v SŽDC
4. Zhodnocení navrhovaných opatření

Závěr

Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Dalibor Gottwald, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. května 2019**

doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

S.

doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 15. 5. 2019

Bc. Martina Mösová

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce Ing. Daliborovi Gottwaldovi, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat Ing. Michalovi Urbancovi za poskytnuté interní materiály státní organizace Správy železniční a dopravní cesty a v neposlední řadě své rodině za podporu.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá problematikou Age managementu, jež lze s odkazem na aktuální výzkumy a práce autorů zabývajících se daným tématem, označit za fenomén se kterým budou konfrontovány všechny podniky bez ohledu na obor jejich činnosti. Age management úzce souvisí s pracovními schopnostmi zaměstnanců a snahou o jejich udržení ve vyšším věku. V návaznosti na snahu zpracovat dané téma v rámci diplomové práce byla oslovena státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC), která mimo jiné v současné době začíná problematice Age managementu věnovat pozornost. Hlavní snahou je v rámci diplomové práce vypracovat teoretické pojednání o problematice Age managementu, následně provést analýzu současného stavu přístupu k Age managementu v podmínkách SŽDC. Na základě výsledků analýzy pak budou stanoveny návrhy opatření k implementaci Age managementu. Vybraná opatření budou následně postoupena zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Age management, demografické změny, index pracovní schopnosti, věková diskriminace,

TITLE

The implementation of Age management in the state organization Správa železniční dopravní cesty.

ANNOTATION

This thesis takes on the issue of Age management, which can be - based on current research - considered a phenomenon that most companies will soon have to consider and confront regardless of their business direction. Age management is closely linked with the employees' ability to carry out their professional duties as well as with the employers' willingness to keep them employed throughout their higher age. The SŽDC has been contacted in order to gain the necessary data for this thesis with the knowledge that awareness of this issue is on the rise within the organization. It is indeed where the focus in the employment sphere is shifting. The target of this thesis is to produce an in-depth theoretical study concerning the issue of Age management based on which an analysis of the current state of the matter within the SŽDC will

be carried out followed by a set of suggestions on how to effectively implement the Age management strategy. The selected actions and suggestions will then be passed on for evaluation.

KEYWORDS

Age management, demographic changes, work capacity index, age discrimination,

OBSAH

ÚVOD	12
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY AGE MANAGEMENTU	13
1.1 Ageismus.....	13
1.2 Příčiny vzniku Age managementu	14
1.2.1 Demografické stárnutí populace v České republice	14
1.2.2 Budoucí vývoj populace v ČR	15
1.2.3 Důsledky stárnutí populace	17
1.3 Tři úrovně Age Managementu	17
1.4 Strategie Age managementu	18
1.5 Koncept a měření pracovní schopnosti	19
1.5.1 Finský institut pracovního zdraví	20
1.5.2 Metoda Work Ability Index	20
1.5.3 Výstupy z měření WAI	21
1.6 Uplatnění Age managementu v praxi.....	22
1.6.1 Výhody uplatnění Age managementu pro zaměstnavatele	23
1.6.2 Zavádění Age managementu na pracovišti	24
1.7 Opatření Age managementu v organizacích	24
1.8 Teoretická východiska pro analýzu současného stavu přístupu k Age managementu	25
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K AGE MANAGEMENTU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC.....	26
2.1 Analýza struktury zaměstnanců SŽDC	26
2.1.1 Organizační jednotky SŽDC	27
2.1.2 Věková struktura a struktura vzdělanosti zaměstnanců SŽDC	28
2.2 Zdravotní služby poskytované zaměstnancům SŽDC	30
2.2.1 Pracovně lékařská služba	31
2.2.2 Dohled na pracovištích nad výkonem práce, odborná a konzultační činnost.....	31
2.2.3 Kondiční a ozdravné pobyty	32
2.3 Sociální výhody poskytované zaměstnancům SŽDC.....	33
2.3.1 Fond kulturních a sociálních potřeb SŽDC.....	34
2.3.2 Podniková kolektivní smlouva SŽDC	35
2.3.3 Fond pracovní doby.....	36
2.3.4 Dovolená	37

2.3.5	Vzdělání zaměstnanců SŽDC.....	37
2.4	Měření indexu pracovní schopnosti u zaměstnanců SŽDC.....	37
2.4.1	Měření Work Ability Indexu v OŘ Praha	40
2.4.2	Měření Work Ability Indexu v OŘ Brno	45
2.5	Porovnání výsledků měření WAI v OŘ Praha a OŘ Brno	50
2.5.1	Vliv věku a pohlaví na index WAI.....	52
2.5.2	Hodnoty indexu WAI ve vztahu k charakteru pracovní činnosti	53
2.6	Zhodnocení výsledků analýzy	54
3	NÁVRH OPATŘENÍ K IMPLEMENTACI AGE MANAGEMENTU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC.....	56
3.1	Návrh opatření na podporu pracovní schopnosti v kontextu osmi pilířů Age managementu	56
3.1.1	První pilíř – Znalost problematiky věku	57
3.1.2	Druhý pilíř – Vstřícný postoj vůči věku.....	57
3.1.3	Třetí pilíř – Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti	59
3.1.4	Čtvrtý pilíř – Kvalitní a funkční věková strategie Age managementu	60
3.1.5	Pátý pilíř – Dobrá pracovní schopnost	60
3.1.6	Šestý pilíř – Vysoká úroveň kompetencí.....	61
3.1.7	Sedmý pilíř – Dobrá organizace práce a pracovního prostředí	62
3.1.8	Osmý pilíř – Spokojený život.....	63
3.2	Shrnutí navrhovaných opatření	64
4	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ.....	65
4.1	Zhodnocení návrhu opatření metodou „Domu pracovní schopnosti“	65
4.1.1	První patro, podpora zdraví a funkční kapacity	66
4.1.2	Druhé patro, oblast podpory a rozvoje kompetencí	67
4.1.3	Třetí patro, oblast motivace, hodnot a postojů	68
4.1.4	Čtvrté patro, prostor pracoviště.....	69
4.2	Závěrečné zhodnocení návrhů opatření.....	69
	ZÁVĚR.....	71
	POUŽITÁ LITERATURA.....	72
	SEZNAM TABULEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	76
	SEZNAM ZKRATEK.....	77

SEZNAM PŘÍLOH.....	79
--------------------	----

ÚVOD

Diplomová práce pojednává o Age managementu, jež jako subdisciplína managementu vznikl v důsledku nutnosti reagovat na trend stárnutí populace. Dopady stárnutí populace, které je dnes již nezvratitelným procesem, budou stále výraznější a již nyní se promítají jak do sféry veřejné, tak i soukromé. Je proto nezbytné, aby tato skutečnost byla reflektována nejen na celospolečenské úrovni, ale i na úrovni jednotlivců – obyvatelů zemí, kde se s tímto fenoménem potýkají, nebo v brzké době potýkat budou. Rostoucí délka lidského života totiž sebou přináší nové možnosti a příležitosti. Předpokladem zdravého a aktivního stárnutí a udržení nezávislosti i ve vysokém věku je nicméně uvědomění si nutnosti nést zodpovědnost sami za sebe v průběhu celého života.

Je zřejmé, že s důsledky demografických změn na stárnutí obyvatelstva nebude konfrontován jen stát, ale budou s ním konfrontovány také jednotlivé organizace zaměstnávající obyvatele daného státu. A právě zaměstnavatelé se musí této problematice Age managementu věnovat jednoduše proto, že v budoucích letech budou téměř jistě zaměstnávat mnohem více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce a konkurenceschopnost organizace.

Ve snaze o zachování logické struktury diplomové práce v rámci postupu zpracování tématu, je práce členěna do čtyř základních kapitol. První kapitola bude úvodem do problematiky Age managementu. Budou zde teoreticky popsány demografické změny, které ovlivňují tento koncept na jednotlivých úrovních Age managementu, popis odborných metod pro úspěšnou implementaci a také koncept pracovní schopnosti. V druhé kapitole bude provedena podrobná analýza celkové struktury zaměstnanců a následná analýza současného stavu a přístupu Správy železniční dopravní cesty s. o. k implementaci Age managementu. Třetí kapitola bude obsahovat návrh opatření k implementaci Age managementu, které budou vycházet z celkové analýzy současného stavu. Návrh opatření k implementaci, bude sestaven na základě běžně používaného přístupu v rámci Age managementu, a sice „Osmi pilířů Age managementu“. Obsahem poslední, čtvrté kapitoly bude zhodnocení navrhovaných opatření. Zhodnocení navrhovaných opatření bude také realizováno s využitím běžně používaného nástroje v rámci Age managementu, a sice „Domu pracovní schopnosti“.

Cílem diplomové práce je na základě teoretického vymezení problematiky Age managementu, následně provést analýzu současného stavu přístupu k Age managementu v podmínkách SŽDC. Na základě výsledků analýzy pak bude stanoven návrh opatření k implementaci Age managementu. Vybraná opatření budou následně postoupena zhodnocení.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ PROBLEMATIKY AGE MANAGEMENTU

Co vlastně znamená Age management? Lze ho definovat několika způsoby, k těm základním definicím patří podle Štorové (2017, str. 7), že „Zjednodušeně můžeme Age management definovat jako způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zahrnuje všechny věkové skupiny na pracovišti, zohledňuje tedy generaci absolventů, rodičů s malými dětmi, příslušníky generace, která poskytuje formální i neformální péči dalším členům rodiny a samozřejmě i stárnoucí pracovníky.“

Také Cimbalíková et al. (2012) se tímto tématem velice obsáhle zabývá a uvádí, že Age Management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age Managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce.

Koncept Age managementu zohledňuje možnosti pro každého pracovníka využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn kvůli svému věku. V popředí tohoto konceptu stojí tedy člověk a změny, kterými prochází v průběhu svého pracovního života.

1.1 Ageismus

Dalším základním pojmem, který je třeba představit je Ageismus a Vidovičová (2005, str. 5) napsala, „Ageismus neboli věková diskriminace je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku, anebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“

Ageismus je to z anglického jazyka převzatý pojem a poprvé byl použit v 60. letech 20. století v USA. Je sice chápán ve smyslu diskriminace na základě věku, vyvolané předsudečnými postoji, ale nemusí vždy znamenat společensky negativní proces, jelikož se lze v praxi setkat i s pozitivním ageismem, kdy se vytváří různorodé věkové týmy.

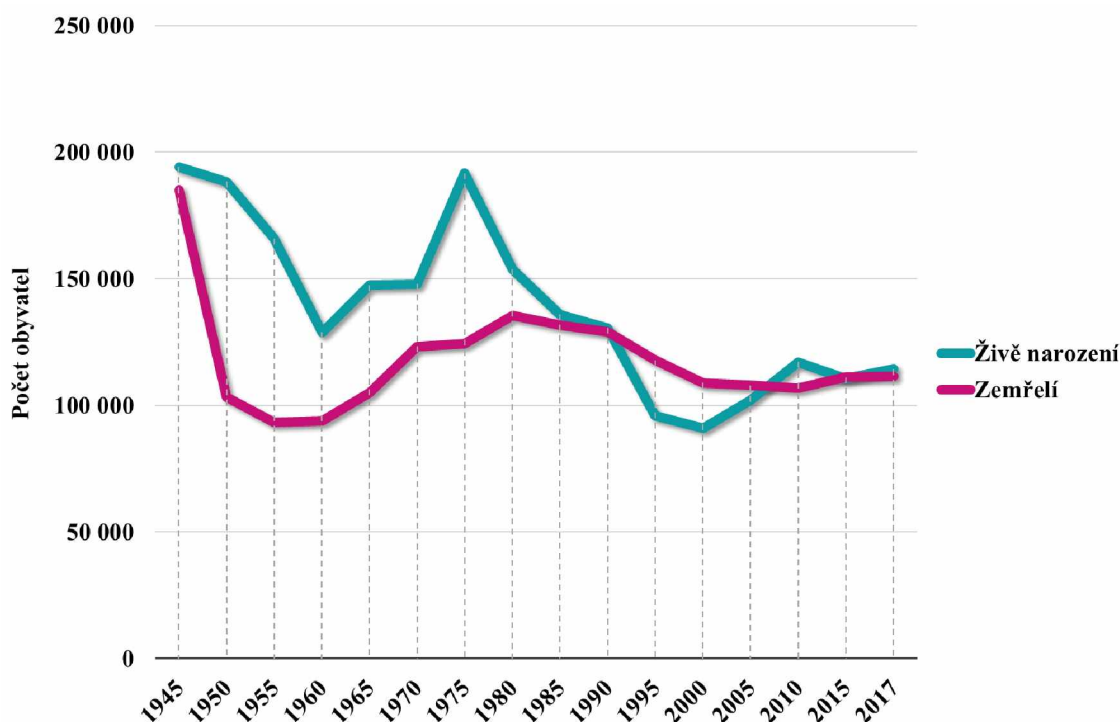
Podle Urbancové (2017) lze shrnout, že ageismus zahrnuje širokou škálu procesů a akcí na rovině individuální, skupin či organizací a z toho důvodu neexistuje do dnešního dne konsenzuální definice, která by pokrývala celou šíři tohoto dynamického jevu, a přitom pomohla stanovit zároveň jeho praktické hranice.

1.2 Příčiny vzniku Age managementu

Důvodů vzniku Age managementu je několik, ale jedním z hlavních je stárnutí populace a Štorová (2015) to přičítá především demografickému vývoji. Evropská unie (EU) vykazuje výrazné stárnutí populace, které má významné důsledky pro organizace i celou ekonomiku. Tato skutečnost vyžaduje, aby zaměstnavatelé byli informováni o efektivních strategiích a zvládli řízení s ohledem na věk svých pracovníků se zaměřením na práci s jednotlivými věkovými skupinami na pracovišti a s ohledem na udržení a efektivní zapojení starších pracovníků.

1.2.1 Demografické stárnutí populace v České republice

Ve své práci Rychtaříková (2002) píše, že stárnutí populace postihuje v současnosti všechny vyspělé země a stává se tak jednou z nejzávažnějších a nejdiskutovanějších společenských otázek. Jeho počátky jsou úzce spojeny s postupným šířením demografické revoluce, jež se vyznačovala výrazným poklesem porodnosti a úmrtnosti, viz obrázek 1.



Obrázek 1 Vývoj porodnosti a úmrtnosti v Českých zemích (Český statistický úřad, 2018)

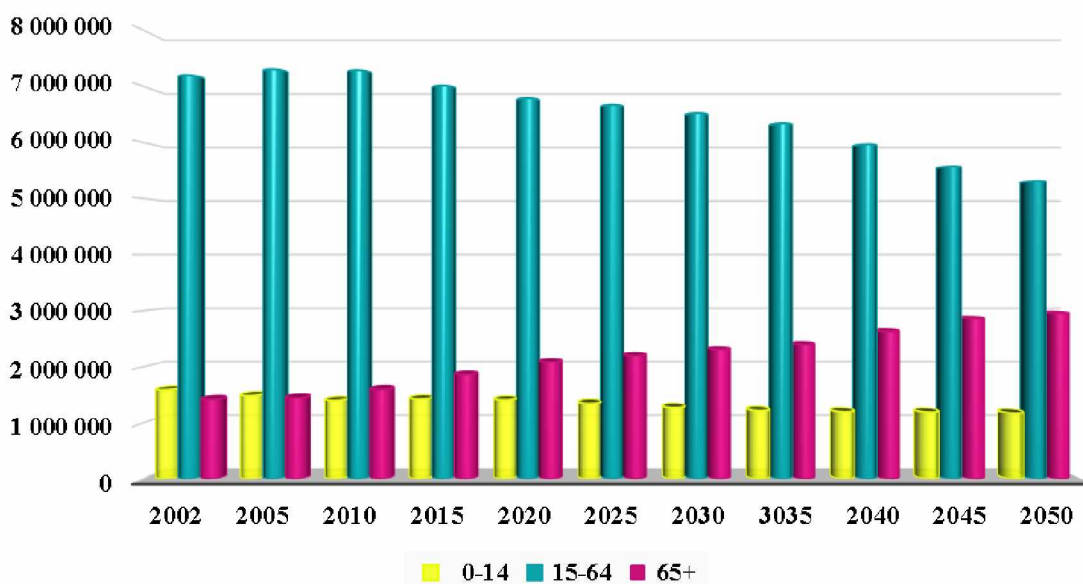
V důsledku toho dochází k podstatným změnám ve věkové struktuře ve směru populačního stárnutí.

Z obrázku č. 1, je na první pohled patrné, že v polovině sedmdesátých let nastal nárůst porodnosti a dalo by se očekávat, že tato generace žen zvedne porodnost v polovině let devadesátých. Tento efekt však nenastal, a naopak dochází k jeho poklesu, což může být především způsobeno změnami ke kterým dochází po roce 1989, kdy mezi hlavní projevy těchto změn patří mimo jiné odkládání mateřství do vyššího věku, postupný nárůst různorodosti v životních drahách, kdy lidé dávají přednost kariéře, cestování před založením rodiny.

Další příčiny popisuje Kocourková (2002), jako dopad politických změn v roce 1989 a následná transformace, která nastolily v České republice nové podmínky pro reprodukční chování. Destabilizace životních podmínek a nejistota ohledně budoucnosti byly doprovázeny negativními dopady přechodu k tržní ekonomice (inflace, nezaměstnanost, pokles životní úrovně) a omezením státní podpory rodin.

1.2.2 Budoucí vývoj populace v ČR

Podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje počtu a věkové struktury obyvatelstva, bude podíl starších osob v populaci České republiky a ostatních vyspělých zemích nadále výrazně narůstat, viz obrázek 2.



Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva v ČR (Český statistický úřad, 2018)

Podle Kučery (2002) se tak, základním demografickým procesem 21. století stane ve vyspělých zemích stárnutí obyvatelstva jako společný dlouhodobý důsledek prodlužování

lidského života a poklesu porodnosti. Růst podílu seniorů bude provázen především poklesem podílu obyvatelstva v produktivním věku. Podstatný se přitom stane především nárůst podílu lidí ve věku nad 70 let, resp. 80 let, což může mít mnoho důležitých důsledků pro společnost.

Rychtaříková (2002) je názoru, že současní a budoucí senioři se přitom budou od svých předchůdců lišit nejen početním zastoupením, ale zejména svými ekonomickými a sociálními parametry, budou stále vzdělanější a budou mít větší aspirace na období života v postproduktivním věku, tj. budou mít vyšší nároky na životní úroveň, rozsah služeb apod.

Cimbálníková et al. (2012) uvádějí v této souvislosti s demografickým stárnutím, že je důležitým aspektem věková struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let, neboť to je složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivních obyvatel ve věku 20–64 let a složkou seniorskou 65 a víc, viz tabulka 1, tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou. V poslední době nabývá na důležitosti také struktura obyvatelstva seniorského (tedy ve věku 65 let a více) a právě tato složka obyvatel bude zaznamenávat vysoký nárůst (ze 17 % v roce 2013 až na 32 % v roce 2050). Tato situace ve spojitosti s poklesem počtu narozených dětí bude mít výrazný vliv i na trh práce a rovněž na snahy o udržení zaměstnanosti starších pracovníků.

Tabulka 1 Počty obyvatel podle věkového složení.

	2005	2010	2015	2020	2025
0 – 14	1 487 148	1 400 028	1 426 352	1 408 644	1 346 384
15 – 64	7 302 144	7 286 202	7 011 496	6 786 952	6 669 506
65+	1 446 681	1 596 812	1 864 146	2 088 333	2 201 310
	2030	2035	2040	2045	2050
0 – 14	1 274 155	1 219 739	1 197 000	1 190 477	1 173 004
15 – 64	6 520 205	6 337 422	5 964 564	5 569 751	5 309 251
65+	2 308 073	2 399 918	2 633 554	2 862 020	2 956 079

Zdroj: Český statistický úřad (2018)

1.2.3 Důsledky stárnutí populace

Důsledky zvyšování počtu i podílu osob seniorského věku se na makro úrovni dotýkají všech sfér sociálního a ekonomického vývoje, publikovala Kocourková et al. (2002). Kdy mezi nejčastější obavy vyvolávané změnou věkové struktury se pojí s růstem nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní péči, nedostatkem pracovních sil na trhu práce a udržitelností financování důchodového systému. Diskuze se mnohdy stáčí též k časování odchodu do důchodu a nutnosti zvyšování penzijního věku.

Na stárnutí populace je tak nezřídka nazíráno negativně a staří lidé bývají zejména v ekonomických úvahách vnímáni jako zátěž, neboť se stále zmenšuje část populace, která vykonává ekonomickou činnost, z níž odvádí daně a dávky zdravotního pojištění, které jsou potřebné k zajištění důchodů, sociální a zdravotní péče starším lidem (Rabušic a Vohralíková, 2004).

Populační stárnutí je však komplexní proces a díky prodlužující se naději dožití při narození představuje etapa stáří časově delší a tím i významnější fázi lidského života. Seniorský věk tak skýtá řadu možností, jak prožívat každý den aktivně a smysluplně, a proto je zapotřebí podporovat zdravé a aktivní stárnutí. Pro organizace může demografické stárnutí zároveň představovat příležitost a výzvu, jak co nejefektivněji využít znalostí a potenciálu přibývajících počtu starších lidí (Rabušic a Vohralíková, 2004).

1.3 Tři úrovně Age Managementu

Metodická příručka Age Managementu vydaná v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost jejímž spoluautorem je Cimbálníková et al. (2012), rozeznává tři klíčové úrovně Age managementu: individuální, organizační (podnikovou) a veřejnou, která představuje širší společenský zájem. Každá ze zmíněných úrovní má svoji nezastupitelnou roli, jíž nelze přesouvat jinam.

- Zájmem jednotlivce je v rámci udržení vlastní zaměstnatelnosti, přistupovat vstřícně k nabídkám doplňkového a dalšího vzdělávání a chovat se zodpovědně vůči vlastnímu zdraví.
- Na organizační či podnikové úrovni je třeba vytvářet podmínky pro odborný rozvoj pracovních sil a respektovat fakt, že přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k sociálně odpovědnému chování zaměstnavatelů. Za nejdůležitější aspekt zapojení skupiny 50+ do pracovního procesu označili finští odborníci chování nadřízených vůči této skupině zaměstnanců.

- A konečně veřejnou úroveň Age managementu představuje státní věková politika. Konkrétně jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví a produktivity práce (Cimbalníková et. al. 2012).

1.4 Strategie Age managementu

Ve své práci Cimbalníková et. al. (2012) píše o opatření v rámci Age Managementu, kdy by se mělo především zajistit, aby každý pracovník měl možnost využít svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku. Strategie by tedy měly být směřovány ke všem věkovým skupinám pracovníků. Specificky potom směrem ke starším pracovníkům.

Mezi hlavní zásady Age managementu, zaměřeného na skupinu pracovníků staršího věku, patří především dobré znalosti o věkovém složení organizace, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost a uplatňování strategického myšlení. Výsledkem může být zlepšení pracovních podmínek i kvality života nejen starších pracovníků, ale také šance pro organizaci ve využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin (Cimbalníková et al. 2012).

Age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační a v řízení pracovních procesů, v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace, Age managementu se musí věnovat jednoduše proto, že budou téměř jistě zaměstnávat více starších lidí a budou chtít za těchto podmínek udržet produktivitu práce.

Opatření podle Cimbalníkové et al. (2012) Age managementu se zpravidla týkají širokého spektra činností. Jejich výčet zahrnuje mimo jiné tyto oblasti:

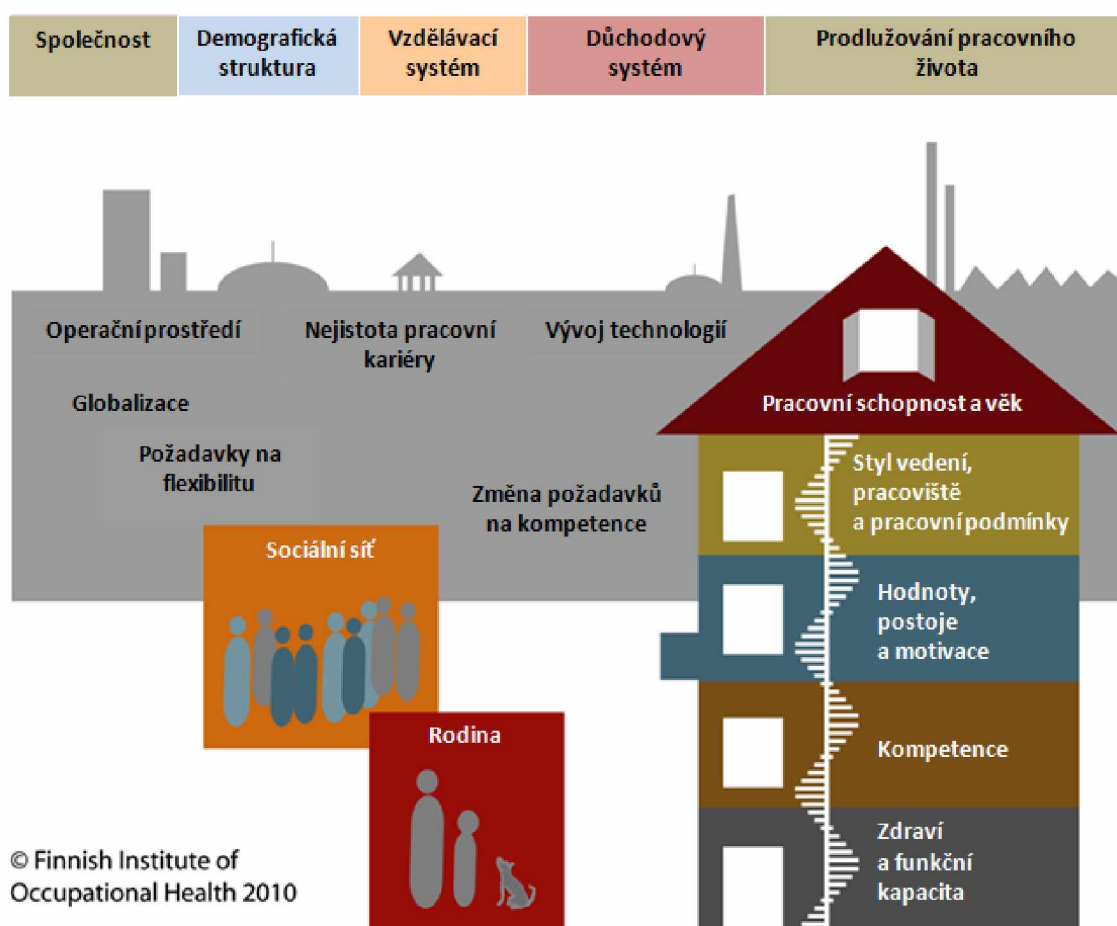
- péče o zdraví,
- restrukturalizace pracovních míst,
- rozvoj pracovního prostředí,
- přizpůsobení organizace práce (např. času směn ve výrobě cyklům spánku a bdělosti),
- ergonomie práce (hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků),
- řízení směn podle podnětů zaměstnanců,
- rozvoj mezigenerační spolupráce,
- podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců.

1.5 Koncept a měření pracovní schopnosti

Základním stavebním kamenem Age managementu je pojem „pracovní schopnost“, která je tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka (zdraví a funkční kapacita, vzdělání, znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a motivací) a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (obsah práce, její náročnost a organizace, ale i nároky plynoucími z pracovního prostředí, kolektivu a způsobu řízení).

Vzhledem k tomu, že v průběhu stárnutí se osobní zdroje pracovníka mění, ale mění se i nároky práce, je podpora a hledání optimální pracovní schopnosti nutná po celý pracovní život.

Jednotlivé faktory tvořící pracovní schopnost – zdraví a funkční kapacita, kompetence, hodnoty, postoje a motivace i nároky plynoucí z prostoru pracoviště jsou vzájemně propojeny a tvoří tzv. „Dům pracovní schopnosti“, viz obrázek 3 (Age management, 2018).



Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti (Age management, 2018)

1.5.1 Finský institut pracovního zdraví

Celý koncept podle Age Managementu (2018) pochází z Finska, které má v oblasti péče o zaměstnance nad 50 let a jejich pracovní schopnosti v rámci evropských zemí výsadní postavení. Finové se o toto téma začali zajímat s dvacetiletým náskokem před ostatními zeměmi a Finský institut pracovního zdraví v Helsinkách (FIOH) zahájil již v roce 1981 dlouhodobou studii o stárnoucích pracovnících, již se zúčastnilo celkem 6500 osob a která trvala až do roku 2009.

Výsledky této studie a dalších aktivit FIOH (2018) vedly mimo jiné k formulaci prvního vládního programu o stárnoucích pracovnících již v roce 1998. A následovaly další, včetně programů rozpracovaných pro jednotlivé zainteresované resorty jako je zdravotnictví, sociální práce, vzdělávání apod. V rámci aktivit na podporu začleňování stárnoucích pracovníků vytvořili experti FIOH specifickou metodiku měření pracovní schopnosti Work Ability Index (WAI), přičemž pracovní schopnost chápou jako rovnováhu mezi individuálními pracovními možnostmi pracovníka a pracovními požadavky, jež jsou na něj kladeny.

1.5.2 Metoda Work Ability Index

Metoda WAI což v českém překladu znamená Index pracovní schopnosti, byla vyvinuta v osmdesátých letech minulého století ve Finsku. Od té doby byla důkladně vědecky testována, přeložena do 29 jazyků a používána v Evropě i mimo ni a její validita byla již dostatečně prokázána. Metoda je jednoduchá, praktická, spolehlivá a opakovatelná. Zvolené okruhy otázek dovolují objektivně zhodnotit všechna kritéria, jimiž je ovlivňována pracovní schopnost zaměstnance. Struktura indexu pracovní schopnosti WAI se člení podle Novotného (2015) na:

- aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím,
- pracovní schopnosti ve vztahu k požadavkům na fyzickou a duševní práci,
- počet současných nemocí (vlastní názor x diagnostikováno lékařem),
- odhadované snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění,
- nemocenská v průběhu minulého roku (12 měsíců),
- vlastní prognóza pracovní schopností na 2 roky,
- duševní zdroje.

WAI se liší od klasických dotazníkových nástrojů v tom smyslu, že se jedná o velmi různorodou konstrukci dotazníku, skládající se z otázek ze sedmi různých oborů charakterizujících jak pracovníka, tak jeho zdravotní fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí jeho pracovního zařazení, tak i k charakteru práce a pracovních nároků.

Přesto jak píše Štorová (2015) dotazník je nástrojem, který je nutné zpracovávat ve spolupráci s lékařem a za podmínek přísné ochrany osobních údajů měřených osob. Měření indexu pracovní schopnosti umožňuje získat číselnou hodnotu, která se pohybuje od 7 do 49 bodů. Čím je tato hodnota vyšší, tím je pracovní schopnost lepší. Pracovní schopnost může být pomocí tohoto indexu hodnocena jako špatná, průměrná, dobrá a vynikající, viz tabulka 2.

Získaná hodnota WAI bývá porovnána s tzv. referenční hodnotou, která představuje průměrnou hodnotu pracovní schopnosti pro muže anebo ženu stejného věku a vykonávající stejný typ práce (fyzická, duševní anebo kombinovaná). Referenční hodnoty byly získány z rozsáhlých zahraničních výzkumných studií u zaměstnanců různého věku a pracujících v různých průmyslových odvětvích. Velmi jednoduchým způsobem lze tedy porovnat, zda dosažená hodnota odpovídá např. údajům fyzicky pracujícího muže/ženy ve věku 53 let, či nikoliv, a v kterých oblastech dochází ke snížení/zvýšení pracovní schopnosti.

Tabulka 2 Rozdělení jednotlivých kategorií hodnot WAI.

Rozpětí WAI (body)	Kategorie pracovní schopnosti	Cílem následných opatření je
7–27	Nízká	obnovení nyní špatné pracovní schopnosti
28–36	Průměrná	zajištění zlepšení pracovní schopnosti
37–43	Dobrá	podpora dobré pracovní schopnosti
44–49	Vynikající	udržení vynikající pracovní schopnosti

Zdroj: Štorová (2015)

Vyhodnocení pracovní schopnosti zaměstnance pomocí Indexu pracovní schopnosti WAI je v současné době považováno za jeden z předních způsobů komplexního nestranného více faktorového vyhodnocení pracovní schopnosti zaměstnance vzhledem k jeho věku, způsobu práce a k jeho zdravotnímu stavu (Age management, 2018).

1.5.3 Výstupy z měření WAI

Hlavním cílem, jak uvádí Pokorný a Štorová (2016), je realizace měření pracovní schopnosti WAI je identifikace problematických oblastí pracovní schopnosti zaměstnanců, jejich podpora a udržení pracovní schopnosti v průběhu stárnutí zaměstnanců. Výstupy měření jsou zpracovány v následujících formách:

- Souhrnná zpráva pro zaměstnavatele obsahující vyhodnocení hodnot pracovní schopnosti měřených zaměstnanců, včetně statistického vyhodnocení a interpretace dat, návrh na implementaci opatření Age managementu do oblasti personálního řízení.
- Individuálně zpracovaný výstup pro zaměstnance, včetně doporučení na posilování pracovní schopnosti v jednotlivých oblastech.

Výsledkem je souhrn informací, které umožňují lepší plánování a řízení lidských zdrojů v organizaci bez toho, aby se zasahovalo do soukromí konkrétních lidí píše ve své práci Novotný (2015). K zaměstnavateli se dostanou až souhrnné údaje za jednotlivé pracovní pozice, ne zprávy o konkrétních lidech, ty vždycky obdrží jen ten, koho se zpráva týká, viz obrázek 4. Není tak například možné konkrétního pracovníka postihovat, přiblížil Novotný (2015) a dodal, že například v Nizozemsku, Francii nebo severských zemích se index úspěšně používá už asi dvě desítky let.



Obrázek 4 Postup měření pracovní schopnosti WAI (Pokorný a Štorová, 2016)

1.6 Uplatnění Age managementu v praxi

Age management ovlivňuje všechny zaměstnance organizací a každé činnosti, je třeba se jim věnovat individuálně. Štorová (2012) dělí tyto části na:

- Personální činnosti:

Personální strategie, plánování pracovních sil, nediskriminační nábor a přijímání pracovníků, motivace, pracovní rotace, vyšší flexibilita pracovního času, ulehčování částečného odchodu do důchodu.

- Kultura organizace: Vytváření atmosféry, uznání stárnoucích pracovníků (akceptace stárnutí, diskuze na toto téma), věkově diverzifikované pracovní týmy, mezigenerační spolupráce.
- Vzdělávací aktivity: Plánování osobního rozvoje, vzdělávací aktivity zaměřené na stárnoucí pracovníky (např. kurzy IT, jazykové kurzy).
- Zdraví, ergonomie, pracovní podmínky: Účinné zdravotní prohlídky, preventivní kroky na udržování pracovní schopnosti (fyzioterapie, stravovací možnosti – zdravé stravování, dodržování pitného režimu, přednášky o stárnutí, rehabilitace)

1.6.1 Výhody uplatnění Age managementu pro zaměstnavatele

Ze strategického přístupu k Age managementu mohou mít organizace různé výhody. Pillinger (2008) popisuje šest oblastí, ze kterých tyto výhody plynou:

- Zachování si konkurenceschopnosti v tržním prostředí – dobrý a plánovaný přístup k Age managementu umožňuje organizacím dívat se do budoucnosti a zachovat si konkurenceschopnost a prosperitu v konkurenci globálního trhu.
- Snížení finančních nákladů – může se projevit především díky nižší míře absencí, snížení fluktuace pracovníků a tím i snížením nákladů na odstupné.
- Vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly – jedná o opatření, která mohou přispět k nalákání a udržení těch nejzkušenějších a nejlepších zaměstnanců. V oblasti vzdělávání pak vede k aplikaci konceptu celoživotního učení.
- Dosažení optimálního mixu dovedností a určení požadavků pro budoucnost – opatření může zajistit optimální plánování kvalifikačních požadavků, které jsou nezbytné pro přizpůsobení se novým technologickým změnám.
- Zlepšení veřejné image organizace, protože může být vnímána jako prvotřídní a sociálně odpovědný zaměstnavatel. Tato oblast je úzce propojena se společenskou odpovědností organizací.
- Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost – zlepšování pracovních podmínek vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, přináší personální stabilitu, snižuje absence, fluktuaci pracovníků a také přináší větší loajálnost zaměstnanců.

1.6.2 Zavádění Age managementu na pracovišti

Štorová (2015), ve své práci uvádí, že nezbytnou podmínkou pro zavádění opatření Age managementu na pracovišti je rozhodnutí a podpora vrcholového managementu firmy anebo organizace. Jednotlivá opatření významně ovlivňují kulturu organizace, kde hlavní roli hrají právě její představitelé, bez jejich podpory jsou opatření odsouzena k neúspěchu.

Prvním krokem při zvažování zavádění principů Age managementu je získání relevantních informací s cílem identifikovat oblasti, na které bude nutné se prioritně zaměřit. Klíčové oblasti zahrnují zejména podnikovou kulturu, personální procesy a oblasti směřující k podpoře pracovní schopnosti. Pomocníkem pro identifikaci je vstupní Age management audit, který zohledňuje jednotlivé pilíře Age managementu.

Podle Hussi a Theil (2011) existuje osm pilířů Age Managementu

- znalost problematiky věku,
- vstřícné postoje ke stárnutí,
- dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti,
- kvalitní a funkční opatření Age managementu,
- zajištění dobré pracovní schopnosti a motivace,
- vysoká úroveň kompetencí,
- dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- spokojený život.

1.7 Opatření Age managementu v organizacích

Typickými opatřeními Age Managementu ve organizacích jsou podle Cimbálníkové et al. (2012) např.:

- plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu a podpora pozitivní věkové politiky (age-positive policies),
- zvláštní formy přijímacího řízení pro různé věkové skupiny,
- přeřazení pracovníků na jinou, vhodnou pracovní pozici,
- přizpůsobení pracovního programu, např. úprava pracovního prostředí či pracovní doby,
- možnost osobního a kariérního rozvoje, kvalifikační růst v každém věku, přizpůsobené další vzdělávání starších pracovníků,
- tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení,
- rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření apod.

1.8 Teoretická východiska pro analýzu současného stavu přístupu k Age managementu

V důsledku stárnutí populace, dochází k zvyšování průměrného věku zaměstnanců. S tímto nastávají spojené problémy, které musí řešit zaměstnavatelé i stát. Je potřeba řešit zvyšující se riziko nemocnosti pracujících ve vyšším věku a také neustálé prodlužování odchodu do důchodu. Následkem těchto jevů vzniká Age management. Věda, která se snaží řešit a předcházet problémům, které sebou přináší výše zmíněné stárnutí populace.

Teoretických východisek pro analýzu současného stavu přístupu k Age managementu je několik, ale v zásadě se autoři odborné literatury shodují ve stejných bodech. Důležitá část, ve kterém mají autoři shodný názor je způsob měření pracovní schopnosti neboli Work Ability Index. Podle tohoto měření lze obecně konstatovat, že nejdůležitější faktor, ovlivňující úspěšnou implementaci Age managementu, je právě bezesporu pracovní schopnost.

Shodnými boby přístupu Age managementu podle autorů odborné literatury jsou:

- lékařská péče,
- pracovní podmínky,
- personální činnosti,
- možnosti osobního a kariérního rozvoje,
- sociální zázemí a vstřícný přístup ke stárnutí.

Všechny tyto faktory budou ve druhé části podrobně analyzovány, tak aby z výsledků analýzy se dal sestavit návrh opatření pro podporu pracovní schopnosti a úspěšnou implementaci Age managementu. Jednotlivé návrhy a opatření podporující pracovní schopnost budou dále analyzovány podle současného stavu a seřazeny pomocí osmi pilířů Age managementu. Následně bude návrh opatření zhodnocen metodou tzv. „Domu pracovní schopnosti“, který byl již zmíněn v předchozích kapitolách. V Domu pracovní schopnosti, jsou všechna patra propojena schodištěm viz, obrázek 3.

Změny v jakémkoliv patře mohou mít vliv na patra další a tím mohou ovlivňovat celkovou pracovní schopnost. Výraznou roli představuje propojení na třetí patro, a to nejenom na úrovni pracoviště, ale také v interakci s nejbližším okolím v oblasti sladování rodinného a pracovního života (Štorová, 2015).

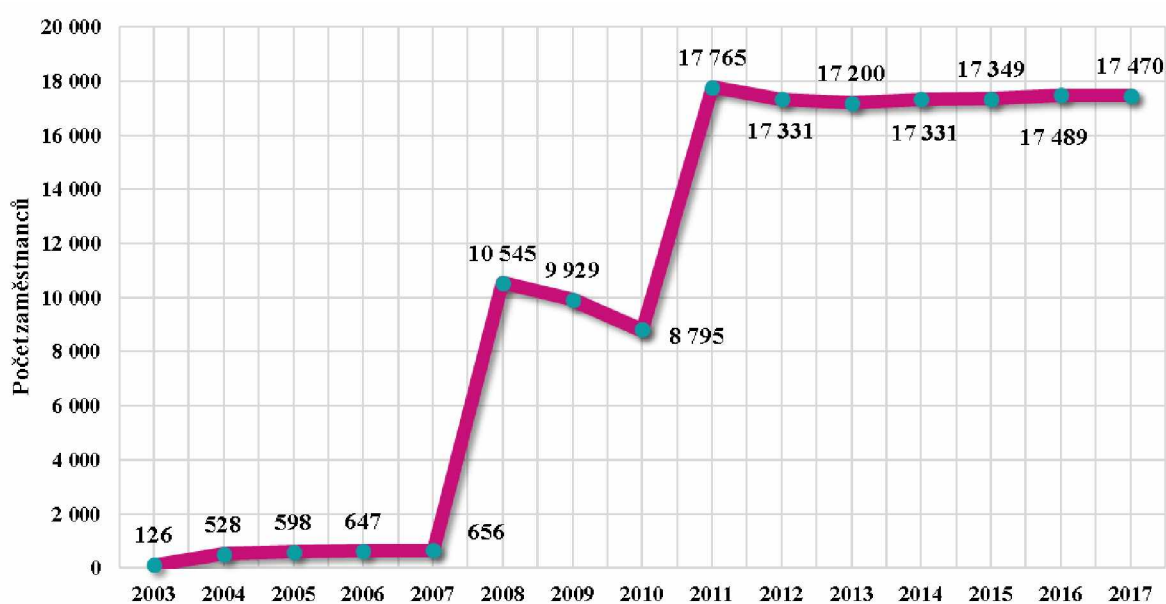
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PŘÍSTUPU K AGE MANAGEMENTU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC

Na základě zákona o transformaci Českých drah, státní organizace č. 77/2002 Sb., došlo 31.12.2002 k zániku státní organizace České dráhy (ČD) bez likvidace. K 1.1.2003 vznikly dvě nástupnické organizace, a to České dráhy, a.s. a státní organizace Správa železniční dopravní cesty (SŽDC). SŽDC je členem Mezinárodní železniční unie UIC (International Union of Railways), Společenství evropských železnic a infrastrukturních společností CER (Community of European Railways and Infrastructure Companies) a dalších významných železničních sdružení.

SŽDC zajišťuje ve smyslu Zákona o dráhách provozování dráhy celostátní a drah regionálních ve vlastnictví státu, jejich provozuschopnost a modernizaci a rozvoj v rozsahu nezbytném pro zajištění dopravních potřeb státu a dopravní obslužnosti (SŽDC, 2019b).

2.1 Analýza struktury zaměstnanců SŽDC

SŽDC (2019a) uvádí ve své Výroční zprávě, že k 1. 1. 2017 zaměstnávala 17 447 zaměstnanců pracujících ve 186 profesích a ve 24 organizačních složkách působících v jednotlivých regionech ČR. Po 14 letech své existence, kdy SŽDC dne 1. 1. 2003 zahájila svoji činnost s pouhými 61 zaměstnanci, se stala jedním z největších zaměstnavatelů v ČR a největším zaměstnavatelem v železniční dopravě, viz obrázek 5.

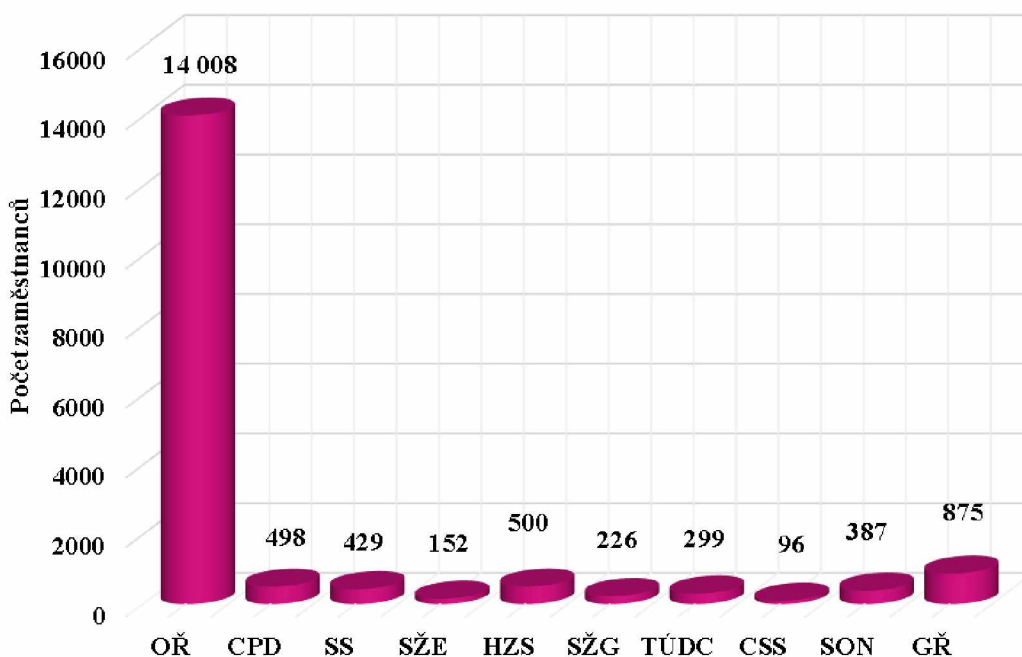


Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců SŽDC v letech 2003 – 2017 (SŽDC, 2019a)

2.1.1 Organizační jednotky SŽDC

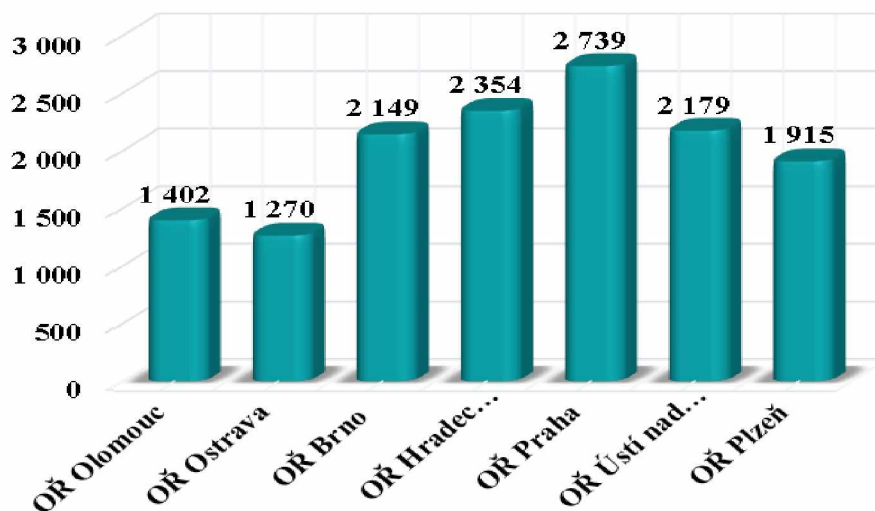
SŽDC je státní organizace, která svým rozsahem železničních tratí pokrývá celé území ČR, proto celková organizační struktura je značně rozsáhlá, viz příloha b. Každá organizační jednotka má své zaměření pro celkové fungování organizace, tak aby docházelo k naplnění jejího poslání. Největší počet zaměstnanců se nachází v oblastních ředitelstvích, viz obrázek 6. Některé Organizační jednotky jsou rozděleny podle regionů a jak bylo již výše zmíněno, nachází se zde 24 organizačních jednotek, dle SŽDC (2019b):

- Generální ředitelství (GR).
- Oblastní ředitelství Praha, Brno, Ostrava, Olomouc, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Plzeň (OR).
- Stavební správa západ a východ (SS).
- Správa železniční energetiky (SŽE).
- Správa železniční geodezie Praha, Olomouc (SŽG)
- Technická ústředna dopravní cesty (TÚDC).
- Hasičská záchranná služba (HZS).
- Centrální dispečerské pracoviště Praha, Přerov (CPD).
- Centrum sdílených služeb (CSS).
- Správa osobních nádraží Praha, Brno, Olomouc, Ústí nad Labem, Hradec Králové, Plzeň (SON).



Obrázek 6 Počet zaměstnanců podle organizačních jednotek (SŽDC, 2019a)

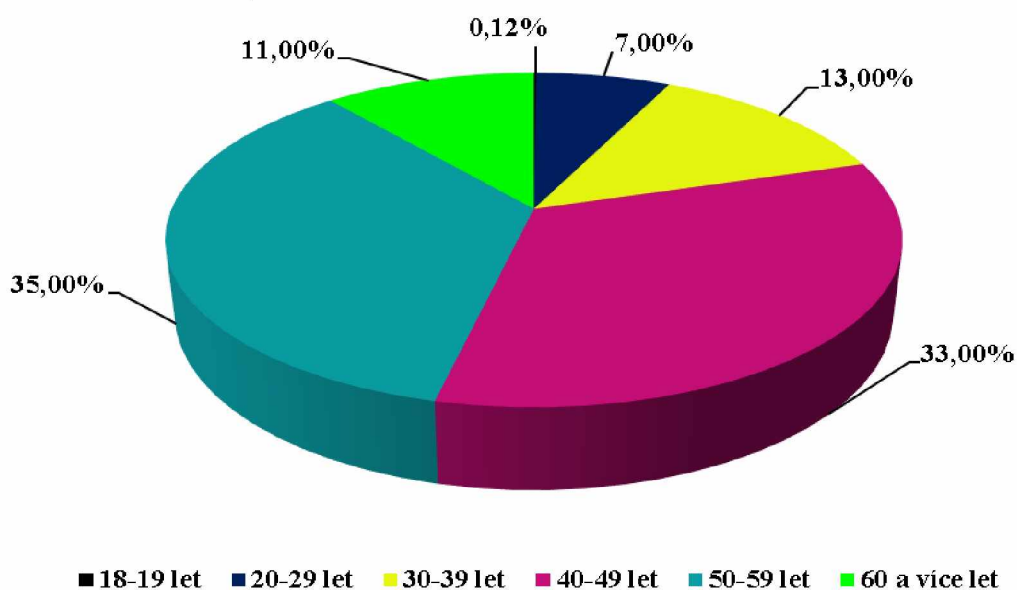
Celkový počet Oblastních ředitelství je sedm a jak již bylo zmíněno výše, nachází se tu největší počet zaměstnanců, jednotlivé počty zaměstnanců jsou, viz obrázek 7.



Obrázek 7 Počet zaměstnanců SŽDC v jednotlivých OR (SŽDC, 2019a)

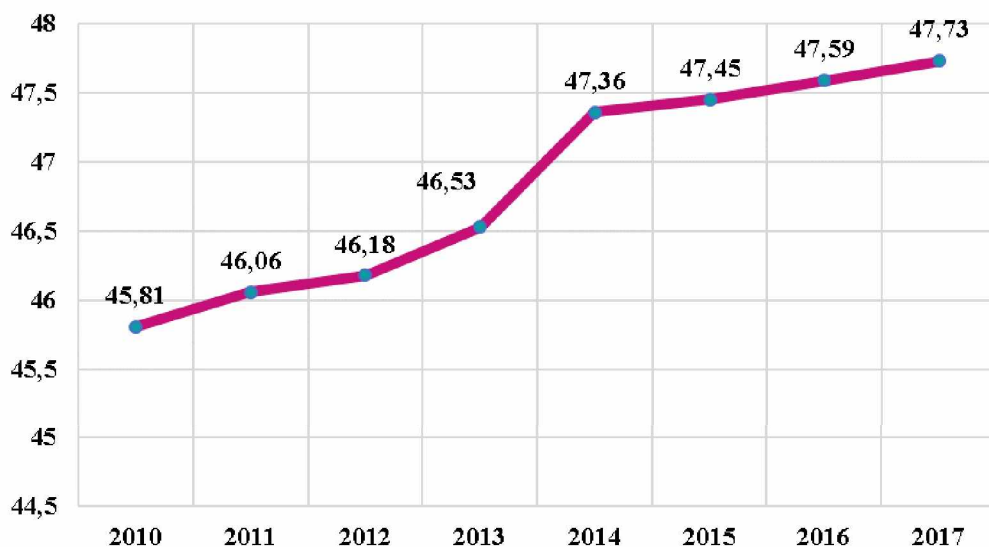
2.1.2 Věková struktura a struktura vzdělanosti zaměstnanců SŽDC

Podle výroční zprávy SŽDC (2019a) je největší počet zaměstnanců ve věkové skupině 40 až 59 let, viz obrázek 8. Zde je jasně zřetelný důsledek stárnutí populace, což v budoucnu může působit značné problémy zejména při odchodu do důchodu této generace. Mohlo by docházet k silnému úbytku zaměstnanců s potřebnou kvalifikací. Průměrný věk zaměstnance činní v současné době 47,73 let.



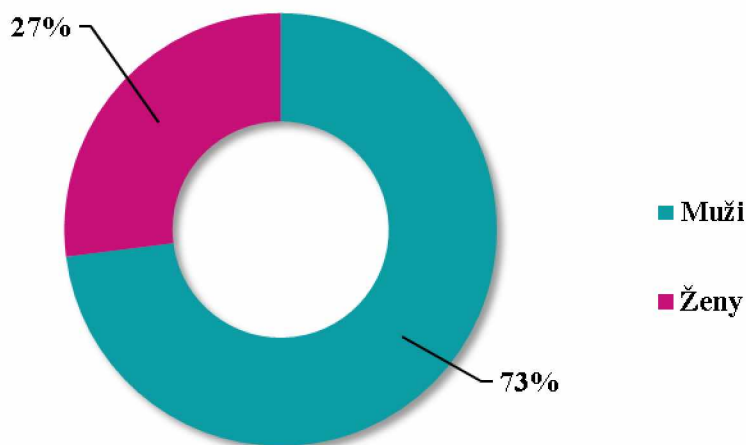
Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců SŽDC (SŽDC, 2019a)

Vývoj průměrného věku zaměstnanců SŽDC, viz obrázek 9, má za posledních sedm let vzrůstající tendenci, což odpovídá celkovému stárnutí populace v ČR.



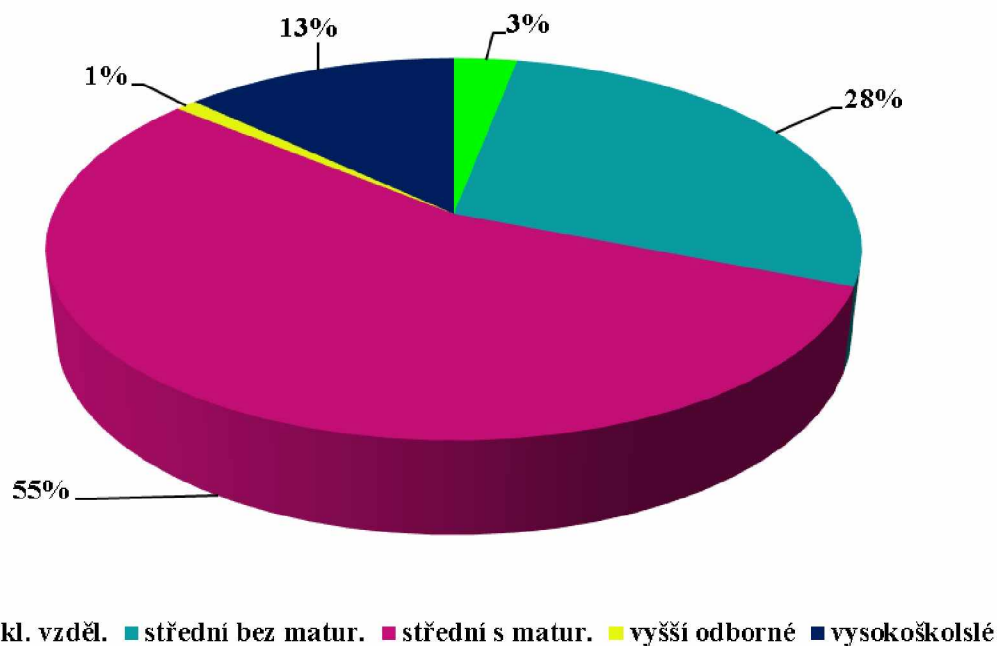
Obrázek 9 Vývoj průměrného věku zaměstnanců SŽDC (SŽDC, 2017)

Železniční doprava se řadí mezi tzv. mužsko-dominantní sektory. To potvrzuje nadále převažující podíl mužů, který k 31. 12. 2017 činil 73 %, viz obrázek 10.



Obrázek 10 Genderová struktura zaměstnanců SŽDC (SŽDC, 2019a)

Ve struktuře podle nejvyššího dosaženého vzdělání činí podíl zaměstnanců s neúplným, základním a středním vzděláním bez maturity celkem 31 % a podíl zaměstnanců se středním vzděláním s maturitou dosahuje 55 %. Podíl zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním a s bakalářským, vysokoškolským či doktorským vzděláním je 14 %, viz obrázek 11. V roce 2018 se kvalifikační struktura zaměstnanců SŽDC oproti roku 2017 téměř nezměnila.



Obrázek 11 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání (SŽDC, 2019a)

2.2 Zdravotní služby poskytované zaměstnancům SŽDC

Podle směrnice č. 89 SŽDC (2019e), k zajištění prevence rizik, ochrany zdraví zaměstnanců před úrazy, nemocemi z povolání a jinými poškozeními zdraví z práce (nemoci spojené s prací) a k zajištění bezpečnosti při provozování dráhy a drážní dopravy organizuje, provozuje a v potřebném rozsahu financuje SŽDC pro své zaměstnance pracovnělékařské služby (PLS). Další zdravotní služby jsou jako součást podnikové sociální politiky poskytovány nad rámec PLS, a to na základě podnikové kolektivní smlouvy nebo na základě rozhodnutí generálního ředitele SŽDC.

Zdravotní způsobilost k práci se posuzuje u všech zaměstnanců SŽDC. U nově přijatých před vznikem pracovního poměru a u ostatních zaměstnanců SŽDC v souvislosti s výkonem práce při pracovnělékařských prohlídkách, které se člení na (SŽDC,2019e):

- vstupní,
- pravidelné (periodické),
- mimořádné,
- výstupní,
- následné.

Zaměstnanec pracující v noci musí být vyšetřen lékařem PLS:

- před zařazením na noční práci, pravidelně jednou za dva roky,
- kdykoliv během zařazení na noční práci, pokud o to zaměstnanec požádá.

O zařazení zaměstnance do příslušné kategorie práce pro určení kritérií zdravotní způsobilosti k výkonu činnosti a o jeho vyslání na pracovnělékařskou prohlídku nebo právními předpisy vyžadované lékařské vyšetření rozhoduje vedoucí zaměstnanec příslušné organizační jednotky na základě charakteru činnosti, kterou zaměstnanec bude vykonávat nebo vykonává nebo na základě rozhodnutí orgánu ochrany veřejného zdraví.

2.2.1 Pracovně lékařská služba

PLS je zdravotní služba preventivní, jejíchž součástí je hodnocení vlivu pracovní činnosti, pracovního prostředí a pracovních podmínek na zdraví, provádění preventivních prohlídek a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti k práci, poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací, školení v poskytování první pomoci a pravidelný dohled na pracovištích a nad výkonem práce nebo služby.

Obsahem PLS je zejména (SŽDC, 2019e):

- Posuzování zdravotní způsobilosti k práci při pracovnělékařských prohlídkách.
- Lékařských vyšetření dle zákoníku práce, dohled nad zdravím zaměstnanců v souvislosti s prací.
- Určování a vyhodnocování nebezpečí, která ohrožují zdraví na pracovišti.
- Dohled nad činiteli v pracovním prostředí a pracovními zvyklostmi, které mohou ovlivňovat zdraví zaměstnanců, včetně sanitárních zařízení, stravovacích prostor, odpočinkových místností, ubytoven, zdravotnických, rehabilitačních a rekreačních zařízení, pokud tato zařízení provozuje SŽDC.
- Poradenství o ochraně zdraví, bezpečnosti a hygieně při práci, o hromadných a individuálních osobních ochranných pracovních prostředcích o plánování a organizování práce včetně uspořádání pracovišť, spolupráce při poskytování informací, výcviku a výchovy v oblasti ochrany zdraví při práci včetně školení v poskytování první pomoci.
- Organizace první pomoci a ošetření v případě nouze.
- Účast na rozborech pracovní úrazovosti, nemocí z povolání a ohrožení nemocí z povolání.

2.2.2 Dohled na pracovištích nad výkonem práce, odborná a konzultační činnost

Dohled na pracovištích a nad výkonem práce, pracovními podmínkami a pracovními zvyklostmi, které mohou ovlivňovat zdraví zaměstnanců, odbornou poradenskou a konzultační

činnost vykonává příslušný lékař PLS, anebo další zdravotnický pracovník podílející se na poskytování PLS (SŽDC, 2019e).

V rámci dohledu nad pracovními podmínkami je příslušný lékař PLS nebo pověřený pracovník PLS povinen dokonale se seznámit s podmínkami a pracovními zvyklostmi na jednotlivých pracovištích tak, aby byl schopen na požadované odborné úrovni:

- Identifikovat nebezpečí pro zdraví při pracovní činnosti a rizikové faktory pracovních podmínek v průběhu výkonu činností.
- Hodnotit rizika možného ohrožení zdraví zaměstnanců v důsledku zátěže faktory pracovního prostředí a pracovními podmínkami (hodnocení expozice).
- Zhodnotit zdravotní náročnost pracovní činnosti (zdravotní charakteristika povolání).
- Posoudit možné důsledky vlivu pracovních podmínek při změně technologie pracovních činností, pracovních postupů, zařízení, nebo pracovních podmínek, konzultovat plánované změny se zaměstnavatelem.
- Navrhnout opatření vedoucí k vyloučení nevhodných pracovních nebo organizačních podmínek a namáhavých pracovních činností, k přizpůsobení pracovních podmínek potřebám zaměstnanců s cílem omezení negativních vlivů pracovní činnosti na jejich zdraví.
- Poskytovat poradenství ve věcech uplatnění kolektivní a individuální ochrany před riziky.
- Zhodnotit výsledky navržených preventivních opatření (SŽDC, 2019e).

2.2.3 Kondiční a ozdravné pobyty

Asociace samostatných odborů (ASO ČR, 2019) vypracovala studii, kde uvádí, že zabezpečení provozu na železnici klade na celou řadu profesních skupin zaměstnanců značné zdravotní, psychické, fyzické a odborné nároky. Lze tedy předpokládat, že velké procento zaměstnanců nebude z těchto důvodů schopno vykonávat svou profesi po celou profesní kariéru. Zde je potřebné připomenout, že u všech zaměstnanců, kteří se podílejí na zabezpečení, organizování a provozování dráhy a drážní dopravy jsou zdravotní předpoklady stanoveny vyhláškou, a není tedy v moci dotčených organizací „změkčit“ zdravotní požadavky na své zaměstnance tak, aby i při zhoršení zdravotního stavu vyvolaného stoupajícím věkem nebo pracovním zatížením, mohli vykonávat původní profesi.

Problém nelze zcela vyřešit ani zlepšováním pracovních podmínek pro zaměstnance v nejširším slova smyslu, které jsou předpokladem pro dlouhodobý výkon povolání. Smyslem vytvoření programu kondičních ozdravných pobytů je tedy nabídnout zaměstnancům pobytový ozdravný program, který přispěje ke zmírnění nebo dokonce k úplnému odstranění negativních

důsledků zdravotních a následně i sociálních rizik vyplývajících z dlouhodobého výkonu náročného povolání. Je zřejmé, že postupné prodlužování věkové hranice potřebné pro nárok na starobní důchod má taktéž svůj dopad, zejména prodlužuje dobu, po kterou je pracovník zdravotním rizikům vystaven (ASO ČR, 2019).

Podle OSŽ (2019), v současné době jsou kondiční ozdravné pobyty (KOP) poskytovány zaměstnancům pouze na základě podnikové kolektivní smlouvy. Délka trvání KOP je 12 pobytových dnů (minimálně 22 procedur) a je přiznána těm zaměstnancům, kteří splní podmínky uvedené v příloze Podnikové kolektivní smlouvy (PKS) a uzavřou se zaměstnavatelem dohodu o poskytnutí KOP. Zaměstnavatel při účasti na KOP poskytuje zpravidla pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku zaměstnancům podle jejich zařazení do kategorií zaměstnanců. Zaměstnanec se obvykle finančně spolupodílí na úhradě nákladů spojených se zajištěním KOP, například ve výši 100,- Kč za každý absolvovaný pobytový den. Čerpání KOP je podmíněno i odpracováním určité doby u zaměstnavatele SŽDC, například je to nejméně 20 let. Četnost je stanovena jednou za 2 roky zaměstnancům, kteří vykonávají v době nároku na KOP některé z určených zaměstnání a jednou za 3 roky v další vymezené skupině zaměstnanců (OSŽ, 2019).

V současné době poskytuje SŽDC tyto destinace:

- Lázně Trenčianské Teplice, Slovensko.
- Lázně Rájecké Teplice, Slovensko.
- Lázně Číž, Slovensko.
- Lázně Darkov, ČR.
- Lázně Jeseník, ČR.
- Lázně Poděbrady, ČR.

2.3 Sociální výhody poskytované zaměstnancům SŽDC

Správa železniční dopravní cesty patří v České republice k největším zaměstnavatelům, a z toho jí plyne řada práv, a především povinností dle Zákoníku práce, které musí vůči svým zaměstnancům plnit. Zaměstnanci jsou většinou sdružováni v odborových organizacích, které jim přinášejí značné výhody, a to především v sociálních oblastech. Je třeba zohlednit, že některé výhody jsou nad rámec běžných vztahů mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem.

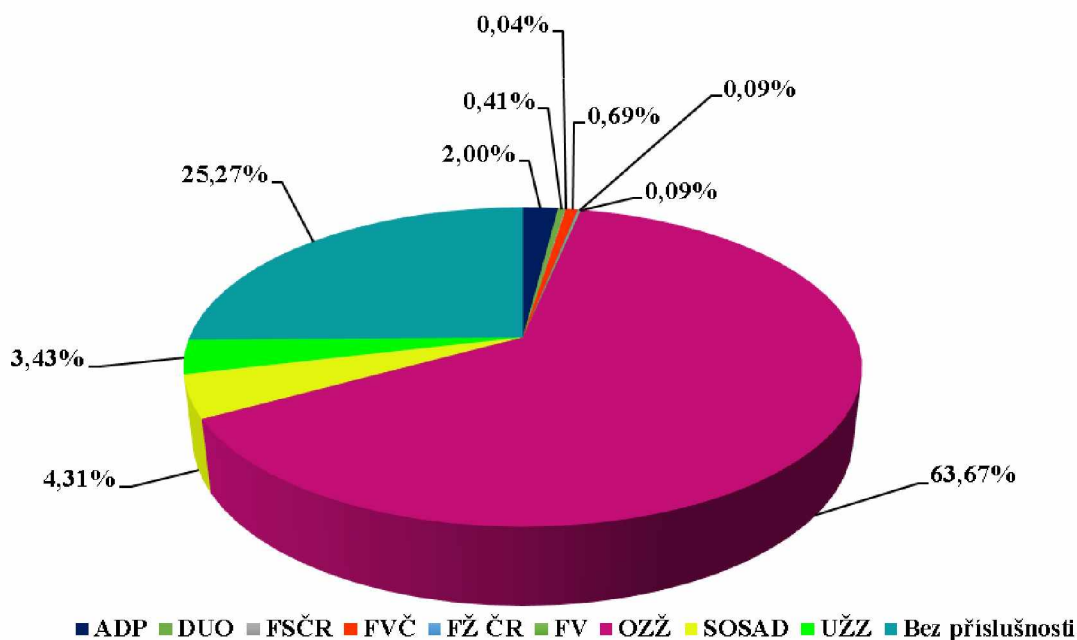
Odborové organizace v SŽDC

Odborové organizace jsou nedílnou součástí tak velké státní organizace jako je SŽDC. Hlavním posláním odborových organizací je zastupovat a obhajovat hospodářské a sociální zájmy zaměstnanců. Činnost odborů je zaměřena na zlepšování pracovních podmínek,

zajišťování bezpečnosti práce a snahu o spravedlivé ohodnocení práce zaměstnanců. Směřuje i ke zlepšení komunikace a posilování vzájemně otevřených vztahů mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci. V současné době jsou zaměstnanci SŽDC evidováni u devíti odborových organizací:

- Aliance drážního provozu (ADP).
- Demokratická unie odborářů (DUO).
- Federace strojířů ČR (FSČR).
- Federace vlakových čet (FVČ).
- Federace železničářů ČR (FŽ ČR).
- Odborové sdružení železničářů (OSŽ).
- Odborové organizace federace vozmistrů (FV).
- Svaz odborářů služeb a dopravy (SOSAD).
- Unie železničních zaměstnanců (UŽZ), (SŽDC, 2019c).

Podíl jednotlivých odborových organizací, viz obrázek 12 zřetelně ukazuje převahu OSŽ, jako největší odborové organizace zaměstnanců SŽDC. Jen 25,27% z celkového počtu všech zaměstnanců není evidováno u žádné odborové organizace.



Obrázek 12 Podíl zaměstnanců SŽDC v odborových organizacích (autorka)

2.3.1 Fond kulturních a sociálních potřeb SŽDC

Tvorba a použití prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb u SŽDC je upravena v souladu s ustanovením § 16 vyhlášky č. MF 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních

potřeb, dle kterého se tvorba a použití FKSP u státních organizací (podniků) řídí vyhláškou č. 310/1995 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

Centrály odborových organizací dle § 225 zákoníku práce spolurozhodují se zaměstnavatelem o stanovení přidělu prostředků FKSP a jeho čerpaní. Pro tvorbu a používání FKSP se sestavuje rozpočet. Po dohodě zaměstnavatele s odborovými organizacemi lze z prostředků fondu hradit (SŽDCd, 2019):

- Příspěvky na kulturní, sociální a zájmové činnosti. Lze přispívat na tělovýchovné a sportovní vybavení, které slouží pro potřeby zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.
- Příspěvky na tuzemské i zahraniční rekreační pobyty a zájezdy, a to včetně rodinných příslušníků do výše 5 000 Kč za jeden kalendářní rok.
- Příspěvky na hromadně organizované sportovní a kulturní akce. Přispívat lze na kulturní, sportovní, a i zájmové akce v maximální délce trvání 6 dnů. V rámci těchto vícedenních akcí lze na vstupenky přispívat až do výše 100 % ceny vstupenky, a to po předchozím projednání zaměstnavatele a odborových organizací. Za vstupenku se pro tyto účely považuje i vstupenka do bazénu a vstup na exkurzi, do sauny, absolvování rehabilitačních masáží a rehabilitačních koupelí.
- Sociální výpomoci a půjčky. Zaměstnancům a jejich nejbližším pozůstalým rodinným příslušníkům lze z FKSP poskytnout jednorázovou sociální výpomoc do výše 15 000 Kč, a to v mimořádně závažných případech a při řešení složitých neočekávaných sociálních situací.
- Příspěvky odborovým organizacím. Z FKSP lze přispívat odborovým organizacím na prokazatelné náklady, které souvisejí s plněním oprávnění vyplývajících z pracovněprávních předpisů.

2.3.2 Podniková kolektivní smlouva SŽDC

PKS je smlouva uzavíraná mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi působící u zaměstnavatele SŽDC. V podnikové kolektivní smlouvě nelze upravit práva a povinnosti zaměstnanců v nižším rozsahu, než přiznává Zákoník práce (SŽDC, 2019b).

OSŽ (2019) uvádí ve své zprávě, že PKS je výsledkem kolektivního vyjednávání mezi zaměstnavatelem a všemi odborovými organizacemi, které zastupují zaměstnance SŽDC. Upravuje individuální a kolektivní vztahy mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci, jakož i vzájemné vztahy mezi zaměstnavatelem a odborovými organizacemi. Přispívá především ke zlepšování pracovních podmínek na pracovišti, ochraně zdraví při práci a nárůstu mzdového ohodnocení zaměstnanců SŽDC.

Podle OSŽ (2019) se v sociální oblasti podniková kolektivní smlouva snaží zlepšovat pracovní podmínky a sociální vybavenost pracovišť, přičemž využívá poznatků z prověrek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP). Dále se zaměstnavatel v PKS zavazuje například k (OSŽ, 2019):

- K hrazení nákladů spojených se zajišťováním ochrany zdraví při práci pro všechny zaměstnance na základě zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví.
- Zaměstnavatel zorganizuje do 31. května příslušného kalendářního roku prověrky BOZP a hygienických podmínek na všech pracovištích a zařízeních.
- K odstraňování případných závad v oblasti BOZP.
- Osobní ochranné pracovní prostředky, pracovní oděvy a obuv, mycí, čistící a dezinfekční prostředky a ochranné nápoje bude zaměstnavatel poskytovat v souladu s § 104 ZP a platnými interními normami SŽDC.
- Zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců vyčlení zaměstnavatel finanční prostředky pro každý kalendářní rok do celkové výše 60 mil. Kč.
- Zajistí kondiční a ozdravné pobyty, které zaměstnavatel zřizuje pro zaměstnance ve vyjmenovaných zaměstnáních. U zaměstnanců s nárokem na poskytnutí KOP poskytne zaměstnavatel pracovní volno s náhradou mzdy ve výši průměrného výdělku.

Mezi další zaměstnanecké výhody na základě platné PKS patří nárok na jízdné a přepravné pro přepravu zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků dle tarifu Českých drah a. s. Nelze opomenout penzijní spoření zaměstnanců a životní pojištění, kde se zaměstnavatel zavazuje k poskytování příspěvků zaměstnavatele na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření zaměstnanců SŽDC a o poskytování příspěvku zaměstnavatele na životní pojištění. Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům ve všech směnách stravování i zaměstnancům vyslaných na pracovní cestu (OSŽ, 2019).

2.3.3 Fond pracovní doby

Zaměstnancům SŽDC, u nichž se z důvodu nemožnosti přerušování práce poskytuje přiměřená doba na oddech a jídlo, která se započítává do pracovní doby. Stanovená pracovní doba činí 36 hodin u zaměstnanců ve vícesměnném pracovním režimu, 37,5 hodin u ostatních zaměstnanců ve vícesměnném pracovním režimu a u zaměstnanců infrastruktury v jednosměnném pracovním režimu s nerovnoměrně rozvrženou pracovní dobou, 40 hodin u ostatních zaměstnanců v jednosměnném pracovním režimu s nerovnoměrně i rovnoměrně rozvrženou pracovní dobou. Zaměstnancům, u nichž se poskytují přestávky na jídlo a oddech,

kteří se nezapočítávají do pracovní doby, činí stanovená týdenní pracovní doba 37,5 hodin (OSŽ, 2019).

2.3.4 Dovolená

Každý zaměstnanec SŽDC má po zákonem stanovené odpracované době nárok dle PKS na dovolenou. Sjednaný nárok dovolené v týdnech s přepočtem na hodiny, na kalendářní rok činí:

- 5 týdnů (180 hodin) pro zaměstnance se stanovenou týdenní pracovní dobou 36 hodin.
- 5 týdnů (187,5 hodin) pro zaměstnance se stanovenou týdenní pracovní dobou 37,5 hodin.
- 6 týdnů (225 hodin) pro zaměstnance HZS.
- 6 týdnů (240 hodin) pro zaměstnance se stanovenou týdenní pracovní dobou 40 hodin (OSŽ, 2019).

2.3.5 Vzdělání zaměstnanců SŽDC

SŽDC má vypracovaný systém vzdělávání zaměstnanců. V lednu 2018 byla vydána Směrnice SŽDC č. 73 generálního ředitele, Jazykové a ostatní specifické vzdělávání zaměstnanců. Identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců SŽDC probíhá nad rámec odborného vzdělání a pravidelného školení zařazeného do pracovní náplně zaměstnanců, (SŽDC, 2018).

Ve spolupráci s jednotlivými organizačními jednotkami a odbornými útvary Generálního ředitelství je zaveden systém monitoringu a identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců. Na základě uceleného přehledu těchto požadavků na vzdělávání, je průběžně zajišťováno naplňování těchto potřeb a vysílání zaměstnanců na vzdělávací akce. Identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb provádí vedoucí zaměstnanci v oblasti své působnosti.

2.4 Měření indexu pracovní schopnosti u zaměstnanců SŽDC

V červnu 2016 na základě zakázky dle smlouvy č.39 363/2015-SŽDC-O10, proběhlo měření pracovní schopnosti zaměstnanců SŽDC ve vybraném oblastním ředitelství Praha a posléze v září 2017 v oblastním ředitelství Brno. Měření a výběr respondentů, kteří se účastnili měření WAI provedla firma Work Ability CZ s. r. o. Tato firma se zabývá měřením WAI již řadu let a mezi její hlavní představitele patří Mgr. Ilona Štorová, autorka výše zmíněné odborné literatury zaměřující se na Age management v České republice.

Ve vybraných OŘ bylo nejprve třeba jednotlivé zaměstnance, kteří se dobrovolně zúčastnili tohoto měření proškolení o způsobu a podmínkách tohoto měření. Všem proškoleným zaměstnancům, kteří se zúčastnili aktivity měření pracovní schopnosti prostřednictvím

Work Ability Indexu byl předán dotazník k vyplnění, přičemž všichni zaměstnanci byli poučeni o dobrovolnosti a možnosti anonymního vyplnění dotazníku. Všichni zaměstnanci byli rovněž poučeni o pravidlech ochrany osobních údajů a citlivých údajů, který byl součástí dotazníku. Měření pracovní schopnosti pomocí WAI probíhalo napříč organizačními jednotkami OŘ Praha a OŘ Brno.

Cílem vstupního školení bylo seznámení zaměstnanců se základními pojmy z oblasti Age managementu a konceptem pracovní schopnosti a obsahem a průběhem měření pracovní schopnosti a jejich motivace k účasti na měření Work Ability Index. Vzdělávací aktivita byla realizována kvalifikovanými pracovníky dodavatele dle stanoveného časového harmonogramu odsouhlaseného zadavatelem, kterým je SŽDC. Obsahem školení především bylo:

- Seznámení s jednotlivými faktory pracovní schopnosti.
- Proč je důležité o pracovní schopnost pečovat.
- Jakým způsobem lze pracovní schopnost měřit.
- Motivace k účasti na měření.
- Význam měření pracovní schopnosti pro zaměstnavatele i pro zaměstnance.
- Seznámení s interpretací výstupu měření pro každého zaměstnance.

Součástí plnění zakázky bylo též poskytnutí individuální zpětné vazby zaměstnancům, kteří o takovou informaci projeví zájem. Míra a úroveň poskytnutých údajů se velmi lišila od dotazníků, které se nevrátily vůbec, přes odevzdané dotazníky, které byly zcela nevyplněné, až po dotazníky s variabilní mírou komplexnosti či po zcela vyplněné. V některých případech byly zaznamenány nesmyslné, vzájemně si odporující či záměrně zkreslené údaje.

Na druhou stranu je třeba ocenit snahu, důvěru a iniciativu těch zaměstnanců, kteří poskytli smysluplné, komplexní a adresné informace, které tvoří ucelený datový základ pro další analýzu pracovní schopnosti a návrh opatření na její udržení a další podporu.

Dotazník Work Ability Index

Dotazník začíná krátkým poučením respondenta následovaným oddílem identifikačních údajů, ve kterém respondent uvádí požadované osobní údaje, dále obsahuje otázky zjišťující např. životní podmínky, počet dětí, místo bydliště, pracovní zařazení, typ a velikost zaměstnavatele a odvětví, ve kterém zaměstnavatel působí. Cílem měření pomocí nástroje Work Ability Indexu, je zjištění míry pracovní schopnosti dle jednotlivých vybraných profesí zaměstnanců SŽDC a hlavním cílem aplikace WAI v organizaci je podpora a udržení pracovní schopnosti zaměstnanců. WAI se liší od klasických dotazníkových nástrojů, v tom smyslu, že se jedná o velmi různorodou konstrukci dotazníku, skládající se z otázek ze sedmi různých

oborů, charakterizujících jak pracovníka, tak jeho zdravotní fyzické a duševní předpoklady ke zvládnutí jeho pracovního zařazení, tak i charakteru práce a pracovních nároků.

Výstupy tohoto měření jsou:

- Analýza pracovní schopnosti měřených zaměstnanců, statistické vyhodnocení a interpretace.
- Zpracovaný výstup pro zaměstnance, kteří souhlasili se zpracováním osobních a citlivých údajů, včetně doporučení na posilování pracovní schopnosti v jednotlivých oblastech.

Dotazník WAI představuje v jeho sedmi komponentách, viz tabulka 3, celkem 25 otázek a k nim 85 předpřipravených odpovědí. Výsledkem závěrečného výpočtu je index WAI, který vyjadřuje pracovníkovu schopnost na bodové škále 7–49 bodů. Výstupem měření je vždy jediná hodnota individuálního indexu pracovní schopnosti zaměstnance.

Čím je tato hodnota vyšší, tím je jeho pracovní schopnost lepší. Verbálně je pracovní schopnost hodnocena jako špatná, průměrná, dobrá a vynikající. U konkrétního pracovníka, metoda umožňuje objektivně sledovat vývoj výsledků v čase při opakovaném testování i srovnávat s výsledky ostatních měřených osob shodné profesní, nebo věkové skupiny.

Tabulka 3 Položky dotazníku.

Položky/oddíly dotazníku		Hodnocení skóre
1	Aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepším životním obdobím	0-10
2	Pracovní schopnosti ve vztahu k pracovním nárokům na fyzickou a duševní práci	2-10
3	Počet současných nemocí diagnostikovaných lékařem	1-7
4	Odhadované snížení pracovní schopnosti v důsledku onemocnění	1-6
5	Nemocenská v průběhu minulého roku (12 měsíců)	1-5
6	Vlastní prognóza pracovní schopností v budoucích dvou letech	1-7
7	Duševní zdroje	1-4

Zdroj: FIOH (2016, upraveno SŽDC, 2016a)

2.4.1 Měření Work Ability Indexu v OŘ Praha

V OŘ Praha, dle Výroční zprávy (2017a) pracovalo v roce 2016 celkem 2 354 zaměstnanců. Z hlediska nároků práce zahrnuje OŘ Praha profese jak s fyzickými, tak i s duševními nároky a jejich variabilní kombinace.

Z hlediska členění dle jednotlivých úseků napříč organizační strukturou OŘ Praha se školení a měření účastnilo celkem 505 zaměstnanců, z toho:

- 241 zaměstnanců (48 %) z úseku provozu infrastruktury,
- 204 zaměstnanců (40 %) z úseku řízení provozu,
- 60 zaměstnanců (12 %) z úseků techniky, ekonomiky a Sekretariátu ředitele.

Z celkového souboru 505 proškolených zaměstnanců OŘ Praha však poskytlo využitelná data pro hodnocení pracovní schopnosti metodou WAI pouze 250 z nich, což je necelá jedna polovina respondentů. Celé následující statistické hodnocení pracovní schopnosti tedy mohlo být použito pouze pro tento početně omezený soubor 250 zaměstnanců.

Zpracované údaje dle WAI OŘ Praha

Průměrný věk respondentů byl 47,7 let, což odpovídá i hodnotě průměrného věku zaměstnance SŽDC. Příslušnost k mužskému či ženskému pohlaví je 66 % mužů a žen 34 %, Ve srovnání s genderovou strukturou všech zaměstnanců SŽDC, byl podíl žen v měřeném souboru zaměstnanců vyšší o 5 %, což pozitivně ovlivňuje genderové rozložení.

Rozdíl mezi nejmladším respondentem (20 let) a nejstarším respondentem (72 let), činí 52 let, což svědčí o širokém věkovém rozpětí těchto zaměstnanců.

Nejpočetněji zastoupené věkové skupiny byly tyto:

- 50–59 let, celkem 100 respondentů, 73 % mužů a 27 % žen,
- 40–49 let, celkem 81 respondentů, kde jsou ženy a muži zastoupeni téměř rovnoměrně.

Vzhledem k tomu, že je známo, že pracovní schopnost je významně závislá na věku zaměstnance a pro statistické hodnocení souboru respondentů je třeba toto rozdělení nějakým způsobem respektovat a současně zachovat přibližně stejně početné dílčí soubory, byla výsledná kohorta 250 měřených zaměstnanců rozdělena vzhledem k jejich věkovému složení na následující čtyři přibližně početně stejné věkově ohraničené skupiny, viz tabulka 4.

Tabulka 4 Rozdělení respondentů OŘ Praha podle věku.

Věková skupina	Počet respondentů	Relativní podíl skupiny v %
20 – 39	62	24,8
40 – 49	70	28,0
50 – 59	83	33,2
60 a více	35	14,0
Celkem	250	100,0

Zdroj: SŽDC (2016a)

Kvalifikační struktura také odpovídá kvalifikační struktuře všech zaměstnanců SŽDC. Nejvíce zaměstnanců uvádí středoškolské vzdělávání s maturitou 55 %. Podíl zaměstnanců s nižším vzděláním činí 26 %. Podíl zaměstnanců s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním pak činí 18,5 %, přičemž nejvíce zaměstnanců v této skupině uvádí magisterské vzdělání coby nejvyšší dosažený stupeň vzdělání.

Významným údajem pro posuzování pracovní schopnosti je charakter práce, kterou zaměstnanec vykonává. Proto jsou v dotazníku standardně definovány tři kategorie práce, viz tabulka 5 jako práce fyzická, která je zaměstnancem vykonávána po většinu jeho pracovní doby (tedy zejména dělnické a manuální odborné profese), dále práce duševní (v níž jsou zahrnuty pracovní náplně úřednické u vedoucích pracovníků na všech stupních) a konečně kombinace práce duševní a fyzické povahy u nichž rozsah obou složek není přesně stanoven například procentuálně, ale lze sem zahrnovat i vysoce odborné činnosti s určitým podílem fyzicky vykonávané práce stejně jako převážně manuálně vykonávané činnosti s podílem činností duševního charakteru (mistři a jiní pracovníci ve výrobě apod.).

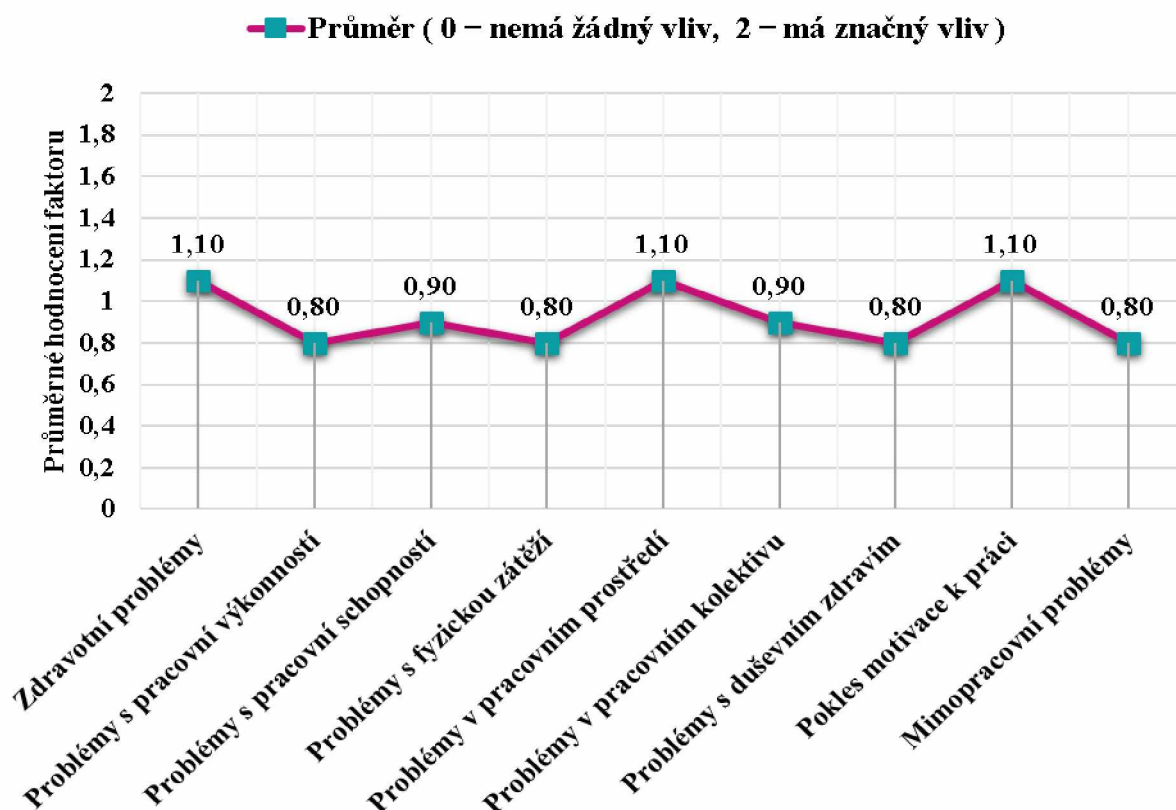
Z pohledu těchto údajů je tento dílčí soubor pracovníků SŽDC souborem stabilizovaných zaměstnanců celé řady profesí s převahou duševní práce nebo jejího souběhu duševní a fyzické podoby. Je to tedy soubor převážně odborných pracovníků s převahou středního odborného vzdělání, pracující duševní nebo kombinovanou pracovní činností (více než 90 %) v různě specializovaných činnostech.

Tabulka 5 Rozdělení respondentů OŘ Praha, podle povahy pracovní činnosti

Pracovní nároky	Počet	%
Duševní	130	52,0
Fyzické	19	7,6
Duševní a fyzické	101	40,4
Celkem	250	100,0

Zdroj: SŽDC (2016a)

V poslední části dotazníku WAI byli respondenti požádáni o vyslovení svého subjektivního názoru na devět okruhů otázek, které na základě celé řady sociologických průzkumů mohou mít vliv na individuální pracovní schopnost. Zde je potřeba zdůraznit, že odpovědi na tyto otázky nejsou zařazovány do výpočtu Indexu pracovní schopnosti WAI.



Obrázek 13 Relativní váha faktorů ovlivňující pracovní schopnost v OŘ Praha (SŽDC, 2016a)

Odpovědi na tyto otázky jsou však pro komplexní pochopení situace důležité. Mohou být jistě ovlivněny individuálním chápáním situace samotným respondentem, pramenícím z jeho vlastního přesvědčení nebo jeho poznatků či osobních prožitků, ale na druhé straně mohou signalizovat i některé sociální nebo pracovní problémy zaměstnance v organizaci, které těmito odpověďmi pojmenovává. Odpovědi na těchto devět okruhů, které mají vliv na pracovní schopnost, jsou respondenty vybírány podle síly výroku (tedy jak moc je dle respondenta pracovní schopnost ovlivňována příslušným faktorem).

Střední hodnoty váhy vlivu všech faktorů na pracovní schopnost lze vyjádřit přiřazením hodnot k vyjádřením respondentů v následujícím kódu: 0 – nemá žádný vliv, 1 – má určitý vliv, 2 – má značný vliv. Výsledkem je důležitost příslušného tvrzení vzhledem ke střednímu nejčastějšímu výroku „má určitý vliv“. Hodnoty ležící nad touto osou, viz obrázek 13 vyjadřují převažující mínění o významném vlivu tohoto faktoru na pracovní schopnosti, a naopak hodnoty faktorů ležící pod touto mezí jsou respondenty považovány za méně významné.

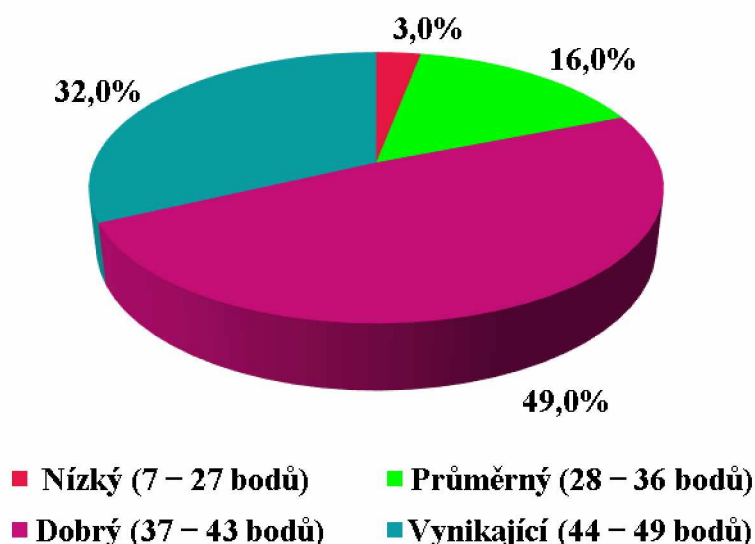
Výsledky měření WAI OŘ Praha

Hodnocení pracovní schopnosti respondentů podle jednotlivých sedmi komponent lze shrnout následovně:

- Vlastní hodnocení současné pracovní schopnosti, kde odpovědi respondentů souboru se pohybovaly prakticky v celém rozmezí bodové škály od 1 do 10, kdy nejčastěji ohodnocením bylo 8 bodů což je 28,4 %.
- Pracovní schopnosti ve vztahu k pracovním nárokům na fyzickou a duševní práci. Jako velmi dobrou a spíše dobrou pracovní schopnost vzhledem k duševním nárokům na jejich práci udalo celých 82,4 % respondentů.
- Zdravotní aspekty pracovní schopnosti. Nejčastějším onemocněním této skupiny je artritida a onemocnění krční páteře, což je častá průvodní charakteristika tohoto převážně sedavého způsobu výkonu pracovní činnosti. Další významnou skupinou jsou onemocnění metabolismu, obezita, kardiovaskulární choroby a ischemické choroby.
- Vliv identifikovaných onemocnění na pracovní výkonnost, zde převažovaly odpovědi, „že nepocítuji žádné překážky, netrpím žádnými nemocemi“ a to 75 %.
- Absence v důsledku nemoci během posledního roku, zde 64,4 % respondentů uvedlo, že žádná absence v průběhu minulých dvanácti měsíců u nich nebyla. Rozdíl mezi mladšími a staršími zaměstnanci zaznamenány také nebyly.

- Vlastní prognóza pracovní schopnosti v příštích dvou letech. Zde 86,8 % respondentů uvedlo, že očekávají, že budou schopni vykonávat svou profesi v následujících dvou letech, ale četnost této odpovědi s narůstajícím věkem klesá až na 68 %,
- Duševní zdroje. V této části dotazníku je respondent dotazován na vlastní hodnocení poměrně citlivých otázek pátrajících po jeho duševních zdrojích. Zda se cítí při vykonávání různých denních aktivit dobře, odpověď zněla ve většině případů, že se tak cítí dobře často a dost často 86 %.

Průměrná hodnota Indexu pracovní schopnosti měřených pracovníků SŽDC v OŘ Praha je 40,8 bodů s mediánem 42 bodů. Lze podle výsledků konstatovat, že 32 % respondentů, bez ohledu na věk, je možné zařadit do nejvyšší skupiny s hodnocením jejich pracovní schopnosti jako vynikající, viz obrázek 14. To spolu s druhou nejvyšší úrovní indexu WAI tvoří úctyhodných 81 % respondentů, kteří by měli své odborné pracovní úkoly zvládat bez výrazných problémů daných jejich aktuální pracovní schopností.



Obrázek 14 Výsledky měření WAI v OŘ Praha (SŽDC, 2016a)

Na druhé straně téměř pětina zaměstnanců 19 % je však na této škále zařazena do dvou nejnižších stupňů charakterizovaných špatnou nebo průměrnou pracovní schopností. Právě na tuto skupinu zaměstnanců by měla být přednostně zacílena pozornost těch složek a pracovišť zaměstnavatele, kteří jsou odpovědní za optimalizaci pracovních podmínek svých zaměstnanců.

Tyto skupiny pracovníků jsou ohroženy zrychleným poklesem pracovní schopnosti i v nejbližší budoucnost, a pokud na tento fakt zaměstnavatel nezareaguje, je v delším časovém horizontu vysoce pravděpodobná úplná ztráta pracovní schopnosti.

Jednou z významných příčin snižování pracovní schopnosti respondentů je jejich zdravotní stav. I z tohoto důvodu je téměř polovina dosažitelné bodové hodnoty dotazníku 46 % spojena se zdravotním stavem respondenta. Hodnocení pracovní schopnosti prováděl vždy tým expertů složený ze tří praktických lékařů a psychologa práce.

2.4.2 Měření Work Ability Indexu v OŘ Brno

Oblastní ředitelství Brno, organizační jednotka Správy železniční dopravní cesty státní organizace, zajišťuje provozuschopnost tratí, správu movitého a nemovitého majetku, řízení železničního provozu a další činnosti související s předmětem podnikání Správy železniční dopravní cesty státní organizace, na území Jihomoravského kraje a Kraje Vysočina.

Dle Výroční zprávy (2017a) mělo v roce 2017 OŘ Brno 2 149 zaměstnanců. Z hlediska nároků práce zahrnuje OŘ Brno profese jak s fyzickými, tak i s duševními nároky a jejich variabilní kombinace. Věková, genderová i kvalifikační struktura je velice podobná struktuře v OŘ Praha, kde rozdíly jsou v desetinách procent, proto lze považovat obě měřené skupiny z hlediska těchto struktur za identické.

I zde bylo pro statistické hodnocení souboru respondentů potřeba rozdělit respondenty do přibližně stejných věkových skupin, viz tabulka 6.

Tabulka 6 Rozdělení respondentů OŘ Brno podle věku.

Věková skupina	Počet respondentů	Relativní podíl skupiny v %
20 – 39	81	29,2
40 – 49	86	31,0
50 – 59	90	32,5
60 a více	20	7,2
Celkem	277	100,0

Zdroj: SŽDC (2018a)

V OŘ Brno bylo prováděno měření WAI v září 2017, tedy rok a dva měsíce po tom, co proběhlo měření WAI v OŘ Praha. Všem 326 proškoleným zaměstnancům, kteří se zúčastnili aktivity měření pracovní schopnosti prostřednictvím Work Ability Index byl předán dotazník WAI. Z 326 rozdaných dotazníků:

- 326 zaměstnanců odevzdalo dotazník vyplněný,
- 42 zaměstnanců neudělilo souhlas ke zpracování osobních údajů,
- 7 dotazníků nebylo možno zařadit k dalšímu zpracování kvůli nekompletnosti údajů, tj. nebyly vyplněny podstatné informace pro další zpracování dat, např. věk nebo datum narození anebo pohlaví.

Zpracováno tedy bylo celkem 277 dotazníků hodnocení pracovní schopnosti. Návratnost dotazníků, bez ohledu na míru a komplexnost vyplněných údajů, je maximální. Výsledný počet dotazníků určených k dalšímu zpracování a hodnocení indexu pracovní schopnosti činil 277 dotazníků, tj. 84,9 % z celkového počtu 326 rozdaných dotazníků. Tento stav se významně liší od stejného šetření prováděného v roce 2016 u zaměstnanců OŘ Praha, kde z původně proškolených 505 zaměstnanců bylo možné statisticky zpracovat data pouze 250 zaměstnanců, což je prakticky jen jedna polovina původně proškoleného počtu zaměstnanců tohoto OŘ. Oproti OŘ Praha tedy lze konstatovat, že návratnost dotazníků a možnost zpracovat vyplněné údaje v OŘ Brno, bylo daleko komplexnější.

Zpracování údajů dle WAI OŘ Brno

Nejpočetnější skupiny respondentů jsou tvořeny ze zaměstnanců všech Provozních obvodů brněnského SŽDC. Ty se stávají převážně z výpravčích pracujících v jednotlivých provozních obvodech. Početnou skupinou jsou potom odborní pracovníci obou Správ sdělovací a zabezpečovací techniky a Správy elektrotechniky a energetiky Brno, kteří jsou velmi homogenní skupinou většinou hodnotící svoji práci jako souběh duševní a fyzické činnosti. Jen malý podíl 14,8 %, tvořili zaměstnanci Správy tratí, kteří tvoří jedinou složku s převážně fyzickou činností, případně fyzicky a duševně pracujících zaměstnanců SŽDC. K tomuto popisu souboru respondentů lze říci následující:

- Podstatnou část souboru tvořili zaměstnanci provozních obvodů Brno, Jihlava, Břeclav a Havlíčkův Brod, tvořící více než 1/3 respondentů 36,8 %.
- Druhou nejpočetnější skupinou byli odborní pracovníci útvarů SEE a SSZT, kteří tvořili 27,4 % respondentů.
- Vedoucí a řídicí pracovníci tvořili přibližně 1/5 respondentů 21 %.
- Relativně malý počet fyzicky pracujících zaměstnanců pouze 14,8 % byl způsoben malým nebo žádným zastoupením útvarů Správy tratí Jihlava a Havlíčkův Brod.

Pracovníci hodnocení v tomto souboru jsou vesměs v organizaci zaměstnaní dlouhodobě. Jejich střední hodnoty délky jejich působení v organizaci u obou pohlaví dosahují 15 let s rozpětím od jednoho roku po 46 let v zaměstnání.

Významným údajem pro posuzování pracovní schopnosti je charakter práce, kterou zaměstnanec vykonává. V dotazníku jsou s určitým zjednodušením definovány pouze tři kategorie práce, jenž respondent dle vlastního uvážení samostatně identifikuje. Jsou to:

- Práce fyzická, která je zaměstnancem vykonávána po většinu jeho pracovní doby, tedy charakterizující zejména dělnické a manuální odborné profese.
- Práce duševní, v níž jsou zahrnuty pracovní náplně převážně vedoucích a řídicích pracovníků na všech stupních a úředníků brněnského pracoviště OŘ.
- Kombinace práce duševní a fyzické povahy, u nichž rozsah obou složek není přesně stanoven, ale lze sem zahrnovat jak odborné činnosti s určitým podílem fyzicky vykonávané práce, stejně tak jako převážně manuálně vykonávané činnosti s určitým podílem činností duševního charakteru např. mistři a jiní odborní pracovníci.

Z uvedených dat viz tabulka 7, je zřejmé, že posuzovaný soubor, tedy oněch 277 zaměstnanců, tvoří tři nestejně skupiny. První s 67 %, která se charakterizovala jako duševně pracující zaměstnanci a druhá tvořící cca třetinový 33 % podíl, jenž se charakterizoval jako duševně a fyzicky pracující zaměstnanci SŽDC. Pouze necelých 10 % z tohoto souboru pak tvořili zaměstnanci pracující pouze ve fyzicky zatěžovaných profesích.

Tabulka 7 Rozdělení respondentů OŘ Brno, podle povahy pracovní činnosti.

Pracovní nároky	Počet	%
Duševní	186	67,1
Fyzické	26	9,4
Duševní a fyzické	65	23,5
Celkem	277	100,0

Zdroj: SŽDC (2018a)

Tento soubor 277 respondentů, u kterých bylo možno z jejich odpovědí vyhodnotit index pracovní schopnosti WAI, se vyznačoval vysokou profesní kulturou, odpovědností ve vztahu k požadovaným činnostem a je možno jej hodnotit jako pravděpodobně nadprůměrnou skupinu zaměstnanců SŽDC.

Co se týče pracovní schopnosti ve vztahu k duševním nárokům, většina pracovníků ji hodnotila kladně. Jako velmi dobrou a spíše dobrou pracovní schopnost vzhledem k duševním

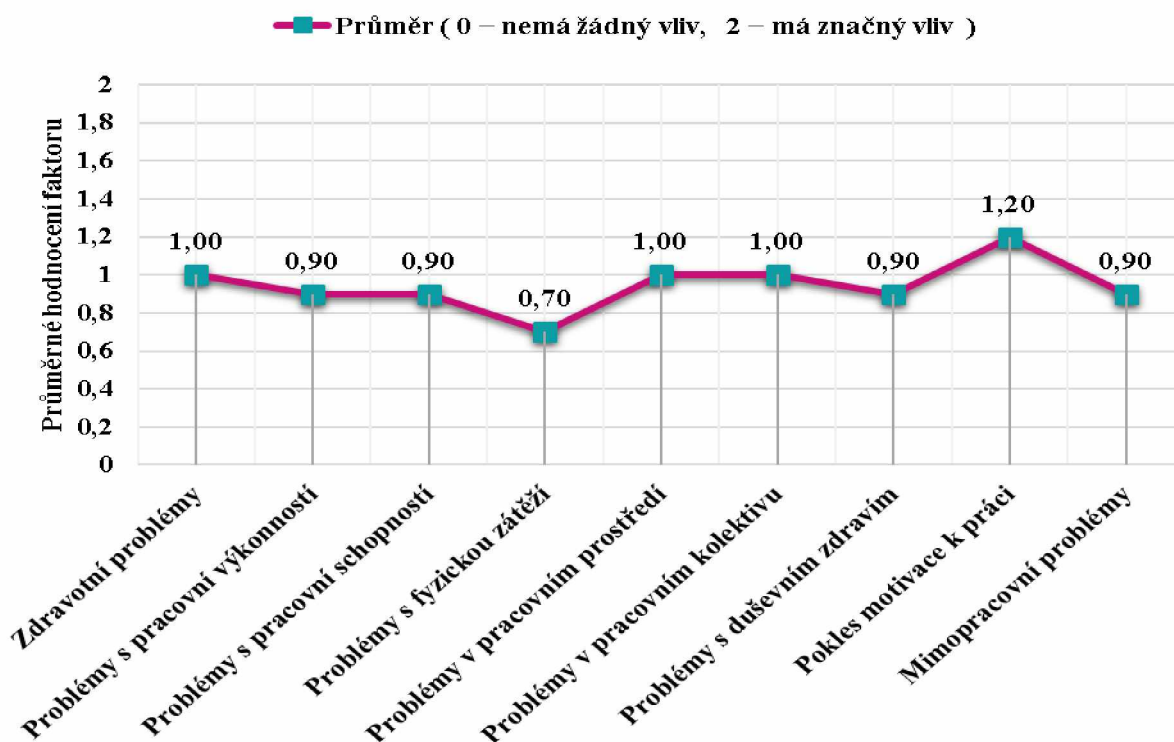
nárokům na jejich práci uvedlo téměř 90 % respondentů. Na rozdíl od hodnocení fyzických nároků na pracovní činnost bylo u obou pohlaví nejčastěji udáváno hodnocení „spíše dobrá“ na němž se podílí zejména muži 54,2 %, zatímco u žen to bylo naopak nejvyšší hodnocení „velmi dobrá“ téměř jejich polovinou. Je tedy zřejmé, že z důvodů převažujících prací s duševní činností zejména muži hodnotili svou pracovní schopnost přece jen poněkud opatrněji a převážně vybírali druhou odpověď „spíše dobrá“.

Závěrem lze jednoznačně konstatovat, že pro celý soubor lze důvodně předpokládat prozatím velmi dobrou pracovní schopnost jak ve vztahu k fyzickým, tak i duševním nárokům na jejich práci.

V poslední části dotazníku WAI byli také v OŘ Brno respondenti požádáni o vyslovení svého subjektivního názoru na devět okruhů problémů, které na základě celé řady sociologických průzkumů mohou mít vliv na individuální pracovní schopnost. Je ale potřeba zdůraznit, že odpovědi na tyto otázky nejsou zařazovány do výpočtu indexu pracovní schopnosti WAI, avšak tyto odpovědi jsou pro komplexní pochopení celé situace důležité. Mohou být jistě ovlivněny individuálním chápáním důležitosti jednotlivých výroků samotným respondentem, pramenícím z jeho vlastního přesvědčení nebo jeho poznatků či osobních prožitků, ale na druhé straně mohou signalizovat i některé sociální nebo pracovní problémy zaměstnance v organizaci, které těmito odpověďmi pojmenovává.

Odpovědi na těchto devět faktorů ovlivňujících pracovní schopnost jsou respondenty vybírány podle síly výroku, tedy jak moc je, obecně dle respondenta, pracovní schopnost ovlivňována příslušným faktorem. Ve stupnici 1- nemá žádný vliv, 2- má určitý vliv, 3 - má značný vliv a 4 - nelze říci. Střední hodnoty váhy vlivu všech faktorů na pracovní schopnost lze vyjádřit přiřazením hodnot k vyjádřením respondentů v následujícím kódu: 0 – nemá žádný vliv, 1 – má určitý vliv, 2 – má značný vliv.

Výsledkem je důležitost příslušného tvrzení vzhledem ke střednímu nejčastějšímu výroku „má určitý vliv“. Hodnoty ležící nad touto osou vyjadřují převažující mínění o významném vlivu tohoto faktor na pracovní schopnost, a naopak hodnoty faktorů ležící pod touto mezi jsou respondenty považovány za méně významné, viz obrázek 15.

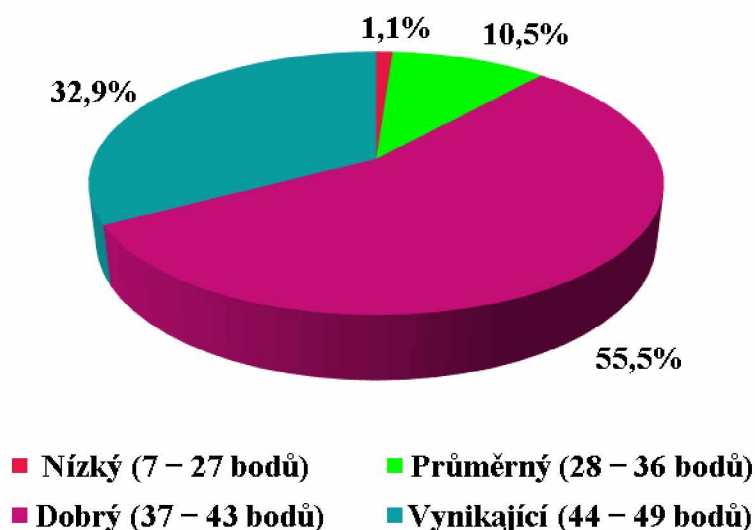


Obrázek 15 Relativní váha faktorů ovlivňující pracovní schopnost v OŘ Brno (SŽDC, 2018a)

Výsledky měření dle WAI v OŘ Brno

Podle výsledků lze konstatovat, že jednu třetinu 32,9 % respondentů bez ohledu na věk je možné zařadit do nejvyšší skupiny s hodnocením jejich pracovní schopnosti jako vynikající. To spolu s druhou nejvyšší úrovní indexu WAI tvoří úctyhodných téměř 90 % respondentů, kteří by měli své odborné pracovní úkoly zvládat bez výrazných problémů daných jejich aktuální pracovní schopností. Na druhé straně pouze desetina zaměstnanců 11,6 %, je však na této škále zařazena do dvou nejnižších stupňů charakterizovaných špatnou nebo průměrnou pracovní schopností, viz obrázek 16.

Právě na tuto skupinu zaměstnanců by však měla být přednostně zacílena pozornost těch složek a pracovišť zaměstnavatele, kteří jsou odpovědni za optimalizaci pracovních podmínek svých zaměstnanců. Tyto skupiny pracovníků jsou ohroženy zrychleným poklesem pracovní schopnosti v nejbližší budoucnosti, a pokud na tento fakt zaměstnavatel nereaguje, je v časovém horizontu několika let vysoce pravděpodobná úplná ztráta jejich pracovní schopnosti.



Obrázek 16 Výsledky měření Work ability indexu v OŘ Brno (SŽDC, 2018a)

2.5 Porovnání výsledků měření WAI v OŘ Praha a OŘ Brno

Oba soubory respondentů v OŘ Praha i Brno jsou početně velmi podobné a v obou tvoří 2/3 většinu mužů. O věkové rozložení obou souborů lze říci, že počty a relativní poměry všech dílčích věkově rozlišených souborů jsou rovněž velmi podobné. Oba soubory jsou tvořeny přibližně stejným počtem mužů i žen a rovněž jejich věkové složení je velice podobné. To je tedy výrazný vklad do možnosti oba soubory jak z hlediska genderového, tak i věku porovnávat. V obou souborech tvoří absolutní většinu zaměstnanci se středním všeobecným nebo odborným vzděláním a v obou je to prakticky stejný podíl. V brněnském souboru je nepatrně víc zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Dá se tedy konstatovat, že i v tomto faktoru jsou si oba soubory více než podobné. Zařazení pracovníků obou OŘ je rovněž podobné, převažují většinou zaměstnanci v dopravě. Okrajově a v podobných počtech manažeři a experti.

Dalším z hodnocení těchto faktorů je posouzení stability zaměstnanců ve vztahu k dané organizaci, tedy zjištění počtu let, ve kterých vykonávají současnou profesi. V obou případech jde o zaměstnance, kteří jsou v průměru zaměstnáni na jejich pozici více než 10 let, poněkud déle je to u pražského souboru, jehož medián, tedy nejčastěji se vyskytující hodnota je o čtyři roky vyšší než u souboru brněnského. Posledním z těchto hodnocení je srovnání procentuálně vyjádřeného rozložení respondentů podle charakteru jejich práce. Ta je v kontextu pracovní schopnosti definována jako práce čistě duševní povahy, práce čistě fyzické povahy a práce s určitým podílem obou složek a je rovněž velice shodná.

Z pohledu demografických a profesních dat jsou oba soubory téměř totožné, mírná početní převaha brněnského souboru není, vzhledem k téměř totožnému poměru obou pohlaví i dalších zejména sociálních faktorů, statisticky významná (SŽDC 2018a).

V obou případech jde o v průměru stabilizované pracovníky, působící v jejich profesích až neuvěřitelných více než 40 let. Jsou to převážně odborní pracovníci s převahou středního odborného a středního všeobecného vzdělání, pracující duševní nebo kombinovanou pracovní činností a dohromady tvořící více než 90 % v různě specializovaných činnostech různých útvarů SŽDC.

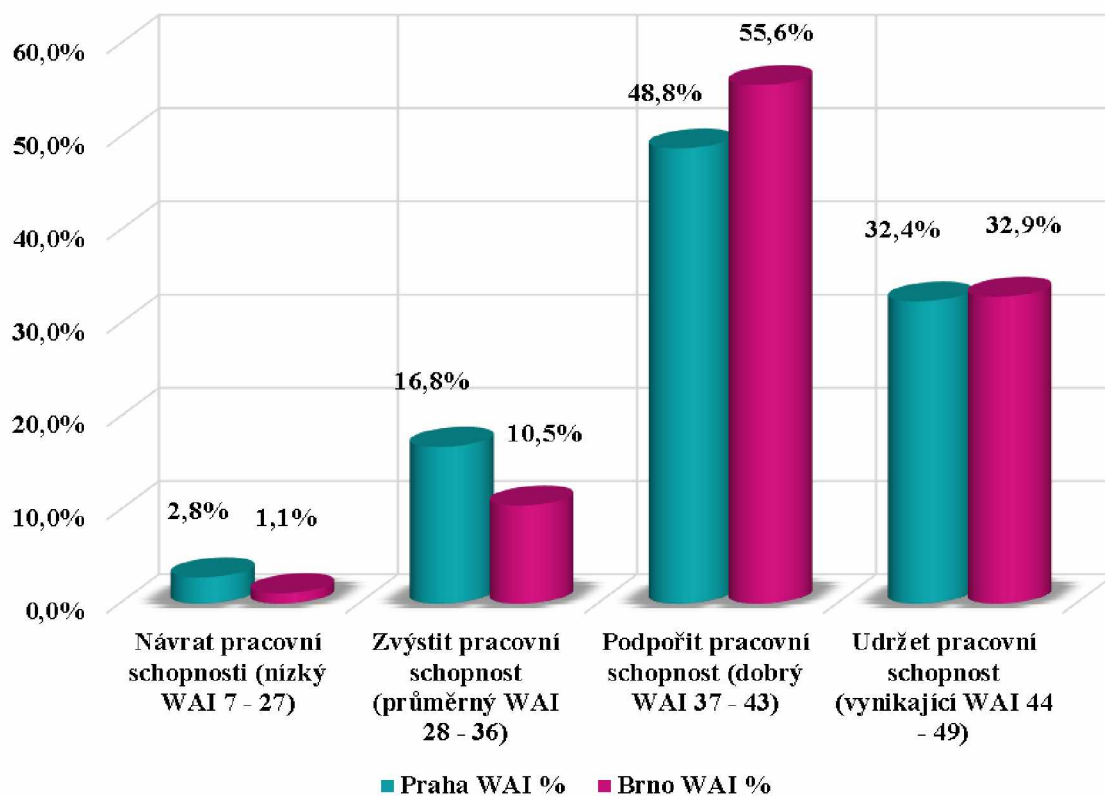
Průměrné hodnoty dosažené respondenty v těchto souborech se zásadně neliší, a to jak v maximálních podílech tohoto faktoru na škále 8 bodů u obou souborů, pro Brno je to dokonce nejvyšší hodnota 31,4 % respondentů, s následujícím strmým poklesem k nižším hodnotám pracovní schopnosti u obou souborů.

Současnou vlastní výkonnost hodnocených zaměstnanců obou OŘ tedy lze popsat tvrzením, že skupiny jako celek jsou ve svém hodnocení současné pracovní schopnosti velice pozitivní, protože téměř 80 % zaměstnanců se pohybuje v nejvyšších třech stupních pracovní schopnosti.

Hodnocení dosažené úrovně indexu pracovní schopnosti u obou OŘ

Lze konstatovat, že cca polovina respondentů, bez ohledu na jejich věk, disponuje dobrou pracovní schopností WAI 52,2 % (Brno 55,6 %, Praha 48,8 %), viz obrázek 17. Tento stav by měl respondent, spolu se zaměstnavatelem, průběžně cílenými opatřeními podporovat. Rozdělením tyto skupiny na dvě poloviny, lze obě lépe hodnocené skupiny považovat za skupiny plně požadavkům práce vyhovující, tedy skupiny respondentů, na nichž může zaměstnavatel stavět svou personální politiku.

Je potěšitelné, že v obou souborech je to více než 80 % účastníků tohoto šetření, v brněnském souboru dokonce 88,5 %. Naopak dvěma dalším skupinám by se měl zaměstnavatel věnovat detailněji s pokusem zjistit a popsat důvody, které nižší pracovní schopnost způsobují. Cílem by mělo být přinést taková personální opatření, která by tyto skupiny výrazně podporovala s cílem jejich pracovní schopnost zlepšit.



Obrázek 17 Průměrné hodnoty WAI souborů OŘ Praha a Brno (SŽDC, 2018a)

2.5.1 Vliv věku a pohlaví na index WAI

Štorová (2017) uvádí, že výzkumy a statistiky z jiných zemí, či profesí potvrzují, že průměrné hodnoty velkých souborů mužů i žen pracujících v podobných profesích jsou přibližně stejné. Co je však profesně významné a odlišné, je pokles pracovních schopností s věkem. Zde jsou přece jen častěji nalézány rozdíly. Ty jsou zaznamenány také v tomto měření. Pokles indexu WAI s věkem lze vidět, viz tabulka 8.

Průměr hodnot indexu WAI je v obou souborech podobný. V obou souborech je pozorován jasný pokles indexu WAI s věkem. Důvodem jsou zejména fyziologické změny v organismu člověka, jejichž význam stoupá se zvyšujícím se věkem. Výsledky velkých studií WAI u zaměstnanců hovoří zcela jasně o dominujícím fyziologicky podmíněném poklesu indexu pracovní schopnosti s věkem. Po dosažení 50 let věku WAI začíná významně klesat, v závislosti na typu profese pod 40–ti bodovou hranici (Štorová 2017).

Tabulka 8 Vliv věku a pohlaví na hodnotu indexu WAI.

Kategorie	WAI soubor Brno	WAI soubor Praha
Ženy	41,8	40,5
Muži	41,3	41,0
do 39 let	42,3	43,5
40 – 49let	42,2	40,9
50 – 59 let	40,6	39,6
60 +	38,5	38,6
Celkem	41,4	40,8

Zdroj: SŽDC (2018a)

2.5.2 Hodnoty indexu WAI ve vztahu k charakteru pracovní činnosti

Dosažené průměrné hodnoty indexu WAI lze hodnotit i podle dalšího významného kritéria, jímž je typ vykonávané práce. Metodika hodnocení pracovní schopnosti definuje tři známé skupiny pracovních činností práce jako:

- čistě duševní,
- souběh duševní a fyzické práce,
- práce čistě fyzická (Štorová, 2017).

V SŽDC byla respondenty za čistě duševní práci pokládána pracovní činnosti na různých vedoucích postech, dále kancelářské práce, různé pozice správy budov a převážně i práce výpravčích, jako samostatného silně zastoupeného segmentu zaměstnanců SŽDC. Tento post také, sice v menším počtu, respondenty definován také jako souběh prací duševní a fyzické. Tato kategorie je ovšem vyhrazena pro techniky – specialisty různých provozů elektrotechniky a elektrotechnického zabezpečení provozu. Poslední kategorii, čistě fyzicky pracujících zaměstnanců, tvoří různé dělnické profese útvárů Správy tratí.

Pohled těchto skupin zaměstnanců na jejich pracovní schopnost je ovlivňován právě požadavky jejich pracovního místa. Nicméně výsledky komplexního působení na jednotlivé komponenty pracovní schopnosti, viz tabulka 9, dávají různé hodnoty indexu pracovní schopnosti a mohou být využity pro definování některých důvodů pro její současný stav.

V tabulce 9 jsou vyznačeny průměrné hodnoty indexu WAI, pro tyto tři skupiny pracovních činností v SŽDC spolu s jejich rozpětím v obou souborech. Z tabulky je zřejmé, že pracovní schopnost klesá v předpokládaném pořadí práce duševní, souběh obou kategorií, práce fyzická, a to bez ohledu na počet respondentů a jejich věk. V tabulce jsou současně uvedena rozpětí indexu pracovní schopnosti. Z nich lze dedukovat, že ve všech třech typech pracovní činnosti je alespoň v jednom případě dosaženo nejvyšší možné hodnoty 49 bodů. Rovněž nejčastější hodnota indexu WAI je pro všechny dílčí soubory velmi podobná, koresponduje s průměrnou hodnotou příslušného souboru a je tedy potvrzením na základě tohoto rozložení hodnot WAI v těchto souborech. Lze tedy konstatovat, že všechny typy pracovních činností jsou obsazeny zaměstnanci, jejichž pracovní schopnost je dobrá, tedy těch, jejichž index pracovní schopnosti je vyšší než 37 bodů.

Tabulka 9 Hodnoty indexu WAI ve vztahu k charakteru pracovní činnosti.

Typ pracovní činnost	Index WAI (Brno)	Minimum, medián, maximum (Brno)	Index WAI (Praha)	Minimum, medián, maximum (Praha)
Duševní	41,9	24 / 42 / 49	41,5	22 / 43 / 49
Fyzické	40,1	27 / 41 / 49	40,3	28 / 42 / 49
Duševní a fyzické	40,6	23 / 41 / 49	40,0	23 / 41 / 49

Zdroj: SŽDC (2018a)

2.6 Zhodnocení výsledků analýzy

Z výsledků analýzy současného stavu přístupu Správy železniční dopravní cesty k Age managementu vyplývá několik faktorů, které významně ovlivňují vzájemné postoje pracovníků vůči svému zaměstnavateli a svým pracovním povinnostem. Mezi nejzákladnější faktory bezesporu patří:

- Celkový zdravotní stav zaměstnance.
- Věková struktura zaměstnanců.
- Účinná motivace zaměstnanců.
- Vzájemná spolupráce mezi odborovými organizacemi a vedením SŽDC.
- Kvalitní pracovní podmínky a prostředí.
- Vstřícný přístup vedoucích manažerů k Age managementu.

Ovšem nejdůležitější faktor ovlivňující úspěšnou implementaci Age managementu je pracovní schopnost. Je to dynamický systém, v každé fázi života zaměstnance se totiž jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění, např. i v důsledku technického pokroku či restrukturalizace organizace, vysoce pravděpodobné jsou však změny způsobené právě procesem stárnutí.

V analýze bylo provedeno měření pracovní schopnosti v OŘ Praha a OŘ Brno a dle výsledků obou zkoumaných souborů. Lze konstatovat, že oba soubory jsou si velice podobné. Proto je možné návrh opatření na podporu a zlepšení pracovní schopnosti a tím i podporu implementace Age managementu použít na všechna OŘ ve Správě železniční a dopravní cesty. S tímto názorem se ztotožňuje i Mgr. Ilona Štorová, která se podílela se svým týmem na právě již zmíněném měření WAI.

Dále z analýzy lze konstatovat, že současné pracovní schopnosti zaměstnanců SŽDC podle WAI jsou velice dobré. Přesto bude třeba přijmout opatření, která současný stav budou nadále udržovat. U těch zaměstnanců, u kterých nebyly zjištěny dobré pracovní schopnosti, současný stav zlepšovat a motivovat.

Celkový věkový průměr zaměstnanců SŽDC je 47,73 a dle trendu posledních sedmi let stále sroste, proto je třeba přijmout taková opatření, která pomohou lépe implementovat Age management v podmínkách SŽDC.

3 NÁVRH OPATŘENÍ K IMPLEMENTACI AGE MANAGEMENTU VE STÁTNÍ ORGANIZACI SŽDC

Nezbytnou podmínkou pro implementaci opatření Age managementu v organizaci je rozhodnutí a podpora vrcholového managementu organizace. Jednotlivá opatření významně ovlivňují podnikovou kulturu, kde hlavní roli hrají právě představitelé této organizace, bez jejich podpory jsou opatření odsouzena k neúspěchu.

Štorová (2015), ve své práci uvádí, že s tím, jak se mění věkové složení pracovní síly, je nutné věnovat pozornost i podnikové kultuře organizace tak, aby byla akceptovatelná pro všechny věkové skupiny. Vytvoření věkově přátelské podnikové kultury by mělo zohledňovat silné stránky jednotlivých věkových skupin na pracovišti s cílem vytvoření atmosféry vzájemné spolupráce jako základní hodnoty organizace. Proškolení manažerů na všech úrovních a seznámení zaměstnanců se svými záměry je důležitým předpokladem pro pochopení celého záměru. Významným aspektem ovlivnění podnikové kultury je rovněž skutečnost, že musí probíhat na úrovni jak manažerů, tak na úrovni všech řadových zaměstnanců. Podstatné je také projednání strategií v rámci sociálního dialogu mezi odbory a zaměstnavatelem a vzájemná spolupráce při jejich realizaci. Nezbytné je tedy nastavení způsobu komunikace tak, aby již od začátku tohoto procesu byly do zavádění zapojeny všechny zainteresované strany.

Stárnoucí pracovníci disponují celoživotní nastřádanou životní zkušeností i důležitými profesními znalostmi, které mohou využít pro zlepšení pracovních podmínek i pracovních postupů. Předpokladem úspěšného zavádění je tedy, aby měli možnost se k navrhovaným opatřením vyjádřit a poskytnout tak manažerům cennou zpětnou vazbu.

3.1 Návrh opatření na podporu pracovní schopnosti v kontextu osmi pilířů Age managementu

Jednotlivé pilíře Age managementu tvoří základní systém pro nastavení opatření, která jsou vzájemně propojena a rovněž se i vzájemně ovlivňují. Pracovní schopnost je tvořena rovnováhou mezi osobními zdroji pracovníka a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (Štorová, 2015).

V současné době není v podmínkách SŽDC implementován jednotný systém Age managementu, z toho důvodu bude pro návrh opatření využít nástroj „Osm pilířů Age managementu“, který je dle odborníků zabývající se danou problematikou nástroj, který se velmi často používá v momentě, kdy organizace zvažuje integrovat Age management do svých vnitropodnikových struktur.

3.1.1 První pilíř – Znalost problematiky věku

Ve věkově struktuře zkoumaných zaměstnanců SŽDC tvoří zaměstnanci ve věku nad 50 let celkem 47,2 % s poměrně významnou skupinou zaměstnanců nad 60 let dosahujících celkem 14 %, zatímco zaměstnanců pod 50 let věku je 52,8 %, ve které jsou poměrně málo zastoupení mladší pracovníci do 39-ti let, pouze 24,8 %. Průměrný věk žen je 45,3 let u mužů pak 47,6 let.

Údaje o zastoupení jednotlivých věkových skupin jsou velmi důležité pro další budoucnost organizace z hlediska Age managementu a zejména zabezpečení nábory mladších pracovníků. Ohrožující je poměrně vysoké zastoupení věkové skupiny nad 60 let, která během poměrně krátké doby začne odcházet do důchodu a bude potřeba tyto pracovníky kvalifikovaně nahradit. V případě dlouhodobějšího plánování je pak potřeba přihlídnout k této situaci komplexně, vzhledem k tomu, že pracovníci ve věku nad 50 let tvoří téměř poloviční zastoupení všech zaměstnanců SŽDC. V návrhu opatření jde především o to, pokusit se rovnoměrněji rozložit poměr zaměstnanců v různých věkových skupinách, aby se zabránilo náhlým výpadkům pracovní síly. Konkrétně vhodně zvoleným náborem posílit skupinu zaměstnanců 20 až 39 let.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

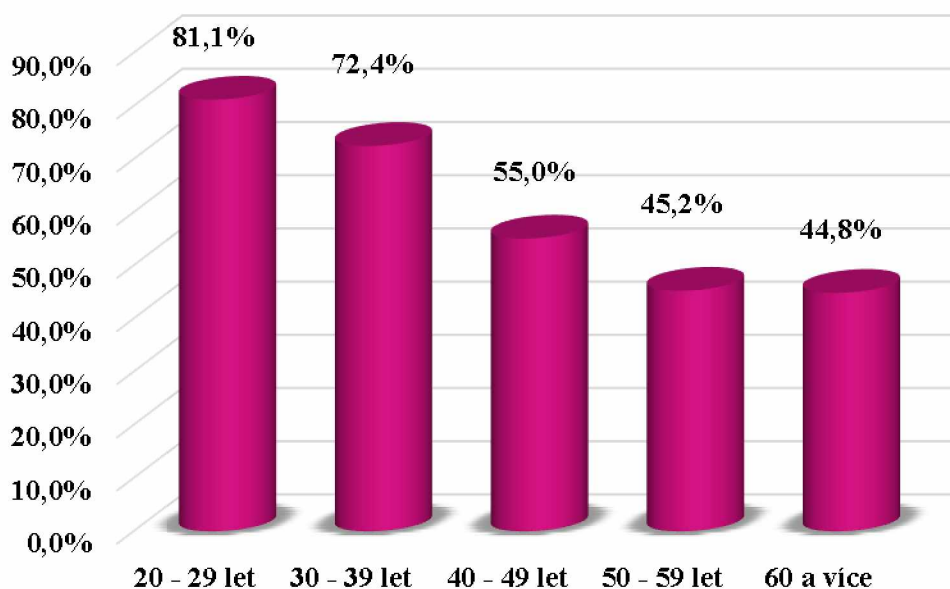
- Zpracovat konkrétní plán pro postupnou generační výměnu, vzhledem k vysokému průměrnému věku zaměstnanců.
- Prioritně se zaměřit na nábor mladších věkových skupin zaměstnanců.
- Nastavit spolupráci s různými typy středních odborných škol i vysokých škol.
- Vytvářet kontakty s jinými vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích zaměstnanců.
- Zvážit možnosti odlišných forem přijímacího řízení pro různé věkové skupiny.
- Nastavit systém pravidelného hodnocení situace se zaměřením na možnosti měnícího se věkového složení zaměstnanců.
- Seznámit se s prognózami demografického vývoje v České republice/EU.
- Pravidelně informovat management SŽDC o vývoji v této personální oblasti.
- Zvýšit povědomí o Age managementu, nastavit systém školení pro vedoucí pracovníky na všech úrovních.

3.1.2 Druhý pilíř – Vstřícný postoj vůči věku

Podle výsledků z měření WAI, nebyl zaznamenán žádný signál, který by upozorňoval na problémy související s věkovou diskriminací, přesto problémy související s předsudky, které

se týkají věku, mohou nastat v přímé konfrontaci příslušníků generace, která nyní nastupuje na trh práce a vyznává jiné hodnoty a životní styl oproti generacím, které tvoří nyní převahu zaměstnanců SŽDC. Dále z dotazníků vyplynulo, že příslušníci mladší generace kladou důraz na osobní uplatnění a současně kladou důraz na svůj osobní život, zejména tedy na skloubení pracovního života a volného času. Tento trend není u zástupců předchozí generace takto významný, viz obrázek 18.

V pracovním životě mladší generace požadují flexibilní pracovní dobu i případně flexibilní místo zaměstnání. Velkou výzvou pro zaměstnavatele by mělo být naučit je komunikovat a začlenit je do pracovního života, zejména s ohledem na převahu jejich života „na síti“. Způsoby, jakými tito lidé postupují při hledání práce a budování své kariéry, jejich



Obrázek 18 Preferování osobního života z celkového počtu respondentů (SŽDC, 2018a)

požadavky, postoje a celková očekávání jsou od předchozí generace odlišné. Generační rozdíly budou způsobovat změny stylu spolupráce i odlišný způsob komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem.

S ohledem na stávající věkovou skupinu zaměstnanců je potřeba zvážit průzkum mezi jednotlivými organizačními jednotkami s ohledem na jejich postoje k mladším i ke starším věkovým skupinám zaměstnanců. Zvážit možnosti věkově diverzifikovaných pracovních týmů jako prevenci věkové diskriminace a možnosti sdílení znalostí a zkušeností.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Seznámení manažerů se specifiky jednotlivých generací.
- Školení vedoucích pracovníků se zaměřením na silné a slabé stránky jednotlivých generací na pracovišti a na způsoby komunikace s jednotlivými generacemi.

- Průzkum názorů na jednotlivé věkové skupiny a postojů k věkové diskriminaci.
- Diskuze o věkových stereotypch.
- Příklady pozitivních postojů k problematice věku.
- Nastavení podnikové kultury vstřícné ke všem věkovým skupinám zaměstnanců.

3.1.3 Třetí pilíř – Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti

Jak již bylo několikrát zmíněno, je třeba s podstatou a implementací Age managementu seznámit všechny zaměstnance SŽDC. Proto je potřeba, aby celý management organizace chápal podstatu a důležitost tohoto úkolu. Je nezbytné, aby se všechny organizační složky s personálními útvary podílely na vzájemné spolupráci.

Mezi navrhovaná opatření patří flexibilní formy práce (rotace, sdílená pracovní místa apod.), posílení mezigenerační spolupráce. V personální oblasti zabezpečení vypracování individuálních kariérních plánů pro každého zaměstnance a tímto způsobem prodiskutovat možnosti jejich odborného růstu i finančního ohodnocení. U vedoucích pracovníků posílit znalosti z oblastí diversity managementu, tj. přístupem rovnosti bez ohledu na vzájemné odlišnosti, ať už národnostní, věkové, zdravotní, rodinné nebo třeba po stránce fyzického vzhledu. Stále častěji se budou vedoucí pracovníci setkávat s řízením týmu složeného ze zaměstnanců různých národností a tím i kulturních odlišností. Zabezpečit rovnocenný přístup k zaměstnancům, zejména rozeznáním a respektováním jejich individuálních rozdílností, rovnocenným jednáním s nimi a vytvářením příležitostí pro každého z nich.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Realizace průzkumu individuálních potřeb zaměstnanců (vztahující se k jejich životní situaci – oblast sladování rodinného a pracovního života, v oblasti posilování jejich pracovní schopnosti, motivaci, kariérních plánech atd.).
- Odborné poradenství, zavedení mentoringu, skupinových intervizí, sledování atmosféry a potřeb zaměstnanců v rámci týmů, organizačních složek aj.
- Školení vedoucích pracovníků v zásadách diversity managementu a způsobech řízení lidí různého věku.
- Rozvoj kariérního plánování.
- Posilování soudržnosti pracovních týmů (společné neformální aktivity, teambuildingové aktivity).
- Zavedení konkrétně definované a efektivní mezigenerační spolupráce formou věkově smíšených pracovních skupin mimo jiné s cílem podpory předávání tacitních (skrytých) znalostí.

- Chápání rozmanitosti jako aktiva organizace.

3.1.4 Čtvrtý pilíř – Kvalitní a funkční věková strategie Age managementu

Tak aby mohl Age management kvalitně fungovat, je třeba vypracovat plán a určit si strategii, jak cíle k implementaci Age managementu má dojít. Proto je potřeba zpracovat strategii Age managementu na všech úrovních společnosti. Proškolit jednotlivé manažery v oblasti Age managementu a podpory pracovní schopnosti. Systematicky podporovat jednotlivé generace na pracovišti s přihlédnutím k oblasti sladování rodinného a pracovního života. Zdůrazňovat nezbytnost celoživotního vzdělávání jako předpokladu pro možné profesní změny vyplývající z nových požadavků práce.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Začlenění strategie Age managementu do personální strategie organizace.
- Na základě analýzy věkové struktury zaměstnanců zpracování odhadu potřeb zaměstnanců (zda je zajištěn dostatečný počet pracovníků, kteří nahradí osoby odcházející do předčasných anebo řádných důchodů, či jak dlouho trvá zaučení nových pracovníků dle konkrétních profesí?)
- Monitorování rozložení stavu věkových skupin zaměstnanců v celé organizaci.
- Vytvoření vlastní vize Age managementu, jeho podpora od vrcholového vedení a odborových organizací a zprostředkování vize zaměstnancům.
- Vytvoření spravedlivého systému odměňování a zvážení možností motivace pro jednotlivé věkové kategorie, standardní systém odměňování spíše ochraňuje kolektivní nárok, než aby podporoval individualitu a motivaci jedince.
- Realizace vzdělávacích a poradenských aktivit zaměřených na oblast aktivního stárnutí a přípravu plánů na odchod do důchodu jednotlivých zaměstnanců (oblast finanční, sociální i příp. oblast pracovní).
- V rámci systému vzdělávání a celoživotního učení při více jak 17 tis. zaměstnanců SŽDC lze vytvořit koncept úspěšného vybudování ucelené odborné vzdělávací akademie pro různé stupně kvalifikace s přesahem na sledování vývoje WAI u zaměstnanců.

3.1.5 Pátý pilíř – Dobrá pracovní schopnost

V rámci zlepšování pracovní schopnosti je potřeba podporovat zdravý životní styl zaměstnanců vhodně volenými benefity (např. finančně podpořit návštěvu wellness center a sportovních zařízení, podporovat aktivity v oblasti zdraví). Podporovat zaměstnance v jejich úsilí opustit nezdravý životní styl formou externí spolupráce s poradenskými centry (např. pro

kuřáky či pracovníky s nadváhou). Podporovat vzdělávací aktivity a rozvoj profesních dovedností jako jedné z důležitých složek pracovní schopnosti. Klíčové zůstávají otázky bezpečnosti, ochrany zdraví při práci a prevenci rizik ohrožujících pracovní schopnost zaměstnanců (ergonomie, hygiena práce, bezpečnost práce, pracovní prostory, pracovní nástroje i zařízení, tělesná zátěž, držení těla apod.).

Každý zaměstnanec by měl chápat, že odpovědnost za vlastní zdraví je primárně jeho osobní odpovědností a měl by se starat o vlastní dobrou kondici zdravým životním stylem, sebevzděláváním a dalším rozvojem svých osobnostních dovedností. K tomu ale musí mít vytvořen dostatečný časový prostor pro odpočinek a relaxaci. Na úrovni organizace je potřeba zaměstnance maximálně motivovat k tomu, aby získali zájem své schopnosti co nejvíce rozvíjet v její prospěch. Toho lze docílit cíleným zlepšováním pracovního prostředí a udržováním pozitivních pracovních vztahů, a to jak ve směru vertikálním (nadřízení vs. podřízení), tak i horizontálním (vztah mezi zaměstnanci na stejném pracovišti).

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Školení vedoucích pracovníků v problematice konceptu pracovní schopnosti a jeho změn způsobených věkem.
- Nastavení systému sledování jednotlivých složek pracovní schopnosti s důrazem na oblast podmínek na pracovišti (fyzické, psychologické i sociální faktory).
- Zahrnutí otázek souvisejících s podporou pracovní schopnosti do strategických plánů organizace.
- Zohlednit potřebnost ergonomie pracovního prostředí a pracovního místa, vypracovat manuál pro jednotlivé organizační jednotky a profese v rámci SŽDC – vznik portfolia zdravého pracovního místa.
- Společně se zaměstnanci připravit adekvátní výběr vhodných (vyzkoušených) pracovních ochranných pomůcek pro specifická pracoviště (respektovat názor zaměstnanců a jejich zkušenost).
- Zvážit možnosti změn na pracovišti v souvislosti s potřebami stárnoucích pracovníků.
- Zpřístupnit benefity spravedlivěji, protože některé jsou jen pro klíčové pozice. S benefity pracovat pružněji, nechat zaměstnance, ať si navrhnou balíček benefitů podle svých potřeb.

3.1.6 Šestý pilíř – Vysoká úroveň kompetencí

Od září 2014 je platný předpis SŽDC Zam1(2014), o odborné způsobilosti a znalosti osob při provozování dráhy a drážní dopravy, který stanovuje pravidla pro vlastní zaměstnance,

ale i dodavatele. Zároveň zaměstnanci využívají vlastního psychologického pracoviště v České Třebové, neboť vyšetření psychologické způsobilosti je podmínkou pro zařazení do nejnáročnějších profesí řízení provozu a pro činnost v jednotkách požární ochrany. Probíhá také kontrolní činnost, jež se zaměřuje na zajištění výuky zaměstnanců a odbornou úroveň lektorské činnosti. Kromě toho se uskutečňují semináře se zaměřením na novelizované nebo nové právní normy.

Je ale také potřeba využít znalostí a profesních zkušeností starších zaměstnanců pro školení mladších zaměstnanců. Rozšířit interní informační systém i o databázi znalostí, nejen odborných, ale i skrytých (např. s jakým konkrétním člověkem jednat u dodavatele a jaký zvolit specifický přístup k jeho osobě). Spolupracovat se zaměstnanci i po jejich odchodu do důchodu.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Rozvíjet u zaměstnanců dovednosti pro řízení kariéry a schopnost zvládat změny.
- Podpořit účastníky při plánování cílů a řešení týkajících se jejich kariéry.
- Podpořit duševní pohodu na pracovišti a tím předcházet syndromu vyhoření a depresi.
- Nastavit udržení a rozvoj pracovní schopnosti dle specifické genderové nevyváženosti a zároveň připravit vlastní interní profesní rozvoj zaměstnanců s cílem dosáhnout větší kvalifikace v daných oborech.
- Podporovat mezigenerační spolupráci, mentoring.
- Školení o změnách v procesu učení způsobených věkem.
- Školení stárnoucích zaměstnanců „šité na míru“.

3.1.7 Sedmý pilíř – Dobrá organizace práce a pracovního prostředí

Povinností SŽDC je zajistit bezpečnost a ochranu zdraví zaměstnanců SŽDC při práci vytvořením pracovních podmínek, které umožní bezpečný výkon práce s ohledem na rizika možného ohrožení života a zdraví, která se týkají výkonu práce. Zaměstnavatel zlepšuje pracovní podmínky a sociální vybavenost pracovišť, přičemž využívá poznatků z prověrek BOZP a dohlídek prováděných v rámci PLS.

Organizace práce, pracovní čas a prostředí pro fyzickou a duševní práci zatím nezohledňují možnosti a potřeby různých věkových skupin. Příčinu lze vysvětlit specifickou prací jednotlivých profesí a možnostmi mnoha odloučených pracovišť. Nicméně i drobná a v mnoha případech i finančně nenákladná opatření mohou vést k vytvoření dobrého pracovního prostředí.

Z dotazníků WAI vyplývá, že z hlediska faktorů, které významně ovlivňují pracovní schopnost, se objevuje u žen i u mužů jako převažující faktor pokles motivace k práci, který je

následován zdravotními problémy a problémy, které plynou z pracovního kolektivu, viz obrázek 13 a obrázek 15. Na tyto faktory by měla být zaměřena prioritní pozornost manažerů, zejména s ohledem na to, že zejména motivaci mohou účinně ovlivňovat. V oblasti podnikové kultury se objevovaly problémy v komunikaci mezi jednotlivými organizačními složkami a následně i jednotlivými zaměstnanci. V rámci realizovaných školení pro měření WAI docházelo několikrát k markantnímu rozporu, někteří účastníci nepřišli na školení a nerespektovali tím rozhodnutí nadřízeného, byla vyslovována kritika na vedení a zejména nedůvěra v to, že vedení cokoli změní.

Vzhledem k těmto okolnostem, by se měla zvláštní pozornost věnovat podnikové kultuře tak, aby byla přátelská a atraktivní pro zaměstnance všech věkových kategorií. S ohledem na problematický nábor mladších zaměstnanců zvážit prezentaci SŽDC jako významného a atraktivního zaměstnavatele, což je i jedním ze strategických cílů SŽDC.

S ohledem na vytvoření atraktivnějších podmínek pro věkovou skupinu mladších zaměstnanců zvážit možnosti podpory rychlé adaptace a začlenění nastupujících pracovníků. Opatření by rovněž měla směřovat k podpoře mladé generace (zejména rodičů s malými dětmi) usnadněním pracovních podmínek v oblasti sladování rodinného a pracovního života (např. příspěvkem na financování pobytu jejich dětí v mateřských anebo přímo v podnikových školkách).

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Průzkum vhodnosti organizace práce a vytvoření plánu pro zaměstnance různého věku (přizpůsobení délky směn zaměstnancům a jejich potřebám).
- Analýza pracovní zátěže v jednotlivých profesích.
- Školení vedoucích pracovníků o jejich odpovědnosti za pracovní zátěž.
- Vzdělávací aktivity zaměřené na posilování manažerských kompetencí.
- Posilování podnikové kultury a dobrých vztahů v organizaci (jedním z nástrojů může být možnost ovlivňovat a rozvíjet vlastní práci).

3.1.8 Osmý pilíř – Spokojený život

SŽDC, která patří mezi největší zaměstnavatele v ČR, nabízí svým zaměstnancům celou řadu benefitů v kulturních a sportovních oblastech, a i nadále by měla tyto aktivity podporovat, kulturní či sportovní akce, rekreaci a akce zaměřené na utužení kolektivu. Uskutečnit průzkum potřeb zaměstnanců s cílem zpracování nabídky požadovaných benefitů, tak aby si sami zaměstnanci mohli volit služby z oblasti sportu, kultury, cestování, zdraví, zdělávání, ale také interní benefity, jako jsou stravenky, kondiční pobyty, jízdné, příspěvky na penzijní a životní

připojištění, nebo nákup dodatkové dovolené. Přesto zatím nenabízí žádné aktivity pro stárnoucí zaměstnance, ani žádnou formu školení zaměřeného na zpracování strategie odchodu z pracovního života do důchodu.

Navrhované nástroje pro zavedení opatření:

- Školení vedoucích pracovníků zaměřené na jednotlivé fáze pracovního života s důrazem na kritické fáze a možnosti manažerských řešení.
- Analýza potřeb zaměstnanců s cílem specifikace požadovaných benefitů i tzv. „šitých na míru“.
- Vytvoření plánů/strategií odchodů do důchodu pro jednotlivé zaměstnance.
- Vytvoření plánu využití bývalých zaměstnanců v důchodu jako cenného lidského zdroje (pro mentoring, zaškolování nových pracovníků, využití v projektech apod.).
- Nastavení spolupráce s bývalými zaměstnanci (pravidelná setkávání apod.).

3.2 Shrnutí navrhovaných opatření

Podle obecné metody „Osm pilířů Age managementu“, bylo navrženo několik opatření a k nim adekvátních nástrojů pro úspěšnou implementaci Age managementu. V další kapitole bude vybráno osm základních navržených opatření, tak aby korespondovaly s metodou „Domu pracovní schopnosti“ a daly se zhodnotit pomocí argumentů pro jejich realizaci.

Konkrétní aplikace návrhu na opatření Age managementu vychází z doporučení vstupního auditu a výsledků měření pracovní schopnosti, které identifikovalo problémové oblasti, na které je potřeba se zaměřit. Důležité je, aby tuto fázi podporovala i organizační strategie v oblasti věkové různorodosti a zvyšování povědomí o přínosech pracovníků různého věku.

Nalezení jednotného postupu v této oblasti je velmi obtížné, vždy je nutné zohlednit specifika zaměstnavatele i zaměstnanců. Podstatným aspektem úspěchu jsou však postoje manažerů na všech úrovních ke stárnoucím zaměstnancům a jejich ochota hledat individuální řešení s ohledem na jejich věk, potřeby a možnosti.

4 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH OPATŘENÍ

V předchozí kapitole, bylo navrženo několik opatření, která by měla zlepšit a podpořit celkovou implementaci Age managementu ve státní organizaci SŽDC, což je i hlavním cílem této diplomové práce. Některá opatření a nástroje pro úspěšnou implementaci se opakují napříč jednotlivými pilíři Age managementu, a to jen zdůrazňuje naléhavost jejich zavedení. Na základě obecné metody „Osmi pilířů Age managementu“, zde vyvstalo osm základních opatření, která budou v této kapitole zhodnocena metodou „Domu pracovní schopnosti“, pomocí argumentů k jejich zavedení.

Osm základních návrhů opatření:

- První pilíř: znalost problematiky věku – navržené opatření: rovnoměrné rozložení zaměstnanců ve věkových skupinách.
- Druhý pilíř: vstřícný postoj vůči věku – navržené opatření: diverzifikace pracovních týmů jako prevence věkové diskriminace.
- Třetí pilíř: dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti – navržené opatření: flexibilnější forma práce.
- Čtvrtý pilíř: kvalitní a funkční věková strategie Age managementu – navržené opatření: zpracování strategie na všech úrovních organizace.
- Pátý pilíř: dobrá pracovní schopnost – navržené opatření: zlepšování pracovního prostředí a udržování pozitivních pracovních vztahů.
- Šestý pilíř: vysoká úroveň kompetencí – navržené opatření: využití znalostí a zkušeností starších zaměstnanců.
- Sedmý pilíř: dobrá organizace práce a pracovního prostředí – navržené opatření: vytvoření přátelské a atraktivní podnikové kultury pro všechny věkové kategorie.
- Osmý pilíř: spokojený život – navržené opatření: vytvoření benefitů „šitých přímo na míru“ každému zaměstnanci.

4.1 Zhodnocení návrhu opatření metodou „Domu pracovní schopnosti“

Jak již bylo několikrát zmíněno, jedním z nejdůležitějších faktorů, který zásadně ovlivňuje celkovou úspěšnou implementaci Age managementu je pracovní schopnost, proto je třeba jí věnovat zásadní pozornost. K zhodnocení předložených návrhů opatření, lze využít obecně známé metody „Domu pracovní schopnosti“.

V „Domu pracovní schopnosti“ jsou všechna patra propojena schodištěm, změny v jakémkoliv patře mohou mít vliv na patra další a tím mohou ovlivňovat celkovou pracovní

schopnost. Výraznou roli představuje propojení na třetí patro, a to nejenom na úrovni pracoviště, ale také v interakci s nejbližším okolím v oblasti sladování rodinného a pracovního života. V subjektivním hodnocení spokojenosti na úrovni tohoto poschodí jsou důležitými pozitivními ukazateli např. zda je pracovník respektován, jakou má důvěru vůči zaměstnavateli, jaká je podpora a zpětná vazba ze strany nadřízených, ale roli hraje i spravedlivé zacházení a angažovanost v práci (Ilmarinen, 2012).

Všechna poschodí také lze zařadit do širšího rámce ovlivňovaného rodinnou situací pracovníka, jeho sociální sítí, ale také vnějším operačním prostředím a sociálně-politickými vlivy, jako je například nastavením legislativních podmínek a také demografickým vývojem, stanoveným věkem pro odchod do důchodu, politikou zaměstnanosti, vzdělávacím systémem apod. Pracovní schopnost je tedy dynamický systém, v každé fázi života zaměstnance se totiž jeho osobní zdroje a pracovní prostředí mění, např. i v důsledku technického pokroku či restrukturalizace podniku, vysoce pravděpodobné jsou však změny způsobené právě procesem stárnutí.

4.1.1 První patro, podpora zdraví a funkční kapacity

Cílem aktivit je podpora zdraví a funkční kapacity jako základního předpokladu pracovní schopnosti a pracovní schopnost klesá spolu s věkem, proto je potřeba přijmout taková opatření, viz tabulka 10, která se pokusí nedostatek vysokého věkového průměru zmírnit.

Podpora zdraví je bezesporu nejdůležitějším faktorem pro udržení zaměstnanců do vyššího věku. Činnosti, které člověk vykonává, mohou funkční kapacitu zaměstnance udržovat a rozvíjet, anebo jí škodit. Příliš těžká práce, nezdravé pracovní prostředí, ale i špatná organizace práce poškozují zdraví, funkční kapacitu a zhoršují pracovní schopnost. Funkční kapacitu poškozují i životní návyky, které nesou s sebou zdravotní rizika.

Argumentů na podporu zavedení opatření se nabízí několik, mezi ty důležité patří:

- Průměrný věk zaměstnanců SŽDC je 47,73 let, opatření na podporu stárnoucích zaměstnanců jsou tedy velmi důležitá.
- Věková struktura zaměstnanců je nevyrovnaná, zaměstnanci do 39 let věku tvoří pouze 21,12 % z celkového počtu všech zaměstnanců SŽDC, tato skutečnost bude do budoucnosti představovat velmi problematickou situaci.
- Podpora pracovní schopnosti je nutná v každém věku pracovníka, v každé fázi běhu života se mění osobní zdroje i pracovní prostředí, současně však také nastávají změny způsobené právě stárnutím.

- Pracovní schopnost je typická multikriteriální vlastnost spojená s fyzickými i s duševními vlastnostmi pracovníka a je jimi ovlivněna i jeho produktivita, proto hodnoty špatné anebo průměrné pracovní schopnosti mají nezanedbatelný vliv na produktivitu dotčených pracovníků.
- Z hlediska faktorů ohrožujících pokles pracovní schopnosti lze zařadit zejména stres a další psychosociální rizika ohrožující zdraví pracovníků.

Tabulka 10 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti zdraví a funkční kapacity

Návrh opatření	Argumenty pro zavedení opatření
Rovnoměrné rozložení zaměstnanců ve věkových skupinách	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký věkový průměr zaměstnanců SŽDC. • Nevyrovnaná věková struktura. • Předávání znalostí mladším zaměstnancům. • Snižování pracovní schopnosti ve vyšším věku.
Diverzifikace pracovních týmů jako prevence věkové diskriminace.	

Zdroj: autorka

4.1.2 Druhé patro, oblast podpory a rozvoje kompetencí

Cílem aktivit je zejména posilování kompetencí zaměstnanců pro zvládnání nároků na vykonávanou práci a při zvládnání nových technologií. Souvislost mezi dosaženým vzděláním, odpovídající kvalifikací a pracovní schopností nejen starších pracovníků je velmi důležitá. Faktorem, který tyto jevy propojuje a ovlivňuje je schopnost a ochota učit se novým věcem, ale i využívat starší zaměstnance pro předávání svých zkušeností, viz tabulka 11.

Argumenty na podporu zavedení opatření jsou:

- Příležitosti, anebo hrozby v souvislosti s automatizací a s rozvojem technologií nových zabezpečovacích zařízení a z toho plynoucím tlakem na ochotu ke změnám, učení se a případně i ke změně profese, a na straně druhé doprovázené stárnoucí pracovní silou.
- Zajištění kvalifikované pracovní síly do budoucnosti.
- Vzhledem k převaze věkové kategorie zaměstnanců nad 40 let, pro které nebyly změny v kompetencích tak typické, bude nutné u zaměstnanců posilovat vztah k celoživotnímu učení a vzdělávání v každém věku.
- Početná skupina starších pracovníků bude odcházet do důchodu a v této souvislosti by měly být nastaveny programy pro předávání jejich zkušeností i tzv. skrytých znalostí na mladší pracovníky.
- Neustále se měnící legislativa, která sebou přináší zásadní změny v řízení provozu a s tím spojené zvyšování kvalifikace.

Tabulka 11 Návrh opatření a argumenty pro zavedení v oblasti podpory a rozvoje kompetencí

Návrh opatření	Argumenty pro zavedení opatření
Využití znalostí a zkušeností starších zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> • Odchod většího množství zaměstnanců do důchodu. • Mění se legislativa. • Rozvoj nových technologií. • Zvyšování kvalifikačních požadavků na pracovní sílu.
Zpracování strategie na všech úrovních organizace.	

Zdroj: autorka

4.1.3 Třetí patro, oblast motivace, hodnot a postojů

Cílem aktivit je nejenom podpora sdílených hodnot, postojů a nastavení motivace dle různých věkových skupin na pracovišti, ale zejména vytvoření předpokladů pro tzv. pocit pohody při práci, který bere do úvahy i pracovní kolektiv, kvalitu pracovního života a podmínky pro sladování rodinného a pracovního života, viz tabulka 12. Současná doba je charakteristická měnícími požadavky a schopnost učit se bude velmi důležitým požadavkem pro osobní konkurenceschopnost každého zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců se v současné době nedostatku volných pracovních sil na trhu práce ukazuje jako velmi významný faktor.

Argumenty pro zavedení opatření jsou:

- Problematický nábor nových zaměstnanců, vysoké náklady na zaškolování nových zaměstnanců a případně i náklady na fluktuaci.
- Důležitý vliv podnikové kultury a možnosti specifické nabídky benefitů zaměřených na spokojenost zaměstnanců.
- Výsledky analýzy faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost, pokles motivace k práci, problémy spojené s fyzickou i duševní zátěží.
- Špatná spolupráce mezi řadovými zaměstnanci a managementem organizace.

Tabulka 12 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti motivace hodnot a postojů

Návrh opatření	Argumenty pro zavedení opatření
Vytvoření benefitů „šitých přímo na míru“ každému zaměstnanci.	<ul style="list-style-type: none"> • Důležitý vliv podnikové kultury. • Problematický nábor nových zaměstnanců. • Pokles pracovní schopnosti ve vyšším věku. • Špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace.
Vytvoření přátelské a atraktivní podnikové kultury pro všechny věkové kategorie.	

Zdroj: autorka

4.1.4 Čtvrté patro, prostor pracoviště

Z hlediska zaměstnavatele se jedná o nastavení aktivit, které jsou zcela v jeho kompetenci, jak po stránce ergonomické, tak i po stránce tzv. měkkých faktorů, zejména v oblasti podnikové kultury a nastavení organizace práce, viz tabulka 13. Cílem aktivit je vytvoření souladu mezi pracovištěm splňující všechny požadavky na bezpečnost práce, ale také mezi tzv. měkkými faktory, tj. podnikovou kulturou přátelskou k různým generacím, uplatňovaným stylem vedení, atmosférou na pracovišti.

Prostor pracoviště a jeho faktory představují nejtěžší poschodí, které výrazně ovlivňuje všechna poschodí pod ním. Zásadní roli zde mají manažeři, kteří mají pravomoc svými rozhodnutími toto poschodí organizovat a měnit, jak v oblasti pracovních procesů, tak i v pracovních úkolech pro jednotlivce. V souvislosti se stárnoucími pracovníky se nabízí neefektivnější cesta, jak zjistit možné potřeby a způsoby úpravy práce, totiž zeptat se těchto pracovníků, jakým způsobem by chtěli svou práci změnit a zlepšit.

Argumenty pro zavedení opatření jsou:

- Vzhledem k věkové struktuře zaměstnanců SŽDC se bude nutné začít zabývat přizpůsobováním pracovních podmínek stárnoucím zaměstnancům.
- Výsledky analýzy faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost, zejména problémy spojené s pracovní výkonností.
- Nevyhovující pracovní prostředí a podmínky pro výkon zaměstnání.

Tabulka 13 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti prostoru pracoviště

Návrh opatření	Argumenty pro zavedení opatření
Zlepšování pracovního prostředí.	<ul style="list-style-type: none">• Nevyhovující pracovní prostředí.• Nutnost většího se přizpůsobení požadavkům zaměstnanců.• Změny v pracovních procesech.• Nevyrovnané věkové rozložení zaměstnanců
Flexibilnější forma práce.	

Zdroj: autorka

4.2 Závěrečné zhodnocení návrhů opatření

Podle vyhodnocených výsledků lze doporučit vedení SŽDC, komplexní posouzení personálních strategií z pohledu stárnoucí pracovní síly s přihlédnutím k současným požadavkům. Velké riziko do budoucnosti představuje zejména vysoký průměrný věk zaměstnanců, relativně nízké zastoupení pracovníků mladšího věku a automatizace mnoha

pracovních činností, která bude vyvolávat tlak na změnu jednotlivých profesí. Schopnost, ale zejména ochota zvládat profesní změny a plánovat svoji kariéru, bude pro zaměstnance klíčová.

Zvláštní pozornost je také nutné věnovat podpoře pracovní schopnosti zaměstnanců ve všech identifikovaných faktorech (zdraví, vzdělávání, motivace, podmínky na pracovišti). Dalším krokem by pak mělo být vytvoření konkrétních strategií Age managementu, jeho podpora od vrcholového vedení a odborových organizací a zprostředkování těchto záměrů všem zaměstnancům.

Pro navrhovaná opatření by měl být zaveden pravidelný monitoring, který v rámci opatření Age managementu je nezbytný pro úspěšné zavádění jednotlivých opatření. I zde je nutné mít na paměti, že hledání a zavádění jednotlivých opatření na podporu pracovní schopnosti zaměstnanců je poměrně dlouhodobý proces, který vyžaduje zejména změnu postojů, a to je ve většině případů velmi časově náročná záležitost. Zavedení opatření, která jsou vstřícná k věku zaměstnanců, však vedou k jejich spokojenosti a jsou tedy i předpokladem pro jejich delší a produktivnější pracovní život.

ZÁVĚR

Jak v úvodu bylo uvedeno, cílem diplomové práce je zmapování současného přístupu Age managementu ve státní organizaci Správa železniční dopravní cesty. Ve vztahu k logické návaznosti obsahu tématu a s důrazem na obsažení všech klíčových pojmů byla diplomová práce rozdělena do čtyř hlavních kapitol. V první kapitole se jednalo o teoretické vymezení řešené problematiky Age managementu a s tím spojené negativní dopady, jako je celkové stárnutí společnosti. Byla provedena literární rešerše s využitím aktuálních a vědecky hodnotných zdrojů, kdy v závěru kapitoly bylo vymezeno několik základních obecných přístupů k řešení dané problematiky implementace Age managementu.

Ve druhé kapitole byla provedena celková analýza struktury zaměstnanců SŽDC a současný přístup vedení této organizace k dané problematice. Dále byl analyzován z poskytnutých zdrojů současný stav pracovní schopnosti zaměstnanců SŽDC ve vybraných oblastních ředitelstvích a jejich následné porovnání. Na konci kapitoly došlo k zhodnocení zjištěných hodnot.

V návaznosti na výstupy předchozí druhé části diplomové práce a podle zjištění výsledků provedených analýz, obsahuje třetí kapitola návrh opatření sestavený podle „Osmi pilířů Age managementu“.

Poslední čtvrtá kapitola diplomové práce se zabývá zhodnocením navrhovaných opatření k implementaci Age managementu, kde jednotlivé argumenty podporující realizaci vybraných opatření v předchozí kapitole jsou demonstrovány prostřednictvím „Domu pracovní schopnosti“.

Na základě provedené analýzy pracovní schopnosti zaměstnanců SŽDC prostřednictvím WAI lze konstatovat, že současný stav pracovní schopnosti u většiny zaměstnanců SŽDC je dobrý až vynikající. Přesto vzhledem k vysokému průměrnému věku těchto zaměstnanců a na základě zjištění, kdy dochází k rychlému poklesu pracovních schopností s přibývajícím věkem, je třeba přijmou navrhovaná opatření, aby se předešlo negativním dopadům snižování pracovní schopnosti.

Závěrem je potřeba si uvědomit, že česká společnost stárne, a pokud bude chtít Česká republika v budoucnu dosahovat hospodářského růstu, bude se muset učit co nejvíce využívat i starší pracovníky. Pracovat do vyššího věku budou muset být ale ochotnější i samotní občané. Nezmění-li se postoje obou stran, výrazně ubude pracovních sil.

POUŽITÁ LITERATURA

- AGE MANAGEMENT, 2018. *Koncept a měření pracovní schopnosti*. [Online]. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.agemanagement.cz/koncept-a-mereni-pracovni-schopnosti-work-ability-index/>
- ASO ČR, 2019. *Kondiční ozdravné pobyty – nástroj k posilování zdraví a udržení zdravotní způsobilosti u zaměstnanců v dopravě*. [Online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.asocr.cz/obsah/67/ukoncene-projekty/>
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al., 2011. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-2-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al., 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN: 978-80-904531-5-9.
- ČESKO, 2006. *Zákon 262/2006 Sb, zákoník práce*. [Online]. [cit 2019-02-21]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/>
- ČESKO, 2002. *Vyhláška č. 114/2002 Sb. Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb*. [Online]. [cit 2019-02-22]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114/>
- ČESKO, 1994. *Zákon č. 266/1994 Sb., o dráhách, s účinností od 31. srpna 2018* [Online]. [cit 2019-02-26]. Dostupné z <https://www.mdcz.cz/Dokumenty/Drazni-doprava/Legislativa-v-drazni-doprave/Zakony-v-drazni-doprave>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2018. *Populační prognóza ČR do r.2050*. [Online]. [cit. 2018-11-06]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/populacni-prognoza-cr-do-r2050-n-g9kah2fe2x/>
- FIOH, 2018. *Finnish Institute of Occupational Health*. [Online]. [cit. 2018-12-06]. Dostupné z: <https://www.ttl.fi/en/about-us/>
- HUSSI, Tomi a Thomas THEIL, 2016. *Age Management. Prezentace v rámci projektu Strategie Age Managementu v České republice*, Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, CZ.1.04/5.1.01/51.00079
- ILMARINEN, Juhani, 2005. *Towards a longer worklifel. Ageing and the quality of worklife in the European Union*. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy. ISBN 951-802-686-6.
- ILMARINEN, Juhani, 2008. *Jak si prodloužit aktivní život. Stárnutí a kvalita pracovního života v Evropské unii*. Příroda, Bratislava. ISBN 978-80-07-01658-3.
- ILMARINEN, Juhani, 2012. *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. [Online]. [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/.../promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- KOCOURKOVÁ, Jiřina et al., 2002. *Propopulační politika – ano či ne*. Praha: Centrum pro ekonomiku a politiku. Sborník textů, edit. Marek Loužek. ISSN 1213-3299.

- KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2018. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Praha: Anag, spol. s r. o. ISBN: 978-80-7554-136-9.
- KUČERA, Milan, 2002. *Sociální důsledky stárnutí obyvatelstva České republiky*. Demografie, revue pro výzkum populačního vývoje. Praha: Český statistický úřad, 2002, roč. 44, č. 1. ISSN 0011-8265.
- NOVOTNÝ, Petr, 2015. *Implementace Age managementu v ČR*. Praha: Masarykova univerzita, Ústav pedagogických věd FF. CZ.1.04/5.1.01/B2.00012.
- NOVOTNÝ, Petr et al., 2015. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice*. Plzeň: Grafia. ISBN 978-80-904531-7-3.
- OSŽ, 2019. *Podniková kolektivní smlouva SŽDC s. o. na rok 2019*. [Online]. [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <http://www.osz.org/index.php/ke-stazeni-szdc/file/1382-podnikova-kolektivni-smlouva-szdc-s-o-na-rok-2019>
- PILLINGER, Jane, 2008. *Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií Age managementu*. [Online]. [cit. 2018-11-18]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>.
- POKORNÝ, Bohumil a Ilona ŠTOROVÁ, 2016. *Work ability index – využití v praxi*. [Online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/277735895_Index_pracovni_schopnosti_jako_nastr_oj_prace_se_starnouci_pracovni_silou_Work_ability_index_as_a_tool_for_managing_aging_workforce/
- RABUŠIC, Ladislav a Lenka VOHRALÍKOVÁ. 2004. *Čeští senioři včera, dnes a zítra*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Výzkumné zprávy.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Jitka, 2002. *Úspěšné stárnutí – leitmotiv 21. století*. Praha: Demografie roč.44, č 1. ISSN: 0011-8265.
- SŽDC, 2014. *Zam1 předpis o odborné způsobilosti a znalosti osob při provozování dráhy a drážní dopravy*. [Online]. [cit. 2019-04-16]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/dalsi-informace/dokumenty-a-predpisy/>
- SŽDC, 2016a. *Analýza pracovní schopnosti a návrh implementace Age managementu*. Souhrnná zpráva. Zakázka dle smlouvy č.39 363/2015-SŽDC-O10. Vydal: Work Ability CZ. Rolencova 51/12 620 00 Brno.
- SŽDC, 2016b. *Statistické hodnocení výsledků měření indexu pracovní schopnosti WAI*. Příloha č: 1 Souhrnné zprávy. Zakázka dle smlouvy č.39 363/2015-SŽDC-O10. Vydal: Work Ability CZ. Rolencova 51/12 620 00 Brno.
- SŽDC, 2018a. *Analýza pracovní schopnosti zaměstnanců Oblastního ředitelství Brno a její porovnání s výsledky analýzy zaměstnanců Oblastního ředitelství Praha*. Souhrnná zpráva. Zakázka dle smlouvy č. j. 27621/2017-SŽDC-GR-O8. Vydal: Age Management. Orlí 542/27 602 00 Brno.

- SŽDC, 2018b. *Statistické hodnocení výsledků měření indexu pracovní schopnosti WAI*. Příloha č: 1 Souhrnné zprávy. Zakázka dle smlouvy č. j. 27621/2017-SŽDC-GŘ-O8. Vydal: Age Management. Orlí 542/27 602 00 Brno.
- SŽDC, 2018c. *Pokyn k jazykovému vzdělávání pro zaměstnance SŽDC*. Směrnice generálního ředitele č. 73. Praha.
- SŽDC, 2019a. *Výroční zpráva 2017*. [Online]. [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/soubory/vysledky-hospodareni/2017-szdc-vz-cz.pdf>
- SŽDC, 2019b. *Provozování dráhy*. [Online]. [cit. 2019-02-08]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/provozovani-drahy/pristup-na-zdc.html/>
- SŽDC, 2019c. *Portál provozování dráhy*. [Online]. [cit. 2019-02-23]. Dostupné z: <http://provoz.szdc.cz/portal/ViewArticle.aspx?oid=892139/>
- SŽDC, 2019d. *Zásady hospodaření s centralizovanými prostředky fondu kulturních a sociálních potřeb SŽDC, pro rok 2019*. Praha: čj. 44 488/2018 SŽDC O10, [Online]. [cit. 2019-02-24]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/dalsi-informace/dokumenty-a-predpisy/>
- SŽDC, 2019e. *Směrnice č. 89 Zdravotní služby poskytované zaměstnancům státní organizace Správa železniční dopravní cesty*. [Online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/dalsi-informace/dokumenty-a-predpisy.html?category=all&prescriptline=Sm%C4%9Brnice&sequencenumber=S%C5%BD DC+%C4%8D.+89&title=&effectivefrom=all/>
- SŽDC, 2019f. *Bp1 Předpis o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci*. [Online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://provoz.szdc.cz/portal/ViewDirective.aspx?oid=948678/>
- SŽDC, 2019g. *Klasifikační katalog zaměstnání*. [Online]. [cit. 2019-03-26]. Dostupné z: <https://www.szdc.cz/o-nas/vysledky-szdc/archiv.html/>
- ŠTOROVÁ, Ilona, 2012. *Age management ve firemní praxi*. [Online]. [cit. 2018-11-11]. Dostupné z: https://www.spcr.cz/files/svaz_v_regionech/Prezentace_Ilona_torov.pdf/
- ŠTOROVÁ, Ilona, 2013. *Age management v kontextu genderových a věkových příležitostí*. [online]. [cit. 2018-11-15]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/soubor/ilona-storova-agemanagement-pdf.aspx/>
- ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR. ISBN: 978-80-904531-2-8
- ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb Age management na pracovišti*. Praha: Asociace samostatných odborů. ISBN: 978-80-87137-35-2
- URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age management v organizacích: Praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN: 978-7552-772-1.
- VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2005. *Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. Praha, Brno: VÚPSV. Výzkumné zprávy.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počty obyvatel podle věkového složení.....	16
Tabulka 2 Rozdělení jednotlivých kategorií hodnot WAI.....	21
Tabulka 3 Položky dotazníku.....	39
Tabulka 4 Rozdělení respondentů OŘ Praha podle věku.....	41
Tabulka 5 Rozdělení respondentů OŘ Praha, podle povahy pracovní činnosti.....	42
Tabulka 6 Rozdělení respondentů OŘ Brno podle věku.....	45
Tabulka 7 Rozdělení respondentů OŘ Brno, podle povahy pracovní činnosti.....	47
Tabulka 8 Vliv věku a pohlaví na hodnotu indexu WAI.....	53
Tabulka 9 Hodnoty indexu WAI ve vztahu k charakteru pracovní činnosti.....	54
Tabulka 10 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti zdraví a funkční kapacity...67	
Tabulka 11 Návrh opatření a argumenty pro zavedení v oblasti podpory a rozvoje kompetencí.....68	
Tabulka 12 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti motivace hodnot a postojů .68	
Tabulka 13 Návrh opatření a argumenty pro zavedení opatření v oblasti prostoru pracoviště.....69	

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Vývoj porodnosti a úmrtnosti v Českých zemích.	14
Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva v ČR	15
Obrázek 3 Dům pracovní schopnosti	19
Obrázek 4 Postup měření pracovní schopnosti WAI.	22
Obrázek 5 Vývoj počtu zaměstnanců SŽDC v letech 2003 – 2017.....	26
Obrázek 6 Počet zaměstnanců podle organizačních jednotek	27
Obrázek 7 Počet zaměstnanců SŽDC v jednotlivých OŘ.....	28
Obrázek 8 Věková struktura zaměstnanců SŽDC	28
Obrázek 9 Vývoj průměrného věku zaměstnanců SŽDC	29
Obrázek 10 Genderová struktura zaměstnanců SŽDC	29
Obrázek 11 Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	30
Obrázek 12 Podíl zaměstnanců SŽDC v odborových organizacích.	34
Obrázek 13 Relativní váha faktorů ovlivňující pracovní schopnost v OŘ Praha	42
Obrázek 14 Výsledky měření WAI v OŘ Praha.....	44
Obrázek 15 Relativní váha faktorů ovlivňující pracovní schopnost v OŘ Brno.	49
Obrázek 16 Výsledky měření Work ability indexu v OŘ Brno.....	50
Obrázek 17 Průměrné hodnoty WAI souborů OŘ Praha a Brno	52
Obrázek 18 Preferování osobního života z celkového počtu respondentů	58

SEZNAM ZKRATEK

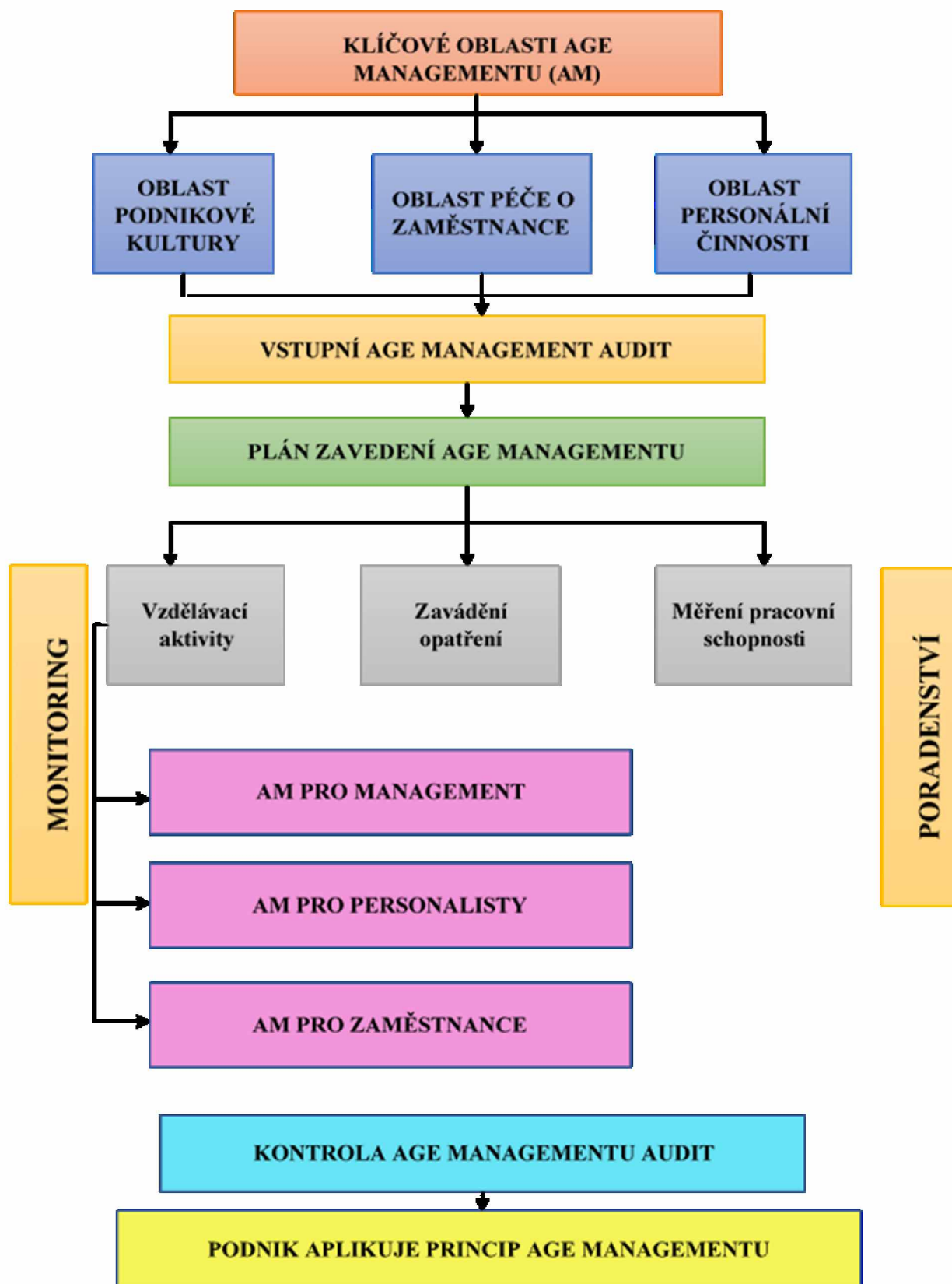
ADP	Aliance drážního provozu
BOZP	Bezpečnost a zdraví při práci
CDP	Centrální dispečerské pracoviště
CER	Comunity of European Railways and Infrastructure Companies Společenství evropských a infrastrukturních společností
CSS	Centrum sdílených služeb
ČD	České dráhy
DUO	Demokratická unie odborářů
EU	Evropská unie
FIOH	Finnish Institute of Occupational Health. Finský institut pracovního zdraví v Helsinkách
FKPS	Fond kulturních a sociálních potřeb
FS ČR	Federace strojířů České republiky
FV	Federace vozmistrů
FVČ	Federace vlakových čet
FŽ ČR	Federace železničářů České republiky
GŘ	Generální ředitelství
HZS	Hasičská záchranná služba
KOP	Kondiční ozdravný pobyt
MF	Ministerstvo financí
OŘ	Oblastní ředitelství
OSŽ	Odborové sdružení železničářů
PKS	Podniková kolektivní smlouva
PLS	Pracovně lékařská služba
SEE	Správa elektrotechniky a energie
SON	Správa osobních nádraží
SOSAD	Svaz odborářů služeb a dopravy
SS	Stavební správa
SSZT	Správa železniční a zabezpečovací techniky
SŽDC	Správa železniční dopravní cesty
SŽE	Správa železniční energetiky
SŽG	Správa železniční geodezie

TÚDC	Technické ústředí dopravní cesty
UIC	International Union of Railways Mezinárodní železniční unie
UŽZ	Unie železničních zaměstnanců
WAI	Work Ability Index Index pracovní schopnosti
ZP	Zákoník práce

SEZNAM PŘÍLOH

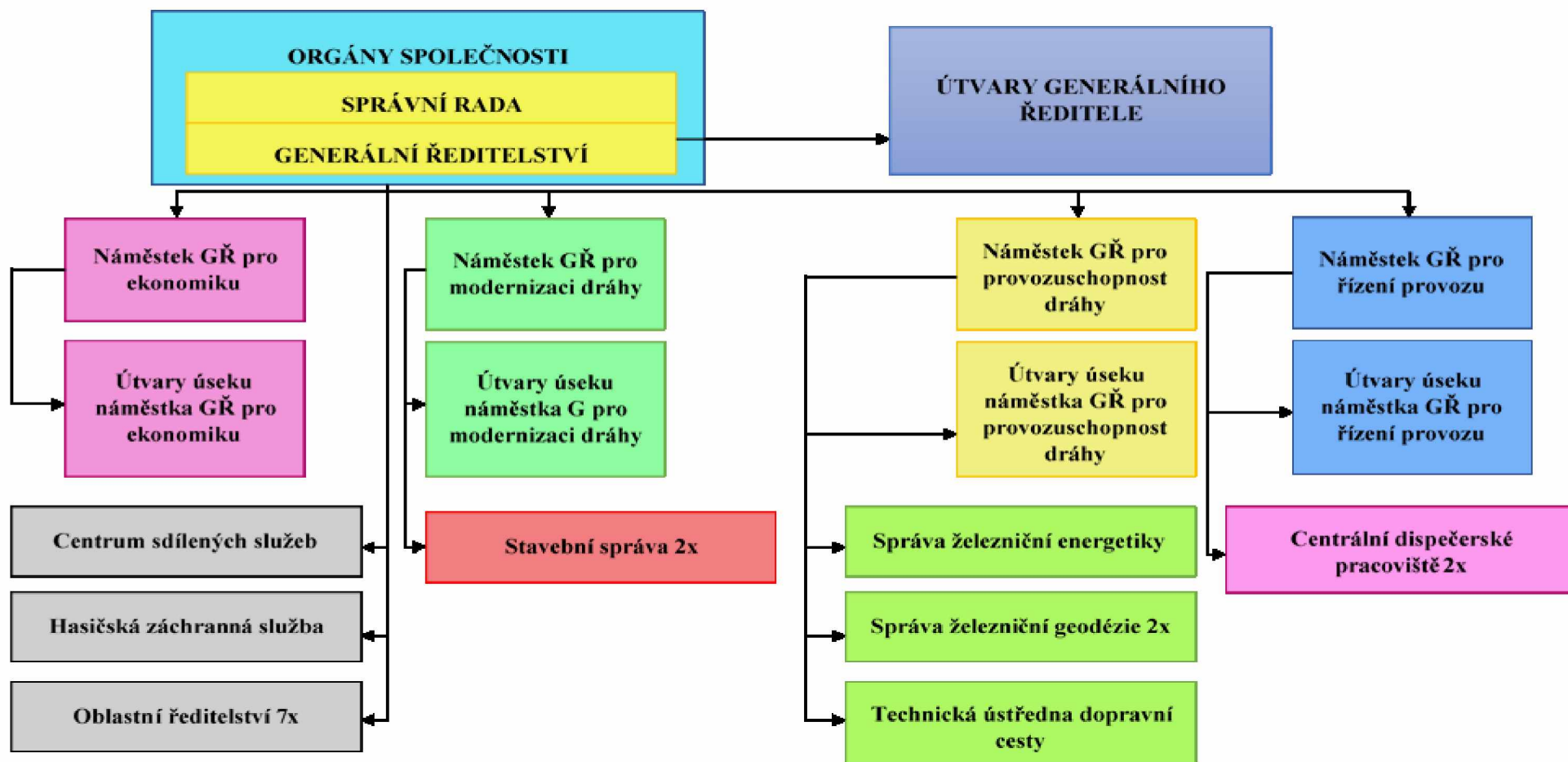
Příloha A Schéma komplexního přístupu k Age managementu.	81
Příloha B Organizační struktura Správy železniční dopravní cesty s. o. od 1. 11. 2018	81

Příloha A Schéma komplexního přístupu k Age management



Zdroj Štorová (2015)

Příloha B Organizační struktura Správy železniční dopravní cesty s. o. od 1. 11. 2018



Zdroj: SŽDC (2019b)