

Implementace Age managementu ve společnosti X

Bc. Blanka Jíchová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Blanka Jíchová**
Osobní číslo: **K20324**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Implementace age managementu ve společnosti X**

Zásady pro vypracování

1. Provedte rešerši odborné literatury na téma řízení lidských zdrojů a age managementu.
2. Stanovte hlavní cíl, formulujte výzkumné otázky a zvolte vhodné metody výzkumu.
3. Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte současný stav personálních procesů ve vztahu k age managementu.
4. Realizujte primární výzkum s ohledem na cíl práce.
5. Na základě výsledků primárního výzkumu navrhnete implementaci age managementu ve společnosti X ve formě projektu.

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael. 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 12th ed. Philadelphia: Kogan Page. ISBN 07-494-6551-4.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. 2011. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-2-8.
- EGER, Ludvík. 2009. *Diversity management*. Praha: Česká andragogická společnost. ISBN 978-80-87306-03-1.
- MUŽÁKOVÁ, Karina a Vysoká škola Karla Engliš v Brně. 2014. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-229-7.
- NAEGELE, G., WALKER, A. 2011. *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. ISBN 92-897-0934-0.

Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D., MBA**
Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce: **31. ledna 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **14. dubna 2022**



Mgr. Josef Kocourek, Ph.D.
děkan

Mgr. Eliška Káčerková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 4. dubna 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že:

- jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně dne: 14. dubna 2022

Jméno a příjmení studenta: Blanka Jíchová

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce se zabývá pojetím konceptu age managementu ve společnosti X. Jde o koncept řízení, který zohledňuje zkušenosti a potřeby pracovníků s ohledem na jejich věk. Teoretická část práce se zabývá charakteristikou age managementu a managementu lidských zdrojů. Jelikož demografický vývoj v České republice není příliš příznivý, zaměřuje se především na skupinu zaměstnanců starších 50 let. Praktická část se věnuje představení společnosti X, analýze současného stavu personálních procesů ve vztahu k age managementu a zmapování individuálních potřeb zaměstnanců, především s ohledem na jejich věk. V projektové části je představen projekt implementace age managementu. Cílem práce bylo, na základě výsledků primárního výzkumu, navrhnout projekt implementace age managementu ve společnosti X.

Klíčová slova: age management, lidské zdroje, zaměstnanec, vzdělávání

ABSTRACT

This thesis deals with the concept of age management in company X. It is a management concept that takes into account the experience and needs of employees with regard to their age. The theoretical part of the thesis deals with the characteristics of age management and human resource management. Since the demographic development in the Czech Republic is not very favourable, it focuses mainly on the group of employees over 50 years of age. The practical part is devoted to the introduction of company X, analysis of the current state of HR processes in relation to age management, and mapping of individual needs of employees, especially with regard to their age. In the project part the project of age management implementation is presented. The aim of this thesis was, based on the results of the primary research, to propose a project for the implementation of age management in Company X.

Keywords: age management, human resource, employee, education

Poděkování patří zejména paní doc. PhDr. Dagmar Weberové, Ph.D. MBA za odborné vedení, poskytnuté cenné rady a trpělivost při konzultování mé diplomové práce, což značnou měrou přispělo k jejímu vypracování. Poděkování patří také vedení společnosti X a všem zaměstnancům za poskytnutí informací vedoucích k vypracování analytické části práce.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 AGE MANAGEMENT	11
1.1 AKTIVNÍ STÁŘÍ	13
1.2 DIVERSITY MANAGEMENT	14
1.3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ	14
1.4 PRINCIPY A CÍLE AGE MANAGEMENTU	16
1.5 VÝHODY ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU	18
1.6 NÁSTROJE AGE MANEGEMENTU.....	18
1.7 PRACOVNÍ SCHOPNOSTI (WORK ABILITY)	19
1.8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	22
2 DEMOGRAFICKÁ SITUACE V EVROPĚ	26
2.1 STÁRNUTÍ POPULACE.....	26
2.2 VĚKOVÁ DISKRIMINACE A AGEISMUS V PRACOVNÍM ŽIVOTĚ	27
3 AGE MANAGEMENT JAKO SOUČÁST KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	29
3.1 PUBLIC RELATIONS	29
3.1.1 Interní public relations	29
3.1.2 Externí public relations	30
4 METODIKA PRÁCE	31
4.1 CÍL PRÁCE	31
4.2 VÝZKUMNÝ PROBLÉM A OTÁZKY, CÍL VÝZKUMU	31
4.3 METODY VÝZKUMU.....	31
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	34
5.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	35
5.1.1 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví	35
5.1.2 Struktura zaměstnanců z hlediska věku	36
5.1.3 Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání.....	36
6 VYHODNOCENÍ PRIMÁRNÍCH DAT	38
6.1 CHARAKTERISTIKA KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	38
6.2 INTERPRETACE DAT	39
6.2.1 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, možností vlastního názoru, vztahy na pracovišti.....	39
6.2.2 Spokojenost s personálním řízením a vzdělávání	42
6.2.3 Potřeby zaměstnanců.....	46

6.3	CHARAKTERISTIKA KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	55
6.4	STRUKTUROVANÝ ROZHOVOR – VYHODNOCENÍ DAT.....	55
7	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	59
7.1	JAKÉ JSOU POTŘEBY ZAMĚSTNANCŮ V RŮZNÝCH FÁZÍCH ŽIVOTNÍHO CYKLU?	59
7.2	JAK MŮŽE SPOLEČNOST X AKTIVNĚ A STRATEGICKY PŘISTUPOVAT K AGE MANAGEMENTU?	59
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	61
8	IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU.....	62
8.1	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU	62
8.2	CÍLE IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU	62
9	PROJEKT IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU.....	64
9.1	PERSONÁLNÍ STRATEGIE.....	64
9.1.1	Klíčové skupiny	64
9.1.2	Strategické cíle	65
9.2	MĚRITELNÉ UKAZATELE.....	72
9.3	ODPOVĚDNÉ OSOBY	72
9.4	ZDROJE NUTNÉ K REALIZACI PROJEKTU.....	73
9.5	TERMÍN USKUTEČNĚNÍ PROJEKTU.....	75
ZÁVĚR	76
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Nepříznivý demografický vývoj v České republice i v Evropě hraje důležitou roli v řízení podniků. Populace stárne, a to má vliv i na české hospodářství. Pracovní trh v České republice je vysoce konkurenční a najít zaměstnance je výzva pro většinu oborů. Volných pracovních sil je nedostatek, proto se soustředí pozornost na péči o stávající pracovníky.

Podle týdeníku Ekonom se počet pracujících ve vyšším věku a v důchodu zvyšuje. Špatně nastavený trh práce, sociálně-kulturní prostředí a možnost brzkého odchodu do důchodu neumožňuje využití potenciálu starších zaměstnanců. Z výzkumů vyplývá, že polovina mužů a třetina žen ve věku 50 let chce pracovat i v důchodu. Z toho by těžily nejen výrobní firmy, kterým chybí zaměstnanci, ale také stát, který by od dále pracujících vybíral daně a odvody, do penzijního systému by proudilo více peněz. (Býma, Vacková, 2020, str. 12).

Z tohoto důvodu by firmy měly uvažovat o vytvoření vhodných podmínek pro starší pracovníky, ale také přilákat nové mladé pracovníky a vytvořit tak diverzitní pracovní týmy. Ve vyspělých zemích je běžné, že firmy zavádí age management, což v ČR zatím není moc rozšířený pojem. Dalo by se říct, že age management jako součást diverzity managementu se zabývá řízením lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti. Tak jako v marketingu používají různé nástroje v souvislosti s věkem a různými požadavky zákazníka, tak i v personalistice je nutné zavést tento přístup. Posilování firemní kultury a aktivní vnímání potřeb zaměstnanců jsou nedílnou součástí personálních strategií.

Diplomová práce se zabývá implementací principů age managementu ve společnosti X a skládá se ze tří částí – teoretické, analytické a praktické.

Teoretická část práce se zabývá charakteristikou koncepce age managementu, managementu lidských zdrojů a s tím souvisejících pojmů. V jednotlivých kapitolách jsou definovány pojmy jako například ageismus, pracovní schopnost nebo diversity management. Jsou zde také popsány výhody zavedení age managementu, jeho nástroje a možnosti měření základních procesů. Poslední část kapitoly se věnuje metodickému postupu a popisu výzkumných metod. V praktické části práce je představena a charakterizována společnost X a popsán současný stav personálních procesů ve vztahu k age managementu. Cílem práce je navrhnout projekt implementace age managementu ve společnosti X, a to na základě výsledků primárního výzkumu. Výsledky výzkumu jsou interpretovány a vyhodnoceny a jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Projektová část se zabývá projektem implementace age managementu. Jsou definovány přínosy age managementu pro společnost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AGE MANAGEMENT

Pojem age management není v České republice příliš známý a personální oddělení a společnost se s ním teprve seznamují. Koncept age managementu vychází z oblasti strategického řízení lidských zdrojů. Podle Cimbálníkové a kol. (2011) můžeme age management definovat jako řízení lidí zohledňující jejich věk, schopnosti a potenciál.

„Age management, nebo také age diversity management, je zastřešující termín pro dynamický soubor zásad, pravidel, postupů, nástrojů, rezerv a investic týkající se uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti jednotlivců, přitom podporuje optimum ekonomické a společenské produktivity v průběhu celého života, a umožňuje pracovníkům všech věkových kategorií vést produktivní a zdravý život, včetně období odchodu do důchodu.“ (Novotný a kol., 2015, s. 56).

Hlavním principem je, aby každý zaměstnanec měl možnost svůj potenciál využít a nebyl v nevýhodě kvůli svému věku. Koncept age managementu se často zaměřuje na jedince ve věku 50+. Opatření age managementu jsou směřována ke všem skupinám pracovníků, zahrnují tedy opatření ve vztahu k absolventům nebo k rodičům malých dětí a skloubení rodinného a pracovního života (work-life balance).

Čeledřová a kol. (2014) uvádí další opatření, jako například zdraví a životní styl starších pracovníků, soulad se strategií mezigeneračního předávání zkušeností, znalostí a nástupnictví v organizaci.

Cílem age managementu je využití silných stránek zaměstnanců bez ohledu na jejich věk. Opatření ve vztahu ke stárnoucím zaměstnancům směřují k podpoře jejich pracovní schopnosti. Age management není soutěžením mezi generacemi. Pokud jsou lidem všech generací zajištěny rovné příležitosti a řízení lidských zdrojů je vedeno sociálně zodpovědně, prospívá to všem bez ohledu na věk. Mezi hlavní zásady age managementu patří:

- dobrá znalost věkového složení organizace,
- spravedlivé postoje ke stárnutí,
- pochopení individuality a rozmanitosti (Horváthová a kol., 2016, s. 188-191), (Cimbálníková a kol., 2012, s. 14).

Podle Kalousové a kol. (2015) se age management zaměřuje na věkovou diskriminaci, podporuje lepší a pestřejší rozvoj a řízení lidských zdrojů, poskytuje vhodné pracovní podmínky, celoživotní přístup k práci i k celoživotnímu učení. Opatření pro zlepšení schopnosti pracovat a být zaměstnatelný jsou určena pro všechny věkové kategorie.

Cimbálníková a kol. (2012) rozlišují tři úrovně age managementu. Jedná se o úroveň individuální, organizační a národní. Řízení age managementu je nutné na všech úrovních, protože se navzájem ovlivňují.

Opatření na individuální úrovni

Podle Cimbálníkové a kol. (2012) se jedinec podílí na udržení a obnově vlastní zaměstnatelnosti. Zároveň se snaží získat předpoklady k uplatnění u jiného zaměstnavatele v případě nutnosti. Individuálním zájmem je dosažení spokojenosti, která je dána kvalitou profesního i osobního života. Zaměstnanec by měl počítat s dlouhou pracovní dráhou a s nutností pracovat do vyššího věku a celoživotně se vzdělávat. Obecně je známo, že kdo není ochoten učit se novým věcem, na trhu práce neobstojí. Výzvou je naučit se pracovat s výhodami svého věku, jakými jsou zkušenosti, odstup a nadhled, schopnost reflektovat situace, které už někdy řešil, a umění vyjednávání.

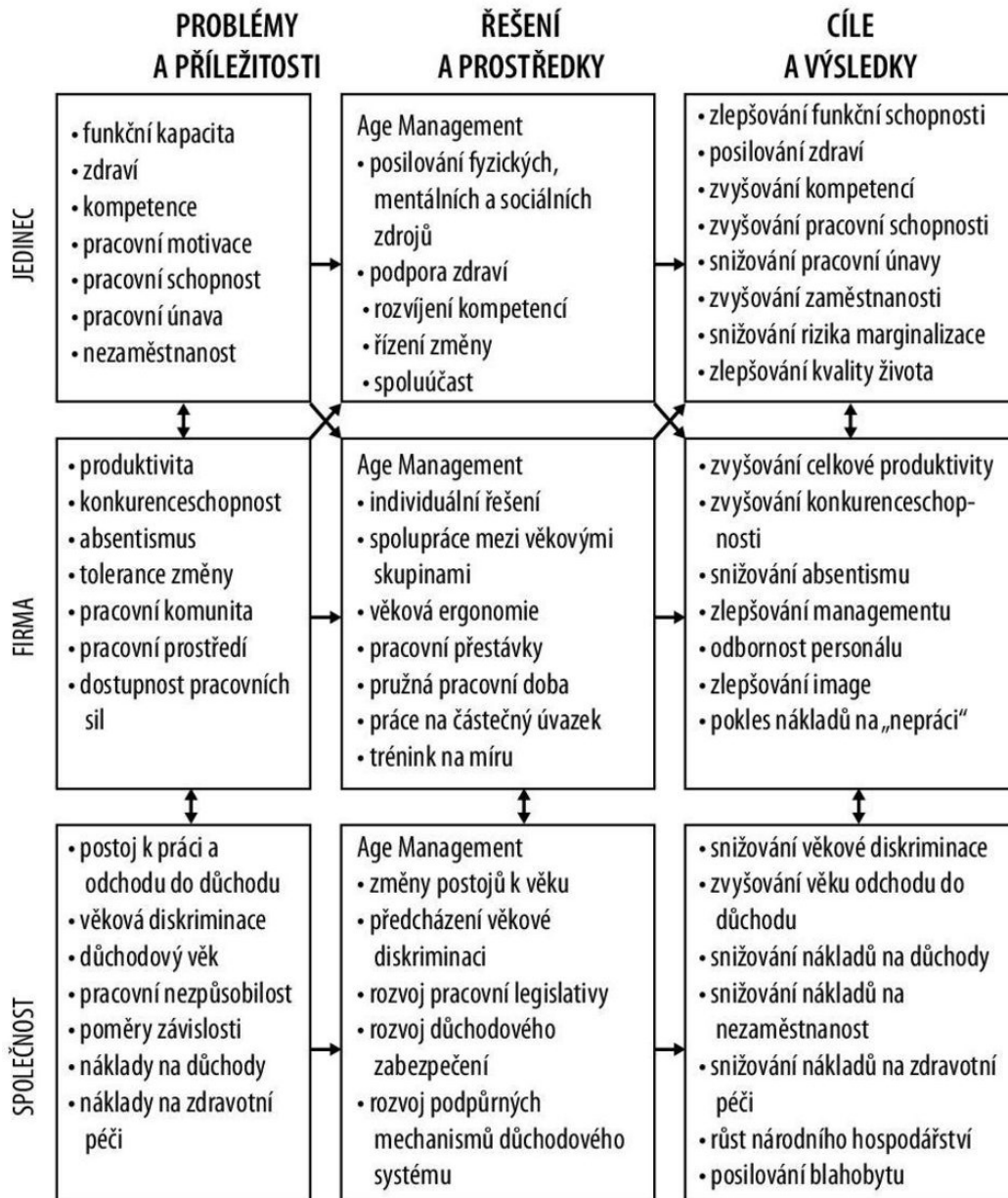
Opatření na organizační úrovni

Potřeba udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníky potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce, to jsou hlavní faktory pro zavádění age managementu na organizační úrovni. Vyšší podíl starších pracovníků vede zaměstnavatele k vyššímu zájmu o implementaci programu age managementu. Přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti patří k sociálně odpovědnému chování organizací.

Opatření na národní úrovni

Age management na národní úrovni je spojen s maximalizací příspěvku stárnoucí pracovní síly k ekonomickému a sociálnímu rozvoji. Stárnutí populace jako jev ohrožující sociální rozvoj je třeba řešit na úrovni vládních opatření. Jde o sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje v oblasti zdraví, produktivity práce atd. Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci především proto, že mnohé aspekty problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je vyjadřován v tzv. věkové politice (Cimbálníková a kol., 2012, s. 35).

V současnosti je age management rozvíjen v souvislosti s koncepty jako aktivní stáří, diversity management, sociální odpovědnosti nebo zdravá organizace (Novotný a kol., 2015, s. 56).



Obrázek 1 Klíčové úrovně age managementu (Štorová, Fukan, 2012, s. 8)

1.1 Aktivní stáří

Čeledřová a kol. (2017) označují stáří jako poslední vývojovou etapu, která završuje a uzavírá život osobnostně, duševně, spirituálně i fyzicky. Stáří je zároveň sociální charakteristikou a společenským statutem. Autoři dále zdůrazňují, že stáří není nemoc a prožívat ho zdravě vede k pocitu pohody (well-being). Model well-being se jeví jako

ideální metoda. Jde o navození pohody ve všech oblastech života. Klidně stárnoucí lidé se vyznačují nejen dobrým zdravotním stavem, ale také tělesnou a duševní zdatností, dobrými sociálními kontakty a náladou.

„Úspěšně stárnoucí lidé mají zájem o dění kolem sebe a vyhledávají možnosti dále se vzdělávat, dozvědět se něco nového. Využívají možnosti, které jim jejich seniorský třetí věk nabízí.“ (Čeled'ová a kol., 2017, s. 16)

Zodpovědná péče o zdraví je pro všechny, kteří chtějí přistupovat ke stárnutí aktivně. Důležitými činnostmi je rozvoj zájmů a koníčků, přijmutí svého věku a vyrovnání se se svými potížemi na základě omezení a možností.

1.2 Diversity management

Řízení diverzity je inovativní přístup k vedení pracovníků. Pojem diverzita lze definovat jako různorodost, rozmanitost, rozdílnost či odlišnost. Koncept diversity managementu můžeme chápat jako proces plánování, organizování, řízení a podpory společenské různorodosti v zájmu přínosů pro organizaci a její výkonnosti. Tyto procesy se vztahují zejména k jejich věku, pohlaví, etniku a k náboženskému vyznání. Cílem je vytvořit inkluzivní organizační strukturu, umožnit všem pracovníkům uplatnit svou odlišnost a rozvíjet jejich potenciál. Propojenost s principem inkluze může vytvořit konkurenční výhodu organizace. Diversity management a inkluzi je nutné podporovat větší flexibilitou pracovního trhu. Diverzita se stává obchodní nutností. Organizace chtějí sladit pracovní život zaměstnanců s tím osobním a pracují s jejich věkem tak, aby byl potenciál efektivně využit (Horváthová kol., 2016, s. 175-176) (Kalousová a kol. 2015, s. 19).

Z hlediska společnosti je diverzita důležitá pro vyrovnávání nepříznivého demografického vývoje a zamezení ekonomických problémů v důsledku klesající porodnosti. Pro jednotlivce to může znamenat zvýšení možnosti uplatnění na pracovním trhu, protože koncept podporuje myšlenku rovnosti bez ohledu na odlišnosti a vede k vyšší vzájemné toleranci, ke zlepšení mezilidských vztahů a ke snižování xenofobie a rasismu (Business pro společnost © 2016).

1.3 Společenská odpovědnost organizací

Koncept společenské odpovědnosti organizací (z anglického Corporate social responsibility) byl poprvé zmíněn ve 2. polovině 20. století a představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat při svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých zákazníků,

dodavatelů, zaměstnanců a dalších aktérů, (tzv. stakeholders), jichž se její činnost organizace přímo nebo nepřímo dotýká.

Procesy, při kterých se vytvářejí produkty, spotřebovávají zdroje a mohou poškodit životní prostředí. Na vedení organizací jsou kladeny požadavky, aby eliminovaly škodlivý efekt produkce (Martin, 2004, s. 301).

Podle Štorové a Fukana (2012) je společenská odpovědnost organizací (CSR) způsobem vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku.

Kotler (2004) zmiňuje tzv. „lidštější“ kapitalismus, kdy společnosti neztrácí ze zřetele občanské zájmy a sociální péči. Sociální odpovědnost a charitativní činnost jsou nedílnou součástí firemních hodnot a vizí.

Problematika CSR stojí na třech pilířích, a sice ekonomickém, společenském a environmentálním. Společensky odpovědná organizace realizuje koncept dobrovolně a nad rámec zákonných povinností. Smyslem CSR je přispívat k udržitelnému rozvoji celé společnosti a snaha minimalizovat negativní dopady podnikatelské činnosti na životní prostředí. Šíření konceptu CSR může pomoci i stát, a to vytvářením odpovídajících podmínek pro jeho rozvoj, podporou jeho propagace a společensky odpovědných aktivit. Národní záštitu nad CSR má od roku 2013 Ministerstvo průmyslu a obchodu, jehož úkolem je vypracovávat strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice (NAP CSR) (Oficiální portál Rady kvality ČR © 2022).

Ekonomický pilíř

Organizace, která se prezentuje jako společensky odpovědná, by měla mít transparentní podnikání, aby fungovala s principy dobrého chování nebo etickými kodexy, zároveň však musí vytvářet dobré vztahy se všemi zúčastněnými stranami. Podle Kalousové a kol. (2015) je sdílení hodnot mezi firmou a společností rozhodujícím faktorem konkurenceschopnosti. Koncept společenské odpovědnosti lze využít i bez vynaložení mimořádných nákladů. Organizace musí přizpůsobovat své obchodní modely situacím, kdy zajistí zisky při využití nižších zdrojů, jelikož ceny komodit stále rostou a zákazníci požadují odpovědné produkty. Jak uvádí web tydenudržitelnosti.cz cílem je zachovat ekonomický blahobyt, aniž bychom omezovali svůj blahobyt environmentální.

Sociální pilíř

Rozvoj lidského kapitálu, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, udržení pracovních standardů, jistota zaměstnání a rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, náboženské vyznání, věk, národnost nebo handicap, to jsou hlavní faktory sociální odpovědnosti. Cílem je soudržnost mezi jednotlivými generacemi nebo společenskými skupinami, rovnými právy, přístupem ke vzdělání nebo omezováním chudoby. Odpovědná organizace zajišťuje profesní rozvoj zaměstnanců, poradenství propuštěným zaměstnancům (tzv. outplacement) a angažuje se v oblasti svého podnikání.

Environmentální pilíř

Činnost organizace by měla splňovat ekologické standardy chránící přírodní zdroje, podporovat obnovitelnost zdrojů a investovat do vývoje a šíření nových, ohleduplných technologií. Měla by prosazovat takovou firemní politiku, která je ohleduplná k životnímu prostředí a má na něj co nejmenší dopad (Kalousová a kol., 2015, s. 11).

1.4 Principy a cíle age managementu

Cimbálníková a kol. (2012) uvádí, že k úspěšné implementaci age managementu vedou komplexní řešení, která vychází z národní politiky, respektují specifika organizace a charakter pracovní síly. Podle autorů má význam osm pilířů age managementu:

- Znalost věkové struktury zaměstnanců – vedení organizace zná skutečnou věkovou strukturu zaměstnanců, je seznámeno s budoucím vývojem potřeby pracovních sil, odhaduje fluktuaci zaměstnanců v časovém horizontu a stále vyvíjí systém hledání a nábory nových zaměstnanců.
- Rovné postoje ke všem věkovým skupinám zaměstnanců – vedení organizace má kladný postoj ke stárnoucím zaměstnancům a k jejich znalostem, které umí využít, hledá způsoby, jak lze zabránit věkové diskriminaci v organizaci, a uplatňuje je v rámci firemní kultury.
- Management, který rozumí individualitě a rozdílnosti – vedení organizace nabízí rovné příležitosti všem zaměstnancům bez ohledu na věk a zohledňuje jejich diverzitu a individualitu. Také podporuje zaměstnance v průběhu různých etap pracovního cyklu a zajišťuje nastavení spolupráce mezi mladší a starší generací.

- Kvalitní a funkční věková strategie – organizace klade důraz na ocenění a rovnoprávnost zaměstnanců různého věku, na spolupráci mezi různě starými lidmi, a podporu starších pracovníků v jejich přání pokračovat v práci.
- Dobrá pracovní schopnost – pracovní schopnost, motivace a vůle pokračovat v pracovním životě se mezi stárnoucími pracovníky zvýšily natolik, že zaměstnanci by rádi ve společnosti pracovali až do odchodu do důchodu. Vedení firmy si je vědomo, jakými zdroji je tvořena pracovní schopnost a jaká je v různých věkových skupinách.
- Vysoká úroveň znalostí – vedení organizace si je plně vědomo konceptu sdílených kompetencí a učení se, proto zabezpečilo, aby zkušenosti starších pracovníků byly předávány mladším zaměstnancům. Organizace zná význam celoživotního vzdělávání.
- Dobrá organizace práce a pracovního prostředí – organizace práce, pracovní doba, a pracovní prostředí po fyzické i sociální stránce odpovídají potřebám zaměstnanců různého věku. Organizace zná potřeby zaměstnanců v různých věkových fázích.
- Péče o kvalitní pracovní život zaměstnanců – uznání, pracovní pohoda a kvalita života starších zaměstnanců se v naší organizaci významně zlepšily. Organizace má stanoven podpůrný program pro nastávající penzisty, vede jejich databázi a je s nimi ve spojení pro případnou nabídku práce v neočekávaných situacích. Pracovníci odcházejí do důchodu v důstojnosti (Cimbálníková a kol., 2012, s. 39-43) (Štorová, Fukan, 2012, s. 61-62).

Účelem jednotlivých pilířů, které jsou navzájem propojené, je určit směr a cíle rozvoje age managementu. Vize mohou vyvolat diskuse o potřebě jeho zavedení a pomáhají najít vhodné nástroje, metody a postupy k dosažení těchto cílů. Každá organizace si cíle definuje podle své výchozí situace, stanovené vize a strategií. Všechny metody a postupy by měly být v souladu s firemní kulturou (Horváthová a kol., 2016, s. 193-194).

Prakticky uplatnit age management lze v konkrétním výkonu jednotlivých personálních činností. V oblasti personálního plánování se jedná o analýzu věkové struktury zaměstnanců a jejich potřeb. V oblasti získávání zaměstnanců může organizace zavést opatření ohleduplná k věku, zamezující věkovou diskriminaci a podporující věkovou diverzitu. Nově nastupujícím pracovníkům v procesu adaptace je vhodné přidělit staršího a zkušenějšího pracovníka. V delším časovém horizontu se realizuje vzdělávání a rozvoj, jako například

kurzy zaměřené na poznání nových technologií, vzdělávací kurzy pro manažery zaměřené na problematiku stárnutí na pracovišti nebo kurzy zaměřené na přípravu na odchod do důchodu. Důležitá je i oblast péče o zaměstnance, v rámci které mohou být upravovány pracovní doby, zkrácené úvazky nebo mohou být využity nástroje ke sladění pracovního a osobního života. Znalost problematiky stárnutí umožňuje managementu přijmout vhodná opatření a tím vytvářet podmínky pro delší pracovní život. Uvědomění si silných stránek různých generací pro podnik znamená konkurenční výhodu (Horváthová a kol., 2016, s. 196).

Zvedení principů age managementu přispívá ke zvýšení adaptability starších pracovníků a jejich odborné úrovni znalostí, dovedností a kompetencí v souladu s požadavky trhu práce (Ministerstvo práce a sociálních věcí © 2022).

1.5 Výhody zavedení age managementu

Před rozhodnutím o zavedení age managementu v organizacích je třeba znát jeho přínosy:

- zachování si konkurenční schopnosti v tržním prostředí,
- snížení finančních nákladů (nižší míra absencí a snížení fluktuace pracovníků),
- vytvoření vysoce kvalitní pracovní síly,
- zlepšení veřejné image organizace (odpovědný zaměstnavatel),
- lepší vztahy s pracovníky a jejich větší spokojenost přináší personální stabilitu, snižuje absence, fluktuaci a také přináší větší loajálnost pracovníků (Cimbálníková a kol., 2012, s. 101-102).

1.6 Nástroje age managementu

Podle Walkera (2005) je v Evropě míra pracovníků odcházejících z trhu práce v souvislosti s nízkou kvalitou pracovního místa čtyřikrát vyšší než u pracovníků s vysokou kvalitou zaměstnání. K nápravě je nutné zlepšit vzdělávací systém organizací, tzn. zajistit přístup k trvalému odbornému vzdělávání, zlepšit bezpečnost a ochranu zdraví při práci, organizovat práci a pracovní dobu flexibilněji, podporovat rozmanitost a umožnit kariérní postup.

Klíčovými dimenzemi age managementu jsou především rozvoj zaměstnanců a plánování kariéry, průběžná školení, pružné rozvržení pracovní doby, věkově smíšené týmy, ergonomie a identifikace funkcí, udržování a podpora dobrého zdraví, podpora věkové rozmanitosti a mezigenerační spolupráce.

Cimbálníková a kol. (2012) uvádí, že maximálního využití schopností a zkušeností zaměstnanců nad 50 let mohou firmy dosáhnout dobře zvolenými nástroji. Tyto nástroje lze členit jednotlivě do dvou skupin:

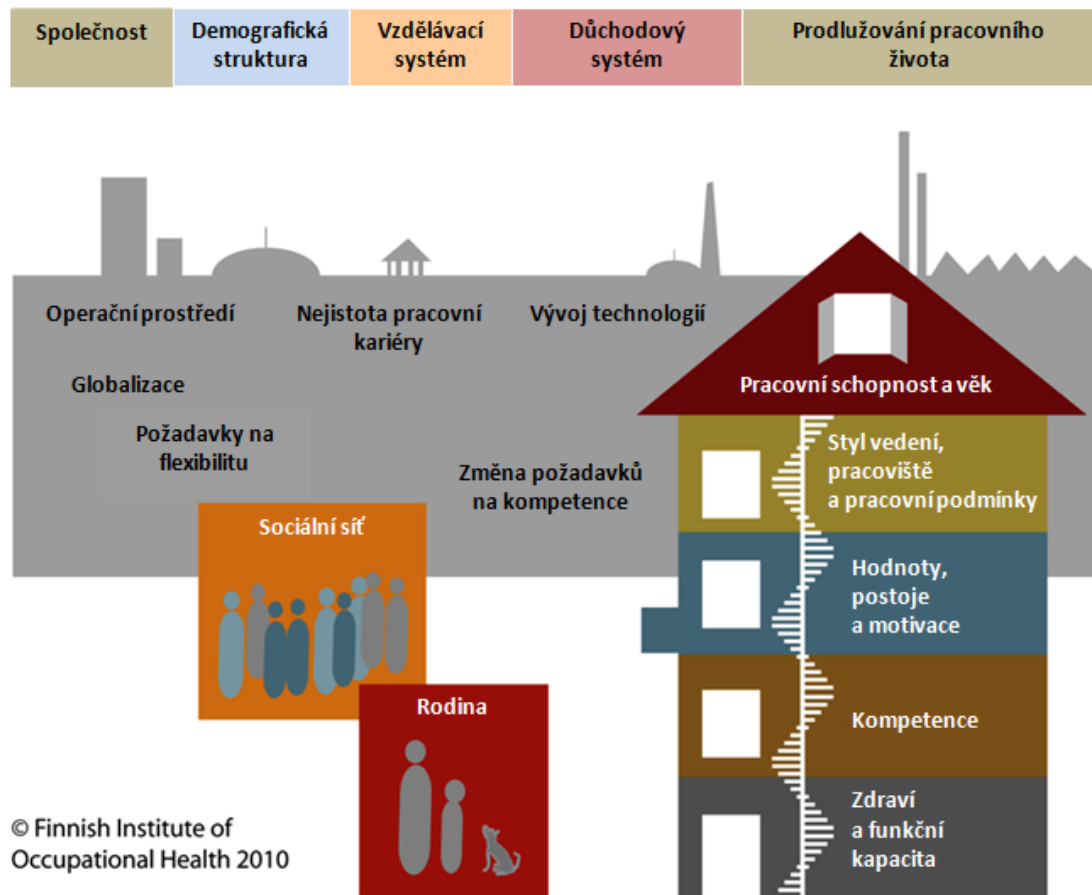
- Nástroje spojeny s obsahem práce, jako například restrukturalizace pracovních míst, ergonomie práce (omezování fyzické zátěže), rozvoj mezigenerační spolupráce, vzdělávání na míru pracovníkům 50+, podpora rozvoje fyzické kondice pracovníků a podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody. Autoři zmiňují také samostatné podnikání jako vhodnou alternativu ke klasickému zaměstnání.
- Nástroje spojené s organizací práce mohou být například přizpůsobení organizace práce, částečný úvazek, nepravidelná práce, kombinace práce v kanceláři a práce z domova, podpora zdraví a vhodného pracovního prostředí, přizpůsobování pracovní doby, sdílené pracovní místo a projektové zaměstnávání (Cimbálníková, 2012, s. 105-106).

1.7 Pracovní schopnosti (work ability)

Pracovní schopnost je nejdůležitějším aktivem zaměstnance. Výkonnost osoby je determinována jejími tělesnými rozměry a konstrukcí těla, motorikou a tělesnou zdatností, funkcí smyslových orgánů a mentální způsobilostí (Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 29).

Výzkumy poukazují na fakt, že pracovní schopnost se v průběhu života zaměstnance mění. S přibývajícím věkem zaměstnance se pracovní schopnost snižuje. V každém věku se vyskytuje množství faktorů, které ovlivňují pracovní schopnost jedince a které jsou spojeny s pracovním místem, prací samotnou, se sociálním prostředím nebo se společností obecně (Cimbálová a kol., 2012, s. 28-29).

Age managementem a konceptem pracovní schopnosti se zabývá Finský institut pracovního zdraví, který uspořádal faktory ovlivňující pracovní schopnost do tzv. Domu pracovní schopnosti. Faktory, které jsou tvořeny čtyřmi patry uvnitř domu, ovlivňují pracovní schopnost každý den, vnější faktory mají na pracovní schopnost vliv také, ale tento vliv je nepřímý a občasný. Schodiště uvnitř domu ukazuje na vzájemnou propojenost jednotlivých pater a jejich vzájemné ovlivňování (Štorová, Fukan, 2012, s. 37).



Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti (Štorová, Fukan, 2012, s. 38)

Udržení a rozvoj pracovní schopnosti

Štorová a Fukan (2012) uvádí, že k udržení pracovní schopnosti je důležité nalézt pro celý pracovní cyklus rovnováhu mezi pracovními a osobními zdroji, jako jsou práce, odborné dovednosti a hodnoty. K udržení a rozvoji pracovní schopnosti je zapotřebí dobrá spolupráce mezi managementem a jednotlivými pracovníky a vytrvalost. Efektivní spoluprací může být vytvořena rovnováha na pracovišti vedoucí ke zlepšení vzájemných vztahů. Základem pro udržování pracovní schopnosti je aktivní přístup jednotlivců kolektivu a jejich možnost ovlivnit zdraví a bezpečnost práce a další opatření na podporu zdraví na pracovišti. Zjišťování potřeb udržování pracovní schopnosti musí zahrnovat všechny její jednotlivé rozměry, podle kterých se dále plánují jednotlivá opatření. Investice do podpory pracovní schopnosti zaměstnanců se vyplatí, neboť spokojení a motivovaní pracovníci s dlouhodobými zkušenostmi jsou hnacím motorem a konkurenční výhodou firmy.

Autoři Štorová a Fukan (2012) rozdělují opatření na podporu pracovní schopnosti do pěti skupin podle vztahu k určitému okruhu:

- pracovní prostředí (např. inovace pracovních pomůcek, kvalita ovzduší nebo správné držení těla při práci);
- kolektiv (zpětná vazba, nastavení efektivní komunikace, nezávislost a zodpovědnost pracovníků);
- znalosti a dovednosti (školení na zlepšení soft skills a hard skills, IT a odborných znalostí);
- funkční kapacita a zdraví (organizace pohybových aktivit, rekreace, odvykání kouření);
- stárnoucí zaměstnanci (změna obsahu práce, fyzické aktivity na podporu zdraví, duševní pohoda, ergonomie pracovního místa).

Zavedená opatření musí být dlouhodobá, aby se projevil pozitivní efekt (Štorová, Fukan, 2012, s. 43-46).

Konání a jednání člověka je ovlivňováno řadou činitelů: jeho osobností samotnou, společenskými normami chování, geografickými podmínkami, technickoekonomickými determinanty aj. Proto je nutné při hodnocení osobnosti a posuzování způsobilosti ke konkrétní činnosti vycházet z analýzy požadavků a podmínek práce, kterou má zaměstnanec vykonávat (Gilbertová, Matoušek, 2002, s. 36).

Walker (2005) se přiklání k názoru ostatních autorů, že konkurenceschopnost v soukromém sektoru a efektivita veřejného sektoru bude stále více spočívat ve výkonnosti a produktivitě stárnoucích pracovních sil. Udržení pracovní schopnosti stárnoucích pracovníků a jejich výkonnosti je pro organizace klíčové. Autor se zabývá i politickými řešeními. Pokud budou politici podporovat možnost předčasného odchodu do důchodu a hranice odchodu se nezvýší, bude se zvyšovat sociální a ekonomické vyloučení starších pracovníků. Navíc zaváděná opatření jsou jen dočasná, neřeší ani nezabraňují základnímu problému. Udržení schopnosti práce je klíčovým řešením. Avšak paradoxně samotná práce je často hlavní příčinou špatného zdraví zaměstnanců a jejich invalidity. Snížení aspektů, které působí na zdravotní stav zaměstnanců, může oddálit fyzické a duševní stárnutí. Pokud se tedy zdravotní a pracovní schopnosti zaměstnanců udrží, budou schopnější a ochotnější prodloužit jejich pracovní život (Walker, 2005, s. 692).

Díky projektu Asociace institucí vzdělávání dospělých byla přenesena metodika Age managementu a konceptu pracovní schopnosti z Finského institutu pracovního zdraví do ČR. Jedním z cílů projektu bylo ověření Indexu pracovní schopnosti (WAI). Jde o metodu, kdy lze vyhodnotit pracovní a fyzické schopnosti zaměstnance v závislosti na jeho věku a pracovním prostředí. Index pracovní schopnosti může mít i prognostickou funkci, jeho využití je vhodné v personální praxi, na úradech práce nebo v pracovním lékařství. V případě spolupráce personalisty a lékaře se jedná z větší části o zdravotní posouzení pracovní schopnosti. (Kalousová, 2015, s. 39), (Cimbálníková a kol., 2012, s. 30-31).

Podle Novotného (2014) je smyslem Indexu pracovní schopnosti podpora pracovníka v počáteční fázi problému, kdy index napomáhá vybrat správná opatření k udržení pracovní schopnosti. Index slouží také k vytipování pracovníků, kteří mohou v budoucnu trpět zdravotními problémy spojenými s výkonem práce, na základě toho mohou být přijatá opatření zabraňující poklesu pracovní schopnosti. Podpoře pracovních schopností a zavedení patričních opatření se vyplatí ve všech fázích pracovního života zaměstnance (Novotný a kol., 2014, s. 81).

1.8 Řízení lidských zdrojů

Personální činnost prochází neustálým vývojem a formováním. Termín „řízení lidských zdrojů“ nahrazuje termín „personální řízení“. ŘLZ je základem pro všechny činnosti související s vedením lidí, zaměstnáváním, firemní kulturou, odměňováním, rozvojem apod.

Armstrong (2007) uvádí, že řízení lidských zdrojů logicky a promyšleně spojuje:

- filozofii – klíčové hodnoty a základní principy,
- strategii – definuje směr, jímž se vydat na základě stanovené strategie,
- politiku – jakým způsobem mohou být hodnoty, principy a strategie realizovány,
- procesy – metody a postupy používané k dosažení strategických cílů,
- praxe – může jít o využití neformálních přístupů používaných v praxi,
- programy – realizace strategie podle plánu.

Cílem ŘLZ je zabezpečit výkonnost organizace a tento proces neustále zlepšovat využitím dostupných zdrojů.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

O tom, že zaměstnanci tvoří nejcennější kapitál, není pochyb. Investice do lidského kapitálu lze považovat za výrobní vstupy. Zaměstnávat talentované a jedinečné pracovníky je základním kamenem rozvoje konkurenční výhody. Ať už organizace podniká v čemkoli, měly by její základy stát na zákaznickém servisu, kvalitě, strategii plánování a v neposlední řadě na kvalifikovaných a motivovaných zaměstnancích. Lidé, kteří pracují v organizaci, mohou přispět k dosažení strategických cílů. K tomu ale může dojít jen tehdy, pokud se zaměstnanci rozvíjejí a mají příležitost přispět. Zaměstnanci musí být zařazeni na správnou pracovní pozici, účastnit se školení a dostávat zpětnou vazbu, mají-li podávat vysoké pracovní výkony. Řízení lidí souvisí s rozhodnutím, které učiní vedení společnosti na základě vládních opatření, příkladů z praxe a metod pro řízení lidských zdrojů (Mathis a kol., 2017, s. 4-8) (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 37).

Podle Dvořákové a kol. (2007) je nevyhnutelné zavedení nových forem organizace práce, přičemž základem řízení je vyšší motivace k práci, širší a flexibilnější kompetence, kreativita a morální integrita pracovníků, vysoká ochota a schopnost se učit novým věcem. Kapitál se přesouvá na základě nabídky možnosti aplikace progresivních forem organizování práce tam, kde dojde k rychlému prosazení organizační kultury, která je založena na komunikativnosti, kreativitě a odpovědnosti zaměstnanců za výsledky.

Efektivní ŘLZ dosahuje stanovených cílů a klade důraz na zájmy managementu, uplatnění strategického přístupu, ochotu lidí dosahovat cílů a budovat silnou firemní kulturu (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 41).

Personální práce

Personální práce a činnosti spočívají v realizaci a organizaci strategií v oblasti řízení a vedení lidí. Jedná se o administrativně-správní činnosti v návaznosti na pracovně-právní legislativu a koncepční, metodické a analytické činnosti. Agenda zaměřená na zaměstnance zahrnuje oblasti:

- analýza práce a plnění úkolů – obsah práce a požadavky na zaměstnance;
- plánování lidských zdrojů – potřebný počet zaměstnanců a jejich struktur;
- vyhledávání, nábor a adaptace;

- organizace práce a pracovní podmínky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců;
- vzdělávání a rozvoj;
- odměňování a benefity;
- personální informační systém;
- komunikace a informování zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 17-18).

Pro organizaci je zásadní získat a udržet kvalifikované zaměstnance. To lze za předpokladu, že bude organizace zvyšovat jejich kvalifikaci, motivaci a spokojenost, tedy aspekty, které ovlivňují celé prostředí organizace.

1.9 Měření základních procesů a postupů rozvoje ŘLZ

Management a personální útvary musí zvládat nové výzvy v oblasti řízení a rozvoje zaměstnanců v kontextu dlouhodobé udržitelnosti kvalitního a talentovaného personálu. Demografické změny, zvyšování věku odchodu z pracovního trhu, legislativa nebo stoupající počet nezaměstnaných mladých lidí s nevyhovujícími kompetencemi, to jsou faktory ovlivňující firmy i jednotlivce. Organizace musí zavést změny reagující na delší pracovní život zaměstnanců a ti se musí změnám přizpůsobit. Plánování koncepcí a strategií, vytváření nových pracovních podmínek, to vše vede k potřebě změnit způsob řízení týmu. Personalisté potřebují nástroje měření a metodické přístupy, aby rozvoj procesů zajistili.

V oblasti age managementu byl vytvořen nástroj měření LEA, tedy Lifelong Employability Assessment. Prostřednictvím měření LEA a následným nastavením procesů rozvoje řízení lidských zdrojů je možné inspirovat organizace ke zlepšení přístupů k celoživotní zaměstnanosti, a posílit tak vztah mezi soukromým a veřejným sektorem, neziskovým sektorem a vzdělávacími institucemi. Hlavním cílem nástroje LEA je vytvoření srovnání, tzv. benchmarku, jednotlivých personálních procesů a vytvoření přehledu o nastavených procesech.

LEA měří čtyři základní oblasti:

- strategické plánování pracovní síly,
- řízení znalostí, rozvoje a kariérního postupu,
- pracovní podmínky,

- flexibilitu a mobilitu pracovních sil.

Měření sleduje aktuálně nastavené procesy, prostředí organizace i všechny oblasti přístupu k zaměstnancům od náboru přes vzdělávání a rozvoj, až po odchod do důchodu. Získaná data slouží k porovnání procesů a umožňují jejich efektivnější nastavení (Kalousová, 2017, s. 59-60).

2 DEMOGRAFICKÁ SITUACE V EVROPĚ

V důsledku dlouhodobě trvajících poklesu porodnosti ve všech evropských zemích a stárnutí poválečných ročníků tzv. baby-boomers dochází ke zvýšení průměrného věku ekonomicky aktivního obyvatelstva. Mezi lety 1995 až 2015 došlo k výraznému poklesu populace mladšího a středního věku. Podíl ekonomicky aktivních osob ve věku 50+ dosáhl téměř jedné čtvrtiny. Stárnutí populace znamená stárnutí pracovní síly. Stanovení minimálního věku odchodu do důchodu a zvýšení účasti žen v zaměstnání patří mezi nejdůležitější demografické změny v Evropě. Vlivem stárnoucí pracovní síly budou muset organizace zaměstnávat vyšší podíl pracovníků ve věku 50 let a více. Tomuto faktu se budou muset přizpůsobit a nastavit odpovídající podmínky (Walker, 2005, s. 686).

Úroveň zaměstnanosti starších pracovníků ovlivňují faktory, které snižují jejich příležitosti na trhu práce na jedné straně, a na straně druhé faktory, které snižují jejich motivaci zůstat v zaměstnání nebo hledat nové. Dominantními faktory způsobujícími růst předčasných odchodů ze zaměstnání v EU jsou tlaky související s poptávkou po pracovní síle, recese, nezaměstnanost a propouštění. Mezi 70. a 90. lety byl předčasný odchod do důchodu jako cíl veřejné politiky. Například v Dánsku a Německu byl zaveden tzv. předdůchod, v Nizozemsku a Švédsku zavedli kompenzace invalidity, ve Spojeném království byl trend předčasného důchodu podporován např. cíleným nahrazováním starších pracovníků mladšími. Politici tehdy považovali odsunutí starších pracovníků za částečné řešení nezaměstnanosti, zejména rostoucí nezaměstnanosti mládeže. Bylo to období vysoké úrovně konsensu mezi evropskými zaměstnavateli, odbory a politiky, kteří podporovali politiku předčasného odchodu. Vlády zasahovaly do svých národních trhů práce a tyto intervence mají vliv na míru zaměstnanosti dodnes. Dnes už víme, že politika předčasného odchodu měla nepředvídatelné důsledky a řešení problému nezaměstnanosti bylo krátkodobé (Walker, 2005, s. 686).

V České republice jsou demografické změny patrné převážně po roce 1990, kdy došlo k výrazné změně životního stylu. Zároveň vzrostla naděje na dožití vyššího věku, a to díky zlepšení zdravotního stavu obyvatel.

2.1 Stárnutí populace

Stárnutí a stáří patří k životu každého a žádný jedinec mu neunikne. Kalvach a kol. (2014) považují za důležitou skutečnost, že stárnutí a stáří, jejich vymezování a standardizování, provazování s jinými faktory osobního života i společenskými systémy mají své objektivní

zákonitosti, do značné míry jde o záležitost subjektivního nahlížení. Věkové kohorty mohou vykazovat specifické ekonomické charakteristiky v zájmových prioritách, v názorech, které jsou ovlivněny historickou zkušeností, ale nevytvářejí společnou identitu, nelze je stereotypizovat. Proto je důležité podporovat osobnostní jedinečnost, důstojnost osobní identity a vědomí o sobě samém. Kalvach a kol. (2014) se domnívají, že pravděpodobný věk, kterého se novorozenci dožijí, se bude pohybovat mezi 85 a 90 lety. Hospodářsky a civilizačně vyspělé země by se měly připravit na tuto skutečnost. Hranice stáří se posune a tomu musí odpovídat i hranice penzionování včetně celoživotního vzdělávání a mezigenerační dělby práce. Stárnutí je třeba brát jako výzvu, ne jako problém.

Podle Štorové a Fukana (2012) postoje a hodnoty, které uznává naše společnost, mají vliv také na postoje vůči lidem v různém věku. Čím více je společnost zaměřena na materiální statky, tím negativněji je stárnutí vnímáno. Západní kultura a její tzv. kult mládí pak často vedou k tomu, že stárnutí je vnímáno jen v negativním světle. V kulturách, které jsou více zaměřeny na duchovní hodnoty, lidé více oceňují například moudrost a důvěryhodnost, což jsou vlastnosti, které jsou často přiřazovány k silným stránkám starších lidí. V těchto kulturách je stárnutí vnímáno výrazně pozitivněji. Je třeba také zmínit, že na stárnutí mužů je nahlíženo jinak než na stárnutí u žen. Znaky stárnutí, které jsou u žen považovány za negativní, mohou u mužů naopak působit pozitivně a zvyšovat jejich společenský status a obdiv vůči nim.

Novotný a kol. (2014) dodávají, že vliv stárnutí se může lišit v závislosti na různých faktorech, jako například životní styl, profese, příjem a kvalita života.

Stárnutí populace je způsobeno dvěma trendy. Prvním trendem je snižující se porodnost. V roce 2019 na české ženy připadalo 1,71 živě narozeného dítěte. Toto číslo je však třetí nejvyšší v EU. Hranice pro přirozenou obnovu je ale 2,1 dítěte na ženu (ČSÚ © 2021).

Druhým trendem je zvyšující se délka naděje na dožití. Důležitou roli může hrát i migrace, například v krátkodobém horizontu odstraňuje konkrétní mezery na trhu práce. To ale není důvod ke zvrácení trendu stárnutí populace, pokud se míra porodnosti nevrátí nad reprodukční úroveň 2,1 dětí na jednu ženu, stárnutí bude pokračovat.

2.2 Věková diskriminace a ageismus v pracovním životě

Štorová a Fukan (2012) definují věkovou diskriminaci jako negativní způsob jednání s člověkem na základě jeho kalendářního věku.

Diskriminací z důvodu věku je jednání, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo by se mělo zacházet s jinou osobou ve srovnatelné situaci. Věková diskriminace se může projevat tím, že zaměstnanec v určitém věku má malé šance na kariérní postup a osobní rozvoj díky účasti na různých vzdělávacích programech.

Diskriminace se nemusí nutně týkat jen jedince. Může být přítomná ve společnosti, ale i například v zákonech, kultuře, řeči anebo v umění. K věkové diskriminaci se často přidává i diskriminace na základě pohlaví. Ta se objevuje například v případech, kdy zaměstnavatel nechce do pracovního poměru přijmout mladou ženu, z důvodu, že má malé děti nebo je brzy bude chtít mít.

Ageismus pak zahrnuje i skryté předsudky a zařazení člověka do určitých kategorií jen na základě jeho věku. Tento pojem je v současnosti rozšířen na všechny věkové skupiny včetně mladých lidí. Ageismus ale nemusí být vždy jen negativní. Objevuje se i tzv. pozitivní ageismus, kdy je zdůrazňována určitá kladná stránka věkové skupiny (Polák, 2014, s. 37) (Štorová, Fukan, 2012, s. 18).

3 AGE MANAGEMENT JAKO SOUČÁST KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Marketingová komunikace je soubor nástrojů, které jsou koordinovány tak, aby předávaly jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení o firmě nebo jejich produktech a službách (Kotler, 2004, s. 627).

3.1 Public relations

Public relations, zkráceně také PR, je součástí marketingového komunikačního mixu. Tento propagační nástroj má za cíl budovat a udržovat pozitivní vztahy veřejnosti k dané společnosti, vytvářet dobré jméno a image společnosti a minimalizovat následky nepříznivých událostí a pomluv (Kotler, 2004, s. 630).

Svoboda (2009) označuje PR za sociálně komunikační aktivitu, díky níž společnost působí na vnější a vnitřní veřejnost s cílem vytvářet a udržovat pozitivní vztahy, a dosáhnout tak vzájemného porozumění.

Účelem PR je zabezpečení vyšší úrovně řízení a vzájemných vztahů v rámci organizace i mimo ni (Caywood, 2003, s. 21).

Komunikační prostředí se rychle mění a na změny je nutné pružně reagovat. S ohledem na výše popsaný demografický vývoj je nutné soustředit PR aktivity také na zaměstnance společnosti.

3.1.1 Interní public relations

Nutností pro dobrou image organizace je pozitivní soulad uvnitř organizace. K tomuto souladu může dojít jen za předpokladu, že je nastavená efektivní a fungující vnitropodniková komunikace (Svoboda, 2009, s. 88).

Nedostatečná interní komunikace může vést od nedorozumění, přes konflikt až po odchod kvalifikovaných pracovníků. Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro marketing každé firmy, jelikož spokojení zaměstnanci jsou i produktivnější a ovlivňují pověst a dobré jméno firmy. Naopak zaměstnanci, kteří nejsou ve firmě spokojeni, mohou šířit napjatou atmosféru a ovlivňovat tím ostatní zaměstnance nebo potenciální zaměstnance (ČSOB © 2022).

Vztahy zaměstnanců a managementu jsou zásadní a svým významem převyšují vztahy vnější. Negativní postoje zaměstnanců a zástupců odborů mohou oslabit důvěru zákazníků, ale i ostatních stakeholderů (Caywood, 2003, s. 136).

Dobře nastavená efektivní a fungující vnitropodniková komunikace přispívá ke zvýšení spokojenosti pracovníků a ke zlepšení komunikace mezi zaměstnanci, ať už na úrovni zaměstnanec – vedoucí, nebo zaměstnanec – zaměstnanec.

3.1.2 Externí public relations

Svoboda (2009) v definici externí PR uvádí, že převažuje nad interní PR, protože jsou vztahy s vnější veřejností četnější, složitější a daleko více heterogenní. Také jsou realizovány náročnější a složitější komunikační procesy.

Ve spojitosti s age managementem spočívá důležitost PR především v budování značky a dobrého jména společnosti. Využívají se různé komunikační kanály:

- public affairs (vztahy s neziskovým sektorem),
- community relations (vztahy s blízkým okolím),
- firemní kultura a identita,
- aktivity sociální odpovědnosti (FEO © 2022).

Implementace principů age managementu může organizaci prezentovat v očích veřejnosti jako společensky odpovědnou firmu, která má zájem na spokojenosti svých zaměstnanců.

4 METODIKA PRÁCE

*„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství. Krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“
Murphyho zákon (citáty © 2022).*

Následující kapitola popisuje cíl práce, výzkumné otázky a stanovuje metodický postup, podle něž bude probíhat šetření stavu personálních procesů ve vybrané společnosti. Na základě analýzy současného stavu personálních procesů a identifikaci potřeb zaměstnanců s ohledem na jejich věk bude možné nastavit konkrétní opatření pro daný podnik.

4.1 Cíl práce

Na začátku empirického šetření byl stanoven cíl práce. Hlavním cílem práce je navrhnout projekt implementace age managementu ve společnosti X, a to na základě výsledků primárního výzkumu. Ke splnění tohoto cíle bylo nutné formulovat výzkumný problém společně s výzkumnými otázkami.

4.2 Výzkumný problém a otázky, cíl výzkumu

Společnost přistupuje ke všem zaměstnancům stejně, bez ohledu na to, v jaké fázi životního cyklu se právě nacházejí. Je však důležité si uvědomit, že pracovní schopnost zaměstnance se v průběhu životního cyklu mění. Kdyby společnost X znala potřeby zaměstnanců v jednotlivých fázích, mohla by podpořit jednotlivé faktory při řízení lidských zdrojů. K tomuto se váže stanovení výzkumných otázek:

- Jaké jsou potřeby zaměstnanců v různých fázích životního cyklu?
- Jak může společnost X aktivně a strategicky přistupovat k age managementu?

Cílem výzkumu je analyzovat a zmapovat potřeby zaměstnanců s ohledem na jejich věk.

4.3 Metody výzkumu

Ke zodpovězení výzkumných otázek byly použity kvantitativní a kvalitativní metody výzkumu, a to konkrétně dotazníkové šetření a strukturovaný rozhovor.

Dotazníkové šetření

Dotazování je jednou z nejčastějších metod kvantitativního výzkumu a sběr dat je poměrně rychlý. Na začátku šetření je definován výzkumný problém a stanoven cíl výzkumu. Na základě toho jsou zvoleny otázky a vhodná skupina respondentů. Otázky mohou být

uzavřené, polootevřené nebo otevřené, často je použita kombinace všech (Kozel, 2011, s. 186) (DocPlayer © 2022).

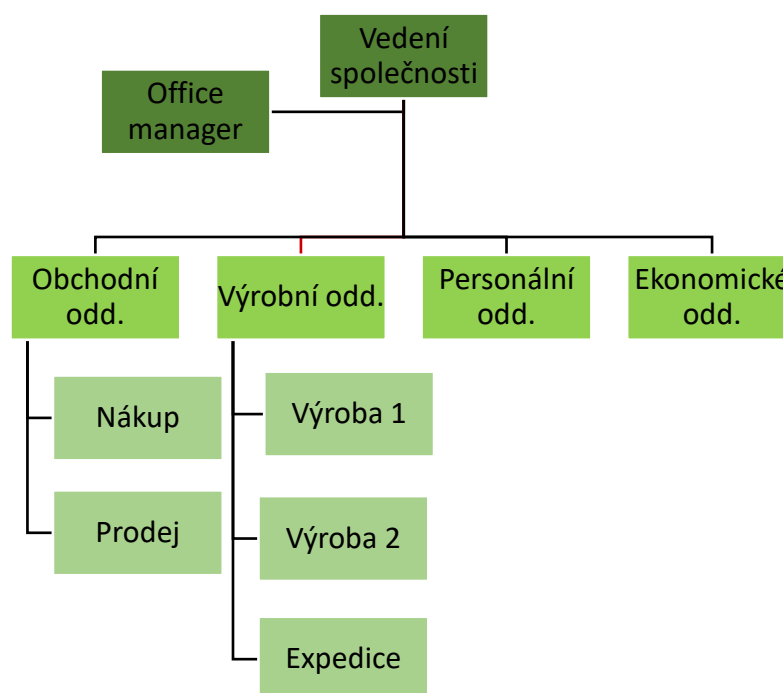
Strukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor jako metoda kvalitativního výzkumu. Zpravidla nenabízí respondentům varianty odpovědí. Na základě předem připraveného strukturovaného scénáře, který je založen na otázkách týkajících se daného tématu, probíhá individuální rozhovor dotazujícího a zvoleného respondenta. Výhodou rozhovoru je získání podrobných a hloubkových dat, která ale nelze kvantifikovat a převést do jiného prostředí. Metoda je také časově a organizačně náročná (DocPlayer © 2022).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost působí na českém a zahraničním trhu přes 20 let a sídlí ve Zlínském kraji. Hlavní podnikatelská činnost společnosti je zaměřena na výrobu komponentů pro automobilový průmysl. Hlavními zákazníky firmy jsou převážně B2B trhy. Strategie organizace je soustředěna především na produktivitu a efektivitu práce, na investice do strojního zařízení a budov a na kvalitu cílenou na zákazníka. V současné době se společnost potýká s problémy, jakými jsou nedostatek zaměstnanců ve výrobě a pozdní dodávky výrobního materiálu, což s sebou přináší další komplikace, například nedodržení dodacích lhůt. Tyto problémy souvisí s probíhající pandemií a ve stejné míře se s nimi potýkají i konkurenční firmy. Ve společnosti X působí také odborová organizace.



Graf 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)

5.1 Personální řízení společnosti

Personální oddělení společnosti je složeno ze dvou specialistů a mzdové účetní. Náplň práce specialistů spočívá především v personální evidenci, nábore nových pracovníků a rovněž v péči o zaměstnance. Při přijetí zaměstnance vyhotovuje personální oddělení pracovní smlouvu, seznamuje podrobně nového zaměstnance s pracovním řádem společnosti a s důležitými interními předpisy, organizuje nástupní školení BOZP a PO. Toto oddělení rovněž zastřešuje řešení pracovně-právních otázek organizace a také vnitřní systém vzdělávání. Zaměstnanci se v pravidelných termínech účastní povinných školení BOZP a PO, ale mají možnost účasti na školeních nebo seminářích podle vlastního výběru. V současné době není personální strategie dostatečně koncepčně řešena. V závislosti na objemu výroby se výhledově plánuje zvýšení počtu zaměstnanců, a to zejména na dělnických pozicích. Procesy vytvářející komplexní strategii organizace nejsou dostatečně popsány a definovány a v současné době ani není ustanovena odpovědná osoba, která by tuto problematiku zastřešovala. Společnost si stanovila za cíl všechny stávající postupy modernizovat, strategicky provázat a tím značnou měrou lépe dobudovat firemní kulturu. V konečném důsledku by tak mělo být posíleno dobré jméno společnosti.

5.1.1 Struktura zaměstnanců z hlediska pohlaví

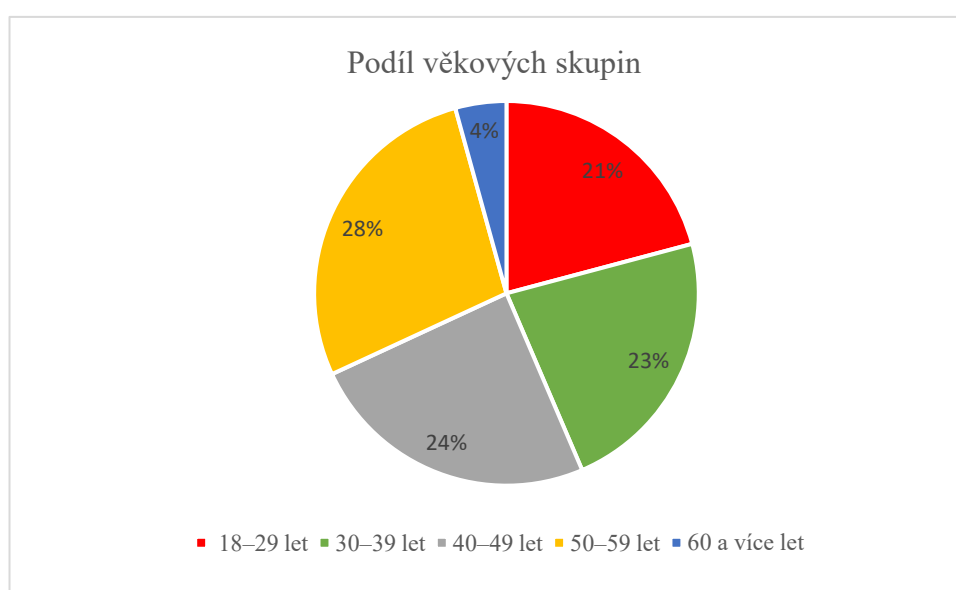
Ve společnosti pracuje 163 zaměstnanců, z toho je 80 % dělníků a 20 % technickohospodářských pracovníků (THP). Pouze 24 zaměstnanců pracuje ve společnosti více než 10 let. Průměrný věk zaměstnanců je 42 let. Jelikož se jedná o výrobní společnost, mezi zaměstnanci jednoznačně převažují muži, viz níže.



Graf 4 Genderové zastoupení (vlastní zpracování)

5.1.2 Struktura zaměstnanců z hlediska věku

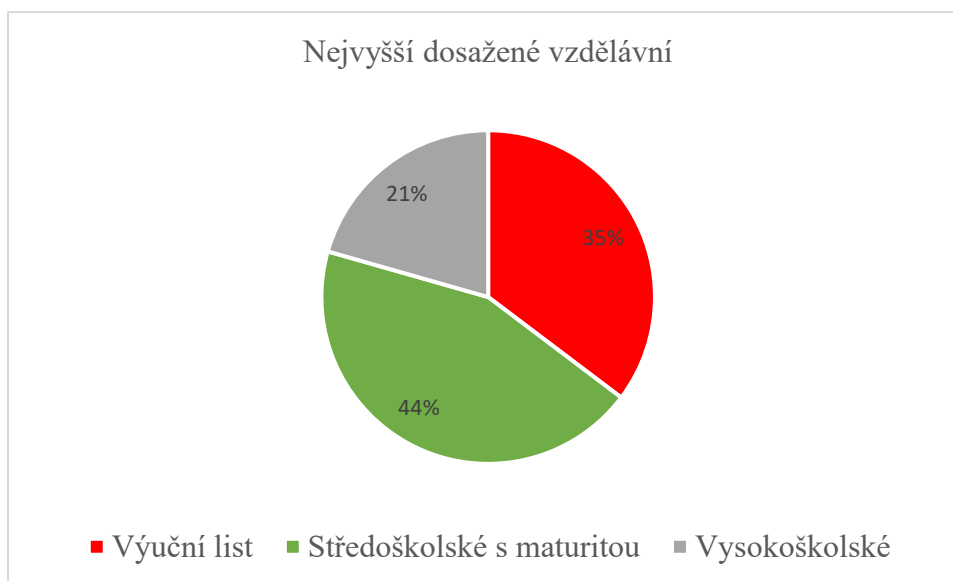
Znalost věkové struktury zaměstnanců je základním předpokladem pro úspěšnou implementaci age managementu. Grafické znázornění níže ukazuje, že ve společnosti je největší zastoupení věkové skupiny mezi 50 a 60 lety. Pracovníci 50+ tvoří 32 % zaměstnanců, tedy téměř třetinu všech pracovníků. Pokud se potvrdí demografické prognózy a trend stárnutí pracovníků bude i nadále pokračovat, podíl pracovníků 50+ se bude zvyšovat, proto má pro organizaci velký význam zabývat se implementací principů age managementu, a tím předcházet personálním problémům v budoucnosti nebo je alespoň minimalizovat.



Graf 5 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování)

5.1.3 Struktura zaměstnanců z hlediska vzdělání

Mezi zaměstnanci společnosti převládají středoškolsky vzdělaní lidé napříč všemi věkovými skupinami, jedná se o 44 % zaměstnanců. Další početnou skupinu tvoří pracovníci s výučním listem (35 %). Z těchto pracovníků je 18 % ve věku 50+. Tato generace pracovníků vyrůstala v 80. letech 20. století a zájem o učební obory byl daleko vyšší, než je dnes. Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci pracují převážně na pozicích THP, ale také na pozicích dělnických. Jedná se o 21 % zaměstnanců ve věku od 30 do 59 let.



Graf 6 Vzdělání zaměstnanců

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (interní zdroj)

Vzdělání	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
Výuční list	7 %	3 %	7 %	16 %	2 %
Středoškolské s maturitou	13 %	9 %	15 %	6 %	1 %
Vysokoškolské	0 %	10 %	4 %	7 %	0 %

6 VYHODNOCENÍ PRIMÁRNÍCH DAT

Zjišťování současné situace ve společnosti probíhalo na základě interních informací poskytnutých personálním oddělením a rozhovorů s personalistkou a s vybranými vedoucími pracovníky oddělení. Tato část práce se zabývá charakteristikou výzkumu a interpretací získaných dat. V závěru kapitoly jsou zodpovězeny hlavní výzkumné otázky.

6.1 Charakteristika kvantitativního výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace age managementu, a to na základě analýzy personálních procesů a potřeb zaměstnanců s ohledem na jejich věk. Jak bylo popsáno výše, k získání informací bylo realizováno dotazníkové šetření a rozhovory s personalistou a vedoucími zaměstnanci společnosti.

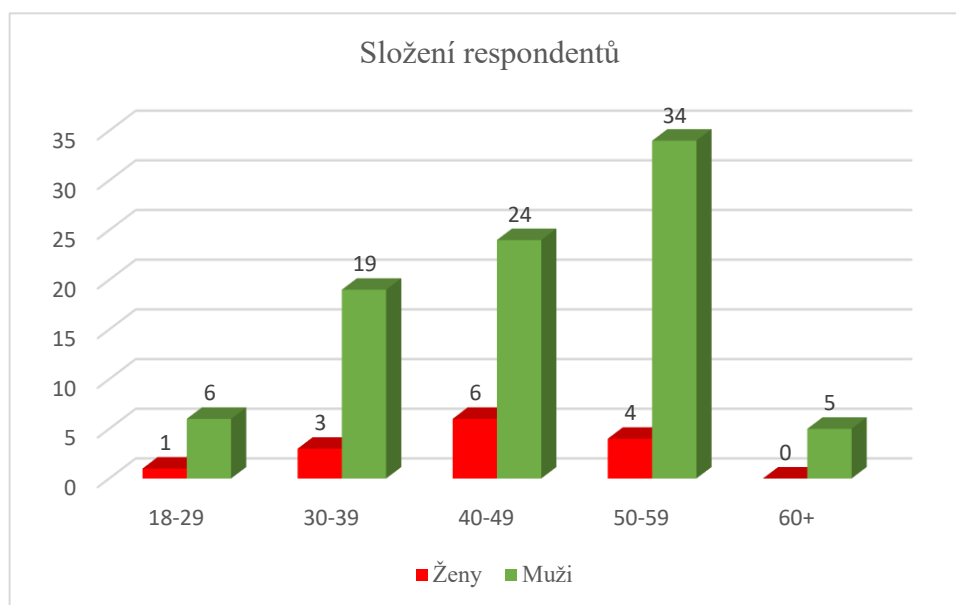
Dotazník

Cílem dotazníkového šetření bylo získat co nejvíce informací o potřebách zaměstnanců a jejich nezkreslený pohled na problematiku řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. V úvodu dotazníku byl srozumitelně vysvětlen důvod realizace šetření. Dotazník se skládal ze 16 uzavřených otázek, u otázek č. 2 a 10 hodnotil respondent více možností, stejně tak u otázky č. 12, kde měl možnost vyjádřit i svůj osobní postoj. Otázky byly vybírány tak, aby reflektovaly názory a postoje respondentů ve vztahu k pracovnímu prostředí, náplni jejich práce, stylu řízení a kolektivu. Respondent odpovídal pomocí hodnotící škály. Dotazník byl anonymní a je uveden jako příloha P I.

Sběr dat probíhal v termínu od 1. do 10. března přímo na pracovišti respondentů. Bylo postupně osloveno všech 163 zaměstnanců s cílem co největší návratnosti dotazníků. Dotazník byl v tištěné podobě distribuován vedoucími jednotlivých oddělení mezi pracovníky a stejným způsobem byl vrácen zpět.

Šetření se zúčastnilo 102 zaměstnanců, což je 63 % z celkového počtu zaměstnanců. Níže je graficky znázorněno složení respondentů dle pohlaví a věku. Největší zastoupení mezi respondenty mají muži ve věku 50-59 let. Tato kategorie má také nejvyšší zastoupení i v celkovém počtu zaměstnanců. Nejmenší zastoupení pak je ze strany žen, a to ve všech věkových kategoriích. Je to z toho důvodu, že ženy v této ryze výrobní společnosti obsazují málo pracovních pozic. Zpracování dat probíhalo v programu Excel. Data byla zaznamenána do tabulek a následně vyhodnocována. Míra souhlasu byla za účelem vyhodnocení otázek

podle věku převedena na číselné hodnoty.



Graf 7 Složení respondentů dle věku a pohlaví (vlastní zpracování)

6.2 Interpretace dat

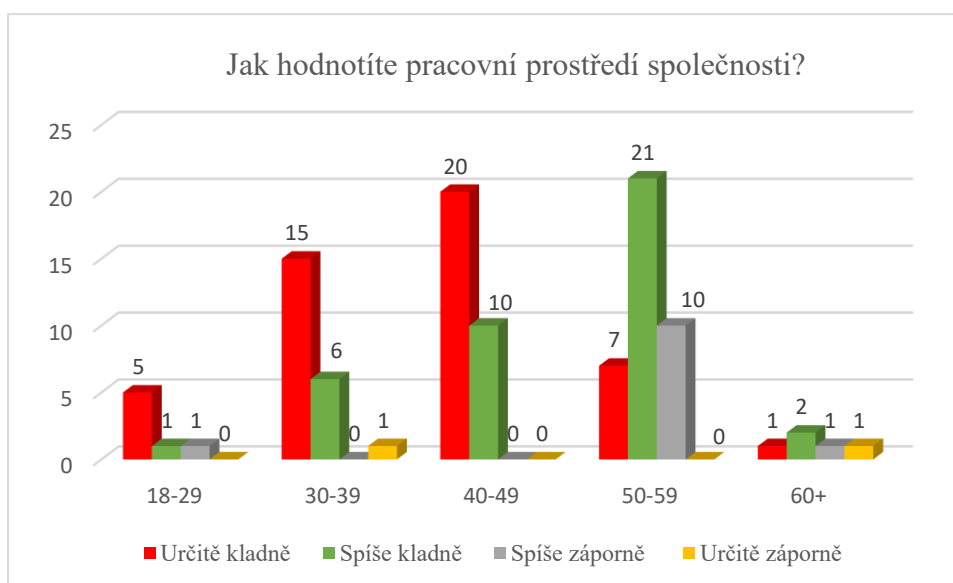
Dotazníkové šetření bylo rozděleno do tří okruhů otázek – otázky zaměřené na zjištění spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a vztahy na pracovišti, otázky zjišťující spokojenost s personálním řízením a vzděláváním, a nakonec otázky mapující potřeby zaměstnanců.

6.2.1 Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím, možností vlastního názoru, vztahy na pracovišti

Pracovní prostředí

První otázka v dotazníku se týkala pracovního prostředí. Odborná literatura uvádí (např. Dvořáková a kol., 2007, s. 230), že pracovní prostředí charakterizuje soubor faktorů a podmínek působících na člověka v daném prostoru a v průběhu pracovního procesu. Tyto faktory a podmínky zaměstnanci hodnotí v 86 % kladně. Z odpovědí je patrné, že společnost zajišťuje přiměřeně dobré pracovní podmínky. 14 % respondentů se přiklání k zápornému hodnocení. To ovšem není zanedbatelné číslo, zvláště v případě, kdy organizace řeší nedostatek kvalifikovaného personálu. Nespokojenost pociťuje zejména věková skupina 50-59 let. Je nutné identifikovat, proč právě tato skupina vnímá pracovní prostředí negativně

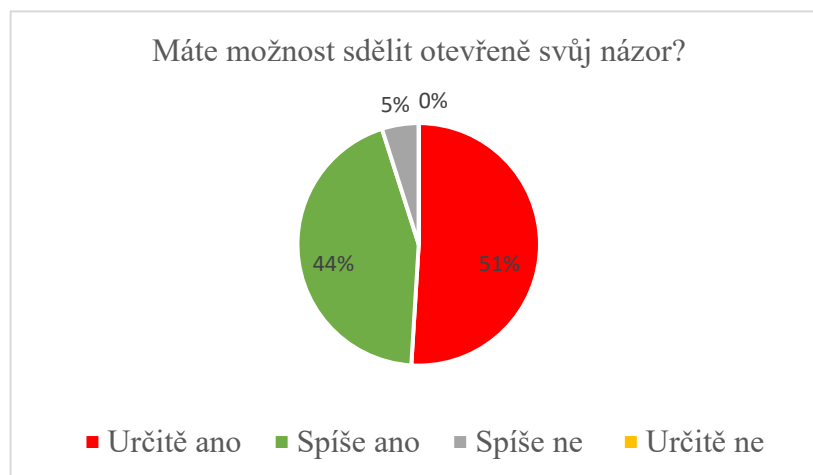
a jak tomuto negativnímu jevu lze předcházet. Podrobné odpovědi respondentů podle věkových skupin znázorňuje graf č. 8 viz níže.



Graf 8 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Názor zaměstnance

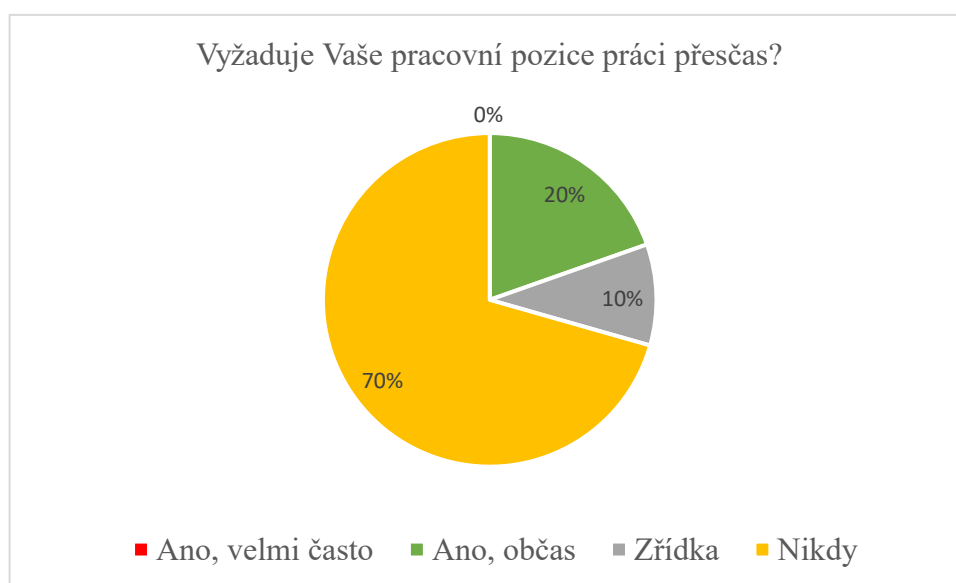
Vyjádření osobního názoru, pokud koresponduje se zásadami slušné komunikace, je pro organizaci více než žádoucí, odlišné názory mohou poskytnout leckdy užitečný pohled na věc z jiného úhlu. Z výsledků šetření vyplynulo, že toto není v organizaci v žádném případě problém, otevřeně říct svůj názor se nebojí 95 % respondentů. Pouze 5 % respondentů si myslí, že se spíše vyjadřovat nemůže; všichni jsou ve věkové kategorii 18-30. Tito zaměstnanci nemají prozatím tolik pracovních zkušeností, proto vyjádření vlastního názoru může být v jejich případě spojeno s určitým ostychem či strachem z konfliktní situace s vedením, případně s kolegy.



Graf 9 Názor zaměstnance (vlastní zpracování)

Práce přesčas

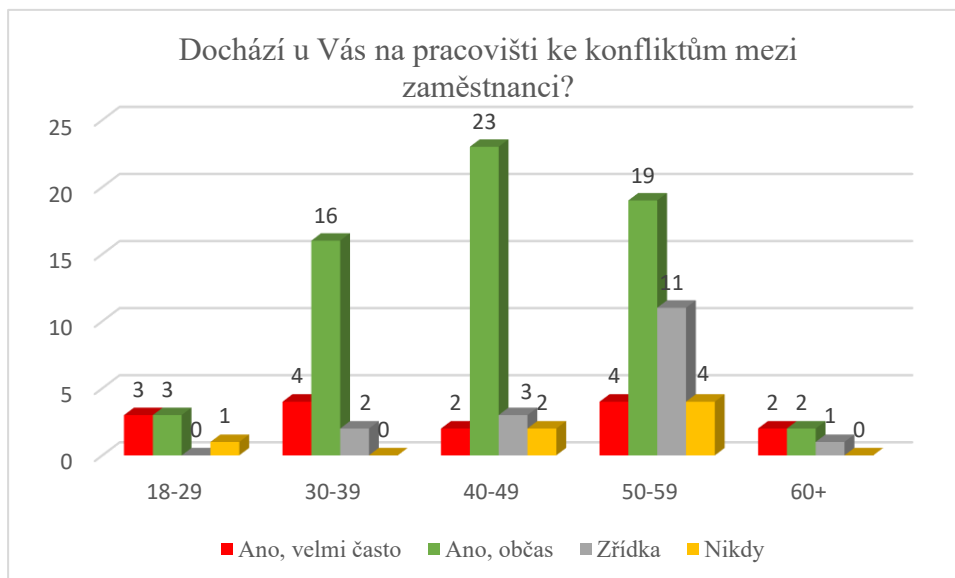
I přes problémy s nenaplněnou kapacitou pracovníků, práce přesčas se týká 30 % zaměstnanců, a to jen občas nebo zřídka. 70 % respondentů uvádí, že přesčas nikdy nepracují. To vypovídá o tom, že společnost si je vědoma ustanovení zákoníku práce, tedy že zaměstnavatel může nařídít práci přesčas jen z vážných provozních důvodů. V některých případech může práce přesčas znamenat i problém s rozvržením pracovní doby, protože zaměstnavatel musí brát v potaz zákoníkem práce stanovenou dobu odpočinku mezi dvěma směny.



Graf 10 Práce přesčas (vlastní zpracování)

Konflikty na pracovišti

Konflikty na pracovišti, a s tím související nespokojenost v zaměstnání, jsou jedním z častých důvodů, proč lidé dávají výpověď. Z odpovědí na otázku týkající se konfliktů na pracovišti vyplývá, že toto je jeden ze zásadních problémů zaměstnanců. 77 % respondentů má časté nebo občasné zkušenosti s konflikty na pracovišti. Jen 7 % respondentů uvedlo, že ke konfliktům nedochází. Graf níže ukazuje, že tento problém se týká zaměstnanců napříč generacemi. Problém může souviset i s málo diverzními týmy, špatnou komunikací nebo nekompetentními vedoucími.

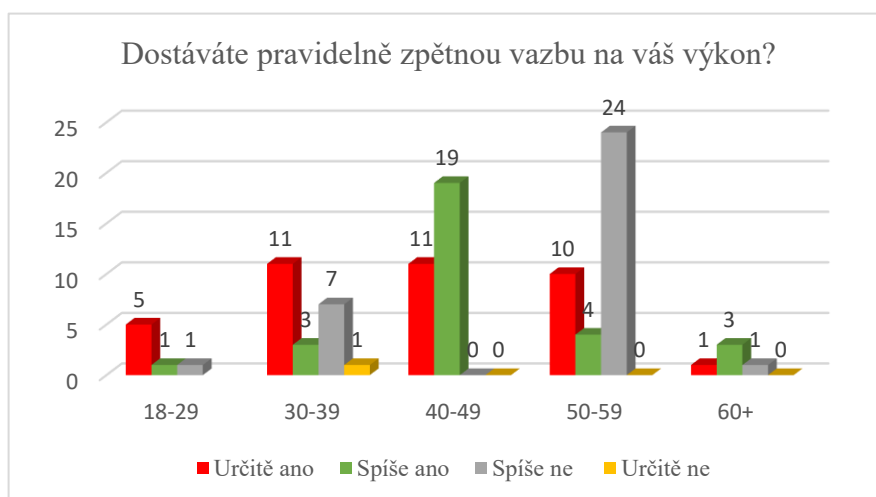


Graf 11 Konflikty na pracovišti (vlastní zpracování)

6.2.2 Spokojenost s personálním řízením a vzdělávání

Zpětná vazba

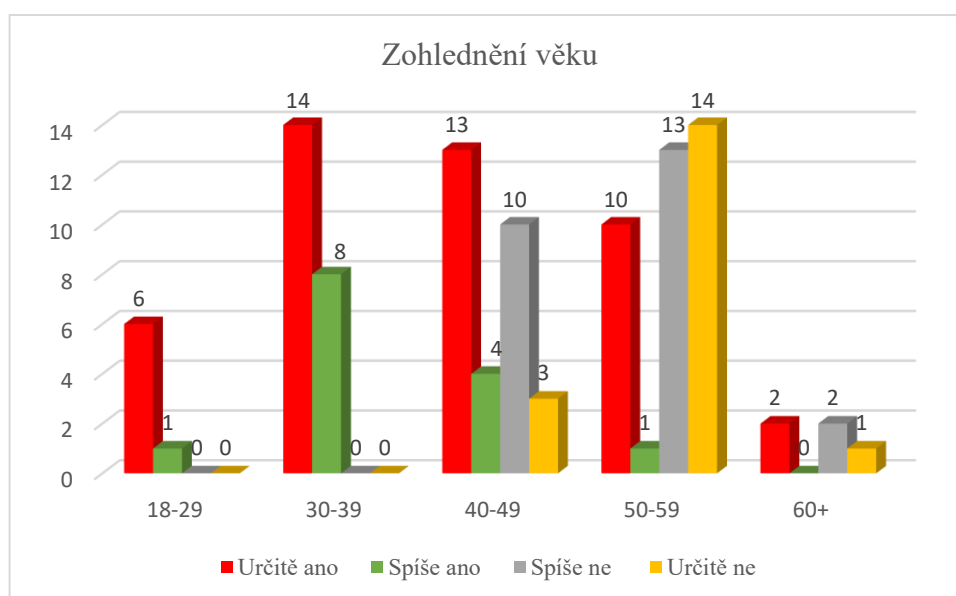
Otázka z okruhu personálního řízení z pohledu zaměstnance ukazuje, jak respondenti vnímají zpětnou vazbu organizace na svůj výkon. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že 67 % respondentů hodnotí zpětnou vazbu určitě kladně nebo spíše kladně. 33 % respondentů dostává zpětnou vazbu málo nebo ji nedostává vůbec. Tento pocit má převážně věková skupina 50-59 let. To může souviset s přesně nedefinovaným systémem hodnocení, který je nutné funkčně a efektivně nastavit. Nejspokojenější je věková skupina 18-49 let. Kladně hodnotí zpětnou vazbu 30 % respondentů. Zpětná vazba slouží jako základní a důležitý nástroj vedení a rozvoje zaměstnanců, proto ji není dobré v žádném případě podceňovat. Graf níže ukazuje odpovědi respondentů roztríděné dle věku.



Graf 12 Zpětná vazba (vlastní zpracování)

Zohlednění věku zaměstnance

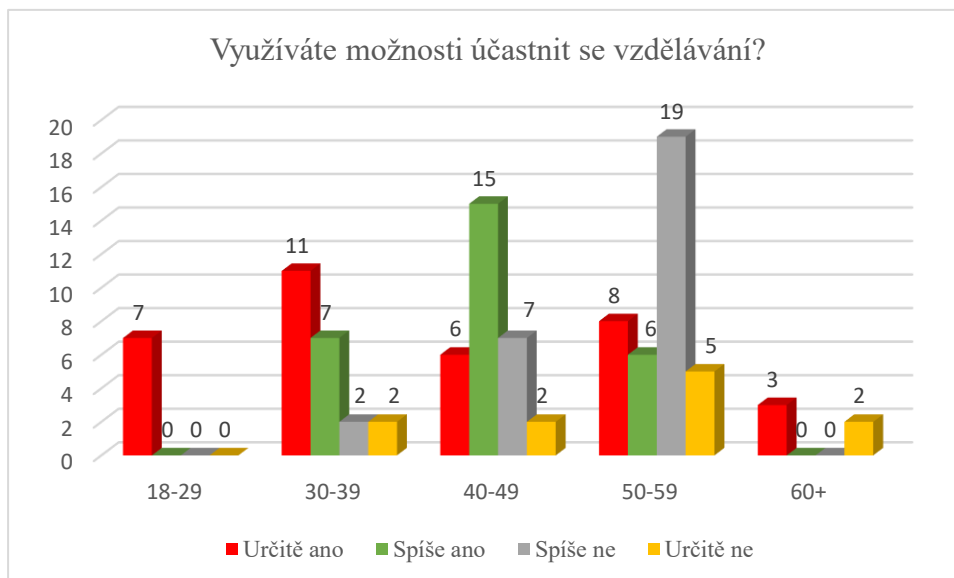
Nastavení podmínek s ohledem na věk zaměstnanců je jedním z cílů konceptu age managementu. Na otázku, zda si respondenti myslí, že organizace bere ohled na jejich věk, odpovědělo 58 % respondentů kladně. 42 % respondentů má pochybnosti nebo se domnívá, že věk není zohledněn vůbec. Kladně odpovídala mladší generace zaměstnanců, což může odrážet skutečnost, že otázky věku pro ně nejsou ještě tolik důležité nebo si vůbec neuvědomují, že každá věková skupina má své specifické potřeby. O to více si pak je tohoto faktu vědoma právě starší generace pracovníků (26 % respondentů 50+), která není spokojena s nastavením současného systému.



Graf 13 Zohlednění věku zaměstnance (vlastní zpracování)

Vzdělávání

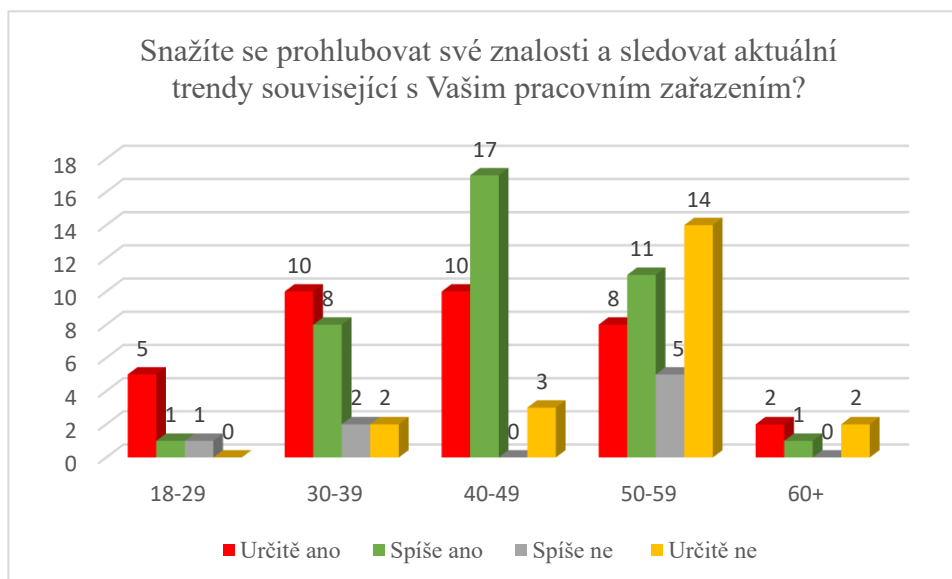
Vzdělávání jako jeden z principů age managementu. Jak bylo popsáno v kapitole 5.1, zaměstnanci se účastní pravidelných povinných školení, ale mají možnost se přihlásit i na školení pořádaná externí vzdělávací společnostmi. Možnost účastnit se nepovinných školení využívá 62 % dotazovaných, 38 % této možnosti využívá jen zřídka nebo vůbec, viz graf č. 16 níže. Z grafu je patrné, že respondenti ve věku 18-29 let využívají možnosti vzdělávání (jedná se o 100 % respondentů v této věkové kategorii), zatímco 25 % v kategorii 50-59 let tuto možnost skoro nevyužívá. Z toho důvodu je nutné, aby společnost restartovala vzdělávací systém společnosti a nastavila ho tak, aby i pracovníci vyššího věku měli potřebu zvyšování kvalifikace a profesního růstu. Jak je patrné z grafu, negativní postoj ke sebezvzdělávání má s věkem rostoucí tendenci.



Graf 14 Možnost vzdělávání (vlastní zpracování)

Prohlubování znalostí a nové trendy

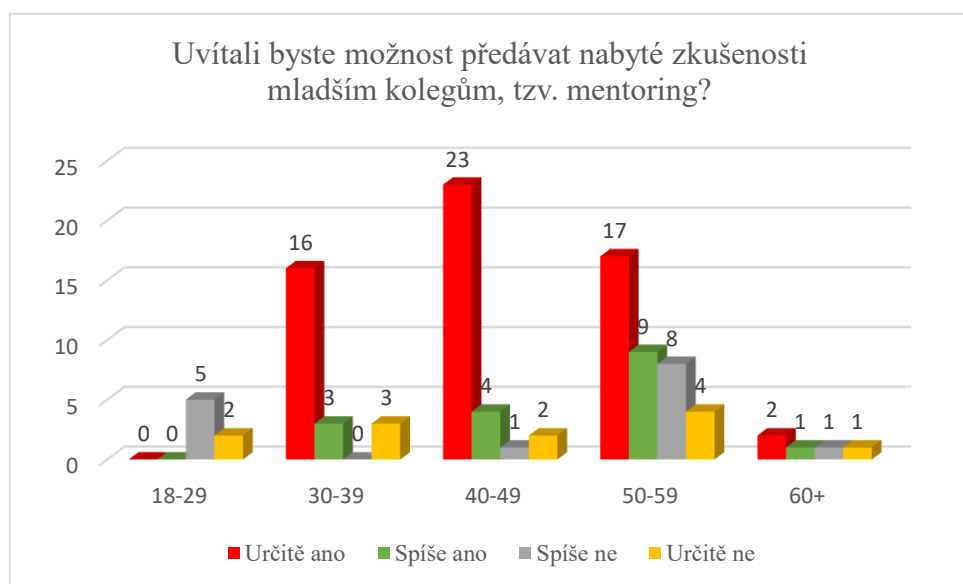
Pokud chce zaměstnanec uspět na pracovním trhu a mít možnost kariérního růstu, měl by vyvinout zvýšenou snahu a zájem o sebevzdělávání a sledovat i nové trendy související s výkonem jeho povolání. Jak ukazuje šetření, ve společnosti X se samostudiem a novými trendy zabývá 71 % respondentů. Z uvedeného vyplývá, že respondenti dávají přednost této formě vzdělávání před nabízeným vzděláváním, které je jim nabízeno v zaměstnání. 29 % respondentů své znalosti neprohlubuje vůbec nebo téměř vůbec, jedná se zejména o respondenty 50+ (negativní postoj zaujímá téměř 49 % z nich). V tomto směru se zdá být nejvíce uvědomělá a ochotná skupina respondentů 40-49 let.



Graf 15 Prohlubování znalostí a sledování aktualit (vlastní zpracování)

Možnost mentoringu

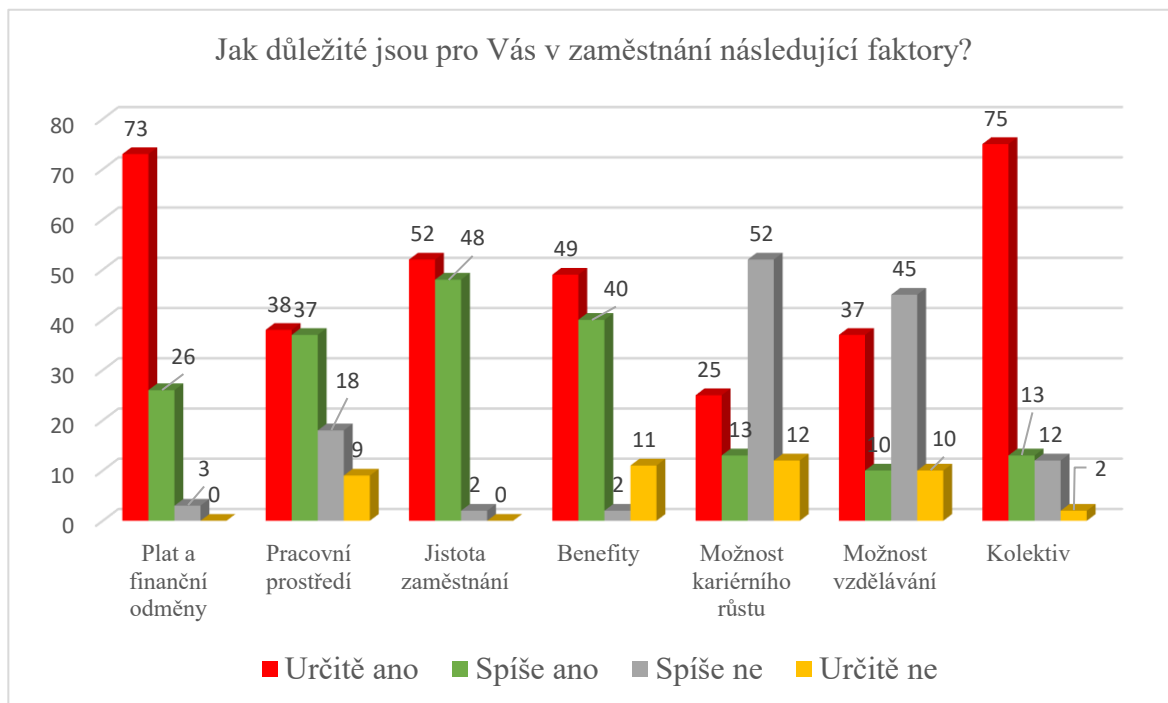
Předávání nově nabytých znalostí a zkušeností je klíčovým faktorem zejména pro nově nastupující zaměstnance nebo pro ty, kteří postoupili na vyšší pozici. Možnost mentorovat nové zaměstnance by ve společnosti uvítalo 73 % respondentů. Pro vedení společnosti je to signál, že zaměstnanci mají skutečný zájem na efektivním fungování společnosti, chtějí na sobě dále pracovat a mají vlastní ambice pracovat a komunikovat s ostatními lidmi. 27 % respondentů se přiklání spíše nebo určitě k nesouhlasné odpovědi. Zajímavé je, že ve věku 18-29 let není respondent, který by měl o mentorování zájem. Může to být ovlivněno jednak pocitem pramenícím z nedostatečné kvalifikace či věkem opodstatněné absence zkušeností. Je však třeba si uvědomit, že kompetentním mentorem nemusí být pouze starší kolega, tedy, že rozhodujícím faktorem není věk, ale skutečnost, že i mladí mohou vést starší kolegy, například v informačních technologiích.



Graf 16 Možnost mentorování (vlastní zpracování)

6.2.3 Potřeby zaměstnanců

Faktory důležité pro zaměstnance



Graf 17 Motivační faktory (vlastní zpracování)

Plat a finanční ohodnocení

Důležitost a významnost financí jako motivačního faktoru je potvrzena i v tomto šetření. Pro 98 % respondentů je plat a finanční ohodnocení velmi důležité. Pouze 3 respondenti ve věku 30-59 let uvedli, že plat a finanční ohodnocení spíše není důležité. Systém odměňování je zakotven v kolektivní smlouvě a podléhá dohodě s odborovou organizací. Výše mzdy je u zaměstnanců podřízena tarifním stupňům u dělníků a hodinové sazbě u THP. Kromě pravidelného měsíčního platu, jehož složku tvoří také osobní příplatek, dostávají zaměstnanci půlroční odměny. Jejich výši navrhuje vedoucí pracovník daného úseku.

Tabulka 2 Plat a finanční ohodnocení (vlastní zpracování)

Plat a finanční ohodnocení	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	7	18	24	20	4
2	0	3	5	17	1
3	0	1	1	1	0
4	0	0	0	0	0

Pracovní prostředí

Vedení společnosti důsledně dbá na vybavení pracovních prostor moderními pracovními stroji, ostatní pracovní podmínky jsou zohledňovány spíše individuálně než systémově. Podle výsledku šetření je pracovní prostředí důležité pro 74 % dotazovaných, 26 % dotazovaných nevnímá tento aspekt jako důležitý.

Tabulka 3 Důležitost pracovního prostředí podle věku
(vlastní zpracování)

Pracovní prostředí	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	7	12	12	5	2
2	0	5	10	21	1
3	0	3	6	8	1
4	0	2	2	4	1

Tabulka ukazuje důležitost pracovního prostředí podle věku respondentů. Pro respondenty do 29 let je pracovní prostředí velmi důležité, s věkem důležitost pracovního prostředí klesá, ale jen pozvolna. Společnost tedy musí pravidelně zdokonalovat pracovní prostředí a pečovat o ně.

Jistota zaměstnání

Průzkumy personální agentury ukazují, že ochota zaměstnanců měnit práci klesá. Rostou obavy o zdraví a finanční stabilitu (Grafton Recruitment ©2022).

Ani zaměstnanci ve vybrané organizaci nejsou výjimkou. Jistotu práce považuje za důležitou většina dotazovaných, tedy 98 %, pouze 2 respondenti ve věkové kategorii 30-39 let se vyjádřili, že toto nepovažují za příliš důležité. Již při náborové činnosti může společnost nabídnout uchazeči jistotu zaměstnání.

Benefity

Veškeré firemní benefity jsou řešeny kolektivní smlouvou s odborovou organizací, která mimo jiné garantuje rovné podmínky pro všechny zaměstnance. V současnosti společnost nabízí 13. plat, příspěvek na penzijní pojištění, stravenky, vitamínové balíčky, Flexi Pass, finanční odměnu k životnímu jubileu a další. Benefity jsou důležitým motivačním prvkem pro 88 % respondentů, pro 12 % respondentů nejsou podstatné. Tito respondenti jsou především ve věkové kategorii 40-49 let.

Tabulka 4 Důležitost benefitů podle věku (vlastní zpracování)

Benefity	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	5	15	10	16	3
2	2	5	10	22	1
3	0	2	0	0	0
4	0	0	10	0	1

Možnost kariérního růstu

Šetření ukázalo, že možnost kariérního růstu je důležitá jen pro 37 % respondentů, zatímco 63 % respondentů toto nepovažuje za důležité. Budování kariéry je důležitý proces pro respondenty ve věku 18-29. Dotazování v této věkové kategorii se zúčastnilo 7 respondentů, z toho 6 odpovědělo kladně na důležitost kariérního růstu. Po kariérním růstu netouží především respondenti ve věku 40 a více let, všichni respondenti 60+ odpověděli negativně. To může souviset s únavou, zdravotními problémy, nechutí učit se něco nového či blízcím se odchodem do penze.

Společnost podporuje kariérní růst hlavně tím, že v případě odchodu vedoucího pracovníka nabízí toto místo kompetentnímu zaměstnanci z vlastních řad. V tomto případě hraje také důležitou roli délka pracovního poměru u společnosti. S kariérním postupem souvisí také vzdělávání.

Tabulka 5 Důležitost kariérního růstu podle věku (vlastní zpracování)

Kariérní růst	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	4	7	8	5	0
2	2	5	3	3	0
3	0	6	16	27	2
4	1	3	3	2	3

Možnost vzdělávání

Rozvoj schopností a dovedností zaměstnanců je jedním z faktorů růstu a konkurenceschopnosti organizací. Lidské zdroje jsou považovány za jednu z hlavních konkurenčních výhod. Vybraná společnost má zájem na vzdělávání. Ve společnosti probíhá pravidelné jazykové školení. Z šetření vyplývá, že možnost vzdělávání považuje za důležitou pouze 46 % respondentů, 54 % respondentů považuje tuto možnost spíše za nedůležitou nebo úplně nedůležitou. Vzdělávání považuje za důležité skupina zaměstnanců

30-49 let, kategorie 50-59 let toto nepovažuje za příliš důležité. Vzdělávání je důležitým procesem age managementu, proto by společnost měla usilovat o vzdělávání i starších zaměstnanců a vhodnou formou je přesvědčit o důležitosti seberozvoje a zvyšování kvalifikace i v pokročilém věku.

Tabulka 6 Důležitost vzdělávání podle věku (vlastní zpracování)

Vzdělávání	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	3	14	14	4	2
2	0	4	3	3	0
3	2	3	10	28	2
4	2	1	3	3	1

Kolektiv

Bezkonfliktní vztahy na pracovišti patří k výrazným faktorům ovlivňující klima firmy. To si myslí 87 % dotazovaných zaměstnanců, pro které je kolektiv téměř stejně důležitý jako benefity. Budování dobrých vztahů na pracovišti je důležité pro všechny věkové skupiny. Ve věkové kategorii 40-59 se našlo 13 % respondentů, kteří se přiklání k negativnímu hodnocení důležitosti kolektivu, tedy že kolektiv pro ně není důležitý.

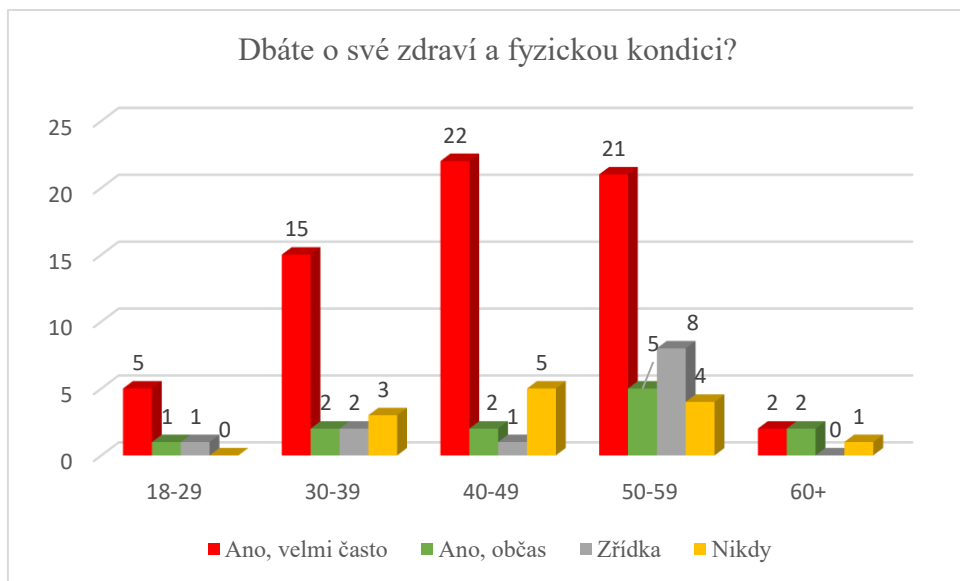
Tabulka 7 Důležitost kolektivu podle věku (vlastní zpracování)

Kolektiv	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	6	17	25	22	5
2	1	5	0	7	0
3	0	0	3	9	0
4	0	0	2	0	0

Zdraví a fyzická kondice

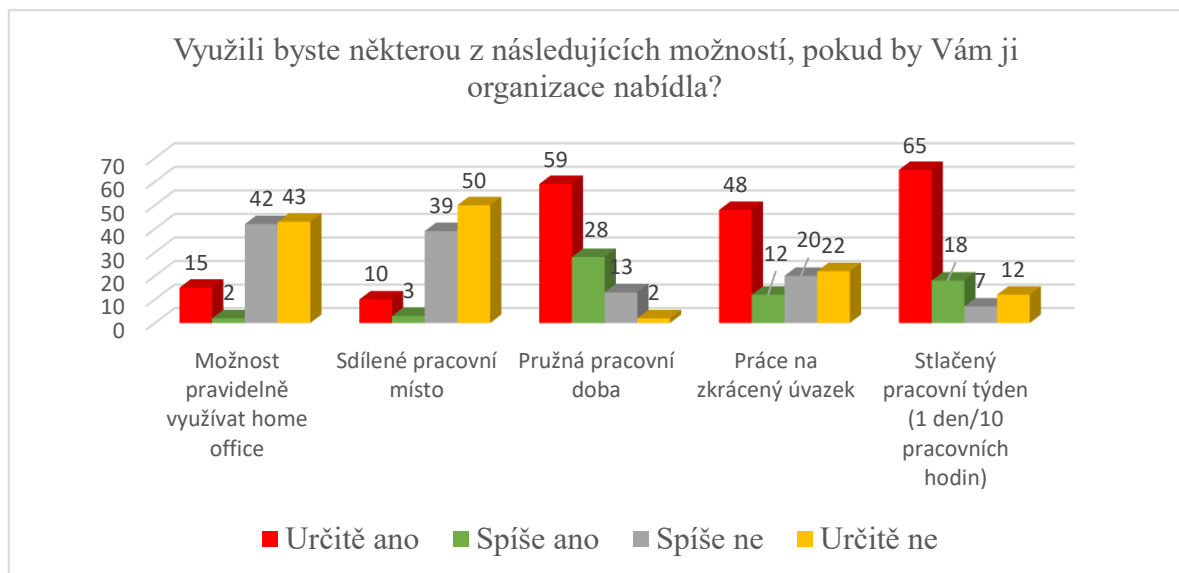
Péče o zdraví, podpora fyzické kondice a zdravého stravování, to jsou faktory, které je nutné podporovat a rozvíjet z hlediska udržení pracovní schopnosti zaměstnanců. Pravidelně nebo často se o svůj zdravý životní styl a udržení dobré fyzické kondice stará 75 % respondentů, a to napříč všemi věkovými skupinami. Ke zdravému životnímu stylu nenašlo cestu 25 % dotazovaných, nejvíce ve věku 50-59 let. Jelikož zaměstnanci ve velké míře usilují o svůj dobrý zdravotní stav, může je společnost nadále pravidelně podporovat např. v rámci

benefitů (permanentky na cvičení, masáže, odvykání kouření apod.) či školení (ergonomie pracovního místa, zvládání stresu).



Obrázek 18 Péče o zdraví (vlastní zpracování)

Flexibilní formy práce



Obrázek 19 Forma práce (vlastní zpracování)

Využití home office

Home office (HO) dnes patří k nejdiskutovanějším formám práce. Dříve benefit, dnes na mnoha místech z nutnosti zavedená praxe. Podmínky home office nejsou blíže upraveny zákoníkem práce, nastavení podmínek je výhradně v kompetenci zaměstnavatele. Výhody

zavedení HO jsou na obou stranách, zaměstnanec si může přizpůsobit pracovní dobu podle svých momentálních potřeb a časových možností, zaměstnavatel pak může ušetřit náklady spojené se zřízením pracovního prostoru pro zaměstnance. Ne na všech odděleních je ale zavedení HO možné. V případě společnosti X by se tato možnost mohla týkat 20 % THP zaměstnanců, viz tabulka č. 8. Tuto možnost by rádo využilo jen 17 % zaměstnanců převážně ve věku 18-29 let. Zbylých 83 % zaměstnanců možnost využití HO vnímá spíše nebo úplně negativně.

Tabulka 8 Využití home office podle věku (vlastní zpracování)

Home office	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	5	3	2	1	1
2	0	2	0	1	0
3	0	0	2	2	0
4	2	17	26	34	4

Sdílené pracovní místo

V poslední době se dostává do hledáčku personalistů forma zaměstnávání v podobě sdíleného pracovního místa tzv. job sharing. Podstata spočívá v tom, že dva a více zaměstnanců, kteří pracují na částečný úvazek, sdílejí jedno pracovní místo, pracovní pozici, jež pokrývá jeden plný pracovní úvazek. Zaměstnanci, kteří sdílí pracovní místo, se mohou dělit o objem práce, ale i o potřebné vybavení spojené s výkonem práce. Nabízí se větší flexibilita zaměstnanců a možnost dosažení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Tato možnost je ukotvená v zákoně teprve od roku 2021 a mezi zaměstnanci se zatím netěší velké oblibě, využilo by ji pouze 20 % respondentů ve věku 18–30 let. 80 % respondentů dává přednost klasické formě pracovního místa. Sdílené pracovní místo by mohlo vyřešit problémy s rostoucími požadavky na možnost práce na zkrácený úvazek, a to zejména v provozu, kde je nutná práce na směny.

Tabulka 9 Sdílené pracovní místo podle věku (vlastní zpracování)

Sdílené pracovní místo	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	0	2	0	0	0
2	5	15	0	0	0
3	0	0	8	36	1
4	2	5	22	2	4

Pružná pracovní doba

Pružnou pracovní dobu u zaměstnanců na dělnických pozicích nelze v případě firmy X zcela efektivně realizovat. Přesto, kdyby tato možnost připadala v úvahu, určitě nebo spíše by ji využilo 87 % respondentů všech věkových skupin. Zde se nabízí otázka, jak tedy nahradit možnost pružné pracovní doby zaměstnancům ve výrobě, jejichž pracovní pozice vyžaduje pevně stanovenou pracovní dobu. 13 % respondentů by možnost pružné pracovní doby spíše nebo určitě nevyužilo. Mezi těmito respondenty byli všichni ve věku 50+.

Tabulka 10 Pružná pracovní doba podle věku (vlastní zpracování)

Pružná pracovní doba	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	4	15	24	23	3
2	2	6	5	1	1
3	0	0	1	1	0
4	1	1	0	13	1

Práce na zkrácený úvazek

Přestože podíl práce na zkrácený úvazek je v ČR nejnižší v Evropské unii, jeho obliba stoupá, a to zejména mezi ženami s dětmi. Podle údajů Českého statistického úřadu z roku 2017 se jedná od 10,1 % žen od 25 do 49 let (ČSÚ © 2022).

I z tohoto šetření vyplývá, že 60 % respondentů by využilo možnosti práce na zkrácený úvazek, a to ve všech věkových skupinách. 40 % respondentů nemá o tuto formu práce zájem.

Tabulka 11 Zkrácený úvazek podle věku (vlastní zpracování)

Pružná pracovní doba	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	4	14	20	9	1
2	2	4	5	1	0
3	0	1	4	4	3
4	1	3	1	24	1

Stlačený pracovní týden

Jedna z forem nepravidelného rozvržení pracovní doby. Běžná týdenní pracovní doba se smrští do menšího počtu pracovních dní; lze kombinovat se zkráceným úvazkem. Cílem je lépe sladit pracovní a osobní život. Tuto formu práce by uvítalo 82 % dotazovaných ve všech věkových skupinách, nejvíce je této formě práce nakloněna věková kategorie 18-29 let.

Zaměstnancům společnosti by nejvíce vyhovovala delší pracovní doba za předpokladu delšího osobního volna.

Tabulka 12 Stlačený týden (vlastní zpracování)

Stlačený týden	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	7	14	19	28	4
2	0	3	8	7	0
3	0	2	3	1	1
4	0	3	0	2	0

Tempo s mladšími kolegy

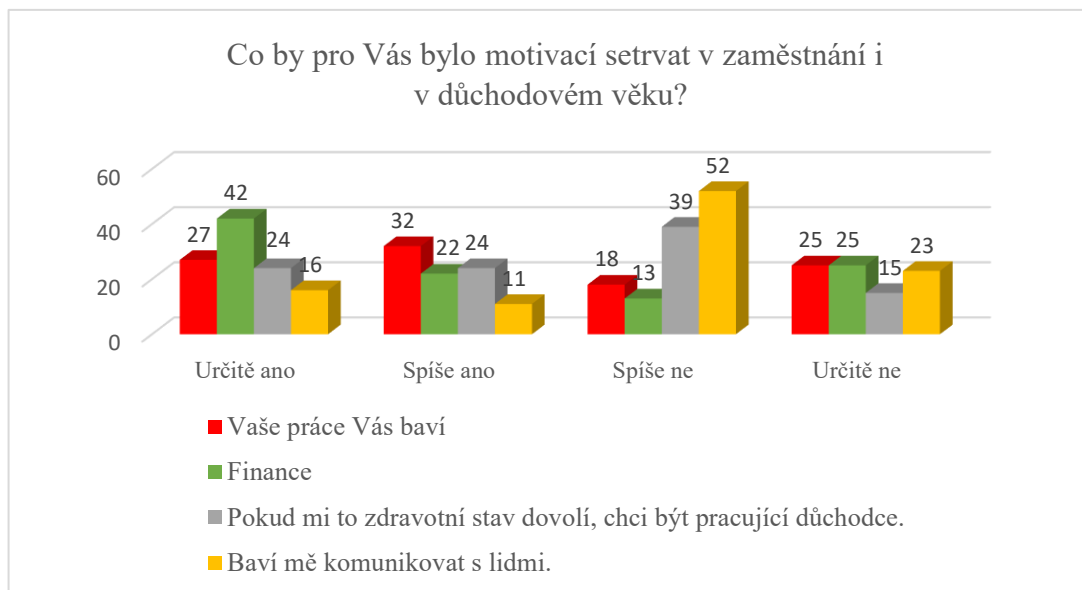
Spolupráce a komunikace je předpokladem úspěšného pracoviště, na němž se setkává řada generací a individuálních osobností. Překlenout propast mezi generacemi a využít přínosy vícegeneračního pracoviště je zásadní. Z šetření vyplývá, že 35 % dotazovaných ve skupině 40 a více let cítí uje pomalejší tempo oproti mladším kolegům. Pro společnost má význam zavést věkově diverzitní týmy a tím vyrovnat nestabilitu pracovníků.

Tabulka 13 Tempo s mladšími kolegy (vlastní zpracování)

Stlačený týden	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
1	0	2	11	19	3
2	0	3	2	5	0
3	0	14	15	12	1
4	7	3	2	2	1

Motivační faktory pro práci v důchodu

Z důvodu postupného prodlužování řádného důchodového věku stoupá počet žadatelů o předčasný důchod. Co může zaměstnance motivovat, aby zůstali v pracovním procesu i po dosažení nároku na důchod? Součástí této otázky byla i možnost vyjádření vlastního názoru respondenta. Možnost využili tři respondenti ve věku 18-39 let. Ti shodně uvedli, že v době, kdy by měli podle současných podmínek odejít do penze, nebude už tato možnost existovat. Následující graf ukazuje, co by mohlo respondenty ovlivnit při jejich rozhodování, zda odejít z pracovního trhu, či nikoli.



Graf 20 Motivace k setrvání v zaměstnání (vlastní zpracování)

Když práce baví

Pokud práce baví, může se stát koníčkem. Taková práce většinou pracovníky naplňuje a dává jim smysl. V případě tohoto šetření by se dalo říci, že práce baví 59 % respondentů a díky tomu by byli ochotni setrvat ekonomicky aktivní. Naopak 43 % respondentů nenašlo zálibu ve své práci, a proto pro ně není důvodem setrvávat v pracovním poměru i v důchodu.

Finance

V průběhu pracovního života si člověk zvykne na určitý standard. Pokud se zaměstnanec rozhodne jít do předčasného důchodu, jeho finanční situace se dramaticky zhorší, protože starobní důchod je cca o 20 % nižší než v případě řádného odchodu do důchodu. Ale i v případě řádného odchodu finanční příjem výrazně klesá. Proto jsou finance motivací neodejít do důchodu pro 64 % dotazovaných. Ale je i početná část zastánců odchodu, pro 38 % nejsou peníze dostatečnou nebo vůbec žádnou motivací.

Zdravotní stav

Zdravotní stav zaměstnance je často hlavním faktorem předčasného odchodu do důchodu. Zvláště pak pracovníci na dělnických pozicích pociťují zdravotní problémy výrazněji než lidé pracující v administrativě. Zde je zásadní rozlišovat fyzické a psychické zdraví. V případě zdravého těla i ducha by setrvalo v práci 48 % dotazovaných. Zdraví, jakožto faktor ovlivňující odchod do penze, nemá téměř žádný nebo vůbec žádný vliv na 54 % dotazovaných.

Komunikace s lidmi

Ne každý jedinec aktivně vyhledává komunikaci s lidmi. Důkazem toho je výsledek odpovědí respondentů na tuto otázku. Radost z komunikace by k prodloužení pracovního poměru nepřesvědčila 75 % respondentů. Pro 25 % respondentů by to byl důvod setrvat v práci.

Na základě těchto výsledků může společnost nastavit motivační programy, které podpoří zdraví zaměstnanců, umění komunikace a nastaví podmínky tak, aby se chození do práce stalo radostí, ne pouze nutností.

6.3 Charakteristika kvalitativního výzkumu

Další technikou sběru primárních dat byly strukturované rozhovory. Jednalo se o dva rozhovory, přičemž první se uskutečnil s personalistou šetřené společnosti a druhý s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení. Respondenti mi nastínili aktuální situaci ve společnosti z hlediska řízení lidských zdrojů. To také bylo cílem rozhovorů. Získané informace mi posloužily k bližšímu nahlédnutí do personální problematiky společnosti a k zodpovězení výzkumných otázek.

Účastníci rozhovorů byli předem seznámeni s účelem šetření a také se scénářem. Scénář se skládal ze sedmi otázek mapujících personální procesy a povědomí o nich mezi vedoucími pracovníky. Rozhovory byly nahrány a následně přepsány a analyzovány. Přepsané rozhovory jsou k dispozici jako příloha P III a P IV.

6.4 Strukturovaný rozhovor – vyhodnocení dat

Současná personální strategie

Společnost si je vědoma, že personální strategie není dostatečně koncepčně stanovena. Strategický cíl spočívá v plánování počtu zaměstnanců na základě určení managementu společnosti a plánu výroby. Toto není jednoduchý proces, protože se společnost potýká s nedostatkem kvalifikovaných dělníků.

„V současnosti máme naplánováno zvyšování celkového počtu zaměstnanců, a to na 210 osob. V plánu je navyšování zaměstnanců na pozici dělník.“

Je tedy nezbytné zaměřit se na náborovou problematiku a komunikaci s potenciálními uchazeči o zaměstnání. Personalista společnosti uvádí, že jednotlivé procesy týkající se

náboru pracovníků, vzdělávání a rozvoje, odměňování nebo kariérního růstu nejsou kvalitně popsány a nejsou určeny kompetentní osoby.

„Většina procesů funguje uspokojivě.“

Toto tvrzení popírají vedoucí pracovníci. Personální strategie je podle jejich názoru nepřehledná a komunikace s nejvyšším managementem není dostatečně srozumitelná. Proto je nutné, aby společnost vytvořila přehlednou a jasnou personální strategii, která srozumitelně popisuje jednotlivé procesy a určuje kompetentní osoby. Vedoucí pracovníci musí být s personální strategií důkladně seznámeni a řídit se jí. Klíčovým prvkem je možnost připomínkování a spolupráce ze strany vedoucích oddělení, kteří mají přehled o každodenním dění ve svém nejbližším pracovním okolí.

Nábor zaměstnanců

Společnost vynakládá finanční prostředky na neefektivní formy propagace pracovních míst. Pracovní místa jsou nabízena na pracovním portále, který využívá zlomek cílové skupiny. Dále je využíváno webových stránek společnosti, na nichž zájemce v sekci „Kariéra“ nalezne všechny nabízené pozice. Společnost také spolupracuje s Úřadem práce a středními odbornými školami a učilišti formou nabídky praxe studentům. Zde je prostor pro rozvoj spolupráce. Svým přístupem může společnost vychovávat budoucí pracovníky, tím získá konkurenční výhodu a může minimalizovat negativní dopady nedostatku pracovní síly. Další formou náboru společnosti je doporučení zaměstnanců; lze říci, že se jedná o Word of Mouth marketing. Pokud zaměstnanec doporučí nového kolegu, náleží mu odměna ve stanovené výši. Důležitým předpokladem pro tuto formu náboru je, že doporučující pracovník je v zaměstnání spokojen a ztotožňuje se s firemní kulturou.

Proces adaptace – onboarding

Proces adaptace jako součást personální strategie není koncepčně řešen a probíhá spíše podle zvyklostí. Personální oddělení zajišťuje pracovněprávní náležitosti a školení BOZP a PO. Po předání nováčka na pracoviště je proces adaptace v rukou přímého nadřízeného.

„U nás házeme nováčky do vody, ať plavou. Když něco neví, tak se zeptá.“

Vedoucí pracovník přidělí zaměstnanci školícího pracovníka. Kdo je školící pracovník, není nijak stanoveno a koncepčně upraveno, pracovník neabsolvuje ani školení mentorů. Většinou se touto činností zabývá pracovník určený přímým nadřízeným. Je žádoucí se na

tento proces zaměřit a zkvalitnit jeho fungování a efektivnost. Slabým místem je komunikace se zaměstnancem v průběhu a bezprostředně po ukončení adaptační doby. Není vytvořena příručka pro zaměstnance ani adaptační plán. Znalosti, které by měl nováček získat, nejsou nijak ověřovány a nastupující zaměstnanec nedostává k ukončené adaptaci žádnou zpětnou vazbu.

Vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců jsou hlavní principy konceptu age managementu. Implementace age managementu znamená také zaměření se na vzdělávací aktivity. V současnosti se zaměstnanci účastní nejvíce povinných školení. Nepovinná školení jsou hrazena převážně z dotačních programů a zaměstnanci THP si je vybírají a zajišťují sami.

„Požadavek na školení schvaluje management společnosti a většinou zaměstnanci schválí, co si vybral.“

Ve výrobě jsou zaměstnanci školeni podle aktuálních potřeb. Přínosy školení se nijak neověřují a neměří. Vzdělávání není pojímáno koncepčně a nepodporuje předávání znalostí a zkušeností napříč společnostmi. Dále bylo zjištěno, že tam, kde je potřeba účastnit se školení pravidelně, a to z důvodu častých legislativních změn, není časový prostor kvůli náročnosti a množství pracovních povinností. Společnost usiluje o zavedení nového systému vzdělávání v návaznosti na principy age managementu.

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má pevně stanovenou formu. Jednou za měsíc probíhá hodnocení odborných zaměstnanců ve výrobě, a to na základě plnění normy a zmetkovosti. Ostatní hodnocení probíhají jednou ročně. Někteří vedoucí pracovníci se snaží podřízené motivovat, ukázat jim, že si jejich práce cení, a dávat jim zpětnou vazbu na jejich výkon průběžně. Vedení společnosti plánuje změnu způsobu hodnocení.

Zohlednění věku zaměstnance

Tuto problematiku společnost doposud neřešila.

„Hodláme nastavit úplně novou strategii řízení lidských zdrojů, i toto téma chceme uvést do praxe.“

Vztahy na pracovišti

Z dotazníkového šetření i z uskutečněných rozhovorů vyplynul fakt, že vztahy na pracovišti v analyzované společnosti představují závažný problém. I když se management snaží stmelovat kolektiv pořádáním různých eventů, často se objevují konflikty, které nejčastěji pramení z odlišnosti názorů na danou záležitost. Tento fenomén se objevuje často a všude, ale nutno dodat, že se stupňuje míra agrese účastníků sporu. Dalším důvodem ke sporu je jazyková a kulturní bariéra v případě pracovníka ze zahraničí.

7 ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK

Na základě analýzy získaných primárních dat lze odpovědět na výzkumné otázky.

7.1 Jaké jsou potřeby zaměstnanců v různých fázích životního cyklu?

Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření, rozhovoru s personalistou vybrané společnosti a skupinového rozhovoru s vybranými vedoucími, byly identifikovány potřeby zaměstnanců.

Ve společnosti X pracuje 163 zaměstnanců ve věku od 18 do 63 let. Podle údajů personálního oddělení firma v současnosti nezaměstnává nikoho v důchodovém věku. Bezmála třetinu zaměstnanců tvoří pracovníci ve věku 50+ a významné zastoupení zde mají muži.

Z otázek v dotazníku, které se zaměřovaly na zjištění potřeb zaměstnanců, vyplynulo, že:

- starší a zkušenější respondenti by rádi předávali nabyté znalosti a zkušenosti z praxe dalším mladším kolegům;
- třetina zaměstnanců především ve věku 50+ by uvítala pravidelnou zpětnou vazbu na svůj výkon;
- zaměstnanci 50+ pocítují potřebu zohlednění jejich věku;
- zaměstnanci bez rozdílu věku považují dobrý kolektiv za hnací motor při výkonu práce, ale vztahy na pracovišti tomuto neodpovídají;
- pro zaměstnance je důležité sladit pracovní a osobní život a jsou pro ně atraktivní flexibilní formy práce a jejich využití;
- pro všechny zaměstnance jsou důležitými faktory pracovní prostředí, finanční ohodnocení a benefity, jistota práce.

7.2 Jak může společnost X aktivně a strategicky přistupovat k age managementu?

Společnost X si je vědoma, že celý proces řízení lidských zdrojů není systémově dobře řešen. Je potřeba nastavit celou řadu personálních procesů, a tím i zvýšit spokojenost a výkonnost zaměstnanců. Komunikace na úrovni vyššího managementu s nižším managementem představuje problém ve sdělování zásadních informací. Vedoucí jednotlivých oddělení často nemají přehled o nastavených strategiích a chystaných změnách. Díky personálnímu nedostatku je nutné se zaměřit také na problematiku nábory potenciálních zaměstnanců z řad

nastupující generace a udržení těch stávajících. Z výše uvedeného tedy vyplývá, že je potřeba:

- efektivně a koncepčně nastavit strategii řízení lidských zdrojů;
- zaměřit se na náborovou problematiku;
- umožnit zaměstnancům skloubit pracovní a osobní život;
- motivovat pracovníky ke vzdělávání a k udržení si dobré psychické i fyzické kondice.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

8 IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU

Projektová část diplomové práce je zaměřena na implementaci age managementu ve společnosti X. Projektovému řešení předcházelo dotazníkové šetření, které bylo zaměřené na zjištění potřeb zaměstnanců s ohledem na jejich věk, ale také na zjištění, co je pro zaměstnance důležité.

8.1 Přínosy implementace age managementu

Jak již bylo uvedeno, prognózy demografického vývoje v České republice nejsou příliš příznivé a naznačují, že populace stárne. To ovlivňuje velikost a věkové složení pracovní síly a způsobuje společenské a ekonomické výzvy pro organizace i jednotlivce. Jen ve Zlínském kraji, v němž společnost X působí, se za 20 let zvýšil počet seniorů o téměř 50 %. Kraj tak zaujímá v České republice druhé místo v počtu seniorů, tedy lidí starších 65 let (Mráčková, 2022, s. 9).

Společnost X, s ohledem na zvyšující se věkovou diverzitu zaměstnanců i potenciálních zaměstnanců, považuje implementaci principů age managementu za klíčové řešení problematiky věku a očekává zvýšení pracovní schopnosti zaměstnanců a tím snížení finančních nákladů vynaložených na absence zaměstnanců a jejich fluktuaci, zvýšení pohody na pracovišti vedoucí k lepší produktivitě (lepší vztahy mezi pracovníky a jejich větší spokojenost vytváří personální stabilitu), efektivnější předávání nabytých znalostí a dovedností zaměstnanců v organizaci. Společnost X dále očekává zachování si konkurenceschopnosti a přilákání mladé generace pracovní síly.

8.2 Cíle implementace age managementu

Na základě výše uvedeného šetření je důležité zaměřit se na implementaci age managementu jako na celkový koncept. V této části práce se věnuji stanovení cílů projektu implementace age managementu, a to na základě metody stanovení cílů SMART:

S – Specifické a srozumitelné cíle

Hlavním cílem tohoto projektu je implementace age managementu ve společnosti X.

Dílním cílem projektu je:

- vypracování personální strategie v souladu s principy age managementu a tím nastavit personální procesy (nábor, onboarding, hodnocení a odměňování, vzdělávání a rozvoj) a interní a externí komunikaci společnosti X.

Cíle projektu také přispívají ke splnění vyššího cíle, a sice implementace principů age managementu pomáhá společnosti budovat dobré jméno a vytváří její image.

M – Měřitelné cíle

Měřitelné cíle jsou takové, které lze označit za splněné nebo ne.

A – Akceptovatelné a přijatelné cíle

Na implementaci age managementu se přímo podílí personální oddělení a nejvyšší management společnosti. Cíle musí být jimi akceptovány, jsou za ně tedy odpovědni a zavazují se plnit úkoly vedoucí k dosažení cíle.

R – Relevantní cíle

Ke splnění cílů musí společnost disponovat odpovídajícími zdroji. V tomto případě jsou to:

- finanční prostředky;
- lidské zdroje;

T – Termínované, tedy časově dosažitelné cíle

Stanovené cíle musí být časově ohraničené.

9 PROJEKT IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU

9.1 Personální strategie

Strategie je zpracována na základě analýzy stavu personálního řízení. Výstupem analýzy je návrh personální strategie stanovující hlavní cíle v oblasti personálního řízení a implementace principů age managementu. Implementace age managementu musí být upravena a schválena v kolektivní smlouvě, v níž je každoročně vedením společnosti a odborovou organizací upravováno znění a obsah patřičných ustanovení. Činnosti související s realizací strategie jsou řízeny a koordinovány personálním oddělením.

9.1.1 Klíčové skupiny

Personalista

Hlavní úlohou personalisty je metodická podpora vedoucích pracovníků při jejich každodenních personálních činnostech na jednotlivých odděleních a útvech. Personalista je zodpovědný za objektivní analýzy systému řízení lidských zdrojů a navrhuje personální strategie. Současně s tím navrhuje jednotlivé procesy personálního řízení. Na základě toho zpracovává směrnice, které upravují a stanovují pravidla a návody, jak postupovat při řešení každodenních personálních situací.

Vedoucí pracovníci

Vedoucí pracovníci hrají klíčovou roli v efektivním zavedení personální strategie. Jsou odpovědní za výkon personálních činností na jednotlivých odděleních a úsecích, které jim byly svěřeny k řízení a správě. Konkrétně se jedná o organizaci práce, řízení pracovního výkonu, výběr, adaptaci, hodnocení, vzdělávání, motivaci a odměňování lidí. Také musí řešit problematické situace v mezilidských vztazích, neodpovídající výkon a porušování stanovených pravidel. Vedoucí by měl mít na paměti, že jeho postoje a hodnoty jsou faktory výrazně ovlivňující komunikaci a vztahy na pracovišti. Vedoucí má osobní vlastnosti, znalosti a kompetence odpovídající výkonu řízení lidí.

9.1.2 Strategické cíle

Personální strategie je zaměřena na realizaci systémových změn, které jsou formulovány do pěti strategických cílů:

Strategický cíl I – Nastavení personálních procesů

Cílem je vytvořit efektivní systém personálního řízení, přehledné a srozumitelné manuály určené pro vedoucí pracovníky, kterými se budou řídit při každodenních personálních činnostech. Personální oddělení funguje jako tvůrce metodik a zajišťuje poradenství v personálních otázkách, a to všem zaměstnancům společnosti X.

Metodiky

Metodiky budou vytvořeny jako základní dokumenty upravující následující oblasti:

- nábor a výběr zaměstnanců;
- vznik, změny a zánik pracovního poměru;
- adaptační proces a školení;
- hodnocení zaměstnanců;
- odměňování a motivace.

Seznámení s metodickými postupy a jejich významem pro personální řízení systematicky provádí vedoucí oddělení nebo útvaru.

Poradenství

Jednotliví vedoucí a zaměstnanci oddělení a útvarů mají možnost poradenství a konzultací pracovněprávních otázek a případů na úrovni kompetencí personalisty.

Strategický cíl II – Nábor zaměstnanců, adaptace a rozvoj

Nábor zaměstnanců

Úkolem personálního oddělení je systematické budování dobrého jména a prezentace společnosti na trhu práce s cílem dosažení pozice významného zaměstnavatele v regionu. Využívá k tomu různé kombinace efektivních komunikačních kanálů.

Personální oddělení se systematicky věnuje přípravě na budoucí vývoj zaměstnanosti a zavádí metody vyhledávání vhodných pracovníků, kdy se snaží vyhledat a oslovit potenciální uchazeče a vyvolat jejich zájem o zaměstnání.

Personální oddělení vytváří a rozvíjí spolupráci se středními odbornými školami, učilišti, popř. dětskými domovy, a to tak, že:

- nabízí možnost placené praxe ve společnosti a umožňuje vybraným zaměstnancům účast na teoretické a praktické výuce;
- prezentuje společnost X jako sociálně odpovědného a spolehlivého zaměstnavatele nabízejícího jistotu stabilního zaměstnání s možností osobního i kariérního rozvoje, pořádá exkurze do výroby;
- absolventům spolupracujících škol a dětských domovů (DD) přednostně nabízí pracovní místo;
- sponzoruje školní i mimoškolní projekty zaměřené na vzdělávací aktivity;
- sponzoruje vybrané studenty (např. ze sociálně slabších rodin);
- pomáhá dětem při odchodu z DD do reálného života (pracovněprávní poradenství, nabídka zaměstnání).

Cílem spolupráce je vychovat generaci zaměstnanců, která chce pracovat a je si vědoma nezbytnosti celoživotního vzdělávání a rozvíjení se, a naučit ji každodenním zvyklostem pracovního života (pracovní návyky).

Personální oddělení aktivně přistupuje k inzerci volných pracovních míst. Při komunikaci s potenciálním uchazečem je nutné zvolit vhodné médium podle cílové skupiny. Efektivní nábor vyžaduje využívání moderních náborových nástrojů a procesů. Jsou využívány dvě hlavní komunikační linie:

- Interní komunikace – zaměstnanci jsou pravidelně seznamováni s volnými pracovními místy a na základě doporučení kandidáta, jeho následného výběru a absolvování adaptačního procesu získají odměnu 5 000,- Kč.
- Externí komunikace – aplikace marketingových principů v personalistice, a to už od okamžiku náboru zaměstnanců. Jsou využívány a kombinovány nástroje jako:
 - pracovní portály (využití podle návratnosti investice);
 - inzerce v tisku (zaměření především na volně dostupné tiskoviny);
 - web společnosti odkazuje na náborovou microsite;
 - sociální sítě a média (zaměření podle cílové skupiny);

- spolupráce se školami, dětskými domovy a personálními agenturami.

Personalista aktivně využívá nově vytvořenou microsite, kde uchazeč nalezne kompletní informace týkající se náboru, adaptace, hlavní činnosti společnosti a také informace o výhodách práce pro společnost. Microsite je integrována se sociálními sítěmi. Společnost také spolupracuje se školami a dětskými domovy. Zde je prostor pro rozvoj spolupráce. Svým přístupem si společnost buduje dobrou pověst a image odpovědné firmy, vychovává budoucí pracovníky, tím získá konkurenční výhodu a může minimalizovat negativní dopady nedostatku pracovní síly. Další formou náboru společnosti je doporučení zaměstnanců. Lze říci, že se jedná o Word of Mouth marketing. Pokud zaměstnanec doporučí nového kolegu, náleží mu odměna ve stanovené výši. Doporučující pracovník musí být v zaměstnání spokojen a musí se ztotožňovat s firemní kulturou, jinak nebude mít důvod k doporučení.

Zpracování náborové inzerce podporuje značku společnosti a představuje ji jako moderní a stabilní firmu s tradicí, jejíž hodnoty a vize jsou založeny na odbornosti, profesionalitě, spolupráci a poskytování kvalitních služeb a výrobků zákazníkovi. Obsah inzerátu se vyhýbá diskriminačním termínům.

Samotný výběr uchazečů probíhá na základě osobního pohovoru za účasti personalisty a přímého nadřízeného. Metody výběru a posuzování uchazeče jsou navrženy tak, aby korespondovaly s požadavky nabízené pozice. O výsledku přijímacího řízení informuje personální oddělení do 3 dnů ode dne konání, a to formou e-mailové nebo telefonní komunikace. Vybraným kandidátům je poštou zaslána nabídka práce obsahující návrh pracovní smlouvy, náplň práce, finanční podmínky a předpokládané datum nástupu.

Adaptační proces

Adaptační proces neboli proces začlenění nového zaměstnance do pracovního kolektivu má usnadnit jeho zapracování, orientaci a seznámení se s novou pracovní pozicí. Cílem adaptace zaměstnance je pomoci mu v počáteční fázi nástupu do zaměstnání. Adaptační proces probíhá ve dvou úrovních:

- Vstupní školení a školení BOZP, PO

Zaměstnanec absolvuje vstupní školení první den svého nástupu do zaměstnání. Jsou mu předány základní informace o společnosti a její organizační struktuře, pracovní podmínky, odměňování, benefity a systém vzdělávání. Proces zajišťuje personální oddělení. Poté

zaměstnanec absolvuje školení BOZP a PO pod vedením kompetentního zaměstnance. Školení BOZP a PO se provádí 1x za 2 roky (vedoucí pracovníci 1x za 3 roky) nebo při změně druhu práce, změně výrobních prostředků a technologických postupů, při zavedení nové technologie.

- Zaškolení a adaptace na pracovišti

Zaměstnanec obdrží Příručku nového zaměstnance zpracovanou personálním oddělením, ve které najde všechny důležité informace a návody usnadňující orientaci v novém pracovním prostředí (docházkový systém, čipová karta, důležité kontakty, benefity...)

Po absolvování vstupního školení přebírá zaměstnance příslušný vedoucí oddělení nebo útvaru, ten také určí mentora. Proběhne seznámení s pracovním prostředím, pracovním řádem a předání zácvikového plánu. Adaptační plány se liší v závislosti na druhu práce, tj. dělnické pozice, THP. Po adaptační době, která je stanovena na 3 měsíce u dělnických pozic a 3-5 měsíců u THP zaměstnanců, následuje vyhodnocení zácvikového plánu a zaměstnanec absolvuje hodnotící pohovor s personalistou a vedoucím oddělení nebo útvaru.

Role mentora

Mentorem může být zaměstnanec, který absolvuje pravidelná školení a má předpoklady pro to, být dobrým partnerem a průvodcem novému zaměstnanci. Mentor disponuje znalostmi z oblasti „hard skills“ a také „soft skills“, průběžně hodnotí znalosti a dovednost nového zaměstnance a poskytuje mu zpětnou vazbu v pravidelných intervalech. Informuje příslušného vedoucího oddělení nebo útvaru o průběhu adaptace. Mentorem může být každý bez ohledu na věk, pokud splňuje výše uvedená kritéria. Mentorovi náleží odměna, její výši navrhuje příslušný vedoucí oddělení nebo útvaru.

Neukončení adaptačního procesu

V případě, že zaměstnanec v průběhu adaptace nezíská dostatečné odborné a praktické znalosti nebo vykazuje nedostatečnou pracovní a sociální morálku, adaptační proces je považován za neukončený, ale jeho lhůta pro úspěšné ukončení může být prodloužena.

Tato lhůta se neprodlužuje v případě žádosti zaměstnance, z důvodu dlouhodobé nebo časté nepřítomnosti na pracovišti nebo hrubého porušení pracovního řádu a pracovních povinností.

Personální oddělení usiluje o inovace v náboru, proto sleduje jeho efektivitu na základě vyhodnocení doby, za kterou se podaří pozici obsadit, nákladů vynaložených na nábor a adaptaci nového zaměstnance (LMC © 1996-2022).

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Je nutné brát v potaz, že všichni zaměstnanci mají právo a povinnost účastnit se různých typů školení tak, aby byla zajištěna činnost jednotlivých oddělení a útvarů. Dále musí splňovat potřebnou kvalifikaci požadovanou pro výkon pracovní činnosti.

Společnost klade důraz na průběžné vzdělávání. Zaměstnanci se účastní:

- povinných školení v souladu se zněním zákoníku práce (BOZP, PO);
- nepovinných školení – THP zaměstnanci příslušnému vedoucímu oddělení nebo útvaru podají žádost o účast na kurzu, školení nebo semináře dle vlastního výběru;
- zaměstnanci ve výrobě se účastní školení podle požadavků vedoucích pracovníků a momentálních potřeb;
- management se účastní povinných a nepovinných školení důležitých pro výkon funkce vedoucího pracovníka;
- zaměstnanci – mentoři absolvují školení a kurzy dle požadavků nutných pro výkon mentorování;
- všichni zaměstnanci mají možnost účastnit se výuky anglického jazyka.

Zaměstnanci mají možnost zúčastnit se školení a přednášek na různá témata z oblasti zdraví, soft skills, ergonomie práce nebo konkrétního projektu. Tato školení organizuje personální oddělení a probíhají jednou za měsíc v rámci programu Zdravý rok.

Strategický cíl III – Vznik, změny a zánik pracovního poměru

Tato problematika se striktně řídí zákonem č. 262/2006 Sb, Zákoník práce.

Personalista postupuje v daných činnostech dle zmíněného zákona, takovým způsobem, aby byl zajištěn nejlepší zájem zaměstnance, nebyl poškozen dobrý obraz společnosti a její obchodní zájmy. Personalista předchází pracovněprávním sporům a vede osobní spisy jednotlivých zaměstnanců, písemně dokládá postup managementu a zaměstnanců při řešení jednotlivých kroků.

Strategický cíl IV – Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců slouží jako hlavní nástroj řízení pracovního výkonu. Prioritním cílem hodnocení je shrnutí výkonu zaměstnance za dané období, motivace a rozvoj

zaměstnance, identifikace slabých míst, rozvoj vzájemné komunikace na úrovni vedoucího pracovníka a podřízeného a zajištění vazby na další personální procesy.

Je zavedeno hodnocení, na základě kterého jsou vytvořeny požadavky na konkrétní pracovní pozice. Výsledky jednotlivých zaměstnanců lze umístit na pomyslnou škálu přínosu pro společnost X a následně vyvodit případné personální změny. Výsledky hodnocení také slouží jako podklad pro následné určování výše mzdy a vyplacení odměn.

Hodnocení probíhá v rámci:

- adaptace – hodnocení výkonu ve zkušební době a v adaptačním období;
- pracovního výkonu – váže se k vyplacení prémiové složky;
- pracovního hodnocení – hodnocení vyplývající z denní činnosti a kontaktu podřízeného s nadřízeným;
- zvýšení mzdového tarifu – hodnocení probíhá s pracovníky ve výrobě na základě zvýšení jejich kvalifikace;
- neobvyklé situace – hodnocení ve výjimečných situacích (porušení kázně, dlouhá absence, snížení výkonu, výpověď daná zaměstnancem).

Strategický cíl V – Odměňování a motivace, benefity

System odměňování je nastaven takovým způsobem, aby byl ke všem zaměstnancům spravedlivý a zároveň působil jako motivační prvek. Strategickým cílem je vytvořit a implementovat systém odměňování a motivace uplatňující potřeby a požadavky zaměstnanců v rámci zavedení principů age managementu.

System odměňování je upraven ve vnitřním mzdovém předpise a v kolektivní smlouvě, a to na základě dohody s odborovou organizací. Odměny jednotlivých pracovníků podléhají tarifním stupňům u zaměstnanců dělnických profesí, THP zaměstnanci mají stanovenou hodinovou sazbu. Mzdy jsou ve společnosti zvyšovány 1x ročně, dle dohody s odborovou organizací.

System odměňování usiluje o nastavení efektivnějších a účelovějších prvků, proto jsou zavedeny jak finanční (prémie a odměny), tak i nefinanční motivační složky (společenské akce v rámci podpory mezilidských vztahů).

Benefity

Systém benefitů je nastaven tak, aby motivoval zaměstnance a uspokojoval jejich potřeby a zároveň podporoval jejich duševní a fyzické zdraví. Principy a podmínky systému jsou dohodnuty s odbory a upraveny v kolektivní smlouvě.

Peněžité:

- příspěvek na stravování v závodní jídelně ve výši 105 Kč;
- příspěvek na penzijní připojištění;
- peněžitý dar u příležitosti životního jubilea.

Podpora zdraví:

- 3 sickdays;
- týden dovolené navíc (v závislosti na odpracovaných letech);
- FlexiPass;
- MultiSport Karta;
- permanentka na masáže nebo fitness centra;
- podzimní vitamínové balíčky.

Podpora rodinného života:

- možnost využívat home office;
- příspěvek na příměstský tábor;
- dárek pro děti na Vánoce;
- sportovní dny s rodinnými příslušníky;
- vstupenky na vybraná divadelní představení.

9.2 Měřitelné ukazatele

Hlavním cílem projektu je implementace principů age managementu ve společnosti X. Jedná se o dlouhodobý přístup k řízení lidských zdrojů, proto jeho přínosy nebo nevýhody nelze ověřit v krátkém časovém úseku. O tom, zda byl cíl splněn nebo ne, a na kolik je implementace age managementu úspěšná, se lze přesvědčit kontrolním auditem. Doporučuje se použití následujících metod:

- opětovná analýza stavu personálních procesů;
- naplňování jednotlivých pilířů age managementu.

Výstup provedeného šetření bude porovnán se stavem před zavedením age managementu, následně bude vyhodnocen a vedení společnosti navrhne případné řešení neúspěchu implementace.

9.3 Odpovědné osoby

Na implementaci age managementu se přímo podílí personální oddělení a nejvyšší management společnosti. O zavedení principů age managementu rozhoduje vedení společnosti na základě dlouhodobě nefunkčního procesu řízení lidských zdrojů a z důvodu personální krize související s vysokou fluktuací zaměstnanců. Bude sestaven tým pro implementaci age managementu skládající se ze zaměstnanců:

- ředitel společnosti,
- vedoucí personálního oddělení;
- účetní,
- obchodní referent,
- vedoucí výrobního oddělení.

Úkolem týmu bude závazné plnění úkolů související s implementací age managementu. Důležitým krokem spolupráce členů týmu je nastavení efektivních forem komunikace:

- pravidelný brainstorming,
- výjezdní porada,
- vytvoření pracovní skupiny na sociálních sítích.

9.4 Zdroje nutné k realizaci projektu

Finanční prostředky

Společnost X si je vědoma důležitosti lidských zdrojů. Realizace klíčových aktivit zaměřených na implementaci age managementu musí být promítnuta ve všech strategických dokumentech, vedení společnosti musí změnit myšlení a přístup k problematice stárnutí. K tomu je potřeba vynaložit nejen úsilí zainteresovaných pracovníků, ale také finanční prostředky. Tabulka níže ukazuje rozpis nákladů na vybrané benefity.

Tabulka 14 Náklady na benefity (vlastní zpracování)

	Benefit	Výše příspěvku	Náklady (163 zaměstnanců)
Podpora zdraví	Flexi Pass	1000 Kč/os.	163 000 Kč
	MultiSport karta	1000 Kč/os.	163 000 Kč
	Vitamínový balíček	300 Kč/os.	48 000 Kč
	Permanentka masáž	2000 Kč/os.	326 000 Kč
Podpora rodinného života	Příspěvek na tábor	500 Kč/1 dítě	33 500 Kč
	Dárek pro děti	500 Kč/1 dítě	33 500 Kč
	Sportovní den	400 Kč/os.	65 500 Kč
	Divadlo	250 Kč/os.	40 750 Kč
Náklady celkem			883 950 Kč

Do rozpočtu projektu mohly být uvedeny jen vybrané benefity. Příspěvek zaměstnavatele na příměstský tábor a dárek pro děti zaměstnanců k Vánocům je zjištěn na základě interních informací, kde je evidováno 67 dětí ve věku do 12 let.

Rozpočet na projekt Zdravý rok

Tabulka 15 Projekt Zdravý rok (vlastní zpracování)

Zdravý rok	Název školení, semináře	Časová dotace	Náklady
Leden	Jak správně sedět	2 hodiny	4 000 Kč
Únor	Psychosomatická onemocnění	3 hodiny	8 000 Kč
Březen	Prevence rakoviny prsu	2 hodiny	zdarma
Duben	Prevence rakoviny varlat	3 hodiny	zdarma
Květen	Do práce na kole	celý měsíc	8 700 Kč
Červen	Dentální hygiena	2 hodiny	4 200 Kč
Červenec	Prevence rakoviny kůže	2 hodiny	zdarma
Srpen	Strava jako lék	4 hodiny	22 000 Kč
Září	První pomoc	2 hodiny	6 000 Kč
Říjen	Správné držení těla při práci	2 hodiny	6 000 Kč
Listopad	Psychohygiena	1 hodina	zdarma
Prosinec	Svátky bez stresu	2 hodiny	4 000 Kč
Náklad celkem			62 900 Kč

Jednotlivé náklady na projekt Zdravý rok byly zjištěny na základě oslovení vzdělávacích agentur. Bezplatná školení jsou pořádána ve spolupráci s odborníky na danou problematiku a v rámci projektu prevence jsou hrazena jinou organizací.

Následující tabulka ukazuje část nákladů na vzdělávání vedoucích pracovníků a mentorů související s implementací age managementu. Uvedené údaje byly zjištěny ve spolupráci s poradenskou agenturou. Jedná se o náklady vynaložené pouze za první fázi školení. V další fázi je plánováno školení zabývající se ergonomií pracovního místa, školení manažerů v oblasti práce s novými nástroji a dokumenty nebo podpora mentorů.

Tabulka 16 Školení (vlastní zpracování)

	Název	Cena	Cena celkem
Školení související s AM	Proškolení manažerů v oblasti AM	15 000 Kč/den	150 000 Kč/10 škol. Dnů
	Definice personální politiky a implementace AM	15 000 Kč/den	120 000 Kč/8 dní
	Mentoring	17 000 Kč/den	17 000 Kč/ 1 den
Náklady celkem			287 000 Kč

K implementaci age managementu chce společnost využít vlastní zdroje financování v kombinaci s dotačním programem na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců. Dotace může pokrýt až 85 % nákladů spojených se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců při využití služeb vzdělávací společnosti. Peníze lze čerpat na akreditované i neakreditované kurzy, ale i ty odborné jako například programování a obsluha CNC strojů a na další technické dovednosti. Výzva k zamýšlenému dotačnímu programu by měl být vyhlášena v první polovině roku 2022. Schválení podaných žádostí trvá 4 měsíce. Samotnou realizaci projektu lze plánovat nejdříve na leden 2023.

Lidské zdroje

Dalším důležitým zdrojem vedoucí k úspěšné realizaci projektu jsou lidé, tedy samotní zaměstnanci. Pro zdar projektu je nezbytné pomocí komunikace vytvořit motivační a informační kampaň, která zprostředkuje všem zaměstnancům informace o aktivitách projektu a umožní jim, se v co největší míře zapojit. Jen motivovaný a informovaný zaměstnanec je ochoten se aktivně podílet a spoluvytvářet pozitivní klima ve společnosti. Je všeobecně známo, že kultura pozitivní a otevřené komunikace vede ke zvýšení inovačního potenciálu firem a tím i produktivnější spolupráci.

9.5 Termín uskutečnění projektu

Společnost se zavazuje zahájit práce na projektu implementace ke dni poskytnutí dotační podpory na vzdělávací aktivity. Začátek realizace projektu implementace age managementu je odhadován na leden 2023. Samotná realizace aktivit projektu bude trvat 24 měsíců + 2 měsíce na uzavření projektu a vyhodnocení všech aktivit.

ZÁVĚR

Jak už název sám napovídá, age management se zabývá řízením lidí podle věku. Tento způsob řízení se dostává do popředí z důvodu nutnosti systematicky řešit demografické změny. Firmy se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných pracovních sil. Mladí lidé často nemají zájem o práci ve výrobních firmách, problém představují i jejich pracovní návyky. Starší pracovníci odcházejí do předčasného důchodu, protože jejich pracovní schopnosti klesají nebo jsou unaveni z podoby mezilidských vztahů na pracovišti. Age management nabízí řešení v mnoha oblastech řízení lidských zdrojů. Cílem age managementu je udržení a rozvíjení lidské činnosti v souladu s individuálními potřebami pracovníků a zaměstnavatele. K tomuto cíli vedou komplexně nastavená opatření podporující duševní a psychické zdraví zaměstnanců, skloubení pracovního života s tím osobním, efektivní mezigenerační komunikaci a spolupráci.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout projekt implementace ve společnosti X. Tomu předcházela rešerše odborné literatury zabývající se age managementem, řízením lidských zdrojů a komunikací. Dále byl stanoven hlavní cíl práce, výzkumné otázky a metody.

Analytická část se skládá z charakteristiky vybrané společnosti, popisu fungování personálních procesů a interpretace primárních dat získaných kvalitativním a kvantitativním šetřením. Na základě těchto dat bylo možné zodpovědět výzkumné otázky; zodpovězení výzkumných otázek je součástí analytické části práce.

Projektová část nabízí možnost řešení dané problematiky, a to na základě projektu vytvořeného pomocí stanovení cílů metodou SMART. Hlavním cílem projektu byla implementace age managementu ve společnosti X; pomocí dílčích cílů byla vypracována personální strategie v souladu s principy age managementu a tím byly nastaveny personální procesy, interní a externí komunikace společnosti.

Komunikace a práce s lidmi je jednou z klíčových činností, které ovlivňují produktivitu a tím i obchodní úspěch podniku. Jedná se vlastně o nikdy nekončící proces. Personalisté i management by měli personální strategii věnovat velkou pozornost a v souvislosti s mikro i makro změnami (např. změny ekonomické, společenské, demografické) ji pravidelně revidovat.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BÝMA, P. a VACKOVÁ, H. *Stovky tisíc pracovníků pro české firmy mizí z trhu. Možná zbytečně*. 2020. Praha: *Economia*. 64(47), 12-17.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, L., a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+, Metodická příručka*. 2012. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
- ČELEDOVÁ, L., ČEVELA, R. a kol. *Člověk ve zdraví i nemoci. Podpora zdraví a prevence nemocí ve stáří*. 2017. Praha: Charles University in Prague, Karolinum Press. ISBN 978-80-246-3828-7.
- ČEVELA, R., ČELEDOVÁ, L., KALVACH, Z., HOLČÍK, J., KUBŮ, P. *Sociální gerontologie*. 2014. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4544-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. 2012. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Z. *Odpovědný management*. 2015. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-348-9.
- FORET, M. *Marketingová komunikace: získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání*. 2003. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-811-2.
- GILBERTOVÁ, S., MATOUŠEK, O. *Ergonomie: optimalizace lidské činnosti*. 2002. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0226-6.
- HOFFMAN, R. a kol., *Spokojený zaměstnanec: váš spojenec*. 2016. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-283-3.
- HORVÁTHOVÁ, P., BLÁHA, J. a ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 2016. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J., ZÁBRŽENSKÁ, M. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 2015. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-260-8019-0.

- KOLMAN, L. a kol. *Výběr zaměstnanců*. 2010. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-810-9.
- KOTLER, P. a KELLER, K. L. *Marketing management*. 2007. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. a ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0513-3.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ L. a SVOBODOVÁ H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 2011. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3527-6
- MARTIN, D. *Personalistika od A do Z*. 2007. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1496-4.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., Meglich P. *Human resource management*. 2017. USA: Cengage Learning. ISBN 978-1-305-50070-9.
- MRÁČKOVÁ, H. *V kraji se za 20 let významně zvýšil podíl seniorů. Magazín 21*. 2022. s. 9.
- NOVOTNÝ, P. a kol. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice*. 2014. Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.
- TEGZE, J. *Jak hledat zaměstnance v 21. století: Techniky moderního recruitmentu*. 2018. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0551-9.
- SOKAČOVÁ, L. a kol. *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. 2014. Praha: Alternativa 50+. ISBN 978-80-905711-0-5
- ŠTOROVÁ, I., FUKAN, J. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. 2012. Šumperk: JENA, Jesenické nakladatelství. ISBN 978-80-87137-35-2.
- Interní dokumenty poskytnuté společností X

Internetové zdroje

- *Age management – chytrá změna v řízení, příležitost k růstu* [online]. 2022 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.esfcr.cz/vyzva-079-opz>
- *Co je diverzita* [online]. 23.3.2016 [cit. 2022-03-09]. Dostupné z: <https://byznysprospolecnost.cz/co-je-diverzita/>
- *Česko vyniká vysokou mírou ekonomické aktivity lidí ve věku 40–59 let* [online]. 2017 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.statistikaamy.cz/cesko-15-let-v-evropske-unii/cesko-vynika-vysokou-mirou-ekonomicke-aktivity-lidi-ve-veku-40-59-let/>
- GREGAR, A., PEJŘOVÁ I., KLÍMEK, P. *Pracovní potenciál starších pracovníků: jak personalisté mohou přispět k jeho rozvoji?* 2015. In: *Psychologie práce a organizace 2015* [online]. Prague: MATFYZPRESS Publishing House, 2015, s. 95-102. [cit. 2022-04-03]. Dostupné z: <http://kpskonference.ff.cuni.cz/wp-content/uploads/sites/87/2016/01/Psychologie-prace-2015-text.pdf>.
- ILMARINEN, Juhani. *From Work Ability Research to Implementation* [online]. 2019, 12.8.2019 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.mdpi.com/1660-4601/16/16/2882/htm>
- *Jaké výhody přináší novinka v podobě sdílených pracovních míst* [online]. 2.2.2021 [cit. 2022-03-26]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/sdilenapracovni-mista/>
- *Kvantitativní metody výzkumu. doc. Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D.* [online]. [cit. 2022-04-12]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/29218636-Kvantitativni-metody-vyzkumu-doc-ing-mgr-radim-bacuvcik-ph-d-44-207.html>
- *Měření náboru: stanovte si v HR metriky, KPI a zlepšete svůj nábor* [online]. 2019 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/mereni-naboru-stanovte-si-v-hr-metriky-kpi-a-zlepsete-nabor/>
- *Ochota měnit práci a obor klesá, lidé hledají jistotu* [online]. Praha, 20.7.2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/pruzkum-grafton-ochota-menit-praci-obor-klesa>

- *Public Relations – co to je? Komplexní shrnutí a vysvětlení* [online]. 10.6.2015 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.feo.cz/blog/public-relations-co-to-je-komplexni-shrnuti-a-vysvetleni>
- *Společenská odpovědnost organizací* [online]. 2022 [cit. 2022-03-10]. Dostupné z: <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>
- ŠTOROVÁ, Ilona. *Age management a možnosti jeho využití ve firemní praxi* [online]. 1.11.2019 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/age-management-a-moznosti-jeho-vyuziti-ve-firemni-praxi-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIoi3ehGYe2PCmfW2w6BKYUA/>
- *Trendy interní komunikace (nejen) v době pandemie* [online]. 9.9.2021 [cit. 2022-04-02]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/trendy-interni-komunikace-nejen-v-dobe-pandemie>
- WALKER, A. *The emergence of age management in Europe. International Journal of organisational behaviour.* [online]. 2005 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Alan-Walker-2/publication/254134678_The_emergence_of_age_management_in_Europe/links/551933220cf21b5da3b7cef3/The-emergence-of-age-management-in-Europe.pdf
- ZAHEER, A. *Human Resource Management. Implications on aging workforce performances* [online]. 2014 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.grin.com/document/340719>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSR Corporate social responsibility

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

THP Technickohospodářský pracovník

WAI Work Ability Index – Index pracovní schopnosti

HO Home office

PP Pracovní poměr

PO Personální oddělení

DD Dětský domov

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Klíčové úrovně age managementu (Štorová, Fukan, 2012, s. 8)	13
Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti (Štorová, Fukan, 2012, s. 38)	20
Graf 3 Organizační struktura (vlastní zpracování)	34
Graf 4 Genderové zastoupení (vlastní zpracování).....	35
Graf 5 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování).....	36
Graf 6 Vzdělání zaměstnanců	37
Graf 7 Složení respondentů dle věku a pohlaví (vlastní zpracování)	39
Graf 8 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)	40
Graf 9 Názor zaměstnance (vlastní zpracování)	40
Graf 10 Práce přesčas (vlastní zpracování).....	41
Graf 11 Konflikty na pracovišti (vlastní zpracování)	42
Graf 12 Zpětná vazba (vlastní zpracování).....	42
Graf 13 Zohlednění věku zaměstnance (vlastní zpracování).....	43
Graf 14 Možnost vzdělávání (vlastní zpracování)	44
Graf 15 Prohlubování znalostí a sledování aktualit (vlastní zpracování)	44
Graf 16 Možnost mentorování (vlastní zpracování).....	45
Graf 17 Motivační faktory (vlastní zpracování)	46
Obrázek 18 Péče o zdraví (vlastní zpracování)	50
Obrázek 19 Forma práce (vlastní zpracování)	50
Graf 20 Motivace k setrvání v zaměstnání (vlastní zpracování)	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (interní zdroj)	37
Tabulka 2 Plat a finanční ohodnocení (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 3 Důležitost pracovního prostředí podle věku	47
Tabulka 4 Důležitost benefitů podle věku (vlastní zpracování)	48
Tabulka 5 Důležitost kariérního růstu podle věku (vlastní zpracování).....	48
Tabulka 6 Důležitost vzdělávání podle věku (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 7 Důležitost kolektivu podle věku (vlastní zpracování)	49
Tabulka 8 Využití home office podle věku (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 9 Sdílené pracovní místo podle věku (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 10 Pružná pracovní doba podle věku (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 11 Zkrácený úvazek podle věku (vlastní zpracování)	52
Tabulka 12 Stlačený týden (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 13 Tempo s mladšími kolegy (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 14 Náklady na benefity (vlastní zpracování)	73
Tabulka 15 Školení (vlastní zpracování)	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník určený zaměstnancům

Příloha P II: Vyhodnocení dotazníku

Příloha P III: Přepis rozhovoru s personalistou

Příloha P IV: Přepis rozhovoru s vedoucími pracovníky

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK URČENÝ ZAMĚSTNANCŮM

Vážené respondentky, vážení respondenti,

jmenuji se Blanka Jíchová a jsem studentkou 5. ročníku Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který poslouží jako podklad pro vypracování Diplomové práce na téma „Implementace Age managementu ve společnosti“. Dovoluji si Vás rovněž požádat o co nejpresnější a pravdivé vyplnění dotazníku. Účast ve výzkumu je anonymní a dobrovolná.

1. Jak hodnotíte pracovní prostředí společnosti?

Určitě kladně Spíše kladně Spíše záporně Určitě záporně

2. Jak důležité jsou pro Vás v zaměstnání následující faktory?

Plat a finanční odměny	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Pracovní prostředí	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Jistota zaměstnání	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Benefity	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Možnost kariérního růstu	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Možnost vzdělávání	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Kolektiv	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne

3. Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu na váš výkon?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

4. Máte možnost sdělit otevřeně svůj názor?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

5. Dbáte o své zdraví a fyzickou kondici?

Ano, velmi často Ano, občas Zřídka Nikdy

6. Vyžaduje Vaše pracovní pozice práci přesčas?

Ano, velmi často Ano, občas Zřídka Nikdy

7. Myslíte si, že vedení organizace zohledňuje věk zaměstnanců?

Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

8. Využíváte možnosti účastnit se vzdělávání (kurzy, školení, semináře...)?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

9. Snažíte se prohlubovat své znalosti a sledovat aktuální trendy související s Vaším pracovním zařazením?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

10. Využili byste některou z následujících možností, pokud by Vám ji organizace nabídla?

Možnost pravidelně využívat home office	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Sdílené pracovní místo	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Pružná pracovní doba	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Práce na částečný úvazek	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Stlačený pracovní týden (1 den/10 pracovních hodin)	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne

11. Máte někdy pocit, že nezvládáte držet krok s mladšími kolegy?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

12. Co by pro Vás bylo motivací setrvat v zaměstnání i v důchodovém věku?

Vaše práce Vás baví	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Finance	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Pokud mi to zdravotní stav dovolí, chci být pracující důchodce.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Baví mě komunikovat s lidmi.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
Jiné (upřesněte)				

13. Dochází u Vás na pracovišti ke konfliktům mezi zaměstnanci?

- Ano, velmi často Ano, občas Zřídka Nikdy

14. Uvítali byste možnost předávat nabyté zkušenosti mladším kolegům, tzv. mentoring?

- Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne

15. Jaké je Vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

16. Jaký je Váš věk?

- 18–29let
- 30–39 let
- 40–49 let
- 50–59 let
- 60 a více let

PŘÍLOHA P II: VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Škála					
Číslo otázky	Určitě kladně	Spíše kladně	Spíše záporně	Určitě záporně	
1.	48	40	12	2	
2.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
2a	73	26	3	0	
2b	38	37	18	9	
2c	52	48	2	0	
2d	49	40	2	11	
2e	25	13	52	12	
2f	37	10	45	10	
2g	75	13	12	2	
3.	38	30	33	1	
4.	52	45	5	0	
5.	Ano, velmi často	Ano, občas	Zřídka	Nikdy	
	65	12	12	13	
6.	0	20	10	72	
7.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
	45	14	25	18	
8.	35	28	28	11	
9.	35	38	8	21	
10.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
10a	12	3	4	83	
10b	2	20	45	35	
10c	69	15	2	16	
10d	48	12	12	30	
10e	72	18	7	5	
11.	35	10	42	15	
12.	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	
12a	27	32	18	25	
12b	42	22	13	25	
12c	24	24	39	15	
12d	16	11	52	23	
13.	Ano, velmi často	Ano, občas	Zřídka	Nikdy	
	15	63	17	7	
14.	58	17	15	12	
16.	18-29	30-39	40-49	50-59	60+
	7	22	30	38	5

PŘÍLOHA P III: PŘEPIS ROZHOVORU S PERSONALISTOU

Jak vnímáte současnou personální strategii?

„Strategie personálního oddělení není úplně koncepčně stanovena. Současné cíle pro personální oddělení spočívají v plánování počtu zaměstnanců, které určuje vedení společnosti na základě plánu výroby. V současnosti máme naplánováno zvyšování celkového počtu zaměstnanců, a to na 210 osob. V plánu je navyšování zaměstnanců na pozici dělník. THP zaměstnanců je dostatek. Jednotlivé procesy ohledně nábory pracovníků, vzdělávání a rozvoje, odměňování nebo kariérního růstu nemáme dost dobře popsány a nejsou v kompetenci jedné osoby. Většina procesů funguje uspokojivě.“

Jakým způsobem společnost získává pracovníky?

„Volné pozice nabízíme na webových stránkách společnosti, na úřadu práce a občas na některém pracovním portálu. Tato varianta se nám příliš neosvědčila. V porovnání s vynaloženými finančními prostředky se nám přihlásí zlomek zájemců o práci. Také spolupracujeme se dvěma středními školami, ale většinou se jedná jen o praxi studentů. Nabízíme zaměstnancům i odměnu za doporučení.“

Řešíte proces onboardingu?

„Tento proces není řešen. V den nástupu probíhá nutná administrativa, jako podpis pracovněprávních dokumentů a předání popisu pracovního místa. Potom se koná školení požární ochrany a BOZP. Nové zaměstnance seznamujeme s organizační strukturou společnosti. Poté jsou nováčci předáni na konkrétní oddělení, kde je už zaškoluje přidělený pracovník. Do budoucna se chceme zaměřit i na tuto problematiku a zkvalitnit proces zaučování.“

Jak společnost přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců?

„Společnost má zájem na vzdělávání zaměstnanců. Takže využíváme i možnost dotačního financování. Samozřejmě organizujeme pravidelně povinné školení, které nařizuje zákoník práce. Nepovinné školení si THP zaměstnanci vybírají a zajišťují sami. Požadavek na školení schvaluje management společnosti a většinou zaměstnanci schválí, co si vybral. Zaměstnance ve výrobě školíme podle potřeb. Máme taky nasmlouvaný pravidelně kurz

angličtiny, který je hodně obsazen. Ale i v tomto ohledu se chystáme zavádět novou koncepci a zaměřit se na předávání znalostí a zkušeností napříč společností. “

Jak vnímáte hodnocení zaměstnanců?

„Odborní zaměstnanci ve výrobě jsou hodnoceni měsíčně na základě plnění normy. Zaměstnanci THP jsou hodnoceni na základě pohovoru neformálního charakteru, a to jednou za rok. Také zde bychom chtěli změnit systém. “

Zohledňuje společnost věk zaměstnanců?

„Jelikož hodláme nastavit úplně novou strategii řízení lidských zdrojů, i toto téma chceme uvést do praxe. Zatím se tedy tomuto nevěnujeme, ale cítíme tlak k řešení této problematiky. “

Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

„Vztahy na úrovni vedoucích jsou fajn, snažíme se o budování vztahů, jednou za čas uspořádáme teambuilding. Ale taky vím, že se často objevují problémy mezi dělníky. Toto se řeší na úrovni jednotlivých oddělení, toto si vždycky vedoucí řeší sám. Jednou nebo dvakrát bylo ale nutné opravdu razantněji zasáhnout, ale myslím, že je to prostě problém výrobních společností. I zde se snažíme navázat kontakty mezi zaměstnanci, v zimě pořádáme vánoční večírek pro všechny a v létě sportovní den. “

PŘÍLOHA P IV: PŘEPIS ROZHOVORU S VEDOUCÍMI PRACOVNÍKY

Jak vnímáte současnou personální strategii?

V1: *„Přiznám se, že nevím, jaká je naše personální strategie.“*

V2: *„S lidmi se snažíme o problémech mluvit, myslím, že spíše hasíme požáry.“*

V3: *„Z mého pohledu je strategické řízení dost nepřehledné, zvláště pak komunikace ze strany vedení. Komunikace není dostatečně srozumitelná.“*

Jakým způsobem společnost získává pracovníky?

V1: *„Hlavně doporučením od zaměstnanců a sem tam přijde někdo ze školy.“*

V2: *„Zaměstnanci dostávají i odměny za doporučení známých, to je pro ně taky motivace.“*

V3: *„Já mám teda s téma ze školy problém, osm z deseti chodí pozdě na směny, ale když se jim člověk věnuje, tak to potom jde.“*

Řešíte proces onboardingu?

V1: *„Vždycky musím někoho vyčlenit, kdo se bude nováčkovi věnovat. Protože chlapi chodí na směny, musí se mu věnovat aspoň tři lidi.“*

V2: *„Kolegyně na ty nové dohlíží po dobu zkušební doby, pak to řešíme za provozu.“*

V3: *„U nás házíme nováčky do vody, ať plavou. Když něco neví, tak se zeptá.“*

Jak společnost přistupuje ke vzdělávání zaměstnanců?

V1: *„My jako vedoucí chodíme pořád na nějaké školení, ve výrobě mají akorát BOZP. Já teda chodím ještě na angličtinu.“*

V2: *„Já mám ten jazyk taky. Ještě jsme měli školení vedoucích a teď bylo školení ohledně hodnocení zaměstnanců.“*

V3: *„U nás na oddělení je těch školení spousta, ale je na to málo času. Hodně pomohlo školení on-line. Jinak je nutné furt sledovat legislativní změny, o to se holky většinou starají samy.“*

Jak vnímáte hodnocení zaměstnanců?

V1: „*Já se teda snažím dávat zpětnou vazbu hned, nejen když se něco nedaří, ale i je pochválit za dobrý výkon nebo dobře splněné normy. Teď je tu dobrá parta, všichni jsou poctivky.*“

V2: „*Dávám zpětnou vazbu průběžně.*“

V3: „*Popravdě, u nás to moc neřešíme. Jednou ročně máme udělat hodnocení zaměstnanců, ale naše holky už znám dlouho a nikdy se jim do toho nechce.*“

Zohledňuje společnost věk zaměstnanců?

V1: „*No, myslím, že ani moc ne, mě je 56 a už cítím, že nemůžu. A u nás máme taky starší chlapy, co mají rodiny, ale ti se snaží dělat. Potřebují vydělat, proto se mi s něma moc nestává, že by nepřišli na směnu.*“

V2: „*To nedokážu asi posoudit, ale vím, že mladí lidi se sem moc nehrnou.*“

V3: „*Jak to máme celkově to nevím, asi se o tom nikdy moc nemluvalo.*“

Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?

V1: „*A to je další věc, která mě žene do důchodu! Někteří chlapi jsou paličáci, ale umí tvrdě pracovat, a tak si dobírají ty pomalejší. Někdy zase přijde Ukrajinec, to jsou pracanti, nebo Slovák. Teď jsme tu měli dva tábory – očkovaní a neočkovaní, dovedete si to představit...“*

V2: „*No s tím očkovaním to bylo i u nás. Ale to máte se vším. Já vždycky říkám – nic není bílé ani černé.*“

V3: „*Myslím, že u nás jsme v pohodě, není nás tolik, známe se dlouho a umíme si vyjít vstříc.*“