

# **Možnosti využití Age managementu a zavedení modelu vzdělávání ve vybrané společnosti**

Bc. Soňa Remová

---

Diplomová práce  
2018

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Soňa Remová**  
Osobní číslo: **M16502**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Možnosti využití age managementu a zavedení modelu vzdělávání ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky dané problematiky age managementu.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost, její současný stav a historii.
- Analyzujte současný stav age managementu ve vybrané společnosti.
- Analyzujte řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti.
- Vytvořte projekt pro zavedení nového modelu vzdělávání.

### Závěr


Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah přílohy:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**ARMSTRONG, Michael.** *Armstrong's Handbook of Management and Leadership*. 3rd ed. London: Kogan Page Limited, c2007, 369 s. ISBN 978 0 7494 6552 0.  
**KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST.** *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 143 s. ISBN 978-80-7357-913-5.  
**KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Garda, 2011, 192 s. ISBN 978-80-247-3823-9.  
**ROTHWELL, William J.** *Working longer: new strategies for managing, training, and retaining older employees*. New York: AMACOM, c2008, 244 s. ISBN 978-0-8144-7392-4.  
**ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Garda, 2012, 208 s. ISBN 978-80-247-4151-2.  
**URBANCOVÁ, Hana.** *Age management v organizacích: Praktické přínosy a využití*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 260 s. ISBN 978-80-7552-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Radomír Vydra**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

  
doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*dubna*



  
doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*Industriální ústav*

## **ABSTRAKT**

Předkládaná diplomová práce se věnuje aktuálnímu demografickému problému, kterým je stárnutí populace. Upozorňuje na potřebu přizpůsobení se pracovníkům všech věkových kategorií, především však věkové kategorii 55+. Práce je rozdělena do tří částí: teoretické, praktické a projektové. Teoretická část čerpá z literatury zabývající se diverzity managementem, stárnutím populace, Age managementem a řízením lidských zdrojů. Analytická část se zabývá současným stavem Age managementu a řízení lidských zdrojů ve vybrané společnosti. V projektové části je navržen model vzdělávání, který má vybrané společnosti přispět na zavedení Age managementu. Oblasti školení vychází z priorit, které jsou stanoveny vrcholovým managementem.

Klíčová slova: Age management, diverzity management, stárnutí populace

## **ABSTRACT**

This master thesis is focused on current demographic problem – aging of population. Point out companies about need to adapt to workers of all ages, above all the 55+ age group. This thesis is divided into three parts: theoretical, practical and project. The theoretical part is based on the diversity management, population aging, Age management and HRM literature. The practical part of thesis submits proposals leading to improvement of the current situation in education which should help to introduce age management strategies into chosen company. Areas of training are based on priorities that are set by management the company.

Keywords: Age management, diversity management, population aging

Solidarity and brotherhood go beyond borders, walls and barbed wire.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Za odborné vedení mé diplomové práci vděčím panu Ing. Radomíru Vydrovi.

Za pochopení, podporu a čas děkuji všem zaměstnancům vybrané společnosti, bez jejichž pomoci by vypracování práce nebylo možné.

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že 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;
- beru na vědomí, že 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že 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,**

1. že jsem na diplomové práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>12</b>
<b>1 DIVERZITY MANAGEMENT</b> .....	<b>13</b>
1.1 DIVERZITA V ČESKÉ REPUBLICE.....	15
1.2 DIVERZITA V ZAHRANIČÍ .....	15
<b>2 POLITIKA ZAMĚŘENÁ NA VĚK</b> .....	<b>17</b>
2.1 PRŮMĚRNÝ VĚK OBYVATEL.....	17
<b>3 AGE MANAGEMENT</b> .....	<b>21</b>
3.1 PODNĚTY K UPLATNĚNÍ AGE MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTECH.....	21
3.1.1 Klíčové argumenty pro zavádění Age managementu .....	22
3.2 SWOT ANALÝZA .....	23
3.3 TŘI ÚROVNĚ OPATŘENÍ AGE MANAGEMENTU .....	23
3.4 OSM VŠEOBECNÝCH PILÍŘŮ (VIZÍ) AGE MANAGEMENTU.....	24
3.5 HOUSE OF WORK ABILITY.....	25
3.6 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE AGE MANAGEMENTU .....	27
<b>4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>29</b>
4.1 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	29
4.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉM PODNIKU .....	30
4.2.1 Výhody a nevýhody práce v malém podniku.....	30
4.2.2 Specifika řízení lidských zdrojů v malém podniku.....	30
<b>5 PERSONÁLNÍ ČINNOST</b> .....	<b>32</b>
5.1 ZÍSKÁVÁNÍ, VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	32
5.2 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	34
5.3 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
5.4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	37
5.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	37
5.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE .....	38
5.7 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ .....	38
5.8 BEZPEČNOST A OCHRANA ZDRAVÍ PŘI PRÁCI (BOZP) .....	39
5.9 UKONČENÍ PRACOVNÍHO POMĚRU .....	40
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>41</b>
<b>6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>42</b>
6.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	42
6.1.1 Vývoj software pro externí zákazníky .....	42
6.1.2 Vývoj a prodej vlastních produktů .....	42
6.1.3 Prodej software třetích stran, související služby .....	43
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	43
<b>7 DESKRIPTOR ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>45</b>



7.1	SBĚR DAT .....	45
7.2	ZÁKLADNÍ DESKRIKCE RESPONDENTŮ .....	45
<b>8</b>	<b>KROKY VÝZKUMU A CÍLE PRÁCE .....</b>	<b>50</b>
<b>9</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>51</b>
9.1	ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI.....	52
9.2	ANALÝZA POVĚDOMÍ VEDOUCÍCH PRACOVNÍKŮ O AGE MANAGEMENTU.....	56
9.3	MOŽNOSTI ZAVEDENÍ AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI .....	59
9.3.1	Zaměstnávání absolventů .....	59
9.3.2	Motivace zaměstnanců střední věkové kategorie.....	62
9.3.3	Udržení zaměstnanců 50+ .....	64
9.3.4	Opatření Age managementu vztahující se ke všem věkovým kategoriím .....	66
<b>10</b>	<b>AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>67</b>
10.1	STRATEGIE A PLÁNOVÁNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	68
10.2	ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ VE VZTAHU K ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	69
10.3	VÝBĚR A PŘIJÍMÁNÍ NOVÝCH ZAMĚSTNANCŮ .....	70
10.4	VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ .....	72
10.5	ŘÍZENÍ VÝKONU A PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	73
10.6	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	74
10.7	ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY .....	76
10.8	FIREMNÍ KULTURA .....	80
10.9	VYHODNOCENÍ AUDITU ŘLZ.....	81
10.10	DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ.....	82
<b>11</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ MODELU VZDĚLÁVÁNÍ.....</b>	<b>87</b>
11.1	MODEL VZDĚLÁVÁNÍ – ÚVODNÍ ČÁST.....	89
11.2	ŠKOLENÍ AGE MANAGEMENTU PRO VRCHOLOVÝ MANAGEMENT.....	92
11.3	ŠKOLENÍ AGE MANAGEMENTU PRO ŘADOVÉ ZAMĚSTNANCE.....	95
11.4	ŠKOLENÍ WORK-LIFE BALANCE.....	98
11.5	ŠKOLENÍ MENTORINGU .....	101
11.6	VÝUKA CIZÍHO JAZYKA .....	105
11.7	KOMPLEXNÍ NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	107
11.8	KOMPLEXNÍ RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	108
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>114</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>116</b>

## ÚVOD

Stárnutí populace, měnící věkovou strukturu obyvatel, je velmi diskutované téma současnosti, se kterým se budou společnosti v budoucnu potýkat. Stárnutí populace je často diskutované téma současnosti. Mění věkovou strukturu obyvatel a společnosti se s ní budou potýkat už v blízkém budoucnu.

Do oblasti managementu je tento problém promítán diskriminací stárnoucích zaměstnanců. Jejich znalosti a zkušenosti jsou často odsouvány do pozadí. Poukazuje se především na snižující se schopnost soustředění, na nižší výkon nebo špatné pracovní návyky. To vede k odmítání zaměstnanců středního věku a upřednostňování absolventů vysokých škol. Avšak obě skupiny se potýkají s nízkou zaměstnaností. Z ekonomického hlediska nelze ani jednu z nich opomíjet. V minulosti připadalo na jednu ekonomicky neaktivní osobu pět pracujících, náklady na pokrytí starobních důchodů byly pokryty. Predikce do budoucna však předpovídá jednoho a půl pracovníka na jednu ekonomicky neaktivní osobu.

Vzhledem k tomu, že společnosti budou čím dál častěji zaměstnávat starší i velmi mladé jedince, je nutné hledat takové metody řízení lidských zdrojů, které budou zohledňovat věk všech zaměstnanců s cílem využít je k co možná nejvyšší výkonnosti firmy.

Předkládaná práce je rozdělena do jedenácti kapitol. Kapitoly 1 – 5 představují teoretickou část. První kapitola je zaměřena na Diverzity management v České republice i v zahraničí. Ve druhé kapitole je zmiňován problém stárnutí populace. Třetí kapitola vysvětluje důležitost Age managementu, což potvrzují příklady dobré praxe, které jsou součástí kapitoly. Čtvrtá kapitola je zaměřena na řízení lidských zdrojů ve středním a malém podniku. Pátá, poslední kapitola teoretické části, je zaměřena na personální činnost, která se zaváděním Age managementu ve společnosti souvisí.

Úvodem do praktické části je představení vybrané společnosti, vysvětlení hlavního předmětu podnikání a organizační struktury společnosti. Sedmá kapitola se věnuje základní deskripci zaměstnanců vybrané společnosti s ohledem na pohlaví, věk, národnost, vzdělání a dobu, kterou ve společnosti pracují. Osmá kapitola vysvětluje metody a cíle předkládané diplomové práce. Devátá kapitola analyzuje současný stav Age managementu vybrané společnosti prostřednictvím rozhovorů, které byly poskytnuty vybranými zaměstnanci společnosti. V desáté kapitole je proveden audit řízení lidských zdrojů, provedený

na základě předem zvoleného dotazníku. Poslední kapitola je věnována samotnému projektu zavedení modelu vzdělávání vybrané společnosti.

Cílem této diplomové práce je pomoci vybrané společnosti na zavedení Age managementu tak, aby byli zaměstnanci do budoucna schopni pracovat v souladu s takovým procesem. K tomu jim má dopomoci navrhovaný model vzdělávání, na základě kterého by měli být schopni kontinuálně zachovávat know-how a přispívat tak na neustále se zvyšující konkurenceschopnosti vybrané společnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 DIVERZITY MANAGEMENT

Diverzity management je takové řízení organizace, které umí využívat diverzitu pro svůj prospěch. Dále upozorňuje na sílu, kterou v sobě diverzifikované týmy ukrývají a umožňují organizacím snazší přizpůsobení se zákazníkům a uživatelům, čímž zvyšují svou konkurenceschopnost na trhu. Snahou dobrých firem je výběr těch nejlepších pracovníků, kteří vytvářejí produktivitu organizace (Sokačová et al., 2014, s. 48).

Historie diverzity managementu sahá do 20. století, kdy se zakládala hnutí za občanská práva žen. Česká republika byla díky vlivu komunismu dlouho izolována, což se významněji odrazilo na postojích vůči rozdílným etnikům, či národnostním menšinám. Po příchodu zahraničních obchodních subjektů se situace v mnohém zlepšila, některé předsudky však nebyly zcela odstraněny a přetrvávají až do současnosti (HRNEWS, ©2016).

V posledních letech pocítuje Česká republika vyšší participaci žen, příslušníků menšin, lidí různých národností a seniorů na pracovní síle. Tyto změny dosahují až na nejvyšší úrovni managementu. Některé firmy si stále kladou otázku, z jakých důvodů by se měly zabývat diverzity managementem (Matyášová et al., 2012, s. 11).

Jedním z hlavních důvodů je fakt, že diskriminace je špatná nejen právně, ale také morálně. Na důležitosti nabývá také tvrzení, že různorodější složení zaměstnanců může zvyšovat úspěšnost firem při dosahování stanovených cílů. Dále diverzita podporuje pracovní morálku a taktéž zpřístupňuje nové segmenty na trhu (MPG, ©2007).

Další argument, proč se zabývat diverzity managementem, je podle Sokačové (2014, s. 48) vývoj populace. Evropa stárne, problém se týká také České republiky. Do budoucna lze s velkou jistotou předpokládat, že počet práceschopných osob bude čím dál méně. Nepojmou-li firmy diverzity management za své, budou vhodné pracovníky získávat jen s velkými obtížemi.

Měsíčník HR Forum (2017/02) dodává, že zvýšení genderové pestrosti o jedno procento přinese firmě zvýšení tržeb až o tři procenta, a to v dlouhodobém horizontu. Mnohem vyšší dopady má etnická diverzita, která může podpořit nárůst tržeb až o 15 %. V neposlední řadě, proč do oblasti zájmu zařadit diverzity management, je růst počtu pracovních míst v České republice a klesající nezaměstnanost. Výzkumy Randstat Workmonitor uvádí,

že většina zaměstnanců (9/10) je nakloněna práci v různorodém kolektivu a jsou přesvědčeni, že tyto týmy jsou o poznání výkonnější.

Diverzita je prospěšná také při práci v týmu. Homogenní pracovní týmy nepřinášejí mnoho nových myšlenek a inovativních nápadů, protože mají podobné smýšlení. Společná práce zaměstnanců různých věkových kategorií je v tomto ohledu mnohdy mnohem prospěšnější jak pro firmu, tak pro ně samotné (E15, ©2016).

Kalousová (2015, s. 18) zmiňuje přínosy diverzity managementu takto:

- přínos do firemní kultury,
- zlepšení reputace firem,
- lepší vnímání značky ze strany zákazníků,
- zlepšení porozumění potřebám zákazníků,
- přímé benefity v organizačním rozvoji,
- získávání nových zákazníků,
- zlepšení reputace zaměstnavatele,
- omezení diskriminace,
- organizační růst a efektivita.

Sokačová et al. (2014, s. 48) mluví o výhodách pro zaměstnance a zaměstnavatele, které z diverzity plynou. Pro zaměstnavatele je diverzita na pracovišti výhodná z ekonomického hlediska. Kromě toho, že přispívá na konkurenceschopnosti firmy, šetří také náklady za nábor nových zaměstnanců. Není zde opomenuta ani výhoda z hlediska lidských zdrojů. Diverzita má za důsledek setkávání názorů různých věkových skupin a různé styly práce jednotlivců. Na zaměstnance má diverzita pozitivní vliv obecně. Pro sociálně ohrožené skupiny, kterými jsou matky na mateřské dovolené, absolventi nebo senioři, představuje diverzita možnost snazšího uplatnění se.

Pro podnik znamená diverzita na pracovišti především předcházení dopadům sociálním a ekonomickým, které souvisí s nerovnoprávným postavením ohrožených skupin, které mohou být vyloučeny ze sociálního života. Diverzity managementem není podporován tolerantní přístup ke skupinám, které jsou znevýhodněny v porovnání s majoritou společnosti. Diverzita vyzdvihuje jinakost, která je pokládána za společensky přínosnou a obohacující (Sokačová et al., 2014, s. 48).

## 1.1 Diverzita v České republice

Diverzita v českých firmách prozatím není příliš diskutované téma, protože do realizace konceptu „management diverzity“ vstoupila v porovnání se zahraničními firmami výrazně později. Tuto skutečnost potvrzuje výkonný ředitel britské společnosti Morgan Stanley, který říká „*Když se projdete po patře v jakékoliv z našich kanceláří v Londýně, pravděpodobně uslyšíte lidi mluvit v arabštině, hindštině a každém evropském jazyce.*“ (E15.cz, ©2018).

Matyášová et al. (2014, s. 5) však uvádí, že se diverzita, stejně jako rovné příležitosti, postupně stává v České republice trendem. Do českých firem přinese mnoho nového. Většina lidí je k tomuto principu vedení lidí prozatím skeptická, aniž by přemýšleli nad pozitivy.

Věra Budway-Strobach, která působila jako Chief Diversity Officer v České spořitelně, v rozhovoru pro HR Forum (2016/03) radí, že by se české společnosti měly více snažit o integraci žen po mateřské dovolené. Po předchozích zkušenostech dodává, že nalezení a zaškolení nového člověka, místo ženy, která se nevrátí po mateřské dovolené, stojí až 170 000 Kč.

V současné době je nutné, aby si vrcholový management českých firem uvědomil, kdo bude do budoucna tím pravým zaměstnancem. Je důležité neopomíjet pracovní ani lidský potenciál, který v současné době není plně využíván. Realita trhu poukazuje na předsudky k určitým skupinám populace. Těmi jsou například čerství absolventi, starší uchazeči o zaměstnání, ženy po mateřské dovolené, ale také handicapovaných či cizinců. Majitelé rádi podléhají nejen předsudkům, ale také obavě z nezvládnutí zadávané práce těmito skupinami, čímž se dobrovolně okrádají o velký zdroj pracovní síly a o výhody, které vytváření různorodých týmu může přinést (HR Forum, 2017/02).

Z českých firem, které se snaží o diverzitu v pracovním prostředí je to například Plzeňský Prazdroj nebo Česká spořitelna.

## 1.2 Diverzita v zahraničí

Zejména ve Velké Británii, USA, Norsku, Švédsku nebo Finsku, se diverzity management stal neodmyslitelnou součástí firemní kultury. Při zavádění tohoto programu je nejvíce angažováno vedení jednotlivých firem. To rozhoduje o způsobu, směru a postupech implementace diverzity (E15, ©2018).

Protože diverzity management již není pro zahraniční země novinkou, je možné inspirovat se jejich kroky implementace diversity managementu. Jednou z nich je britská společnost Barclays. Ta se zaměřuje především na podporu věkové rozmanitosti a na udržení zaměstnanců 50+, pro které je zaváděna flexibilní norma pracovní doby. Všechna usnesení a rozhodnutí, týkající se lidských zdrojů prochází testem, zda nejsou věkově starší zaměstnanci diskriminováni. Také se podílí na vzniku informačních kampaní zaměřené na věkovou diverzitu (feminismusz, ©2013).

Další inspirativní firmou může být Deutsche Bank, která se podílela na tvorbě marketingové kampaně na podporu gayů a leseb (feminismusz, ©2013).

Opět britská společnost PricewaterhouseCoopers, kde mohou české firmy čerpat inspiraci, se zaobírala nedostatkem žen na řídicích pozicích. Výsledkem jejich snahy bylo například zvýšení počtu žen na vedoucích pozicích o 12 %, nebo zdvojnásobení počtu žen v dozorčí radě, z nichž jedna byla zároveň členkou etnické menšiny (feminismusz, ©2013).

Již výše zmíněná Věra Budway-Strobach, dříve pracující pro Českou Spořitelnu v oblasti diverzity managementu, se v současné době stará o diverzity management v celé Erste Group. Například rakouská Erste v současné době řeší diverzity management skrze najímání vyššího počtu zaměstnanců rozdílných národností, aby se přiblížila klientům pocházejícím z různých částí světa (HR Forum, 2016/03).

Ve společnosti Volkswagen se zabývají věkovou diverzitou. Nebrání se zaměstnancům starším ani mladším. Jejich hlavním cílem je udržet takové zaměstnance, kteří budou schopni překonávat překážky dlouhodobě a nevzdají se po prvních nezdarech. Dále uvádí, že díky najímání zaměstnanců v různých věkových kategoriích se jim podařilo zaměstnat osoby mnoha národností, také poměr mužů a žen se nachází přesně v polovině (HR Forum, 2016/09).



## 2 POLITIKA ZAMĚŘENÁ NA VĚK

Hlavním důvodem, proč by se měly organizace intenzivně zabírat problematikou Age managementu, je stárnutí populace v České republice. Bejtkovský (2013, s. 5) charakterizuje současný svět jako stárnoucí, plný populačních tendencí, zvrátů a změn. Průměrná délka lidského života má rostoucí tendenci, na druhou stranu převládá klesající trend porodnosti. Počet osob 50+ tak brzy převýší počet nově narozených dětí, což povede k prudkému poklesu pracovní síly.

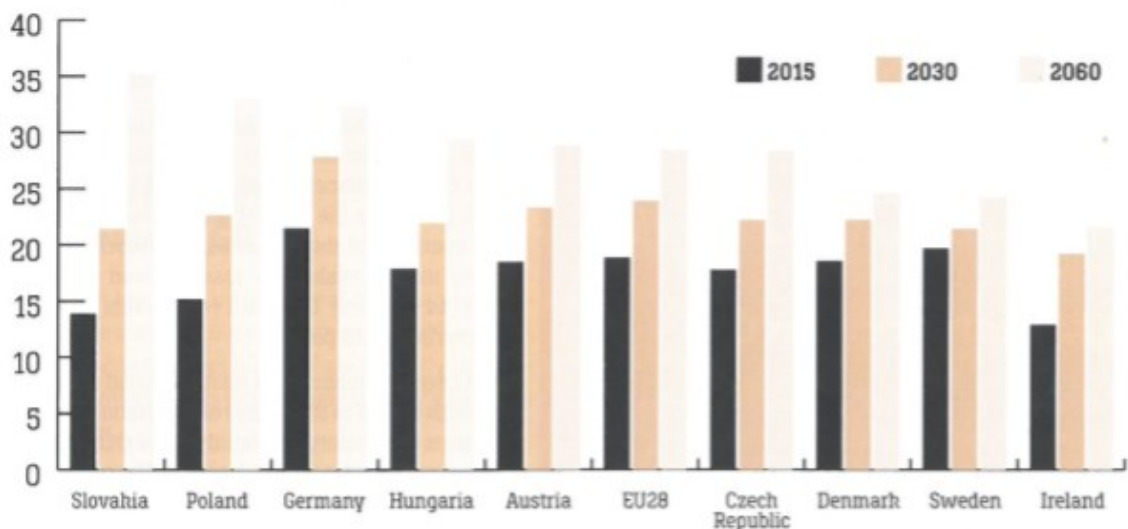
Možný nedostatek pracovníků, jako výsledek populačního vývoje, je důležité téma naší společnosti. Klíčovými faktory procesu stárnutí jsou prodlužující se průměrná délka života a také klesající míra porodnosti. Ta v České republice začala klesat již v roce 1975. V devadesátých letech klesající trend vzrostl ještě více a Česká republika dosáhla k nejnižším úrovním porodnosti na světě (OECD, 2004, s. 17).

Celkový počet obyvatel se začal snižovat v roce 1994. Do té doby byl zaznamenáván přírůstek obyvatelstva jak přirozenou měrou (rozdíl živě narozených a zemřelých), tak i migrací. Od druhé poloviny devadesátých let nárůst obyvatelstva přirozenou měrou poklesl natolik, že tento rozdíl nebylo možno vyrovnat migrací. Rok 2003 byl po letech prvním rokem, kdy došlo k celkovému populačnímu přírůstku, důvodem však opět bylo pozitivní saldo migrace (ČSÚ, © 2014).

### 2.1 Průměrný věk obyvatel

V současné době se dramaticky zvýšil průměrný věk obyvatel v ČR. Zatímco v 60. – 90. letech se dle OECD pohyboval průměrný věk na úrovni 70 let, od roku 1985 se průměrná délka života začala zvyšovat. Nyní, dle ČSÚ, dosahuje k úrovni 80 let života.

### Population Projection: Share of People 65+ (selected EU countries, in %)



Obr. 1. Populační projekce: podíl osob 65+ ve vybraných zemích EU.  
(Vidovicová, 2015, s. 12)

I přesto, že tyto údaje jsou shodné s mnoha členskými zeměmi OECD, prodlužování délky života ve spojení s nízkou mírou porodnosti výrazně mění složení populace ČR (ČSÚ, ©2014).

Population (2014)	Men	Women	Total
<b>Age Categories (%)</b> (Source: CSO 2015)			
0-14	15.9	14.5	15.2
15-29	17.6	16.2	16.9
30-54	38.3	35.2	36.7
55-64	13.2	13.5	13.4
65+	15.0	20.6	17.8
80+	2.7	5.2	4.0
90+	0.2	0.7	0.5
Total population <b>10,538,275</b>	49.1	50.9	100

Obr. 2. Věkové kategorie. (Vidovicová, 2015, s. 6)

V roce 2014 bylo 35,7 % osob starších 50 let. Podle ČSÚ bude ve 30. letech 21. století každý druhý pracovník (47 %) spadat do věkové kategorie 50+. Prudký nárůst této věkové skupiny by měl podpořit organizace v aktivním jednání v oblasti co nejlepšího využití pracovníků vyššího věku a tak prosazovat Age management (ČSÚ, ©2014).

Dle Remra, Kolíkové a kol. (2007) je proces stárnutí obyvatelstva jeden z nejvýznamnějších aktuálních problémů všech vyspělých zemí.

### *Change in the Number of Inhabitants in the CR in 2013–2050 Based on the CSO's Projection (2014)*

	2013	2020	2030	2040	2050	Change 2013/2030	Change 2013/2050
0–14	1 560 296	1 616 190	1 398 151	1 309 250	1 332 721	-162 145	-227 575
15–64	7 188 211	6 744 462	6 570 871	6 182 981	5 656 010	-617 340	-1 532 201
20–64	6 677 946	6 271 291	6 024 619	5 712 416	5 218 801	-653 327	-1 459 145
55–64	1 466 023	1 296 630	1 411 443	1 509 998	1 301 957	-54 580	-164 066
65+	1 767 618	2 141 793	2 459 340	2 763 530	3 062 047	691 722	1 294 429
55–64 (% in pop. 20–64)	22,0	20,7	23,4	26,4	24,9	1,5	3,0
65+ (% in the total population)	16,8	20,4	23,6	26,9	30,5	6,8	13,7
20–64 (%)	63,5	59,7	57,8	55,7	51,9	-5,7	-11,6
<b>Total</b>	<b>10 516 125</b>	<b>10 502 445</b>	<b>10 428 362</b>	<b>10 255 761</b>	<b>10 050 778</b>	<b>-87 763</b>	<b>-465 347</b>

*Obr. 3. Změna počtu obyvatel ČR v letech 2013 – 2050. (Vidovicová, 2015, s. 8)*

Dlouhodobý vývoj věkové struktury dokazuje, že počet obyvatel ve věkové kategorii 15–64 let vykazuje neustálý pokles, naopak počet osob ve věkové kategorii 65+ bude narůstat.

Pro současné složení obyvatelstva ČR z hlediska věku je charakteristický nízký počet dětí v porovnání s vysokým zastoupením osob v aktivním věku a prozatím nepříliš silným zastoupením osob ve vyšším věku (ČSÚ, ©2014).

V roce 2050 bude méně než 1,5 osoby v aktivním věku na jednu osobu ve věku 65+. Ve srovnání s rokem 2003, kdy bylo 5 ekonomicky aktivních osob na jednu osobu starší 65 let, bude pokles velmi výrazný. V poměrně krátkém časovém horizontu se stane „závislá“ skupina populace početnější, než skupina ekonomicky aktivní populace (OECD, 2004, s. 17).

Stárnutí obyvatelstva zapříčiňuje budoucí změnu těžiště skupiny ekonomicky aktivních osob. V současnosti je nejvíce ekonomicky aktivních osob ve věku kolem třiceti let. Predikce do budoucna naznačuje, že nejpočetnější ekonomicky aktivní skupinou se stanou lidé, kteří překročí 50 let (ČSÚ, ©2014).

Management organizací, jehož snahou bude zabránit ztrátě produktivity ve všech oblastech včetně negativních dopadů na ekonomické výsledky, se musí připravovat na stále výraznější proces nastávajících demografických změn. To vše může být příčinou úbytku kvalifikovaných pracovních sil, ztráty know-how a nepopiratelných zkušeností starších zaměstnanců. Společnosti by se měly orientovat na udržení uvedeného a zajistit, aby po odchodu zkušených zaměstnanců do důchodu nezůstaly znalosti zapomenuty a mohly být i nadále využívány i jako konkurenční výhoda (Technický portál, ©2017).

### 3 AGE MANAGEMENT

Stárnutí obyvatel s sebou přináší nejen mnoho změn, ale také nespočet výzev, kterým budou firmy čelit v budoucnu. V reakci na problematiku stárnoucího obyvatelstva vznikl nový pojem „Age management“, který představuje způsob řízení lidských zdrojů s ohledem na věk zaměstnanců.

Podle Urbancové (2017, s. 245) je Age management způsob řízení, který zohledňuje věk zaměstnanců dané organizace. Zaměřuje se na všechny věkové skupiny, zvláštní pozornost je však věnována nejohroženější skupině, kterou představují zaměstnanci starší padesáti let.

Podle mnoha autorů lze Age management aplikovat ve všech sektorech ekonomiky. Aby byly změny, které je možné skrze Age management zavést úspěšné, firmy se musí naučit tuto oblast řídit a efektivně využívat lidský potenciál všech věkových kategorií, kterého je na trhu stále dostatek (Bejtkovský, 2013, s. 12).

V zahraničí, v oblasti řízení lidských zdrojů, jsou programy orientované na tzv. Age management již běžné. V České republice jsou diskuze na toto téma teprve v zárodku a většina organizací prozatím vyčkává a neinvestuje čas ani finance na proškolení odborníků a specialistů (Urbancová, 2017, s. 15).

#### 3.1 Podněty k uplatnění Age managementu ve společnostech

Se zaváděním Age managementu je často využíván pojem „ageismus“. Ten je chápán jako „proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří či mládí, podobně jako se rasismus a sexismus vztahují k barvě pleti a pohlaví“ (Urbancová, 2017, s. 245).

Následující podněty pro zavedení a uplatnění Age managementu byly formulovány s vědomím, že současná situace v České republice se prozatím netěší vysoké rozšířenosti, jako například ve Skandinávii. Finsko může být považováno za kolébku Age managementu. Ve srovnání s Finskem naše republika výrazně zaostává v prvcích motivace pro udržení stárnoucí populace na trhu práce. Stejně i v porovnání s Nizozemím, kde je Age management více známý, jsme v roce 2015 výrazněji zaostávali v intenzivním využívání alternativních úvazků (práce z domova, pružná pracovní doba, apod.) Tato opatření jsou v Nizozemí plně podporována legislativou (Novotný et al., 2015, s. 132).

### 3.1.1 Klíčové argumenty pro zavádění Age managementu

Existuje mnoho negativních postojů k zaměstnávání starších osob. Uskupení odborníků z několika institucí, přezdívajících si German Academy of Sciences Leopoldina, vypracovalo řadu doporučení s ohledem na stárnutí populace. Ve své publikaci představují mýty o skupině starších osob (Novotný et al., 2015, s. 132).

#### **Mýtus č. 1: „Stáří začíná v 65 letech“**

Autoři publikace zpochybňují tento fakt prokazatelnou aktivitou některých jedinců, kteří vedou aktivní život i ve vysoce pokročilém věku. Je poukazováno také na minulost, kdy se lidé neorientovali v čase a věk pro jejich pracovní či osobní život nebyl ukazatelem aktivity z hlediska osobního ani pracovního života (German Academy of Sciences Leopoldina, 2010, s. 21).

#### **Mýtus č. 2: „Věk o člověku vypovídá“**

Druhý mýtus opět vyvrací důležitost věku jednotlivců. Zde je uveden příklad toho, že mnoho osob ve věku 70 let je schopno jednat a uvažovat na úrovni padesátiletého, stejně tak jako jedinec ve věku 50 let se může chovat a cítit mnohem starší (German Academy of Sciences Leopoldina, 2010, s. 21).

#### **Mýtus č. 3: „Starší lidé se nemohou učit novým věcem“**

V tomto případě je argumentováno zdroji a motivací jednotlivců, které jsou jim nabízeny. Jestliže je jakkoliv starému člověku dovoleno vzdělávat se v oblastech, kde lze rozpoznat smysl tohoto učení a možnost využití znalostí, učí se zvláště dobře (German Academy of Sciences Leopoldina, 2010, s. 22).

#### **Mýtus č. 4: „Starší lidé zabírají místo mladším“**

Mýtus, nejčastěji vytvářený absolventy vysokých škol, je vyvracen tvrzením, že zaměstnávání starších může stimulovat tvorbu nových pracovních míst a ekonomický růst. To se děje z důvodu redukce nemzdových pracovních nákladů a nižších nákladů na sociální pojištění. Zároveň je zmiňováno, že vyplácení starobních důchodů zatěžuje ekonomicky aktivní obyvatelstvo skrze vysoké náklady na sociální pojištění. Výnosy jsou tak nižší (German Academy of Sciences Leopoldina, 2010, s. 22).

### Mýtus č. 5: „Starší lidé jsou břemeny příbuzných“

Starší lidé se stávají „závislými“ na svých dětech či na mladším, ekonomicky aktivním obyvatelstvu přibližně od 80. roku života. Do té doby poskytují svým blízkým více podpory, než se dostává jim samotným, ať už mluvíme o pomoci do životního startu či o hlídání svých vnoučat (German Academy of Sciences Leopoldina, 2010, s. 24).

## 3.2 SWOT analýza

Při rozhodování, zda zavádět Age management ve společnosti, je možnost vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí společnosti v této oblasti. K tomu slouží SWOT analýza, skrze kterou jsou zjišťovány silné a slabé stránky, které analyzují vnitřní stránku podniku, a příležitosti a hrozby, analyzující vnější stránku podniku.

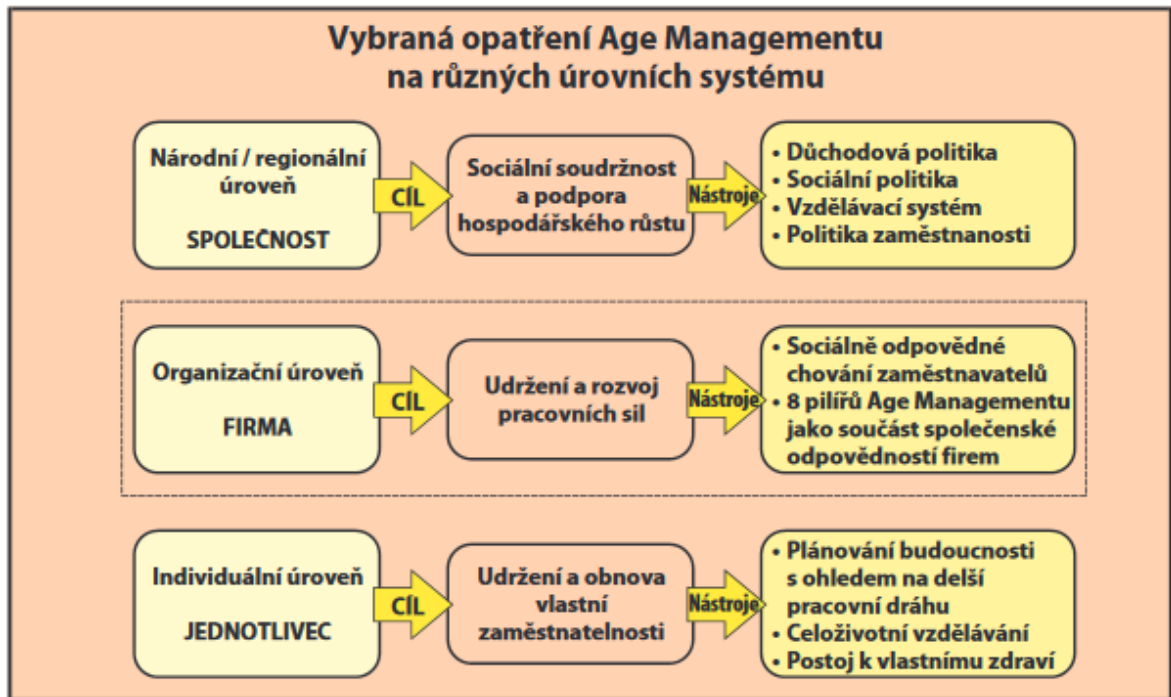
SWOT analýza je velmi často využívaná analytická technika především kvůli své univerzálnosti. Primárně byla vymyšlena pro hodnocení organizace jako celku, lze ji však aplikovat téměř na cokoli. Dostupné informace uvádí, že SWOT analýzu je možné využít i u hodnocení potenciálních zaměstnanců při přijímacím pohovoru (ManagementMania, ©2016).



Obr. 4: SWOT analýza. (Managementmania, ©2016)

## 3.3 Tři úrovně opatření Age managementu

Existují tři klíčové úrovně Age managementu, které mají, jak uvádí Cimbálníková (2012, s. 36), stejný podíl zodpovědnosti na zvládnání Age managementu. Není tedy možné klást zvýšenou pozornost ani jedné z nich. Dále uvádí, že v porovnání s Finskem, kolébkou Age managementu, nemají české společnosti dosud příliš zkušeností z komplexních akcí, které by pokrývaly či podporovaly všechny tyto úrovně. Zahraniční praxe však dokazuje, že investice do pracovní síly s důrazem na Age management se vyplácejí



Obr. 5: Úrovně Age managementu. (Illmarinen, 2008, s. 18)

Klíčovými úrovněmi Age managementu jsou tedy „národní (regionální) úroveň“, která představuje stát (společnost), „organizační úroveň“, představující firmu a „individuální úroveň“, na které stojí jednotlivci. V tabulce jsou přehledně vyznačeny jednotlivé cíle každé úrovně a nástroje, skrze které by mělo být těchto cílů dosahováno.

### 3.4 Osm všeobecných pilířů (vizí) Age managementu

Matošková (2017) popisuje 8 všeobecných pilířů Age managementu následovně:

**Pilíř 1: Znalost problematiky věku** – lidé, kteří zodpovídají za rozhodování ve společnosti, jsou si vědomi problémů, které přicházejí ve spojitosti se stárnutím populace, předčasným odchodem zaměstnanců do důchodu nebo s nedostatkem mladých pracovníků na trhu práce.

**Pilíř 2: Vstřícný postoj vůči věku** – management organizace, stejně tak jako vedoucí pracovníci, by měli zaujímat pozitivní postoj vůči stárnoucím a jinak znevýhodněným pracovníkům. Měli by se s nimi učit pracovat a umět využívat co nejefektivněji jejich kvality.

**Pilíř 3: Dobrý management, který rozumí individualitě a rozmanitosti** – management organizace spolu s vedením přistupují individuálně k pracovníkům všech věkových



kategorií a hledají cesty, jak uplatnit jejich potenciál, který může být zužitkován ve prospěch pracovníků, tak i ve prospěch organizace.

**Pilíř 4: Kvalitní a funkční věková strategie** – význam ocenění a rovnoprávnost pracovníků nabývá na významu, stejně tak jako spolupráce osob různých věkových skupin, celoživotní vzdělávání a podpora starších pracovníků na ochotě podílet se na mentoringu.

**Pilíř 5: Dobrá pracovní schopnost** – v organizaci by mělo docházet k růstu pracovní schopnosti díky přizpůsobování pracovního prostředí a pracovních úkolů všem věkovým kategoriím. To přispěje na touze lidí vytrvat ve společnosti až do důchodu.

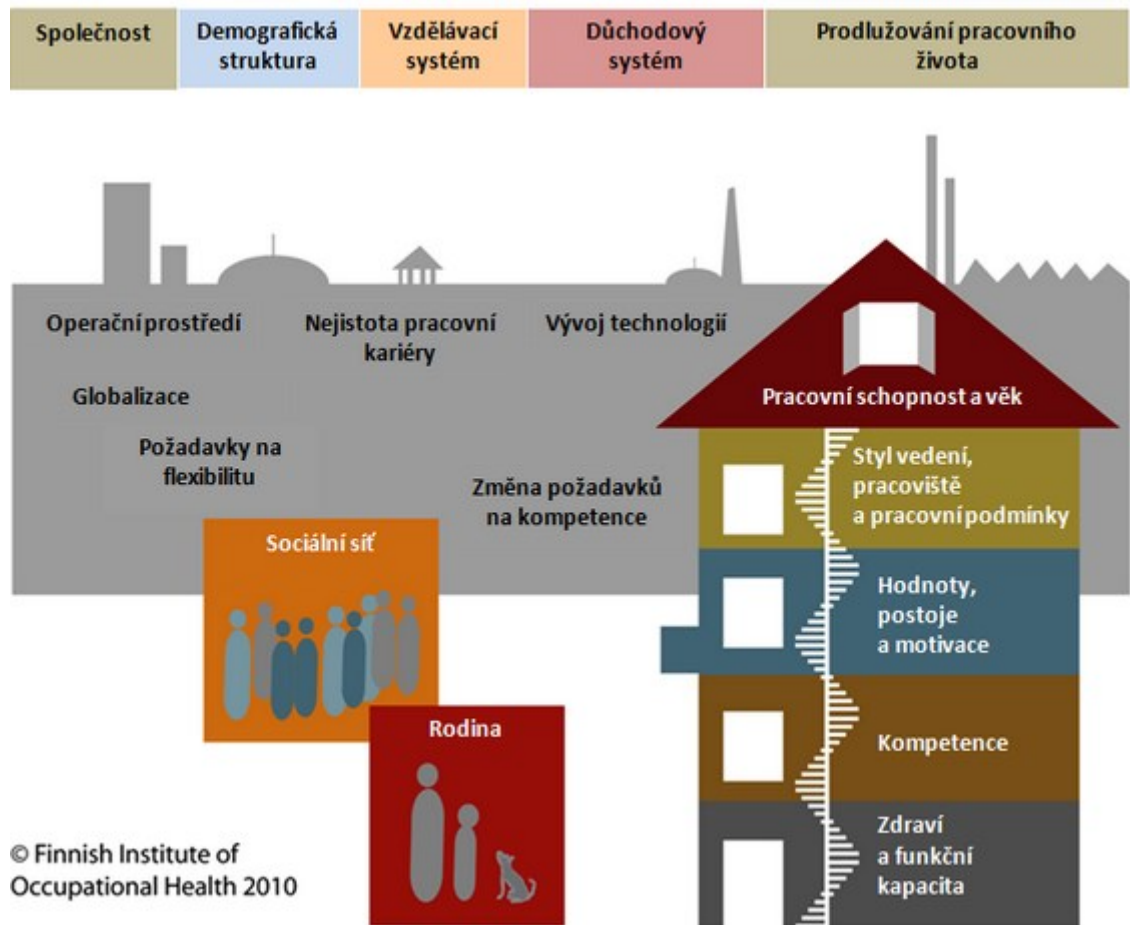
**Pilíř 6: Vysoká úroveň kompetencí** – vedení organizace si je plně vědomo konceptu sdílení kompetencí a také učení se. Koncept se odráží při důležitém rozhodování v organizaci, dále je zajišťováno předávání zkušeností staršími pracovníky mladším.

**Pilíř 7: Dobrá organizace práce a pracovního prostředí** – souvisí s přizpůsobováním se zaměstnancům z hlediska věku v oblastech, jako jsou organizace práce, pracovní prostředí, pracovní doba, fyzické a psychické zdraví, apod.

**Pilíř 8: Spokojený život** – uznání, pracovní pohoda a kvalita života pracovníků se výrazně odráží na jejich pracovním výkonu. V případě starších zaměstnanců přispívá spokojený život na pocitu uznání a úcty při odchodu do důchodu.

### 3.5 House of Work Ability

Faktory, které ovlivňují výkony a pracovní schopnost jednotlivce, zobrazuje model House of Work Ability, v českém překladu Dům pracovní schopnosti. Byl vytvořen skupinou výzkumníků z Finnish Institute of Occupational Health (Finský ústav pracovního zdraví), dále jen FIOH.



Obr. 6: Dům pracovní schopnosti. (©Finnish Institute of Occupational Health, 2010)

Dům pracovní schopnosti je vyobrazován jako čtyřpodlažní budova včetně jejího okolí. Jednotlivá poschodí jsou tvořena faktory, kterými je každý jedinec ovlivňován.

Přízemí tohoto domu představuje základy domu pracovní schopnosti, jsou jimi zdraví a funkční kapacita. Pokud jsou základní stavební kameny pevně ukotveny, výkon zaměstnance je kvalitní. V opačném případě je nižší výkonnost promítnuta do všech vyšších pater domu pracovní schopnosti. Protože populace stárne, je čím dál více nutné věnovat se zdraví, které představuje klíčový prvek pro podávání vyrovnaných pracovních výkonů.

První poschodí připadá kompetencím. Dle Hasselhorn (2008, s. 2) důležitost tohoto patra nabývá na síle, protože dnešní doba přináší stále více změn, které se stávají hlavním znakem soudobého pracovního života. Je postaveno z poznatků a zkušeností, jejichž neustálé zvyšování přispívá na pracovní schopnosti jednotlivce a tak celé skupiny.

Druhé patro zachycuje hodnoty, postoje a motivace, které jsou pro pracovní život velmi důležité, jsou hnacím motorem zaměstnanců. Tyto faktory se mění s věkem jednotlivců

a jsou individuální. Dobrá motivace pobízí jednotlivce k vyšší snaze plnění cílů, nejsou tedy odměňováni jen oni samotní, ale také motivátor. Druhé patro má jakousi zvláštnost, a sice možnost vystoupit ven a vidět vnější prostředí, které je v jejich nejbližším okolí. Ukazuje důležitost propojení osobního života s pracovním, které k němu neodmyslitelně patří a má velký vliv na pracovní schopnost, protože ovlivňuje psychický stav člověka (Štorová et al., 2012, s. 39).

Poslední patro je stěžejní, představuje práci a vše s ní související. Ukazuje standard, od kterého se odvíjí nižší patra. V případě, že jsou lidské zdroje a pracovní síla v souladu s patrem práce, pracovní schopnost si udržuje dobrou úroveň. V případě, kdy patro práce v souladu s ostatními patry nekoresponduje, pracovní schopnost se snižuje. Dle Hasselhorn (2008, s. 2) hrají v utváření pracovní schopnosti důležitou roli také manažeri a vedení, jejichž pravomocí je do této oblasti vstupovat a určitým způsobem na něj působit.

Celý Dům pracovní schopnosti je pak symbolicky zastřešen pracovní schopností a věkem. Všechny faktory jsou ukryty pod jednou střechou, což naznačuje, že všechny faktory, které se podílí na výkonu zaměstnanců, musí stát na pevných základech a přitom musí být všechny v rovnováze. Jen tak může být zajišťována maximální efektivita pracovní schopnosti jednotlivců tvořících celek.

### **3.6 Příklady dobré praxe Age managementu**

Odborové organizace Plzeňského Prazdroje spolu s oddělením lidských zdrojů každoročně organizují setkávání zaměstnanců seniorů. Mají zájem na posilování firemní kultury založené na úctě k tradici (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

Skupina ČEZ v rámci programu ČEZ Potentials připravuje na samostatnou dráhu žáky a studenty partnerských škol, kteří mají zájem o práci v energetice. Nabízí také systematickou přípravu a rozvoj individuálního manažerského potenciálu, který má za cíl uplatnění se na manažerských pozicích v rámci programu ČEZ (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

GE Money Bank podporuje studenty vysokých škol, kterým poskytuje 5 placených a 6 neplacených dní volna. Mimo to se v rámci programu volunteers zapojují do pomoci znevýhodněným skupinám. V neposlední řadě vytvořila GE rozvojový modul pro zaměstnance, kteří spadají do věkové kategorie 50+, kde je zahrnuto školení na rovnováhu

osobního a pracovního života s důrazem na psychickou pohodu (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

Společnost Antalis se zaměřuje na otevřenou komunikaci všech věkových skupin. Dbá na to, aby spolu zaměstnanci jednali vždy s úctou a respektem a aby nezapomínali na důležitost každého. Ve firemní kultuře zdůrazňují, že diverzita týmů je efektivní nejen z hlediska různých názorů, ale také z hlediska příjemné spolupráce (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

Sodexo Benefits se zaměřuje na skladbu pracovních týmů jak z hlediska pohlaví, tak z hlediska věku. Průměrný věk zaměstnanců je 39,5 roku, počet žen ve společnosti je zastoupen 35 %, přičemž střednědobým cílem společnosti je zaměstnávat 40 % žen. Společnost též zavedla dobrovolnické dny. Tyto dny jsou zaměřeny na péči o seniory (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

Pojišťovna Kooperativa zavedla trainee program, který je zaměřen na studenty posledních ročníků a absolventy vysokých škol. Jejich cílem je během jednoho roku provést potenciální zaměstnance společností a seznámit je s pracovními staršími kolegy. Až 90 % účastníků trainee programu nachází po vypršení roční smlouvy zaměstnání ve firmě (Kalousová et al., 2015, s. 68 – 68).

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Dle Bláhy (2005, s. 20) je řízení lidských zdrojů, dále jen ŘLZ, souborem manažerských postupů, které slouží k získávání a udržení zaměstnanců ve společnosti. Zajišťuje podávání vysokého výkonu zaměstnanců a v neposlední řadě je od něj také očekáváno přispění na konkurenceschopnosti firmy na trhu skrze strategické rozmístění schopné a loajální pracovní síly.

Matošková (2017) popisuje řízení lidských zdrojů jako systém vzájemně propojených činností, které jsou součástí strategického řízení podniku. ŘLZ je orientováno na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly. Je zde kladen důraz na úzkou interakci mezi liniovými pracovníky a personálním útvarem, v jehož kompetenci jsou lidské zdroje.

Armstrong (2007, s. 43) uvádí, že ŘLZ je komplexním, strategickým a promyšleným způsobem k zaměstnávání a rozvíjení zaměstnanců. Opírá se o řadu různých teorií, které se týkají chování lidí a organizací. Storey (2004, s. 7) pokračuje v názoru, že ŘLZ má strategický význam. Z toho důvodu by měla být politika lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli podniku.

Vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci, se zabývá řízení lidských zdrojů. Do těchto oblastí je řazeno řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenská odpovědnost firem, plánování lidských zdrojů, získávání a výběr zaměstnanců, rozvoj zaměstnanců nebo péče o zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 45).

### 4.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle ŘLZ patří:

- podpora dosahování strategických cílů skrze tvorbu a uplatňování strategie lidských zdrojů, která je v souladu se strategií organizace,
- přispívání k rozvíjení kultury, která je zaměřena na dosahování výkonu,
- zabezpečení talentovaných, kvalifikovaných a loajálních pracovníků,
- snaha o utváření pozitivních pracovních vztahů, podpora vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a managementem,
- podpora etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2007, s. 48).

Storey (2004, s. 7) považuje za cíl ŘLZ především zvyšování oddanosti zaměstnanců.

## 4.2 Řízení lidských zdrojů v malém podniku

Význam ŘLZ a rozvoje lidského potenciálu se zvyšuje především v podmínkách všeobecného rozšiřování náročných a pokročilých technologií, rostoucí konkurence nebo rostoucích nároků lidí na kvalitu jejich života. V případě, že jsou lidé v podnicích vnímáni jako nezaměnitelný prostředek k plnění dlouhodobých cílů, jsou velkým zdrojem iniciativy. Stávají se nedílnou součástí partnerství a podílí se na firemním produkčním procesu i firemním rozvoji a vzestupu (Bláha, 2005, s. 33).

Důvody pro to, proč by malé podniky měly soustředit svou pozornost na ŘLZ jsou mnohé. Kvalita firmy stojí na lidech, kteří jsou znalí v oboru a vkládají úsilí do budoucnosti firmy. Jestliže chtějí malé a střední společnosti prosperovat, nezbývá jim než usilovat o co nejlepší výsledky, dosažitelné pouze s kvalitními lidskými zdroji, které jsou nenahraditelné. Dosahování výsledků je podmíněno efektivním zapojením lidí do firemního provozu a rozvojem lidského potenciálu firmy (Bláha, 2005, s. 33 – 34).

### 4.2.1 Výhody a nevýhody práce v malém podniku

Práce v malém podniku přináší výhody, stejně tak jako nevýhody. Mezi výhody práce v malých podnicích z pohledů zaměstnanců patří:

- méně formální vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem,
- snazší komunikace,
- týmová práce,
- flexibilita,
- akceptování osobního života.

K nevýhodám práce v malém podniku z podniku z pohledu zaměstnanců patří:

- malá pravděpodobnost kariérního růstu,
- nižší mzdy,
- omezená jistota pracovního místa,
- méně zaměstnaneckých výhod (Dvořáková, 2012, s. 472).

### 4.2.2 Specifika řízení lidských zdrojů v malém podniku

- Řídící a rozhodovací činnosti jsou kompetencí majitele nebo vrcholového vedení,
- bezprostřední a intenzivní kontakt mezi vedením a pracovníky,

- v malých podnicích obvykle chybí specialisté na průzkum trhu práce, ani peníze na externí specialisty,
- personální plánování je velmi zjednodušené nebo neprobíhá,
- chybí rezervy lidských zdrojů,
- často chybí popisy pracovních míst,
- vyšší produktivita práce,
- neformální hodnocení pracovního výkonu,
- menší prostor pro povyšování zaměstnanců,
- nenáročný systém odměn na administrativu (Matošková, 2017).

## 5 PERSONÁLNÍ ČINNOST

Personální činnost se prolíná do systému vzájemně propojených činností, snahou je dosažení dvou základních cílů:

- optimálního využití schopností, znalostí, dovedností a motivace každého zaměstnance společnosti,
- zajištění optimálních podmínek pro profesionální rozvoj každého pracovníka (Matošková, 2017).

Úkolem personalistů je zastávat 4 klíčové role v oblasti lidských zdrojů:

1. **Strategický partner** – umění promítnout podnikovou strategii do priorit personálního útvaru a do personální práce.
2. **Odborný specialista** – navrhování a účinné uplatňování personálních procesů pro účely všech personálních činností.
3. **Pečovatel o zaměstnance** – schopnost naslouchání, odpovídání na otázky a hledání způsobů, jak uspokojovat zaměstnanecké potřeby.
4. **Zprostředkovatel změny** – nahrazování odporu řešením (Matošková, 2017).

### 5.1 Získávání, výběr a přijímání nových zaměstnanců

#### Získávání zaměstnanců

Cílem zaměstnavatele je získat takový počet zaměstnanců, který je potřebný k vykonávané práci. Zaměstnance se snaží získat ve vhodný čas a za co možná nejnižší náklady. Proces získávání zaměstnanců zpravidla začíná ve chvíli, kdy vznikne potřeba nového místa nebo v případě, když ze společnosti odchází zaměstnanec, jehož místo je třeba zastoupit (Koubek, 2011, s. 66).

Dle Matoškové (2017) vzniká potřeba nových zaměstnanců na základě personálního plánu, který se opírá o dlouhodobé cíle organizace, jejich útvarů, analýz, kvalitativních i kvantitativních personálních potřeb.

Zaměstnavatel získává zaměstnance v potřebném počtu sám, nebo za pomoci Úřadu práce či personálních agentur. Podle § 12 odst. 1 zákona o zaměstnanosti je povinen nabízet pracovní pozici, která nemá diskriminační charakter, je v souladu s pracovněprávními a služebními předpisy a neodporuje dobrým mravům (Šikýř, 2012, s. 70).



Získávání zaměstnanců může být interní nebo externí. V malých společnostech je spíše nepravděpodobné, že by bylo neobsazené pracovní místo zastoupeno stávajícím zaměstnancem, tato možnost však nesmí být v žádném případě opomíjena (Koubek, 2011, s. 66).

### **Výběr zaměstnanců**

Výběr zaměstnanců je pro podnik tak velkým rozhodnutím, jako rozhodnutí zaměstnance pracovat pro konkrétní firmu dlouhodobě. Při pohovorech by měl být kladen důraz na ověření zkušeností kandidáta úměrné jeho věku a na zjištění dovedností kandidáta. Nikoliv na omezení kandidáta kvůli předsudkům, které mohou být spojeny například s věkem (Dvořáková, 2012, s. 149).

Po zveřejnění volného pracovního místa doručí zájemce o zaměstnání životopis potenciálnímu zaměstnavateli. Dokument poskytuje společnosti stručný obraz uchazeče. V případě specifických požadavků má zaměstnavatel nárok žádat o doplňující dokumenty, jako jsou například kopie certifikačních potvrzení, úředně ověřený dokument potvrzující ukončení studia nebo referenci od předchozího zaměstnavatele (Dvořáková, 2012, s. 150).

Kritéria, metody a postupy přijímacího řízení by měly být standardizovány a požadavky na stejné pozice různých oddělení v rámci jedné firmy by měly být sjednoceny. Při posuzování kandidátů by mělo být používáno jasně definovaných modelů kompetencí. Součástí posuzování kandidátů mohou být také behaviorální rozhovory, usilující o poznání chování potenciálních zaměstnanců v modelových situacích (Matošková, 2017).

Z hlediska Age managementu je při náboru nových zaměstnanců brán v úvahu například věk zaměstnanců a je poukazováno na přínosy těchto zaměstnanců. Starší jedinci jsou zkušenější. V případě ochoty předávání znalostí se zvyšuje všeobecná znalostní úroveň firmy. Tato znalostní synergie zvyšuje firemní produktivitu a otevírá dveře inovacím. Díky zkušenostem těchto zaměstnanců je možné vyhovět náročným požadavkům zákazníků a zvyšuje se tak hodnota firmy (Karppinen a Buschak, 2006, s. 7).

Po ukončení přijímacího řízení jsou analyzovány přijaté životopisy, přičemž vhodní uchazeči jsou pozváni k pohovoru, nevhodnému uchazeči je žádost o zaměstnání zamítnuta. Může se také stát, že některý z žadatelů o zaměstnání je vhodným kandidátem na jinou pracovní pozici ve společnosti. V tom případě může být prizván k pohovoru kvůli projednání této skutečnosti (Kaesler, 2013, s. 37).

### **Přijetí do zaměstnání**

Jestliže uchazeč projde výběrovým řízením a obě strany (zaměstnanec i zaměstnavatel) se shodnou na předem stanovených podmínkách, je přijat do zaměstnání, přičemž zaměstnancem se stává v okamžiku podpisu pracovní smlouvy (Kaesler, 2013, s. 39).

Každá pracovní smlouva, aby byla v souladu se zákonem, musí splňovat následující náležitosti pracovní smlouvy:

- název společnosti,
- název pracovní pozice,
- místo výkonu práce,
- funkce a jméno nadřízeného,
- pracovní doba,
- mzda,
- podmínky potřebné splnit před nástupem do zaměstnání,
- termín podpisu smlouvy,
- den nástupu do zaměstnání (Koubek, 2011, s. 119).

Přijímání zaměstnanců je v celém podniku koordinováno, přičemž jeho efektivita by měla být měřena dopadem na firemní podnikání. Úspěšnost personálních rozhodnutí osob, které vedou pohovory, je pravidelně kontrolována (např. výpočtem fluktuace zaměstnanců) (Matošková, 2017).

## **5.2 Hodnocení zaměstnanců**

Pravidelné hodnocení pracovníků je pro zaměstnavatele důležité zejména kvůli získání podkladů, na základě kterých může být zaměstnanci zvyšována či snižována mzda za odvedenou práci. Na základě hodnocení může být zaměstnanec také povýšen nebo propuštěn (Kaesler, 2013, s. 81).

Zaměstnanci jsou nejčastěji hodnoceni jednou za rok, existují však menší společnosti, kde jsou zaměstnanci hodnoceni jednou za čtvrtletí, tzn. po kvartálech. Hodnocení zaměstnance může proběhnout také v neobvyklé situaci (ukončení zkušební doby, povýšení, přeložení, propuštění, odchod do důchodu, apod.) (Kaesler, 2013, s. 81).

Hodnocení zaměstnanců v malých podnicích je většinou prováděno majitelem společnosti. Pokud není majitel denně v kontaktu se zaměstnanci a nemá tak možnost sledovat jejich

práci, provádí hodnocení přímý nadřízený, který má každodenní přehled nad jejich odvedenou prací. Osoba kompetentní k hodnocení zaměstnanců by se neměla obávat zaměstnanci sdělit, že se mu jeho práce nelíbí. Rovněž by neměla chybět konstruktivní kritika, která může někdy vést k motivaci zaměstnance a ke snaze práci zlepšit (Horník, 2006, s. 16).

Aby bylo možné pohlížet na hodnocení zaměstnanců stejnou měrou i z hlediska Age managementu, musí být nejdříve vzato v potaz, zda jsou pracovní podmínky přizpůsobeny jednotlivým věkovým kategoriím (Urbancová, 2017, s. 41).

Podle Koubka (2011, s. 124) rozdělujeme hodnocení na formální a neformální. Neformálním hodnocením rozumíme takové hodnocení, které je prováděno v průběhu plnění úkolů. Jde o hodnocení současného stavu konkrétní věci majitelem či nadřízeným. Naopak formální hodnocení by mělo být standardizované, ke každému zaměstnanci by mělo být přístupováno objektivně.

### **5.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Výchova a vzdělávání zaměstnanců je proces, který napomáhá k rozvíjení osob a k upevnění nebo změně postojů. Vzdělávání má významnou profesní i sociální hodnotu. Z míry uvědomění si a sdílení hodnot vyplývá i úroveň motivace toho, kdo je vzděláván. Zvyšuje se míra ochoty a snahy stát se nejenom objektem, ale také subjektem vzdělávacího procesu. Důsledkem vzdělávání vzniká možnost aktivně se podílet na dosahování žádoucích výchovných a vzdělávacích cílů (Barták, 2015, s. 7).

V dnešní době je po zaměstnancích žádán mnohem větší výkon, než tomu bylo v dřívějších dobách. Tlak konkurence se zvyšuje ve všech oblastech. Mnohdy se však stává, že manažeři zapomínají na potřeby zaměstnanců a jejich jediným cílem je dosažení požadovaných výsledků tak, jak ho prezentuje majitel společnosti. Aby byly cíle dosahovány, je potřeba neustále motivovat zaměstnance. Cílem každého manažera by mělo být využití nápadů svých zaměstnanců. Tyto nápady mohou vznikat také na základě školení a vzdělávání zaměstnanců. Péče o přínos pracovníků přináší uspokojení zaměstnanců, protože mají možnost cítit, že jsou pro společnost žádoucí, chtěni a potřební (Ulrich, 2009, s. 139 – 141).

Na utváření myšlení jedince se podílí výchovné a vzdělávací působení, které se vyznačuje různou mírou uvědomělosti a schopnosti plánovat. Na základě toho jsou rozlišovány dva druhy pedagogického působení:

- Formální vzdělávání – je jím označován proces řízeného vzdělávání, učení a vyučování. „Vyznačuje se jasnou cílovou orientací, dlouhodobým, řízeným, přímým, bezprostředním, soustavným, systematickým a plánovitým pedagogickým působením opírajícím se o curriculum, a realizovaným ve vysokoškolské vzdělávací soustavě.“ (Barták, 2015, s. 7).
- Neformální vzdělávání – představuje proces, který je realizován zpravidla mimoškolními institucemi. Účastníkům tohoto vzdělávání umožňuje osvojit si a zdokonalovat se v participativním prostředí. Je založeno na aktivní účasti vzdělávaného, očekává se aktivní vstupování do kontaktu s lektorem, dává mu také zpětnou vazbu. Neformální vzdělávání může být realizováno také bez přímé účasti lektora. V tomto případě jsou však kladeny ještě vyšší nároky na aktivitu a volní nasazení účastníka (Barták, 2015, s. 7).

### Metody vzdělávání

Jak uvádí Šikýř (2012, s. 150), úspěšná realizace vzdělávání zaměstnanců je podmíněna volbou správné vzdělávací metody:

- instruktáž při výkonu práce – učení se pozorováním a napodobováním práce školitele,
- asistování – zaměstnanec se základními znalostmi a dovednostmi asistuje zkušenému školiteli,
- pověření úkolem – školený je pověřen školitelem splněním konkrétního úkolu tak, aby musel zaměstnanec projevit znalost,
- rotace práce – zaměstnanec je školen v rámci dočasného přemísťování se na jiná pracovní místa (například pro pochopení výrobního procesu),
- koučink – zaměstnanec je vzděláván koučem, ten pobízí zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí,
- mentoring – zaměstnanec je vzděláván mentorem, odborníkem v určité oblasti,
- přednášky,
- semináře,
- demonstrování,

- případové studie.

#### 5.4 Motivace zaměstnanců

Motivace je pro zaměstnance hnacím motorem k podávání lepších výkonů a podporuje je ve snaze za dosažením stanovených cílů (Armstrong, 2009, s. 15).

Jsou rozlišovány 2 typy motivací:

- vnitřní – faktory, které si lidé vytváří sami,
- vnější – jsou vytvářeny těmi, kteří se snaží motivovat (Armstrong, 2007, s. 221).

Motivace zaměstnanců je důležitá od přijetí zaměstnance do zaměstnání až po jeho odchod ze zaměstnání. Za velký podnět k motivaci je často vnímána práce, která zaměstnance naplňuje, a jsou za ní výsledky, které jsou viditelné (Šikýř, 2012, s. 50).

#### 5.5 Odměňování zaměstnanců

Účel odměňování souvisí s motivací zaměstnanců, kteří by měli být řádně odměňováni a oceňováni za skutečný výkon. Odměna zaměstnanců je zároveň stimulací k odvádění práce kvalitně za účelem dosahování požadovaného výkonu (Šikýř, 2012, s. 124).

Existují dva typy odměn:

- peněžní forma odměňování,
- nepeněžní forma odměňování (Šikýř, 2012, s. 124).

Základní složkou odměňování je plat (platem jsou odměňováni státní zaměstnanci) nebo mzda (poskytována ostatními zaměstnavateli). V menších podnicích je často uplatňována smluvní mzda spolu s pohyblivou složkou (Koubek, 2011, s. 156).

Kromě mezd a platů jsou zaměstnanci odměňováni následujícími odměnami:

- zaměstnanecké výhody,
- povýšení,
- možnost vzdělávání,
- firemní akce,
- volné vstupenky,
- pověření vedením lidí,
- důchodové pojištění,

- zaměstnanecké půjčky,
- prémie,
- příznivé pracovní podmínky (Koubek, 2011, s. 157).

Mnoho zaměstnavatelů odstupné, anebo mateřskou dovolenou prezentuje jako zaměstnanecké výhody, obojí však je stanoveno zákonem (Koubek, 2011, s. 187).

Dle Matoškové (2017) je systém odměňování chápán jako zdroj konkurenční výhody firmy na trhu práce, který je jednoduchý a transparentní. Využívá krátkodobých i dlouhodobých pobídkových složek, které jsou závislé na povaze a úrovni pozice zaměstnance.

## 5.6 Péče o zaměstnance

Péčí o zaměstnance se rozumí starost zaměstnavatele o své zaměstnance a zajištění pracovních podmínek, umožňujících vykonávání požadované práce. Účelem péče o zaměstnance je dosáhnout maximální ochrany z hlediska časových, prostorových a bezpečnostních faktorů, kterými je zaměstnanec ovlivňován při výkonu práce v zaměstnání (Šikýř, 2012, s. 154).

Péče o zaměstnance zahrnuje:

- povinnou péči – pracovní doba, pracovní prostředí, BOZP, zajištění stravy nebo příspěvku na stravování apod.,
- dobrovolnou péči – vyplývá z personální politiky zaměstnavatele (Koubek, 2011, s. 224; Šikýř, 2012, s. 154).

## 5.7 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je utvářeno fyzikálními, chemickými, biologickými, sociálními a kulturními činiteli, které ovlivňují zdraví, spokojenost nebo motivaci zaměstnance. Zaměstnavatel má povinnost zajistit, aby bylo pracoviště uspořádáno prostorově i konstrukčně tak, aby odpovídalo bezpečnostním a hygienickým podmínkám (Šikýř, 2012, s. 171).

Dle Koubka (2011, s. 228) je potřeba takové prostorové řešení pracoviště, které zajišťuje správnou plochu připravenou k práci, ať už se jedná o práci v kanceláři nebo v dílně. Na této ploše musí být zajištěny dostatečné pracovní vzdálenosti a pomůcky potřebné k výkonu práce. Dalším důležitým parametrem jsou také fyzikální podmínky, s čímž souvisí například zajištění správné teploty.

Šikýř (2012, s. 172 – 177) uvádí atributy, které musí být pro výkon práce řádně ošetřeny:

- prostorové řešení pracoviště,
- barevná úprava pracoviště (bezpečnostní barvy),
- mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- osvětlení pracoviště,
- hluk na pracovišti.

## 5.8 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP)

Cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP) je předejít ohrožení zdraví a života zaměstnanců při výkonu jejich práce. Základní právní úprava BOZP je obsahem Zákoníku práce, který je doplněn zákonem č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek BOZP, ve znění pozdějších předpisů (Šikýř, 2012, s. 178).

K předcházení ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci existují následující opatření:

- prevence rizik – předcházení rizikům, odstraňování rizik, minimalizace působení neodstranitelných rizik apod.,
- všeobecné preventivní zásady – omezovat vznik rizik, odstraňovat rizika u zdroje jejich původu, apod.,
- osobní ochranné pracovní prostředky,
- zajištění prevence rizik (Šikýř, 2012, s. 182 – 185).

Z hlediska Age managementu je cílem optimalizovat pracovní postupy tak, aby byl zajištěn co nejefektivnější způsob práce a přitom bylo chráněno zdraví zaměstnanců. V praxi je známo mnoho postupů, jak zabránit práci vyvolaných onemocnění. Jsou jimi například:

- studie zdravotních rizik na pracovišti,
- zdravotní zprávy,
- využívání rad zdravotních expertů,
- zaměstnanecké průzkumy,
- zdravotní prohlídky,
- školení vedoucích pracovníků v technikách managementu zdraví,
- přesuny zaměstnanců,
- úprava pracovní doby (Karppinen a Buschak, 2006, s. 17).

Další důležitý nástroj v oblasti zdravotní prevence zaměstnanců je vytváření smíšených věkových pracovních skupin. Ty zajistí možnost rozvržení výkonnostního potenciálu a kompetence mohou být optimálně rozvrženy (Karppinen a Buschak, 2006, s. 17).

## 5.9 Ukončení pracovního poměru

Tato dimenze vede podniky k nastavení propouštěcí a důchodové politiky, protože ani dobře nastavené podmínky Age managementu mnohdy nezabrání propouštění nebo nutnosti odchodu zaměstnanců do předčasného důchodu (Karppinen a Buschak, 2006, s. 21).

### Možnosti ukončení pracovního poměru

- a) dohodou stran,
- b) výpovědí,
- c) okamžitým zrušením pracovního poměru,
- d) zrušením ve zkušební době,
- e) uplynutím doby u pracovního poměru na dobu určitou,
- f) smrtí zaměstnance,
- g) v případě cizinců odnětím povolení k pobytu nebo vyhoštěním z ČR (epravo, ©2018).

V případě propouštění je vhodné zavádět poradenská zařízení, která mohou pomoci bývalým zaměstnancům při hledání nového pracovního místa, což zároveň poskytuje možnost setkávání se s bývalými kolegy. Naskýtá se také další možnost, kterou je zavedení flexibilní formy přechodu, což znamená zaměstnávání starších zaměstnanců, kteří mohou být v důchodu, na dobu určitou. Tím má organizace možnost využívat znalosti a dovednosti zaměstnance a také kontakty, kterých po dobu své praxe nadobyl (Karppinen a Buschak, 2006, s. 21).

Co přináší správná implementace propouštěcí a důchodové politiky:

- zvyšuje vnější i vnitřní image podniku,
- i po odchodu zaměstnance do důchodu je zde možnost využití jeho znalostí,
- snadnější nalezení nástupce a jeho zaškolení,
- v případě krátkodobého nedostatku zaměstnanců přináší možnost oslovení bývalých zaměstnanců (Karppinen a Buschak, 2006, s. 22).



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Společnost, na kterou je diplomová práce zaměřena, se nachází ve Zlíně. Zabývá se především vývojem software na zakázku pro tuzemské a zahraniční zákazníky. Vyvíjí také vlastní softwarové produkty, k nimž poskytuje komplexní technickou podporu. Další oblastí je poskytování software třetích firem včetně všech souvisejících služeb – lokalizace software, hotline, školení a poradenství v oblasti přípravy a zpracování dat.

Společnost je orientována na individuální přístup k zákazníkům a klade důraz na modulární architekturu vyvíjených systémů tak, aby mohly růst a rozvíjet se spolu se zákazníkem. Přitom využívá dlouholeté zkušenosti s vývojem software, které byly získány během spolupráce s významnými tuzemskými i zahraničními firmami.

Cílem společnosti je efektivní zhodnocení vynakládaných investic zákazníků z pohledu budoucího rozšiřování systému, efektivity práce všech uživatelů, bezpečnosti a robustnosti.

### 6.1 Předmět činnosti

Vybraná společnost se zabývá třemi hlavními činnostmi:

- vývoj software pro externí zákazníky,
- prodej software třetích stran a poskytování souvisejících služeb,
- zákaznická podpora související s výše uvedeným.

#### 6.1.1 Vývoj software pro externí zákazníky

Tato činnost stála u zrodu společnosti před téměř 20 lety. Tehdy pracovalo pro zahraniční zákazníky několik programátorů, kteří se účastnili na vývoji některých modulů. Další oblastí je poskytování software třetích firem včetně všech souvisejících služeb – lokalizace software, hotline, školení a poradenství v oblasti přípravy a zpracování dat, migraci dat ze stávajících do nových softwarových systémů. Tato činnost se postupně vyvíjela, firma začala spolupracovat na vývoji software také s tuzemskými zákazníky a v současné době tvoří obrat z těchto služeb méně než 50 % celkového obratu společnosti.

#### 6.1.2 Vývoj a prodej vlastních produktů

Vývoj vlastních softwarových produktů je jednou z nejdůležitějších aktivit společnosti. V budoucnu by tato aktivita měla být dominantní činností firmy, která bude zajišťovat její další rozvoj. Vyvíjené produkty jsou modulární, a mohou se tak se přizpůsobit potřebám

různých skupin zákazníků, stejně jako postupnému rozvoji a růstu zákazníků. Uživatelský komfort při práci s těmito produkty umožňují bohaté nástroje pro jejich kustomizaci na míru, stejně jako rozsáhlé možnosti integrace těchto systémů na stávající infrastrukturu zákazníka (informační, účetní, výrobní systémy).

### **6.1.3 Prodej software třetích stran, související služby**

Společnost se zabývá také prodejem software třetích firem na českém a slovenském trhu, některé produkty pak prodává i na polském trhu. Prodej software je vždy doprovázen poskytováním komplexních služeb. Jedná se o lokalizaci software do českého jazyka (popř. do polského jazyka), školení, poradenství v oblasti přípravy a zpracování dat a samozřejmě technickou podporu ať už v rámci maintenance produktu nebo v rámci servisní smlouvy.

## **6.2 Organizační struktura vybrané společnosti**

Vybraná společnost je zastupována dvěma jednatelem a jedním společníkem. Jeden z jednatelem je současně výkonným ředitelem společnosti – společnost vede a řídí. Organizační struktura společnosti vychází z předmětu její činnosti – jednotlivé projekty reprezentují vývoj vlastního software, poskytování software třetích stran a dále vývojové zakázky pro externí zákazníky. Každý z projektů má svého vedoucího, který řídí jednotlivá oddělení/projekty.

Ve společnosti pracuje celkem 14 zaměstnanců, z nichž dva jsou zaměstnání na poloviční úvazek. Někteří zaměstnanci se podílejí na více projektech současně, proto se následující počty neshodují s výše uvedeným celkovým počtem zaměstnanců.

Na prvním projektu, kterým je zajišťováno vyvíjení a správa software pro dva klíčové zákazníky, se podílí celkem 5 zaměstnanců. Jedním z nich je vedoucí manažer, dále 3 pracovníci vývoje software a zbývající jeden pracovník zajišťuje vývoj a podporu webových portálů.

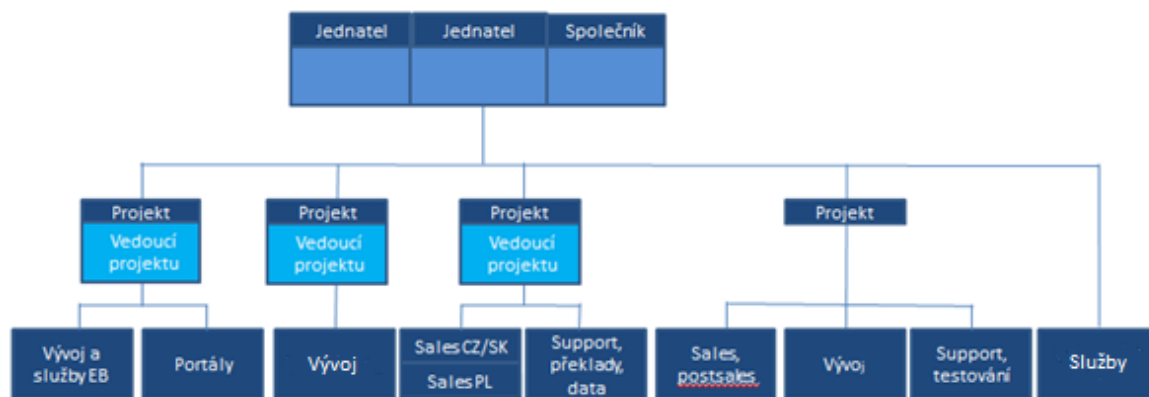
Druhému projektu se věnují celkem dva zaměstnanci, vedoucí manažer a podřízený programátor. Oba zajišťují vývoj software pro třetího klíčového zákazníka z oblasti automobilového průmyslu.

Třetím projektem, na kterém pracuje 5 zaměstnanců, je poskytování software třetích stran na českém, slovenském a částečně i polském trhu. Vedoucí projektu zaštiťuje vedení dvou oddělení – do každého z nich spadají 2 zaměstnanci společnosti.

Čtvrtý projekt představuje vývoj a prodej vlastních produktů a podílí se na něm celkem 7 zaměstnanců v oblasti samotného vývoje produktu, jeho testování, technické podpory a samozřejmě také obchodu.

Doplňkovým službám, které jsou zahrnuty v posledním obdélníku organigramu, se věnují celkem 4 zaměstnanci společnosti.

Jak čtvrtý projekt, tak doplňkové služby spadají přímo pod výkonného ředitele společnosti, nemají samostatného vedoucího.



Obr. 7: Organigram společnosti. (Vlastní zpracování)

## **7 DESKRIPCE ZAMĚSTNANCŮ**

Pro účely diplomové práce bylo stanoveno, že všichni respondenti musí být zaměstnanci společnosti, která splňuje následující podmínky:

- česká firma,
- firma ze Zlínského kraje.

Vybraná společnost tato kritéria splnila.

### **7.1 Sběr dat**

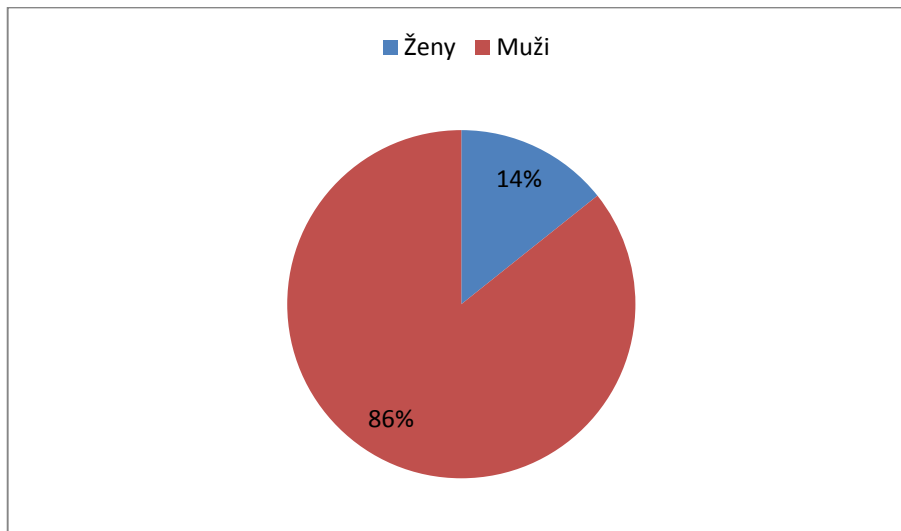
Před sběrem dat byl vytvořen elektronický dotazník skrze Google, který byl následně rozdistribuován elektronickou cestou mezi zaměstnance vybrané společnosti. Cílem tohoto dotazníku bylo získání odpovědí na základní otázky týkající se pohlaví, věku, národnosti, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky pracovního poměru ve vybrané společnosti. Všechna potřebná data k základní deskripci zaměstnanců byla získána během dvou pracovních dnů.

### **7.2 Základní deskripce respondentů**

Jak již bylo uvedeno výše, ve společnosti pracuje celkem 14 zaměstnanců, z nichž 2 pracují na zkrácený úvazek. Další 4 osoby jsou fakturanti vybrané společnosti, pracují jako OSVČ a do výzkumu nebyli zahrnuti. Průměrný počet zaměstnanců vybrané společnosti za rok 2017 je 14.

### Poměr mužů a žen ve vybrané společnosti

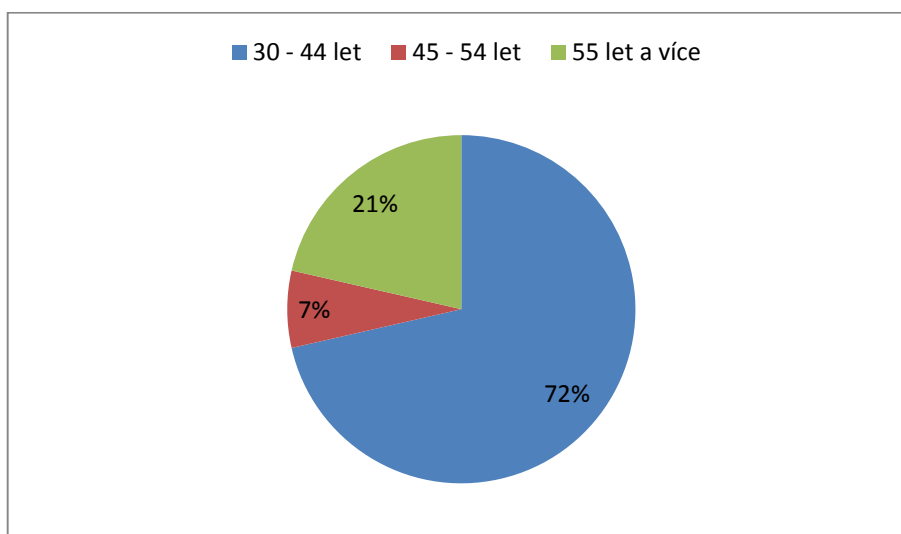
Ve společnosti pracuje převážné množství mužů, ženy zde pracují v zastoupení čtrnácti procent.



*Obr. 8: Poměr mužů a žen ve vybrané společnosti. (Vlastní zpracování)*

### Rozdělení věkových skupin ve vybrané společnosti

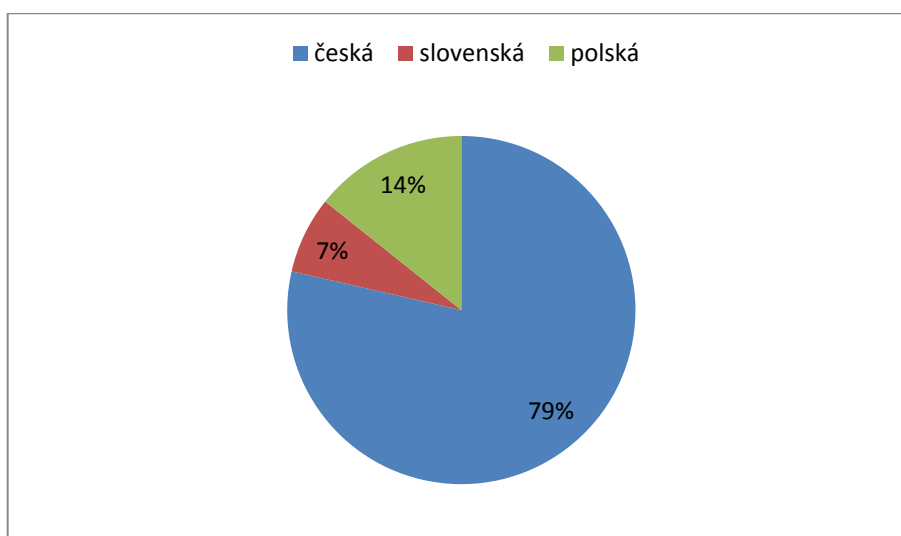
Ze získaných dat lze konstatovat, že ve vybrané společnosti není ani jeden zaměstnanec, který by spadal do věkové skupiny 20 - 30 let. Nejvíce lidí pracujících ve společnosti je ve věku 30 – 44 let. Druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou pracovníci starší 55 let. Nejméně početnou skupinu představují zaměstnaní ve věku 45 – 54 let.



*Obr. 9: Věková struktura zaměstnanců. (Vlastní zpracování)*

### Rozdělení národnostních skupin ve vybrané společnosti

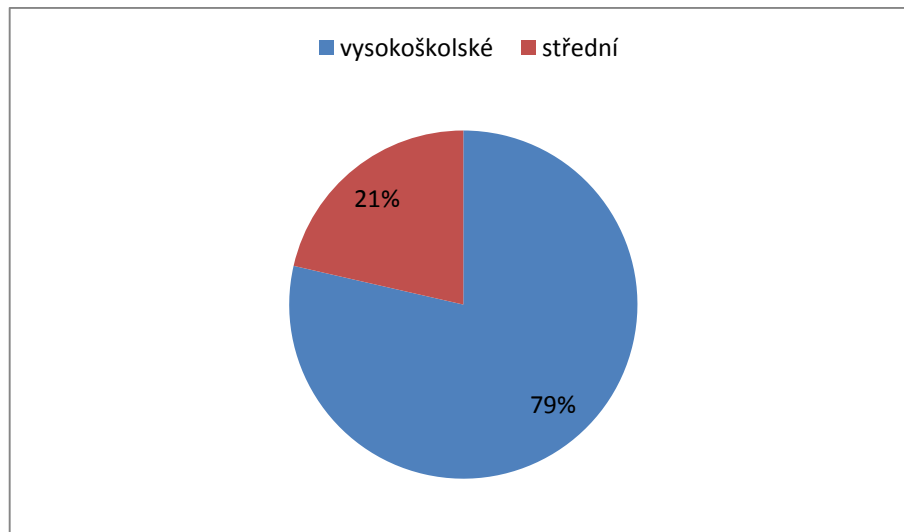
Většina zaměstnanců je české národnosti, pracuje zde však 1 zaměstnanec slovenské národnosti a 2 zaměstnanci polské národnosti. To je vnímáno pozitivně jak z hlediska diverzity, tak z hlediska Age managementu. Společnost v horizontu dvou let zaznamenala nárůst obrátu o 77 % v projektu, na kterém se podílí zaměstnanci jiné národnosti. Zásluha samozřejmě není připisována pouze jim. Jisté však je, že možnost rozšířit nabídku na více trhů výrazně přispěla na zvýšení obrátu společnosti.



Obr. 10: Poměr národnostních skupin ve vybrané společnosti. (Vlastní zpracování)

### Nejvyšší úroveň dosaženého vzdělání

Z hlediska nejvýše dosaženého vzdělání je zde 79 % zaměstnanců, kteří jsou vysokoškolsky vzdělání, zbylých 21 % zaměstnanců dosáhlo středního vzdělání.

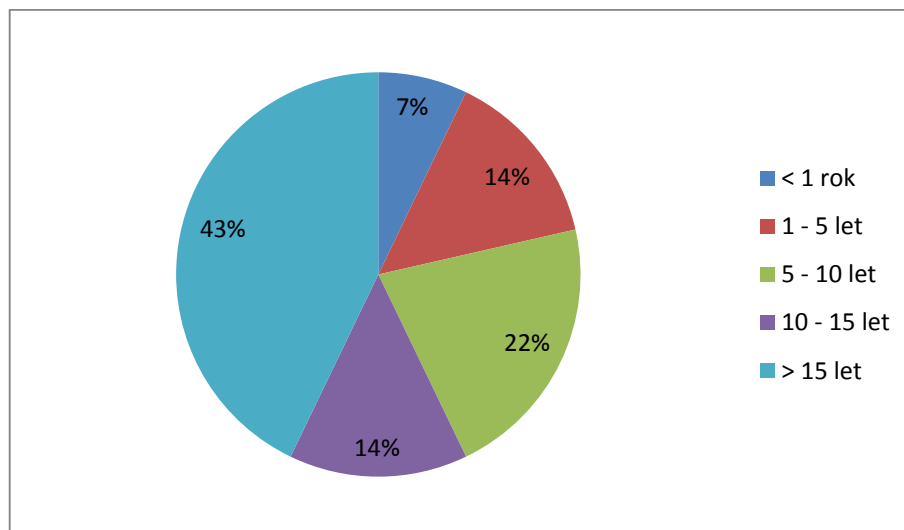


Obr. 11: Vzdělanost ve vybrané společnosti. (Vlastní zpracování)

### Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Poslední otázkou bylo zjištěno, že téměř polovina zaměstnanců pracuje pro společnost více než 15 let.

Od 10 do 15 let zde pracují 2 zaměstnanci, v rozmezí 5 až 10 let 3 zaměstnanci, od 1 do 5 let 2 zaměstnanci. Pouze 1 zaměstnanec pracuje ve společnosti dobu kratší než 1 rok.

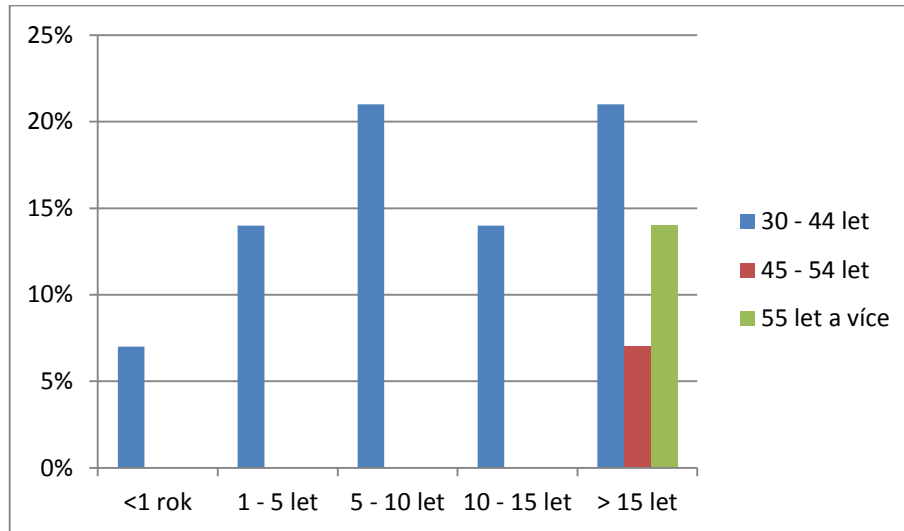


Obr. 12: Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané společnosti. (Vlastní zpracování)



### Délka pracovního poměru zaměstnanců vzhledem k věku

Ze získaných dat lze také zjistit, jak dlouho jsou zaměstnanci ve společnosti vzhledem k věku.



Obr. 13: Délka pracovního poměru zaměstnanců vzhledem k věku.

(Vlastní zpracování)

V celkovém součtu se zde nachází 11 zaměstnanců ve věkové kategorii 30 – 44 let, kteří jsou zastoupeni ve všech zvolených intervalech představující délku pracovního poměru. Vyšší věkové kategorie zastupují pouze interval > 15 let.

## 8 KROKY VÝZKUMU A CÍLE PRÁCE

První částí této diplomové práce bude analýza současného stavu Age managementu ve vybrané společnosti. Dílčími cíli je zjištění, jaké je povědomí zaměstnanců o tomto přístupu. Zda jsou ochotni přispívat na zavedení Age managementu a jaké kroky bude možné podniknout, aby byl Age management ve společnosti uplatňován ve větším rozsahu.

Otázky, na které má odpovědět tato část diplomové práce:

1. Jaké je povědomí zaměstnanců vybrané společnosti o Age managementu?
2. Jsou zaměstnanci ochotni přispět k zavedení Age managementu?
3. Jaké jsou možnosti zavedení Age managementu ve vybrané společnosti?

Potřebná data budou získána na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti.

Výstupem této části diplomové práce budou možnosti zavedení Age managementu ve vybrané společnosti. Age management bude zacílen na všechny zaměstnance společnosti, ne jen na věkovou kategorii 50+.

Druhou částí diplomové práce bude provedení Analýzy řízení lidských zdrojů, díky které budou zodpovězeny následující otázky:

1. Na jaké úrovni se řízení lidských zdrojů nachází?
2. Skrze jaká opatření je možné zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů?
3. Jaké kroky je nutno podstoupit, aby byly eliminovány slabé stránky řízení lidských zdrojů?

Data, potřebná pro získání odpovědí na výše uvedené, budou získána skrze otázky pro audit řízení lidských zdrojů. Tyto otázky budou rozděleny do 8 kategorií, v závěru kapitoly budou oblasti vyhodnoceny.

## 9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU AGE MANAGEMENTU VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Jestliže se chce společnost blíže seznámit a následně zabývat Age managementem, je nutné, aby byl s touto problematikou nejen výkonný ředitel, ale také vedoucí jednotlivých oddělení, resp. projektů. Pro tuto potřebu byl vytvořen dotazník, na základě kterého bylo žádoucí odpovědět na základní otázky výzkumu.

Cílem rozhovorů bylo zjistit, jaké je povědomí zaměstnanců o konceptu Age managementu a zda jsou ochotni přispívat při jeho zavádění. Byli dotazováni na názor o přínosu mladého a staršího (50+) člověka do společnosti. Otázky dále směřovaly k aktuálnímu stavu Age managementu ve společnosti. Z hlediska zavádění Age managementu jsem se zajímala o možné přínosy se strany zaměstnanců. V neposlední řadě byli respondenti dotazováni, s jakými silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami je zavádění Age managementu spjato. Výsledkem této analýzy je prezentace možných opatření, které by bylo pro podporu uplatnění Age managementu možné zavést.

Vybraní respondenti (výkonný ředitel a vedoucí projektů) byli e-mailem tázáni, zda jsou ochotni poskytnout rozhovor na téma Age managementu, s jehož účelem byli řádně obeznámeni. Otázky rozhovoru byly respondentům poskytnuty den předem. Rozhovory byly prováděny v zasedací místnosti vybrané společnosti. Se souhlasem respondentů byly všechny rozhovory nahrávány na záznamník mobilního telefonu z důvodu udržení stoprocentní pozornosti všech zúčastněných stran. Díky možnosti opětovného přehrání rozhovorů bylo umožněno zvýraznit slova, na která byl kladen větší důraz, což podpořilo autentičnost odpovědí. Slova, na něž byl kladen důraz, jsou podtržena. Na závěr rozhovoru bylo poděkováno všem respondentům za ochotu a věnovaný čas.

## 9.1 Rozhovor s jednatelem společnosti

**„Slyšel jste někdy o pojmu „Age management“?“**

*„O pojmu „Age management“ jsem slyšel, ale o tuto problematiku jsem se doposud zajímal jen okrajově.“*

**„Jak tomuto pojmu rozumíte?“**

*„Rozumím tomu tak, že se jedná o management firmy, který zohledňuje věk jejich zaměstnanců. Jedná se teda o vytváření takových pracovních podmínek, které odpovídají schopnostem zaměstnanců v dané věkové skupině.“*

**„Ve firmě nepracuje nikdo mladší 30 let. Je důvodem to, že na trhu práce v současné chvíli není vhodný uchazeč, který by splňoval požadavky ze strany firmy, nebo není nikdo v tomto věku, kdo by se o práci ve společnosti ucházel?“**

*„Ano, shodou okolností v současné chvíli nemáme zaměstnance do 30 let věku – 2 tito zaměstnanci ukončili pracovní poměr na konci roku 2017, resp. v lednu 2018. Myslím si, že k tomu přispěla i současná situace na pracovním trhu – velká poptávka po pracovnících. Možná je však i skutečnost, že generace těchto zaměstnanců je v mnoha směrech specifická. Hledá nové výzvy, neuspokojuje je práce v jedné oblasti (vývoj software pro jednoho zákazníka) dlouhodobě, hůře se vyrovnává s požadavky na pravidelnou přítomnost na pracovišti. Ve většině případů se jedná o čerstvé absolventy, kteří se v praxi učí, protože školní vědomosti/znalosti programování nejsou dostatečné. Po zapracování, které trvá řádově rok a více, většinou bohužel odcházejí.“*

**„Jaký máte pohled na přínos mladého člověka (např. absolventa), který by byl potenciálním zaměstnancem Vaší společnosti?“**

*„Jak už jsem uvedl – absolvent většinou přichází s nedostatečnými znalostmi, hodně záleží na tom, jak moc je ochoten učit se a vzdělávat. Samozřejmě, že přicházejí také výjimky v podobě absolventů, kteří pracovali po dobu svého studia, a je možné nasadit je na projekty téměř okamžitě. Když se vrátím k Vaší otázce – přínosem každého mladého člověka jsou nově vnesené myšlenky a názory, nové pohledy na tradiční způsob práce. Zažil jsem i zaměstnance, kteří byli zapálení pro myšlenku a té byli ochotni věnovat se i daleko nad rámec povinností. Tito mladí lidé mají také nadprůměrné zkušenosti s novými technologiemi, sociálními sítěmi, mobilními platformami atp., jejich názor*

*na vyvíjené aplikace je pro nás důležitý, jsou totiž reprezentanty názorů a myšlenek důležité skupiny potenciálních uživatelů našich aplikací. “*

**„Jaký máte pohled na přínos pracovníka 50+, který by byl potenciálním zaměstnancem Vaší společnosti?“**

*„Otázkou zůstává, jaký pracovník by to byl. Zda zkušený nebo nezkušený v oboru. Pokud bych hledal například testera, nebo člověka pro technickou podporu, troufám si říct, že přesto že by zde muselo být vynakládáno úsilí na zaškolení, je zde možnost, že by se stal postupem času plnohodnotným členem týmu. V případě, že by se jednalo o zkušeného pracovníka s praxí v oboru, bylo by to velkým přínosem pro společnost. Takový člověk s sebou nese znalosti a zkušenosti ze své mnohaleté praxe, na základě čehož je schopen řešit problémy, které jsou pro nezkušeného pracovníka těžce řešitelné. Na základě zkušeností je také schopen lépe posoudit dopady změn na zákazníky a přinášet opatření, která zmírní negativní dopady. Na druhou stranu je samozřejmě nutné počítat s omezeními těchto pracovníků. Těmi mohou být zdravotní problémy způsobené vyšším věkem, snížená schopnost adaptace atp. “*

**„Co by bylo Vaším cílem z hlediska Age managementu, pokud byste měl možnost zaměstnat takového pracovníka?“**

*„Mým cílem by bylo využít všeho, co by tento pracovník nabízel. Snažil bych se motivovat ho, aby své znalosti a dovednosti ochotně sdílel se svými kolegy a aby toto chápal jako součást svého poslání a nezastupitelné pozice ve firmě. “*

**„Jste schopen říct, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, by mohlo zavedení Age managementu do Vaší společnosti přinést?“**

*„Přiznám se, že o problematice Age managementu toho vím velmi málo na to, abych byl schopen sestavit seriózní SWOT analýzu, můj pohled je však takový:*

Tab. 1. SWOT analýza Age managementu dle jednatele vybrané společnosti. (Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- optimální využití zaměstnanců s ohledem na „sladění“ jejich aktuální situace (zdravotní stav, rodinná situace atd.) s pracovní zátěží</li> <li>- udržení zaměstnanců, jejich lepší motivace a pracovní výkon</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- individuální přístup k některým skupinám zaměstnanců může vést k nepochopení a pocitu ukřivdění u jiných skupin</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotace na školení zaměstnanců starších 55 let</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- odchod zaměstnanců z důvodu lepších nabídek na trhu, z důvodu slabé motivace zůstat ve firmě</li> <li>- vyšší výdaje na zdravotní péči</li> </ul>

**„V rámci EU existuje možnost dotací na školení, byl byste ochotný hledat cesty, jak dosáhnout těchto dotací?“**

„Popravdě řečeno, nad Age managementem jsem dříve vážně neuvažoval. Dotace na školení vypadají na první pohled dobře a mohou být zajímavým kritériem pro zvážení investice. Důležité však bude posoudit účelovost investice a podmínky pro získání dotací – z minulosti vím, že dotace EU jsou obecně vázány na těžce splnitelné, až nesplnitelné podmínky. Odpověď na Vaši otázku by mohla vyplýnout z analýzy.“

**„Jaký je aktuální stav Age managementu ve společnosti?“**

„I když jsem se o problematiku moc nezajímal, pohledem zpětně uplatňujeme některé principy Age managementu:

- vycházíme vstříc zaměstnancům v jejich rodinných situacích nebo při problémech se zdravím – dovolená na požádání, práce z domu, dřívější odchody, aj.,
- akceptujeme možnost skloubení studia a práce – v minulosti našimi řadami prošla řada studentů, kteří si dokončovali vzdělání při zaměstnání,

- *přizpůsobili jsme se i požadavkům na zkrácení úvazku, popř. práci na DOPP, nebo dokonce tomu, že někteří zaměstnanci pracují pro více firem současně a trvali na spolupráci na bázi firma – firma (OSVČ).*

### **Jak byste Vy konkrétně mohl/a pomoci při implementaci Age managementu?**

*„Z pohledu jednatele – přistupovat individuálně k zaměstnancům s ohledem na jejich věk - tj. brát v úvahu toto hledisko při:*

- *rozhodování o jejich začlenění do pracovních týmů,*
- *zadávání úkolů,*
- *plánování jejich rozvoje formou osobních plánů (školení, vzdělávání, rozvoj schopností, které jsou pro firmu přínosné),*
- *individuální posuzování toho, jak firma může využít jejich know-how/zkušenosti nebo jak je mohou předávat ostatním zaměstnancům napříč firmou.*

*Z pohledu zaměstnance:*

- *chápat požadavky na individuální rozvoj (např. formou osobního plánu), jehož cílem je především motivace na rozvoji mého know-how a k nastavení takových výzev, které mě mohou motivovat k (dlouhodobějšímu) setrvání ve firmě,*
- *rozumět správně specifickým dohodám managementu s některými zaměstnanci ohledně úvazku, pracovní doby, práce z domu atd. (např. u starších/nemocných zaměstnanců, u zaměstnanců s malými dětmi atd.),*
- *spolupracovat se všemi zaměstnanci napříč firmou bez ohledu na věk.“*

Na základě odpovědí majitele a výkonného ředitele společnosti je patrné, že má o problematice Age managementu jakýsi přehled. I přesto, že Age management jako takový není ve společnosti zaveden, z odpovědí vyplývá, že se snaží svým zaměstnancům vycházet vstříc. V případě nutnosti je jim nabízena flexibilnější pracovní doba nebo práce z domu. Je otevřený přijímání mladých zaměstnanců, absolventů, stejně jako vidí velké přínosy v případě spolupráce se zaměstnancem 50+. Je ochoten přispívat k implementaci managementu ve společnosti jak z pohledu jednatele, tak z pohledu zaměstnance. Jednatel společnosti je ochoten podílet se na zavádění Age managementu například z hlediska vzdělávání a školení zaměstnanců, na což bude v diplomové práci brán zřetel.

## 9.2 Analýza povědomí vedoucích pracovníků o Age managementu

**„Slyšel/a jste někdy o pojmu „Age management“?“**

*„S termínem se setkávám poprvé u příležitosti tvé diplomové práce.“*

*„S termínem jako takovým se setkávám poprvé.“*

**„Jak tomuto pojmu rozumíte?“**

*„Dle mého názoru je to vedení zaměstnanců způsobem, který maximálně využívá jejich potenciál a současně zohledňuje jejich věk, zdravotní stav nebo například životní situaci.“*

*„Tak, že každá věková skupina zaměstnanců potřebuje jiný přístup. Když se to ale vezme do důsledku, tak každý zaměstnanec potřebuje individuální přístup, takže věk vlastně není až tak podstatný.“*

(Respondenti se o Age management zajímali po zadání otázek k rozhovoru den předem.)

**„Jaký máte pohled na přínos mladého člověka (např. absolventa), který by byl potenciálním zaměstnancem Vašeho týmu?“**

*„Od mladého absolventa bych očekávala nový, svěží, nijak neomezený pohled na řešenou problematiku.“*

*„Nevidím v tom problém. Několik absolventů již mým týmem i prošlo a vždy přinesli nějaký nový pohled na řešené úkoly.“*

**„Jaký máte pohled na přínos staršího zaměstnance (50+), který by byl potenciálním zaměstnancem Vašeho pracovního týmu?“**

*„Zaměstnanec 50+ by mohl nabídnout týmu svou praxi. V případě, že by to byla praxe v oboru a ne jen praxe v obchodní sféře, jeho zkušenosti, popřípadě také kontakty, by byly velmi přínosné. Dále by rozhodně mohl přinést praktický a reálný přístup k řešeným problémům.“*

*„Vzhledem k tomu, že se této kategorii pomalu blížím (úsměv), byl bych sám proti sobě, kdybych si nemyslel, že i starší zaměstnanec může být přínosem. I když v oblasti programování se často mění používané technologie, může starší kolega vždy nabídnout zkušenosti z předchozí praxe.“*



**„Jste schopen / schopna říct, jaké silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, by mohlo zavedení Age managementu do Vašeho týmu přinést?“**

Tab. 2: SWOT analýza Age managementu dle vedoucích oddělení vybrané společnosti.  
(Vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- podpora pracovních věkových skupin</li> <li>- zájem o zavedení Age managementu</li> <li>- zájem zaměstnanců o vzdělávání</li> <li>- zvýšení konkurenceschopnosti společnosti</li> <li>- připravenost zaměstnavatelů a zaměstnanců reagovat na měnící se trh práce</li> <li>- růst vzdělanostní úrovně</li> <li>- přenos znalostí a zkušeností</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aktuální personální politika firmy nezohledňuje AM = diskriminace pracovníků 50+</li> <li>- absence modelu celoživotního vzdělávání</li> <li>- politika rovných příležitostí</li> <li>- nezvládnutí zavedení speciálních opatření</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- dotace</li> <li>- příchod nových zaměstnanců</li> <li>- přijetí antidiskriminačního opatření</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedostatek odborníků ve specifických oborech</li> <li>- lépe zavedený systém konkurenčních firem</li> </ul>

**„Řešíte Age management v rámci svého týmu? Myslíte si, že je Age management ve společnosti uplatňován?“**

*„Vzhledem k mojí dřívější neznalosti tohoto pojmu jsem se problematikou Age managementu vědomě nezajímala, mám však, dle mého názoru, sociální citění a vím, co momentálně můžu očekávat od každého člena týmu. V případě jakkoliv se měnící situace jsem vždy byla schopna po rozhovoru se svým podřízeným / kolegou uzpůsobit pracovní dobu, pracovní podmínky či pracovní prostředí tak, abychom ze situace oba vytěžili to nejlepší.“*

*„Age management jako takový ve společnosti bohužel uplatňován není, ale jak jsem již zmínila, jsem empatická. A to nejen já, ale také moji kolegové. Jsme schopni spolu otevřeně komunikovat a řešit nastalé problémy.“*

**„Jak byste Vy konkrétně mohl/a pomoci při implementaci Age managementu do Vašeho pracovního týmu?“**

*„Vzhledem k měnící se věkové struktuře společnosti EU a tím i pracovní síly je důležité uplatnit v praxi teoretické podstavy Age managementu. Ze své pozice bych byla schopna pomoci v přípravě změn a úprav pracovních podmínek s ohledem na Age management. Byla bych schopná přispět k rozvoji zaměstnanců nejen pracovního, ale také osobního, pracovala bych na motivačním programu. Bylo by vhodné zamyslet se také nad přijímacími podmínkami do zaměstnání s ohledem na věk.“*

*„Jak jsem psal výše, upřednostňuji individuální přístup, který vlastně Age management zahrnuje automaticky. Vzhledem k tomu, že vedu tým 3 lidí, mé časové možnosti dovolují věnovat se každému zvlášť v případech, kdy je to potřeba.“*

Na základě rozhovorů s vedoucími projektů možno konstatovat, že se s pojmem Age managementu setkávají poprvé, avšak všichni byli schopni stručně vystihnout podstatu tohoto způsobu řešení. I navzdory neznalosti řešení Age managementu se shodují na přínosech, se kterými může přicházet mladý člověk. Zároveň si uvědomují cennosti starší osoby, který po dobu své praxe získal zkušenosti, kterých je možno do budoucna využívat. V odpovědích jednoho ze zaměstnanců bylo zaznamenáno, že Age management ve společnosti není využíván. Z mé strany považuji za vhodné podotknout, že na základě zbylých odpovědí a mé zkušenosti Age management využíván je v podobě sociálního citění zaměstnanců vybrané společnosti a také na základě dobrých vztahů a komunikace, která ve společnosti panuje. Vedoucí projektů jsou nakloněni přispět vlastní iniciativou při zavádění Age managementu, což shledávám velmi pozitivním.

### 9.3 Možnosti zavedení Age managementu ve vybrané společnosti

Na základě analýzy současného stavu Age managementu ve vybrané společnosti budou stanoveny možnosti, skrze které by mohl být Age management postupně zaveden.

Doporučení jsou záměrně rozdělena dle věkových kategorií zaměstnanců. Bylo tak učiněno, aby pozitivní diskriminace nebyla vnímána negativně ostatními věkovými kategoriemi a nestala se tak kontraproduktivní.

Dříve, než budou zmíněny konkrétní možnosti zavedení Age managementu ve vybrané společnosti, považuji za důležité podotknout, že cílem zaměstnavatele by neměl být pouze nábor zaměstnanců, jejich motivace a v poslední fázi udržení zaměstnanců ve společnosti. Níže nabízené možnosti jsou návrhy, které přispějí k zavedení Age managementu. Toho však může být dosaženo jen v případě, kdy půjdou nadřazení příkladem, mezi zaměstnanci napříč celou společností bude dobrá atmosféra na poli vztahů a budou spolu schopni komunikovat nejen v příjemných situacích, ale také v případě problému. Z pohledu vyššího managementu je nutné znát dění ve firmě. Jestliže mají zaměstnanci plnit požadavky vedení, je nutné naslouchat jejich potřebám.

#### 9.3.1 Zaměstnávání absolventů

**Nábor absolventů vysokých škol** - jak vyplynulo z odpovědi výkonného ředitele, ve vybrané společnosti nepracují osoby mladší 30 let. Jedním z možných důvodů je uváděna současná situace na trhu práce, která je charakteristická nízkou nezaměstnaností a vysokou poptávkou po zaměstnancích.

Důvod, proč by měla společnost uvažovat nad přijetím absolventů vysokých škol je v prvé řadě ten, že tito potenciální zaměstnanci mohou do společnosti přinést nové nápady, které jsou spojeny s novými aplikacemi, které trh nabízí. Mladí absolventi jsou v této oblasti o něco zkušenější, rostou zároveň s těmito trendy. Druhým důvodem je tvárnost absolventů. Nejsou naučeni „špatným návykům“ z předchozího zaměstnání, pro vybranou společnost jsou velkou příležitostí, jak si vychovat své vlastní zaměstnance.

Za tímto účelem bylo osloveno Job Centrum UTB, které ve spolupráci se Studentskou unií UTB každoročně pořádá akci zvanou Business day, dále jen BD. Tento veletrh pracovních příležitostí nabízí přímý kontakt studentů a absolventů UTB s jejich potenciálními zaměstnavateli.

Nutné náležitosti pro účast na BD:

- závazná přihláška k účasti na Business day,
- rezervace stánku, doprovodného programu,
- zaslání podkladů pro zveřejnění profilu účastníka na webových stránkách, logo společnosti.

### Časová analýza

Tab. 3: Časová analýza pro účast na veletrhu pracovních příležitostí.  
(Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Podání přihlášky	1	-
B	Rezervace stánku	1	A
C	Zaslání podkladů	1	B
D	Příprava na veletrh	5	C
E	Montáž stánku	1	D
F	Účast na veletrhu a demontáž stánku	1	E
G	Vyhodnocení účasti na veletrhu	1	F
H	Nábor absolventů	xx	G

### Náklady spojené s účastí na veletrhu pracovních příležitostí:

Job Centrum UTB nabízí 3 možnosti stánku, kterými jsou Standard, Nadstandard a VIP. Pro společnost navrhuji možnost Standard. Tento stánek disponuje plochou 3 x 2 metry, součástí vybavení jsou 1 – 2 stoly, 2 – 4 židle, připojení wifi a el. síť. V ceně je také občerstvení a 1 parkovací místo. Cena za pozici Standard činí 4 000 Kč, splnění náležitostí a komunikace s Job Centrem zabere jednomu zaměstnanci cca 2 hodiny.

Do nákladů jsou dále započítány položky, viz tabulka. Připočteny jsou také náklady na zaměstnance, kteří stráví práci spjatou s veletrhem čas a nemohou se tak věnovat hlavní náplni práce. Při hodinové sazbě na jednoho zaměstnance, která byla vypočítána ze SHM, činí 600 Kč.

S přípravou materiálů na veletrh je spjata prezentace práce společnosti, letáky, které jsou dostupné, popřípadě zajištění reklamních předmětů. Této činnosti se budou věnovat 3 - 4 zaměstnanci – 2 z nich se budou podílet na případě prezentací, 1 - 2 na zajištění propagačních předmětů a letáků. Příprava prezentací a materiálů zabere zaměstnancům

dohromady cca 10 hodin. Čas pro přípravu reklamních předmětů a letáků bude ovlivněn dostupností těchto materiálů.

- Budou-li materiály ve firmě skladem, jejich naložení k přepravě zvládne jedna osoba za 1 hodinu.
- V případě, že materiály naskladněny nebudou, je nutné spolupracovat s marketingovým oddělením mateřské společnosti. V tomto případě zabere příprava letáků a reklamních předmětů cca 4 hodiny (částka uvedená v závorce).

Montáž stánku probíhá den před pořádáním akce. Dvěma zaměstnancům montáž zabere cca 2 hodiny. Veletrh trvá jeden den od 9 do 15 hodin, je však vhodné, aby se všichni 4 zaměstnanci dostavili na 8. hodinu. Čas strávený na místě konání bude od 8 do 15. Následná demontáž zabere stejný čas jako jeho montáž, tj. 2 hodiny.

Se zhodnocením účasti na veletrhu souvisí hodinová schůzka společnosti, na které budou prezentovány nabyté dojmy a pocity.

Celkové náklady, související s účastí na veletrhu, činí 46 800 Kč, resp. 48 600 Kč.

*Tab. 4: Náklady za veletrh. (Vlastní zpracování)*

Náklad	Kč (bez DPH)
komunikace s Job Centrem a splnění náležitostí	1 200,-
pronájem plochy	4 000,-
příprava materiálů na veletrh	6 600,- (8 400,-)
cena materiálů	5 000,-
montáž a demontáž stánku	4 800,-
čas strávený na veletrhu	16 800,-
zhodnocení účasti	8 400,-
<b>Celkem</b>	<b>46 800,- (48 600,-)</b>

#### **Přínosy pro společnost:**

- Zvýšení povědomí o společnosti,
- Zpracování bakalářských, diplomových nebo disertačních prací,
- Poloviční úvazek studenta,
- Oslovení potenciálních zaměstnanců,

- Možnost získání zaměstnanců z řad absolventů,
- Prezentace videa na webových stránkách.

V současné chvíli ve vybrané společnosti nepracuje nikdo z řad bývalých studentů UTB. V případě, že by se na základě BD, nebo jinou cestou, podařilo zaměstnat absolventa UTB, byla by při účasti BD možnost moderované prezentace společnosti, jejíž podmínkou je zapojení zástupce HR oddělení, ale také absolventa UTB, který pro společnost nějakou dobu pracuje a může tak sdělit své zkušenosti a zážitky se stávajícími studenty.

**Práce na společných projektech** – jak již bylo zmíněno, absolventy je nejprve potřebné zaškolit a naučit je postupům, které jsou ve společnosti praktikovány. K tomu může být nápomocná práce na společných projektech absolventů a starších zaměstnanců, pracujících ve společnosti.

V zájmu mladých lidí je často studovat a pracovat současně. Společnost již dříve zaměstnávala studenty vysokých škol. Jestliže by nastala možnost zaměstnání absolventů, bylo by možné nabídnout jim z následujících benefitů:

**Placené studijní volno** – studentům, kteří mají zájem pokračovat ve studiu kombinovanou formou, je možné nabídnout tento benefit ať už ve zkouškovém období, nebo pro přípravu na státní závěrečné zkoušky.

**Sdílení pracovního místa** – v případě, kdy by měla firma možnost a zájem zaměstnávat studenty prezenční formy studia, je možné nabídnout jim sdílené pracovní místo na DPP. V tomto případě by zde byla možnost zaměstnavatele „vychovat“ potenciální zaměstnance.

### 9.3.2 Motivace zaměstnanců střední věkové kategorie

Odhalit největší motivační faktory zaměstnanců střední věkové kategorie je dle mého názoru mnohem složitější, než u zbývajících skupin. Tito zaměstnanci jsou znalí práce ve svém oboru a jsou plně samostatní. Většinou se v tomto věku nachází na vrcholu své kariéry a podávají kvalitní výkony. Na druhou stranu se dostávají do situace, kdy jejich děti ještě nejsou soběstačné, zároveň jim stárnou rodiče, kterým je potřeba věnovat stále více péče a času. Z toho důvodu jsou velmi často přezdíváni „sendvičovou generací“.

Prvním faktorem, který dle mého názoru motivuje zaměstnance střední věkové kategorie pro setrvání ve firmě, je **přizpůsobení se „sendvičové generaci“**. Po rozhovorech na téma motivace zaměstnanců střední věkové kategorie, a to nejen ve vybrané společnosti, považují za vhodné motivovat zaměstnance tohoto věku především vstřícností

a pochopením ve chvílích, kdy se z rodinných důvodů nemohou plně věnovat své práci. Typickými situacemi jsou například nemoc dítěte, ale také nemoc manželky, která se dočasně není schopna postarat o děti a je nutné, aby tuto povinnost převzal muž. V těchto případech je vhodné nabídnout zaměstnanci možnost home-office. Vzhledem k tomu, že ve společnosti jsou vybudovány velmi dobré mezilidské vztahy, myslím si, že v této oblasti nenastávají velké problémy.

Management vybrané společnosti si uvědomuje výše uvedenou skutečnost. Ve spojitosti s uspokojením zaměstnanců nejen v pracovním životě, organizuje každoročně prodloužený víkend na horách pro celé rodiny svých pracovníků. Další benefity, které by mohly podporovat uspokojení zaměstnance v obou rovinách, jsou například:

- poskytnutí volna navíc v den vysvědčení,
- organizace jednodenního výletu v období prázdnin,
- organizace dětského dne.

V rámci střední věkové kategorie jsem se v okruhu svých známých dotazovala, co je jejich největší motivací pro setrvání v zaměstnání, ale i pro podávání požadovaných výkonů v práci, ve které jsou rádi. Mnoho z nich odpovídalo, že peníze pro ně nejsou na prvním místě. „*Samozřejmě že kdybych pracoval za nepřiměřeně nízkou mzdu, hledal bych si jinou práci.*“ Pro zaměstnance, kteří mají rodiny, jsou největší přidanou hodnotou **vztahy na pracovišti**. „*U nás na firmě je 6 kmenových zaměstnanců, jsme samí chlapi. Já tam pracoval 6 let, pak jsem chtěl změnu, ale po 4 letech jsem byl zpátky. Máme výborné mezilidské vztahy. Nikdy se nestalo, že by se někomu z nás cokoliv ztratilo. Když jsou na stole položené peníze, zůstanou tam tak dlouho, dokud si je nevezme ten, komu patří.*“

Zmiňována je také **flexibilní pracovní doba**. „*U nás nemáme pevnou pracovní dobu, kdybychom měli, musel bych mít jiné zaměstnání. Manželka pracuje jako sestřička v nemocnici, někdy má denní, někdy noční. Když potřebuji odvést děti do školy a do školky, přijdu do práce až po osmé hodině. Jindy je zase potřebuji vyzvedávat nebo s nimi jít k doktorovi. Práci i výkaz hodin musím mít samozřejmě v pořádku, nezáleží ale na tom, jestli budu v práci dopoledne nebo odpoledne.*“

Na základě odpovědí některých dotazovaných je jasné, že zaměstnancům této věkové kategorie jde především o možnost flexibilní pracovní doby a o dobré mezilidské vztahy, o které se však musí zasloužit nejen majitel nebo vedoucí oddělení, ale také všichni zaměstnanci.

Další benefity budou navrženy formou vzdělávání v rámci navržení nového modelu vzdělávání.

### 9.3.3 Udržení zaměstnanců 50+

V návaznosti na teoretickou část diplomové práce lze konstatovat, že přístup k zaměstnancům věkové kategorie 50+ je výrazně ovlivněn vykonstruovanými předsudky a mýty. Vzhledem k nastalé situaci na pracovním trhu, která je ovlivněna přicházející demografickou změnou, je třeba uvědomit si, že udržení těchto zaměstnanců ve vybraném podniku je velmi důležité. Tyto zaměstnance je třeba motivovat, aby byli ochotní sdílet znalosti, zkušenosti a know-how, které je podloženo dlouholetou praxí v zaměstnání.

I když v současné chvíli není věnována ze strany managementu příliš velká pozornost potřebám těchto zaměstnanců, je velmi pozitivní, že si je vědom problému stárnutí populace a je ochoten tuto situaci aktivně řešit.

Zaměstnanci 50+ jsou zpravidla mnohem více loajální, než jejich mladší kolegové. Jsou ochotni více vyhovět potřebám firmy a mají možnost obětovat pro společnost svůj čas v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Pracovníci 50+ mají vyřešen osobní život, jejich děti se stávají dospělými. Zaměstnanci proto nejsou nuceni věnovat rodině několik hodin každého dne. Pracovníci 50+ se dostávají do věku, kdy nejsou hnáni touhou běhu za kariérou a nejsou přehnaně ambiciózní. Nic z toho však neznamená, že nemají potřebu udržet si práci a místo ve společnosti. I tyto zaměstnance je nutné motivovat, aby měli chuť setrvat ve společnosti do důchodu a neměli potřebu odcházet předčasně.

Znalostní potenciál těchto zaměstnanců je v současné chvíli pro společnost velice ceněný. Cílem vybrané společnosti by měla být snaha o zachování jejich znalostí a zkušeností i po odchodu do starobního důchodu. Ke splnění takového cíle je však nutné učinit kroky a opatření, které budou podporovat ochotu zaměstnanců 50+ sdílet své know-how.

Reciproční výměna znalostí a zkušeností se stávajícími kolegy musí být podložena důkazem toho, že práce zaměstnanců 50+ byla, je a bude pro společnost přínosná. Na základě toho je velmi žádoucí, téměř nevyhnutelné, aby se tyto zaměstnanci stali mentory absolventů a předali jim zkušenosti, které nesmí být zapomenuty.

Dnešní doba klade na zaměstnance vysoké nároky, pracovní místa jsou v mnohém přizpůsobena požadavkům zákazníků, které nejsou novému zaměstnanci na počátku kariéry známé. Přidělený mentor jim tak může pomoci začlenit se nejenom do pracovního



kolektivitu, ale také rychleji zvládnout proces zaškolení, který je náročný pro celou společnost.

**Mentoring** - na základě dlouholeté praxe se zaměstnanec 50+ může stát skvělým mentorem. Mladého zaměstnance může provést nejrůznějšími situacemi, upozorňovat na rizika, nástrahy, a jak se jim vyvarovat, či jak problémy efektivně řešit. Tím v zaměstnanci - mentorovi může být vzbuzován pozitivní pocit, že je pro podnik potřebný v širším úhlu. Bude uspokojen, že jeho praxe bude uplatnitelná pro další generaci. Mladý člověk bude zapracován mnohem rychleji, než v kolektivu méně zkušených, věkově sobě blízkých zaměstnanců. Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, že získávání rad od pracovně staršího člověka je pro mladého pracovníka přínosem.

Pro staršího zaměstnance může představovat pozice mentora jakousi úlevu v zaměstnání. V prvé řadě předává zkušenosti a znalosti, které on sám zná, nemá tak potřebu učit se ničemu novému. Má možnost připomenout si zkušenosti, které v minulosti zažil a přitom je sdělovat mladšímu kolegovi.

**Potlačení mezigeneračního napětí** - přímý kontakt generací dále potlačuje mezigenerační napětí. Starší zaměstnanci nejsou vytlačováni z kolektivu, naopak představují přirozenou autoritu. Absolvent by měl být vděčný a vážit si takových zaměstnanců. Mít nad sebou dobrého mentora je štěstím, někdy až vzácností.

Starší zaměstnanci mají většinou zralý přístup k lidem. Mladé absolventy mohou naučit nejen práci, ale také umění reagovat s nadhledem, upozornit na obezřetnost při jednání a vystupování a mohou je naučit vyvarovat se zdánlivě jednoduchým chybám. Aby mohl starší zaměstnanec mentorovat mladšího, považují za vhodné doporučit účast na školení mentoringu. Uvedené téma bude zahrnuto do návrhů nového modelu vzdělávání vybrané společnosti.

Ve vybrané společnosti jsou dle mého názoru velmi dobré vztahy, stejně tak úroveň komunikace je na dobré úrovni. Vzhledem k tomu by bylo možné aplikovat Age management i v oblasti péče o bývalé zaměstnance, kteří dosáhnou důchodového věku. Odchod do důchodu je pro mnoho lidí velký zásah do života, obzvláště v případě odchodu z firmy, kde byly velmi dobré mezilidské vztahy. Pro ulehčení odchodu takovým zaměstnancům by společnost mohla uvažovat nad setkáváním se s nimi na různých akcích, případně by mohli být kontaktováni, když je ve společnosti potřebná pomocná síla.

### 9.3.4 Opatření Age managementu vztahující se ke všem věkovým kategoriím

V návaznosti na Dům pracovní schopnosti, jehož princip je popsán v teoretické části diplomové práce, apeluje Age management v první řadě na zdraví zaměstnanců a na dobrou úroveň jejich kondice.

Vybraná společnost zajišťuje vstupní lékařské prohlídky u obvodní lékařky společnosti. Dále by však bylo vhodné poskytnout zaměstnancům možnost preventivních prohlídek. Na podporu udržení kondice zaměstnanců doporučuji podporu sportovních aktivit zaměstnanců. V areálu společnosti je dostupná místnost, kde jsou umístěny stroje na cvičení a malá sauna. Tento benefit však není zaměstnanci využíván. Zařízení není v požadovaném stavu z hlediska bezpečnostních předpisů. Se zaměstnanci by bylo vhodné prodiskutovat, zda by po rekonstrukci posilovny tohoto benefitu využívali, či zda mají zájem o finanční podporu sportu (členství ve fitness, permanentka na plavání). S přihlédnutím na zvyšování průměrné délky života a tím i prodloužení doby odchodu zaměstnanců do důchodu je vhodné přemýšlet nad relaxačními pobyty zaměstnanců a wellness pobyty.

Kromě výše zmíněného mentoringu pro zaměstnance 50+ lze uvažovat také nad podporou koučinku, nebo nad přípravou talentovaných zaměstnanců skrze trainee programy. V neposlední řadě lze přemýšlet nad uplatněním rotace na pracovních místech, jejichž výsledkem by byla určitá zastupitelnost napříč společnostmi.

V rámci podpory spokojenosti zaměstnanců byla částečně dovybavena kancelář nábytkem, naskýtá se zde také možnost zajistit lepší ergonomii pracoviště. Společnost úspěšně uplatňuje flexibilní pracovní dobu, v případě potřeby zaměstnanců jsou zavedeny sick-days.

Navrhovaná opatření na podporu zavedení Age managementu ve vybrané společnosti mohou mít výrazný vliv na konkurenceschopnosti vybrané společnosti. Tato doporučení mohou společnosti ze strategického pohledu přinést pozitivní image z pohledu veřejnosti. Z pohledu zaměstnanců může mít zavádění Age managementu pozitivní vliv na zvýšenou spokojenost v zaměstnání, produktivitu nebo možnost nastavení kariérních plánů. Nelze opomenout ani pozvednutí značky zaměstnavatele.

## 10 AUDIT ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Cílem analýzy současného stavu řízení lidských zdrojů, dále jen ŘLZ, je odhalení silných a slabých stránek. Hlavními otázkami, které mají být zodpovězeny, jsou:

- Na jaké úrovni se řízení lidských zdrojů nachází?
- Skrze jaká opatření je možné zvýšit úroveň řízení lidských zdrojů?
- Jaké kroky je nutno podstoupit, aby byly eliminovány slabé stránky řízení lidských zdrojů?

Podkladem pro audit řízení lidských zdrojů byl zvolen dotazník, který je uváděn Bláhou (2005, s. 250 - 259) jako nástroj pro personální audit v malých a středních podnicích. Otázky dotazníku byly předloženy výkonnému řediteli společnosti, na základě kterých mně bylo dovoleno nahlédnout blíže do této problematiky. Dále byly využívány osobní zkušenosti nabyté v zaměstnání a možnost nahlížení do interních materiálů. K dokonalejšímu vyhodnocení dopomohla také analýza spokojenosti zaměstnanců, která proběhla v říjnu 2017.

Prvním krokem k provedení auditu ŘLZ bylo vyplnění otázek, které byly shrnuty do 8 oblastí. Dotazník je složen převážně z dichotomických otázek, na konci jednotlivých oblastí je vždy otázka, týkající se celkového postoje respondenta na danou oblast.

K vyhodnocení posloužila bodová tabulka 5, na základě které jsou jednotlivým oblastem přidělovány body. Na konci auditu řízení lidských zdrojů bude vyhodnocena celková úroveň ŘLZ vybrané společnosti.

Tab. 5: Bodové hodnocení. (Vlastní zpracování)

Oblast		Hodnoty				Počet otázek
		max. bodů	nízká	střední	vysoká	
10.1	Strategie a plánování lidských zdrojů	17	do 9	10 - 13	14 - 17	11
10.2	Organizační uspořádání	13	do 5	6 - 9	10 - 13	9
10.3	Výběr a přijímání zaměstnanců	14	do 7	8 - 10	11 - 14	10
10.4	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	18	do 9	10 - 13	14 - 18	12
10.5	Výkon a hodnocení zaměstnanců	15	do 7	8 - 11	12 - 15	11
10.6	Odměňování zaměstnanců	25	do 13	14 - 19	20 - 25	15
10.7	Zaměstnanecké vztahy	35	do 17	17 - 27	28 - 35	23
10.8	Firemní kultura	14	do 7	8 - 10	11 - 14	10

Za každou dichotomickou otázku je možno získat 1 bod, za postojové a jiné otázky je možno získat nejvíce 5 bodů. Maximální dosažený počet bodů v auditu řízení lidských zdrojů je 151.

Celková úroveň ŘLZ ve vybrané společnosti bude vyhodnocena dle následující stupnice:

- vysoká úroveň: 151 – 115 bodů,
- střední úroveň: 114 – 73 bodů,
- nízká úroveň: 72 bodů a méně.

Opatření vedoucí ke zvýšení úrovně ŘLZ a eliminace slabých stránek nebudou uváděny za každou oblastí zvlášť, bude jim věnována samostatná kapitola.

### **10.1 Strategie a plánování lidských zdrojů**

První oblast auditu ŘLZ sestává celkem z 11 otázek. Z dichotomických otázek bylo možné získat 9 bodů. Počet bodů z otázky č. 10 byl odvozen od výše procent osob představujících klíčové zaměstnance. U 11. otázky je počet bodů stanoven uvedeným stupněm celkové úrovně ŘLZ ve firmě. V této oblasti bylo možné získat maximálně 17 bodů.

Vybraná společnost má zpracovanou podnikatelskou strategii na 3 roky. Jejím obsahem jsou především předsevzetí jednatele a managementu, kterými jsou uskutečňovány cíle společnosti. V podnikatelské strategii vybrané společnosti jsou také zahrnuty příležitosti a hrozby, které jsou rozhodující při pro obchodní rozhodování.

Poslání i cíle ŘLZ jsou ve společnosti stanoveny pouze neformálně, s manažery však byly v minulosti diskutovány. Jednatel si uvědomuje důležitost lidských zdrojů pro společnost. Na základě neformálně stanovených cílů je zřejmé, že společnost vnímá své pracovníky jako důležité subjekty organizace.

Tab. 6: Strategie a plánování. (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 250)

Otázky	ano	ne
1. Má firma vypracovanou podnikatelskou strategii?	X	
2. Je tato strategie s výhledem více než na dva roky?	X	
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ - proč je potřebné zabývat se lidmi ve firmě?		X
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, vycházející z podnikatelské strategie?		X
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		X
6. Znájí je všichni manažeři?	X	
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiálové zdroje?	X	
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		X
9. Má firma plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?	X	
10. Kolik potřebuje Vaše firma (uveďte v procentech tak, aby součet činil 100 %):		
• klíčových zaměstnanců (hlavní produkční činnosti firmy).....	60 %	
• obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti).....	30 %	
• ostatní flexibilní pracovníci (brigádníci).....	10 %	
		1
		2
11. Zhodnoťte, jaká je celková úroveň ŘLZ ve firmě (1 - nízká, 5 - vysoká)		3
		4
		5

V oblasti strategie a plánování lidských zdrojů společnost získala 10 bodů, čímž podle vyhodnocovací tabulky ŘLZ těsně dosahuje na střední úroveň. Tomuto předem stanovanému hodnocení odpovídá i hodnocení oblasti jednatele.

## 10.2 Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů

Druhá oblast auditu je zaměřena na organizační uspořádání ve společnosti. Celkem z 9 otázek bylo možné získat maximálně 8 bodů z dichotomických otázek. Nejvíce 5 bodů mohlo být připsáno otázce č. 9, týkající se celkové úrovně personální agendy. Maximálně možný počet bodů, který lze získat v této oblasti, je 13.

Oblast organizačního uspořádání ve vztahu k ŘLZ shledávám za poměrně pozitivní. Zodpovědnost za lidské zdroje jsou v kompetencích jednatele. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost je z hlediska počtu lidí řazena k malým firmám, oddělení, které by se zabývalo řízením lidských zdrojů, zde není zavedeno. Hlavní činnosti v oblasti ŘLZ, od tvorby nových pracovních míst až po rozvázání pracovního poměru, jsou plně v kompetenci jednatele.

Hlavními činnostmi, za které jednatel/osoba zodpovědná za ŘLZ, jsou:

- tvorba pracovních míst,
- výběr a příjem zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců, mzdy, výhody a benefity pro zaměstnance,
- ukončení pracovního poměru.

Ve společnosti jsou uplatňovány popisy pracovních míst, které kromě popisu pracovního místa slouží pro odměňování zaměstnanců ve firmě. Popis pracovního místa má zaměstnanec k dispozici, činnosti však nejsou aktualizovány.

Tab. 7: Organizační uspořádání. (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 250)

Otázky	ano	ne
1. Je ve firmě osoba, která zodpovídá za řízení lidských zdrojů?	X	
2. Má tato osoba vymezeny personální činnosti, za které odpovídá?	X	
3. Jsou ve firmě popisy pracovních míst?	X	
4. Mají všichni zaměstnanci popis svého pracovního místa k dispozici?	X	
<i>Na následující otázky odpovídejte jen v případě, že disponujete popisy pracovních míst</i>		
5. Popisy pracovních míst slouží k řízení lidských zdrojů ve firmě.	X	
6. Popisy pracovních míst slouží pro odměňování zaměstnanců ve firmě.	X	
7. Jsou popisy pracovních míst aktualizovány?		X
8. Znají zaměstnanci firmy požadavky na manažery v oblasti personalistiky?		X
9. Jaká je celková úroveň personální agendy? (1 - nízká, 5 - vysoká)		1
		2
		<b>3</b>
		4
		5

V oblasti organizačního uspořádání dosahuje společnost 9 bodů, hodnocena je středně dobře.

### 10.3 Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Třetí oblast auditu řízení lidských zdrojů zahrnuje 10 otázek, z nichž 9 je dichotomických, hodnocených maximálně jedním bodem. Poslední, desátá otázka, je opět hodnocena maximálně pěti body. Celkem v této oblasti je možno dosáhnout nejvýše 14 bodů.

Na výběr nových zaměstnanců dohlíží jednatel společnosti. V případě, kdy ve vybrané společnosti vzniká potřeba nového zaměstnance, je vždy nejprve pečlivě zváženo, zda není možné práci na uvolněné pozici přiřadit, případně rozdělit mezi stávající zaměstnance.

Jestliže to není možné, přichází na řadu proces přijímání nového zaměstnance. Tato strategie není pevně stanovena, jednatel společnosti k ní vždy přihlíží.

Prvním krokem je definice a popis pracovního místa, které bude potřeba obsadit. Tato povinnost spadá do kompetencí výkonného ředitele, který konzultuje klíčové oblasti s vedoucím toho oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec přijat. Dále jsou definovány požadavky na zaměstnance, tj. vzdělání, praxe, znalosti nebo zkušenosti. Po stanovení náležitostí je nabídka pracovního místa zveřejněna.

Nabídky pracovního místa jsou uveřejňovány na sociálních sítích společnosti (Facebook, LinkedIn) a na webových stránkách společnosti v sekci kariéra. Společnost také využívá služeb náborové agentury. Dříve probíhala spolupráce s ÚP.

Ze sociálních sítí jsou uchazeči přesměrováni na webové stránky společnosti přímo na konkrétní nabídku práce, kde je připraven speciální formulář pro zasílání životopisů. Na základě Google Analytics je následně sledováno, kolik potenciálních uchazečů se ze sociálních sítí prokliklo na web společnosti v porovnání se skutečným počtem doručených životopisů.

Po ukončení výběrového řízení jsou postupně procházeny všechny doručené životopisy, na základě kterých jsou všichni zájemci vyrozuměni. Nejvhodnější adepti jsou kontaktováni telefonicky nebo e-mailem. V případě přetrvávajícího zájmu je smluven termín, ke kterému se potenciální zaměstnanec dostaví k pohovoru.

Ve většině případů je jednatel účastníkem každého pohovoru. Termín schůzky je vždy plánován tak, aby vyhovoval také vedoucímu projektu/oddělení. U pohovoru jsou projednávány základní náležitosti. Zájemci jsou sdělovány požadavky odpovídající obsazovanému pracovnímu místu. Následně je zájemce vyzván k vyjádření vlastního názoru. Pokud se nabídka střetne s poptávkou, přichází na řadu sjednání výše mzdy, která bude zaměstnanci přiznána.

Pracovní smlouva je podepsána v den nástupu do zaměstnání. Ve společnosti není zaveden adaptační program pro nové zaměstnance. V první analytické část DP – Možnosti zavedení Age managementu již byl prezentován návrh adaptačního programu.

Jednatel prošel základním kurzem z oblasti zajišťování lidských zdrojů, dále se vzdělává samostudiem pomocí odborné literatury, týkající se náboru a přijímání nových

zaměstnanců. Jeho poznatky jsou dále prezentovány vedoucím jednotlivých oddělení/projektů.

Tab. 8: Výběr a přijímání zaměstnanců. (Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 251)

Otázky	ano	ne
1. Je ve společnosti osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?	X	
2. Je tato osoba řádně proškolená?	X	
3. Je na pohovoru přítomen vedoucí oddělení, do kterého bude nový zaměstnanec spadat?	X	
4. Je vedoucí řádně proškolen?	X	
5. Je ve společnosti ustálen systém přijímání zaměstnanců?	X	
6. Jsou při obsazování vyšších pracovních míst upřednostňováni zaměstnanci?	X	
7. Je nastavena strategie pro upřednostňování stávajících zaměstnanců před potenciálními?		X
8. Byla tato strategie dána na vědomí zaměstnancům?		X
9. Existuje ve firmě adaptační program pro nové zaměstnance?		X
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců? (1 - nízká, 5 - vysoká)		1 2 3 4 5

Společnost dosáhla deseti bodů a blíží se k vysoké úrovni řízení lidských zdrojů v oblasti výběru a přijímání nových zaměstnanců.

## 10.4 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Na téma vzdělávání a rozvoje zaměstnanců bylo vybráno 12 otázek, z nichž 10 je dichotomických, lze za ně tedy získat nejvíce 10 bodů. Jedenáctá otázka je podložena podmínkou, při jejímž splnění může být ohodnocena až 3 body. Poslední otázka je opět hodnocena maximálně 5 body. Celkový počet bodů, které je možné v této oblasti získat, je 18.

Ve vybrané společnosti není nastaven systém vzdělávání. Stejně tak zde není nikdo zodpovědný za rozvoj zaměstnanců, který je však jednatelem společnosti podporován. Zájem o konkrétní školení je se zájemci diskutován. Mimo vzdělávací kurzy cizího jazyka, který je zabezpečován jazykovou školou, jsou dostupné odborné kurzy nebo školení měkkých dovedností. Na základě evidence zaměstnanců účastnících se vzdělávacích programů jsou vyhodnocovány investice do vzdělávání. Počet hodin, které zaměstnanci stráví na školení, se odvíjí od pracovní pozice. Řadoví zaměstnanci věnují školení



odborných dovedností 8 – 24 hodin ročně, manažeři 16 – 32 hodin ročně. Vzděláváním cizích jazyků zaměstnanci stráví 40 – 60 hodin ročně.

Tab. 9: Rozvoj a vzdělávání. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 251)

Otázky	ano	ne
1. Je ve firmě nastaven systém vzdělávání?		X
2. Je ve firmě osoba odpovědná za rozvoj zaměstnanců?		X
3. Je vzdělávání zaměstnanců podporováno?	X	
4. Je ve firmě ujasněn postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		X
5. Zjišťujete potřeby vzdělávání zaměstnanců?	X	
6. Nabízí firma semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?	X	
7. Má firma zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?		X
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		X
9. Existuje evidence zaměstnanců účastnících se vzdělávacích programů?	X	
10. Vyhodnocujete investice do vzdělávání zaměstnanců?	X	
11. Kolik hodin v průměru stráví zaměstnanec na školeních ročně?	15 hodin	
	1	
	2	
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců ve firmě? (1 - nízká, 5 - vysoká)	3	
	4	
	5	

V oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je společnost na střední úrovni. Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců bude pro potřeby společnosti navržen nový model vzdělávání. Zohledněny budou všechny věkové kategorie.

### 10.5 Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Za 11 otázek v této oblasti je maximální možný počet dosažených bodů 15. Deset bodů lze získat v případě kladných odpovědí na dichotomické otázky, zbylých 5 bodů je připsáno v případě exaktního přístupu provádění pracovního hodnocení zaměstnanců.

Nízká úroveň v oblasti řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců je dle mého názoru způsobena především malým počtem zaměstnanců ve vybrané společnosti. Ve společnosti není zaveden formální systém pracovního hodnocení zaměstnanců, další otázky tak nebyly vyplněny. Jednatel chválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci verbálně, ale i formou prémie, které jsou zaměstnancům připisovány každý měsíc. Jednou ročně je s každým zaměstnancem veden pohovor ohledně zvyšování mzdy.

Tab. 10: Hodnocení zaměstnanců. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 252)

Otázky	ano	ne
1. Je ve firmě zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		X
2. Je prováděno pravidelné hodnocení zaměstnanců?	X	
3. Chválíte své zaměstnance?	X	
4. Je systém hodnocení pravidelně zdokonalován?		X
<i>Na otázky 5. - 10. odpovídejte pouze v případě, že máte zaveden pracovního hodnocení.</i>		
5. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení při odměňování zaměstnanců?		
6. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení při povyšování zaměstnanců?		
7. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení při přemísťování zaměstnanců?		
8. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení pro další vzdělávání zaměstnanců?		
9. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení pro zvyšování výkonnosti firmy?		
10. Využíváte výsledky z pracovního hodnocení pro zvyšování kvality řízení a vedení lidí?		
11. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců? (1 – málo formální přístup, 5 – exaktní přístup)		1 2 3 4 5

V této oblasti dosáhla společnost tří bodů z důvodu nezavedeného systému pracovního hodnocení zaměstnanců. Z pohledu auditu ŘLZ se nachází na nízké úrovni.

## 10.6 Odměňování zaměstnanců

Oblast odměňování zaměstnanců je rozdělena na dvě části, a sice na část ohledně mezd a část zaměstnaneckých výhod. Celkový počet získaných bodů bude sečten dohromady za obě oblasti.

### Mzda

Za první podoblast bylo možno získat 6 bodů za kladné odpovědi na dichotomické otázky. Maximálně 3 body byla hodnocena odpověď „pouze individuální pracovní výkon“, nejvýše 5 bodů bylo možno získat za vysokou úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě. Celkem bylo v této podoblasti možné dosáhnout na celkové skóre 14.

Zaměstnancům vybrané společnosti je přiznávána mzda, ke které jsou připočítávány v rámci motivace prémie, o kterých rozhoduje jednatel společnosti. Jednou ročně je veden pohovor se zaměstnanci, kde jsou diskutovány pracovní výkony zaměstnanců a jejich mzda, která je po projednání zvyšována. Pravidelně probíhá také valorizace mezd, kterou zaměstnavatel používá k dorovnání inflace, jež se ve mzdě promítne.

Za výpočet mezd a odvody za zaměstnance odpovídá účetní oddělení společnosti. Mzda je většinou vyplácena k 6. dni v měsíci, nejpozději však k 15. dni v měsíci.

Tab. 11: Odměňování zaměstnanců – mzda. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 253)

Otázky	ano	ne
1. Má firma mzdovou politiku?	X	
2. Je zveřejněna?		X
3. Vychází mzdová politika z podnikatelské strategie firmy?	X	
4. Je zaveden formální plán na zvýšení mezd ve firmě?	X	
5. Je růst mezd závislý na produktivitě práce?	X	
6. Která z těchto kritérií jsou při hodnocení zohledňována:		
• pouze individuální pracovní výkon		
• pouze počet odpracovaných let		
• obojí	X	
7. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší míra fluktuace?	X	
8. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců ve firmě? (1 – nízká, 5 – vysoká)		1
		2
		3
		<b>4</b>
		5

Z oblasti odměňování zaměstnanců ve formě mzdy získala na základě odpovědí jednatele 11 bodů, čímž stojí na vysoké úrovni.

### Zaměstnanecké výhody

Druhá podoblast, sestávající ze sedmi otázek, byla sestavena z 6 dichotomických otázek hodnocených jedním bodem, poslední otázka týkající se úrovně zaměstnaneckých výhod byla hodnocena maximálně 5 body. Za tuto podoblast bylo možno připsat maximálně 11 bodů.

Po sečtení maximálního hodnocení obou podoblastí je výsledkem maximálního počtu bodů skóre 25.

Společnost nabízí mnoho zaměstnaneckých výhod. Všem zaměstnancům společnosti je poskytován služební telefon a notebook. Zaměstnancům, kteří k výkonu své práce využívají firemní automobil, je poskytován i pro soukromé účely.

V areálu firmy není k dispozici jídelna, proto zaměstnanci vybrané společnosti dostávají příspěvky na stravování ve výši 100 Kč na pracovní den. Z důvodu vyšších cen nabízených

denních menu ve Zlíně byla částka příspěvku na stravování navýšena k 1. 1. 2018. Na pracovišti je zajišťováno také občerstvení v podobě teplých a studených nápojů.

Každoročně jsou pořádány firemní akce. Jednou z nich je vánoční večírek, který je spojen s workshopem. Cílem workshopu je zhodnocení uplynulého roku a sdělení plánů na rok následující. Benefitem, který je podmíněn splněním stanoveného targetu, je prodloužený víkend na horách pro všechny zaměstnance. Zaměstnancům, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni kratší dobu než jeden rok, je pobyt financován v poměrné výši.

Podoblast zaměstnaneckých výhod je také hodnocena kladně, společnost zde získala 9 bodů a stejně jako podoblast mezd, se i zde společnost zařadila na vysokou úroveň z hlediska hodnocení auditu.

Tab. 12: Zaměstnanecké výhody. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 253)

Otázky	ano	ne
1. Nabízí firma svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?	X	
2. Převažují v nabídce zaměstnanecké pracovní výhody (vzdělávání, stravování)?	X	
3. Je stanoven zaměstnanecký účet, do jehož výše mohou zaměstnanci čerpat zaměstnanecké výhody?		X
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod aktualizována alespoň jednou za 3 roky?	X	
5. Sledujete zaměstnanecké výhody u konkurenčních firem?	X	
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců v tomto ohledu?	X	
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod ve firmě? (1 – nízká, 5 – vysoká)		1
		2
		3
		4
		5

Po sečtení bodů z obou podoblastí získala vybraná společnost celkem 20 bodů a dostala se tak na vysokou úroveň z hlediska hodnocení zaměstnanců.

### 10.7 Zaměstnanecké vztahy

Stejně jako předchozí, i oblast zaměstnaneckých vztahů je rozdělena na více podoblastí, v tomto případě 3. Těmi jsou vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců, dále jen BOZP, a zabezpečení politiky rovných příležitostí. Celkový počet získaných bodů bude sečten dohromady za obě oblasti.

## Vztahy

Podoblast vztahů je analyzována celkem 13 otázkami, z nichž 12 je dichotomických. V případě 12 kladně zvolených odpovědí je možno získat 12 bodů, za poslední, třináctou otázku je v případě nejvyšší úrovně zaměstnaneckých výhod možné získat 5 bodů. Za podoblast je v nejlepším možném případě připsat 17 bodů.

O zaměstnanecké vztahy se stará především jednatel společnosti, popřípadě vedoucí jednotlivých projektů/oddělení. Jestliže nastane problém, který je nutné prodiskutovat, mají zaměstnanci možnost obrátit se na svého přímého nadřízeného. Není-li v kompetencích přímého nadřízeného problém vyřešit, obrátí se na jednatele společnosti, s jehož pomocí je problém řešen.

Pokud je se zaměstnancem rozvázán pracovní poměr, je realizován výstupní pohovor s jednatelem, jehož snahou je zjistit důvod odchodu zaměstnance. Vzhledem k tomu, že vybraná společnost je obchodní firmou, snahou jednatele je udržet dobré vztahy i po rozvázání pracovního poměru.

Společnost disponuje právními poradci, kteří plní funkci poradců v oblasti pracovněprávních vztahů. Funkce osoby odpovědné za evidenci legislativy v oblasti pracovněprávních vztahů je zastávána jednatelem společnosti ve spolupráci s mateřskou firmou.

Dotazování se na spokojenost zaměstnanců ve společnosti probíhá současně s projednáváním vykonávané práce jednou za rok.

Tab. 13: Zaměstnanecké vztahy. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 254)

Otázky	ano	ne
1. Má firma politiku zaměstnaneckých vztahů?		X
2. Je ve firmě osoba odpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?	X	
3. Je zaveden etický kodex?		X
<i>Pokud ne, přejděte k otázce č. 7.</i>		
4. Účastnili se na tvorbě kodexu všichni vedoucí?		
5. Jsou s kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?		
6. Jsou s kodexem seznamováni nově příchozí zaměstnanci?		
7. Mají se zaměstnanci na koho obrátit v případě nepříznivých zaměstnaneckých vztahů?	X	
8. Jsou ve firmě vedeny výstupní rozhovory?	X	
9. Má firma možnost právního poradce v oblasti pracovněprávních vztahů?	X	
10. Je ve firmě osoba odpovědná za evidenci legislativy v oblasti pracovněprávních vztahů?	X	
11. Zjišťujete, zda jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni?	X	
12. Evidujete a analyzujete stížnosti?	X	
13. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů ve firmě? (1 – nízká, 5 – vysoká)		1
		2
		<b>3</b>
		4
		5

V podoblasti zaměstnaneckých vztahů dosahuje společnost střední úrovně s počtem deseti získaných bodů.

### Zabezpečení politiky rovných příležitostí ve firmě

Druhá podoblast zaměstnaneckých vztahů, je vyhodnocována čtyřmi otázkami. Tři z nich jsou dichotomické, maximální počet bodů 3, k těm budou připsány body za 4. otázku, maximálně však 5.

Na základě odpovědí jednatele lze konstatovat, že v oblasti rovných příležitostí společnost na první pohled výrazně zaostává. Není zde uplatňována politika rovných pracovních příležitostí, stejně tak nejsou zavedena dostatečná opatření proti diskriminaci. Návrhy na opatření vedoucí ke zlepšení jsou uvedeny v závěru celé kapitoly.

Tab. 14: Rovné příležitosti. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 255)

Otázky	ano	ne
1. Existuje ve firmě politika rovných pracovních příležitostí?		X
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?		X
3. Jsou dostatečná opatření proti diskriminaci při náborem pracovníků?		X
4. Jaká je celková politika rovných příležitostí ve společnosti? (1 - nízká, 5 - vysoká)		1
		2
		3
		4
		5

### Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců

Analýza podoblasti BOZ je zkoumána na základě 6 otázek, 5 dichotomických – maximální počet bodů 5, v případě vysoké úrovně BOZ je za 6. otázku možné získat až 5 bodů. Celkový možný počet bodů získaný v této podoblasti činí 10.

Po sečtení maximálního hodnocení obou podoblastí je výsledkem maximálního počtu bodů skóre 35.

Ve společnosti je prováděno školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci) jednou ročně externím školitelem. V případě příchodu nového zaměstnance je školení provedeno v nejbližším možném termínu. Dále je zaměstnavatelem zajištěno školení požární ochrany (PO), které provádí taktéž externí školitel. Na pracovišti je umístěno několik hasicích přístrojů, které jsou pravidelně revidovány.

Za posledních několik let není evidován žádný pracovní úraz. Pro případ nutnosti ošetření úrazu na pracovišti jsou na určených místech umístěny lékárničky vybavené materiálem první pomoci. V areálu společnosti je umístěna ordinace praktického lékaře, který je schopen v případě potřeby poskytnout první pomoc.

Tab. 15: Bezpečnost a ochrana zdraví. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 254)

Otázky	ano	ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodů pracovní neschopnosti?	X	
2. Jsou evidovány pracovní úrazy?	X	
3. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoc?	X	
4. Je ve firmě osoba odpovědná za bezpečnost práce?	X	
5. Umožňuje společnost pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?	X	
6. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců? (1 - nízká, 5 - vysoká)		1
		2
		3
		4
		5

Úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví je dle výpovědi jednatele na vysoké úrovni, společnost v této podoblasti dosahuje na plný počet bodů.

V oblasti zaměstnaneckých vztahů získala společnost 21 bodů z 35 možných, čímž se řadí na střední úroveň.

## 10.8 Firemní kultura

Poslední analyzovaná podoblast řízení lidských zdrojů sestává z 10 otázek. Nejvyšší možný počet dosažených bodů je 14, 9 z nich lze získat za kladné odpovědi u dichotomických otázek, zbylých 5 bodů je získáno v případě nejvyšší možné úrovně firemní kultury.

Audit se vztahuje k firemní kultuře. Management společnosti definuje hodnoty a informuje o nich své zaměstnance. Na základě analýzy spokojenosti zaměstnanců bylo zjištěno, že zaměstnanci uznávají hodnoty firmy a jsou pro ně důležité, což potvrzuje také odpověď jednatele.

Hodnoty vybrané společnosti:

- důvěra,
- spolupráce,
- orientace na zaměstnance,
- orientace na zákazníka,
- růst hodnoty firmy.



Vzhledem k činnosti firmy je nutné budovat dobré a dlouhodobé vztahy se zákazníky, o což společnost usiluje.

Jednatel vnímá své zaměstnance jako sobě rovné, nutné změny s nimi diskutuje s předstihem, adaptace trvá. K zásadním změnám nedošlo, menší rekonstrukce kanceláře, byla ku prospěchu společnosti.

Tab. 16: Firemní kultura. (Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 255)

Otázky	ano	ne
1. Má firma definovány hodnoty, které jsou pro ni důležité?	X	
2. Jsou o nich zaměstnanci informováni?	X	
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?	X	
4. Chovají se manažeři v souladu s firemními hodnotami?	X	
5. Je vytvořeno proaktivní podnikatelské klima orientované na zákazníka?	X	
6. Jsou srozumitelně nastaveny personální a podnikatelské normy?	X	
7. Přizpůsobuje se Váš styl vedení zaměstnancům?	X	
8. Adaptují se zaměstnanci na změny poměrně rychle a dobře?		X
9. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?	X	
		1
		2
10. Jaká je celková firemní kultura? (1 - nízká, 5 - vysoká)		3
		4
		5

Společnost je s 11 získanými body v této oblasti na vysoké úrovni.

## 10.9 Vyhodnocení auditu ŘLZ

Po zanesení dosažených výsledků do tabulky 13 lze konstatovat, že vybraná společnost dosahuje 95 body střední úrovně ŘLZ. Nejsilnější stránkou společnosti je shledána oblast firemní kultury, naopak velmi slabou stránkou je oblast řízení výkonu a pracovního hodnocení zaměstnanců. Pro oblasti, ve kterých společnost nedosahuje dobré hodnocení (strategie a plánování lidských zdrojů, organizační uspořádání, výběr a přijímání zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, výkon a hodnocení zaměstnanců, odměňování a zaměstnanecké vztahy), budou navržena opatření, která by mohla vést k eliminaci slabých stránek v oblasti ŘLZ vybraného podniku.

Tab. 17: Bodové vyhodnocení auditu. (Bláha, Kaňáková a Maeticiuc, 2005, s. 259)

Oblast	Hodnoty				
	nízká	střední	vysoká	získané body	max. bodů
Strategie a plánování lidských zdrojů		10		10	17
Organizační uspořádání		9		9	13
Výběr a přijímání zaměstnanců		10		10	14
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců		11		11	18
Výkon a hodnocení zaměstnanců	3			3	15
Odměňování zaměstnanců		15		20	25
Zaměstnanecké vztahy		21		21	35
Firemní kultura			11	11	14
				<b>95</b>	<b>151</b>

### 10.10 Doporučení pro zlepšení

V této kapitole budou navrženy kroky, které vybrané společnosti dopomohou ke zvýšení úrovně ŘLZ. Doporučení budou navazovat zejména na slabé stránky ŘLZ, které odhalila analýza ŘLZ a analýza spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti.

#### Strategie, plánování a organizační uspořádání vybrané společnosti

Tyto oblasti byly vyhodnoceny jako středně dobré. Zjištěným nedostatkem je především chybějící odborník, který by se zabýval řízením lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Všechny povinnosti spojené s HR zastává jednatel společnosti, bylo by však vhodné zvážit, zda by do budoucna neměl být přijat zaměstnanec, který by přispěl v řešení problematiky odbornými znalostmi. Slabou stránkou vybrané společnosti je i chybějící aktualizace pracovních míst a formální úprava důležitosti ŘLZ. Vyjmenované nedostatky by byly naplní práce zaměstnance personalistiky.

Při současném počtu zaměstnanců se může zdát personalista nepotřebným mzdovým nákladem, avšak strategický přístup k ŘLZ je důležitý i pro malé a střední podniky. Jestliže společnost do budoucna uvažuje o rozšíření pracovního týmu, bude práce personalisty potřebná. Zařazením nové pracovní pozice by ubylo povinností především jednatelem společnosti, který je hlavním řešitelem ŘLZ.

Náplní práce personalisty by byla strategie lidských zdrojů ve vybrané společnosti. Zabýval by se analyzováním pracovních pozic na trhu, které bude nutné do budoucna zajistit, aby společnost fungovala správně a efektivně. Navazující činností by byla strategie řízení lidských zdrojů. V tomto směru by měl personalista za úkol zajistit řádná opatření,

skrze která budou zaměstnanci co nejvíce přispívat k realizaci cílů stanovených v podnikatelské strategii.

S touto činností souvisí i stanovení cílů a poslání ŘLZ, které jsou v současné chvíli prezentovány pouze neformálně. Jednatel si sice uvědomuje důležitost řízení lidských zdrojů a vede je v evidenci, s růstem zaměstnanců ve společnosti by se však z důvodu komunikačního šumu mohlo toto poselství vytratit. Personalista by proto zajistil dokument, jehož účelem by bylo formální ustanovení důležitosti ŘLZ.

Dalším nedostatkem, který byl v této oblasti zjištěn, je popis pracovní náplně, který je součástí pracovní smlouvy. Při změně kompetencí není nová pracovní náplň zaměstnanci aktualizována. Personalista by měl v náplni práce aktualizaci popisu pracovních míst, která by mohla být prováděna na základě personálního auditu ve společnosti.

Povinnosti spojené se strategií lidských zdrojů, stejně jako se strategií řízení lidských zdrojů, jsou v současné chvíli v kompetencích jednatele. S přijetím personalisty by mohly být tyto povinnosti postupně delegovány.

### **Výběr, přijímání, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců**

Jak v oblasti výběru a přijímání nových zaměstnanců, tak v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, dosahuje společnost střední úrovně ŘLZ.

Nedostatky, vztahující se k první oblasti, shledávám především v absenci adaptačního programu zaměstnanců. Obzvláště pak v případě, kdy je přijímán zaměstnanec s malou či žádnou praxí.

Jakmile zaměstnanec nastoupí do zaměstnání, plyne mu zkušební doba, po dobu které se obeznamuje s problematikou svého postu, aby následně mohl podávat 100% výkon. Vedení společnosti by mělo zvážit **zavedení adaptačního programu**, na jehož sestavení by se podíleli vedoucí oddělení/projektů.

První krok adaptačního procesu by měl začít prvním pracovním dnem zaměstnance. Osoba zodpovědná za ŘLZ ve společnosti by měla zajistit veškerou administrativu včetně školení BOZP. Dále by měl být se zaměstnancem proveden vstupní pohovor, na kterém by měl být zaměstnanec informován o časovém plánu adaptace. Měl by být seznámen s klíčovými oblastmi, kterými bude po dobu adaptace procházet. Každá klíčová oblast by měla mít jasně stanovené cíle. Zaměstnanec by měl být seznámen nejméně se spolupracovníky,

se kterými bude denně v kontaktu. Vhodné je také připravit jmenný seznam všech zaměstnanců společnosti společně s jejich funkcí a fotografií. To usnadní orientaci zaměstnance napříč organizační strukturou společnosti. Na proces adaptace zaměstnance by měl dohlížet přímý nadřízený. Konzultace o procesu adaptace mezi pracovníkem ve zkušební době, přímým nadřízeným a vedením společnosti by měly probíhat po kratších časových úsecích, než až v závěru zkušební doby. Průběžně by měl být hodnocen nejenom nový pracovník, ale i přímý vedoucí – školitel. Aby nový pracovník byl zaškolen do všech pozic svého pracovního místa, na které byl výběrovým řízením přijat. Hodnocení samotného pracovníka není dostačující. Po uplynutí zkušební doby je vhodné opětovně projít harmonogram adaptace a zkontrolovat úroveň předem stanovených cílů. Zavedením adaptačního programu zaměstnanců by se předcházelo nedorozuměním vzniklým špatným zaškolením nově příchozího zaměstnance.

Proces adaptace nového zaměstnance se může zpočátku zdát jako zbytečný, čas beroucí a nákladný. Získaná podpora však zajistí odborný dohled, který v konečném důsledku šetří čas k zapracování zaměstnance, který získá mnohem rychlejší přehled nad standardními postupy, které jsou ve společnosti uplatňovány.

V navazující oblasti - Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, není vzdělávání plánováno. Měl by zde být proto zaveden plán vzdělávání, za které by měla nést zodpovědnost osoba zabývající se ŘLZ. V současné chvíli je to jednatel společnosti, do budoucna by tuto povinnost mohl převzít již zmiňovaný pracovník HR.

První krok plánování vzdělávání společnost splňuje. Je jím zjišťování potřeb zaměstnanců v oblasti vzdělávání.

Druhým krokem je samotná tvorba vzdělávacího programu. Měl by být stanoven hlavní cíl, kterému by předcházely dílčí cíle. Následně by probíhal výběr metod vzdělávání (aktivní nebo pasivní výuka), dále délka vzdělávacího programu, průzkum školitelů, nákladová analýza a výběr školitele. Třetí krok představuje samotnou realizaci programu, za kterým by mělo následovat celkové vyhodnocení.

Vyhodnocení výsledků je nejdůležitějším a zároveň nejsložitějším krokem, který završuje plánování vzdělávání. Vychází především z vyhodnocení cílů, které byly stanoveny ve druhém kroku plánování vzdělávání. Prokázat přínosy vzdělávání je pro podnik náročným procesem, na kterém by se svými poznatky měli podílet všichni účastníci.

### **Řízení výkonu, pracovní ohodnocení a odměňování zaměstnanců**

Jednatel společnosti uvádí, že systém pracovního hodnocení je zaveden pouze neformálně, což způsobilo nízkou úroveň této oblasti. Z důvodu neformálního hodnocení zaměstnanců, které probíhá minimálně jednou za 3 měsíce, nebyly v dotazníku vyplněny všechny odpovědi. V tomto případě je nutné objasnit, zda je rozdíl mezi formálním a neformálním pracovním hodnocením. Neformální způsob hodnocení zpravidla funguje v malých podnicích, kterým je právě vybraná společnost. Výkon zaměstnanců je sledován neustále, jednatel i vedoucí mají neustálý přehled nad chodem jednotlivých projektů a jsou schopni sledovat výkon zaměstnanců bez problémů. Zaměstnanci jsou vlastně hodnoceni stále. V případě dobře odvedené práce jsou chváleni, v opačném případě je jim poskytována konstruktivní kritika. Na základě takového hodnocení, i když neformálního, jsou zaměstnanci odměňováni.

Pro pracovní postup či přemísťování zaměstnanců není ve vybrané společnosti příliš prostoru. Jen v případě odchodu některého z vedoucích pracovníků (například do starobního důchodu) lze na uvolněné místo vedoucího přesunout některého stávajícího zaměstnance. Tato varianta se mi jeví správnou ze dvou hlavních důvodů:

- Vybranému zaměstnanci je dána velká příležitost realizovat se pracovní, ale i sociálně.
- Novému zaměstnanci na své uvolněné místo má možnost sdělit vlastní zkušenosti a znalosti, v případě potřeby bude schopen novému podřízenému lépe poradit.

**Zavedení formálního hodnocení** by mělo být zavedeno alespoň v následujících případech:

- skončení zkušební doby,
- snížení výkonnosti zaměstnance,
- organizační změny,
- na vyžádání zaměstnance,
- porušení kázně.

Rozhodla-li by se společnost zavádět systém pracovního hodnocení v současné situaci, zaměstnanec by měl být s touto skutečností v předstihu obeznámen, aby měl možnost připravit se a mohl nadřízenému poskytnout zpětnou vazbu, která je důležitá nejen při hodnocení, ale při komunikaci všeobecně.

Zajímavou formou hodnocení zaměstnanců je **hodnocení 360°**. Je založeno na hodnocení zaměstnance ze všech stran, tzn. ze strany přímého nadřízeného, vedoucího jiného oddělení (popřípadě HR specialisty), hodnocení spolupracovníky, sebehodnocení, a pokud má zaměstnanec podřízené, nemělo by chybět ani hodnocení z jejich strany. Toto hodnocení přináší nový, rozmanitější úhel pohledu.

V oblasti odměňování zaměstnanců, vzhledem k tomu že je zde společnost na vysoké úrovni, není shledáno mnoho nedostatků. Mzda je vyplácena pravidelně a bez prodlení, probíhá valorizace mezd a zaměstnanci jsou hodnoceni na základě výkonu i z důvodu zaměstnanecké loajality. Odborná literatura uvádí, že zvyšování mzdy na základě délky pracovního poměru není správná. Dle mého názoru to společně obecně nelze vytýkat. Jestliže zaměstnanec pracuje pro společnost dlouhodobě, předpokládá se, že podává dobré pracovní výkony, za které je odměňován. Jak již bylo zmíněno, majitel společnosti si váží práce svých zaměstnanců. Odměna za loajalitu je jedním z důkazů.

Z hlediska zaměstnaneckých výhod si také vede společnost dobře. Zaměstnancům je nabízena poměrně široká škála zaměstnaneckých benefitů. Je ale třeba nezapomínat na specifické motivy jednotlivých věkových skupin, jak již napověděla analýza Age managementu ve vybrané společnosti, respektive možnosti zavedení Age managementu. V návaznosti na tuto skutečnost jsou také doporučeny modely vzdělávání přizpůsobené jednotlivým věkovým skupinám.

### **Zaměstnanecké vztahy a kultura společnosti**

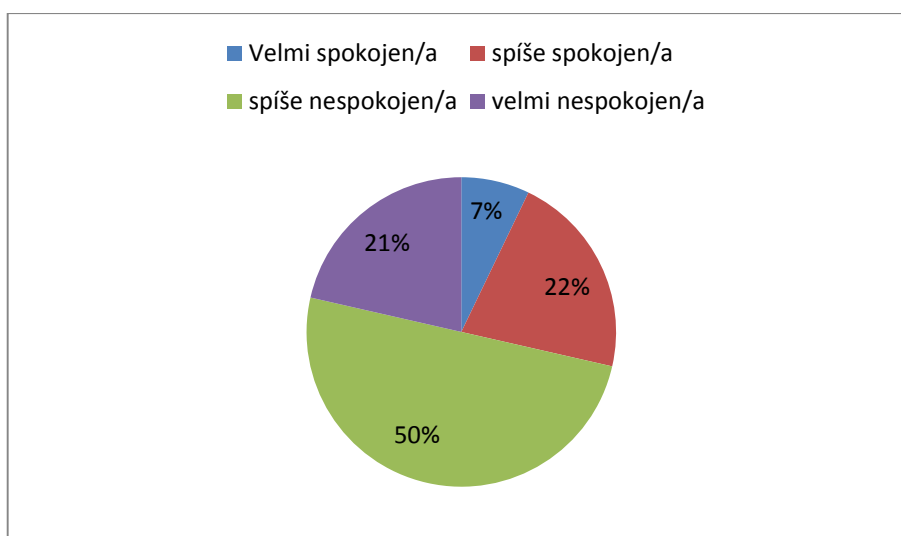
Dle výsledků se společnost v oblasti zaměstnaneckých vztahů nachází na střední úrovni. Na základě zkušeností si troufám tvrdit, že z praktického hlediska jsou vztahy napříč společnostmi na vyšší úrovni.

Ve společnosti není zavedena politika zaměstnaneckých vztahů jako taková, kolektiv je však dobrý, po dobu působení jsem nezaznamenala žádné komunikační bariéry, ani jiné komunikační problémy. Rovněž zde není zaveden etický kodex, jehož vytvoření bych doporučila v případě, že se firma rozhodne rozšiřovat lidské zdroje ve společnosti.

Z hlediska BOZP a kultury je společnost na úrovni vysoké, v této chvíli, myslím, není důležité oblastí se zabývat. Zvýšená pozornost by naopak měla být věnována politice rovných příležitostí ve společnosti, která tu není uplatněna vůbec.

## 11 PROJEKT ZAVEDENÍ MODELU VZDĚLÁVÁNÍ

Potřeba zavedení modelu vzdělávání vznikla především na základě výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců. Graf 7 ukazuje, že 50 % zaměstnanců, tj. 7, je spíše nespokojeno s možnostmi vzdělávání, které firma nabízí. Dalších 21 % zaměstnanců, tj. 3, je s nabízenými možnostmi velmi nespokojeno.



Obr. 14: Spokojenost s možnostmi vzdělávání. (Vlastní zpracování)

Dále bylo zjištěno, že z věkové kategorie 55+ je spíše spokojeno 33 % zaměstnanců, 66 % zaměstnanců je spíše nespokojeno (tj. 2).

Jeden zaměstnanec ve věkové kategorii 45 – 54 let je spíše spokojen.

Z věkové kategorie 30 – 44 let je 10 % zaměstnanců, tj. 1, velmi spokojeno, stejný počet zaměstnanců této věkové kategorie je spíše spokojeno. Spíše nespokojeno je 50 % zaměstnanců, tj. 5. Zbylých 30 % zaměstnanců, tj. 3, je velmi nespokojeno.

Tab. 18: Spokojenost se vzděláváním vzhledem k věku. (Vlastní zpracování)

	55 a více let	45 - 54 let	30 - 44 let	Celkem
<b>Velmi spokojen/a</b>			1	<b>1</b>
<b>Spíše spokojen/a</b>	1	1	1	<b>3</b>
<b>Spíše nespokojen/a</b>	2		5	<b>7</b>
<b>Velmi nespokojen/a</b>			3	<b>3</b>
<b>Celkem</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>14</b>

Výsledky byly prezentovány vrcholovému managementu společnosti v průběhu měsíce ledna.

Každé školení bude mít svou vlastní časovou analýzu, která s odstupem navazuje na úvodní časovou analýzu. Součástí každého školení bude také kalkulace nákladů, které je nutno k realizaci školení vynaložit.

Aby bylo možné předložit nákladovou kalkulaci, proběhla analýza nabízených školení ve všech navrhovaných oblastech školení. Školící společnosti byly osloveny s žádostí o cenu školení, na základě které byl zprostředkovatel školení vybrán.

#### **Nejčastěji zmiňovanými náklady jsou:**

- **Náklady na zaměstnance / školící den** činí 4 500 Kč - vypočítáno z průměrné SHM, která činí 600 Kč / hodina, denní pracovní doba je 7,5 hod.
- **Náklady na občerstvení na jednoho účastníka školení** činí 90 Kč.
- **Obsluha školení** zajišťována asistentkou vybrané společnosti – 600 Kč.

Pomocí QM programu bude proces každého školení vyobrazen tabulkou síťové analýzy a uzlově orientovaným grafem.

Tabulka 19, vygenerovaná programem QM, popisuje proces realizovaného projektu. Tato tabulka je pouze ilustrační, slouží pro vysvětlení důležitých pojmů. V prvním sloupci jsou zaznačeny jednotlivé činnosti, jejichž délka trvání je vyobrazena ve druhém sloupci, přičemž v prvním řádku tohoto sloupce je součet pracovních dní potřebných k realizaci projektu. Další sloupce:

- **nejdříve možný začátek** – číslo, které je přiřazeno k činnosti, představuje den, kdy je možno započat práci na konkrétní činnosti,
- **nejdříve možný konec** – představuje součet doby trvání činnosti a nejdříve možného začátku všech činností, které předchází nejdříve možnému konci konkrétní činnosti,
- **nejpozději přípustný začátek** – značí termín nejpozději možný, kdy je nutné začít pracovat na konkrétní činnosti, aby nebyl opožděn celý projekt,
- **nejpozději přípustný konec** – je roven minimu nejpozději přípustného začátku tak, aby na sebe činnosti vzájemně navazovaly a nebyly opožděny.

Sloupce představující nejdříve možný začátek a nejpozději přípustný začátek se budou v případě nulových rezerv jednotlivých činností rovnat, stejně tak jako sloupce nejdříve možného konce a nejpozději přípustného konce. Časové rezervy jednotlivých činností jsou patrné z posledního sloupce tabulky, přičemž nulové rezervy jsou vyznačeny červeně.



Tab. 19: Vysvětlení výsledné tabulky síťové analýzy. (Vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project						
A						0
B						0
C						0

Z důvodu nulových časových rezerv, jestliže se opozdí jedna činnost projektu, opozdí se celý realizovaný projekt. Cesta projektu je nazývána kritickou.

Následující doporučení budou vycházet z pořadí priorit, které si společnost v oblasti vzdělávání stanovila.

### 11.1 Model vzdělávání – úvodní část

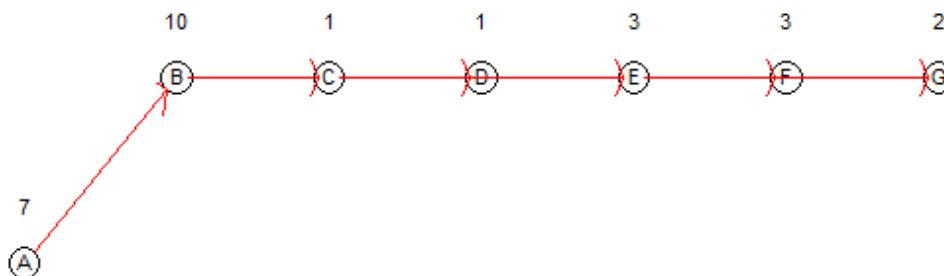
První část projektu započala 20. 11. 2017, kdy byl mezi zaměstnance společnosti distribuován dotazník. Jeho cílem bylo odhalit oblasti, se kterými jsou zaměstnanci vybraného podniku spokojeni, především však měly být odhaleny oblasti, se kterými zaměstnanci spokojeni nejsou. Na základě vyhodnocení analýzy byly odhaleny nedostatky v oblasti vzdělávání zaměstnanců.

Tyto výsledky byly prezentovány vrcholovému managementu. Z toho vznikla potřeba zjistit konkrétní oblasti, kde je žádoucí důslednější vzdělávání zaměstnanců. Na základě toho probíhal výběr školení. Oblasti školení byly vybrány na základě potřeb vybrané společnosti s ohledem na Age management do 5. 1. 2019, čímž byla ukončena první část projektu. Dny 13. a 14. 12. 2018, kdy probíhal vánoční workshop a období 22. 12. 2017 – 4. 1. 2018, kdy byla většinou zaměstnanců čerpána řádná dovolená, nebyly započítány. Úvodní část modelu vzdělávání trvala celkem 27 dní.

Tab. 20: Úvodní časová analýza k modelu vzdělávání. (Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Analýza spokojenosti zaměstnanců	7	-
B	Vyhodnocení analýzy	10	A
C	Prezentace nedostatků	1	B
D	Porada jednatele s vedoucími projektů	1	C
E	Zjištění potřeb zaměstnanců	3	D
F	Výběr oblasti školení	3	E
F	Stanovení priorit v oblasti vzdělávání	2	F

Jednotlivé činnosti na sebe plynule navazují, každá činnost navazuje na činnost bezprostředně předcházející.



Obr. 15: Uzlově orientovaný síťový graf úvodní části. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotlivé činnosti na sebe vzájemně navazují.

Tab. 21: Síťová analýza úvodní části. (Vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	27					
A	7	0	7	0	7	0
B	10	7	17	7	17	0
C	1	17	18	17	18	0
D	1	18	19	18	19	0
E	3	19	22	19	22	0
F	3	22	25	22	25	0
G	2	25	27	25	27	0

Na základě výběru oblastí školení byly určeny priority vzdělávání. Vzhledem k tomu, že diplomová práce je zaměřena na možnosti využití Age managementu, hlavní prioritou školení je právě tato oblast. Druhou důležitou oblastí vzdělávání jsou měkké dovednosti neboli soft-skills, jako třetí prioritou je vnímána znalost cizího jazyka.

Tab. 22: Priority vzdělávání. (Vlastní zpracování)

Pořadí	Priority
1	Age management
2	soft-skills
3	cizí jazyk

Vzdělávání zaměstnanců bude plánováno na tzv. hluché období. Tímto termínem jsou ve vybrané společnosti nazývány měsíce, kdy klesá poptávka zakázek. Hluché období nastává z pravidla v letních měsících, především v červenci a v srpnu. Druhou vlnou poklesu poptávek bývá leden, výjimečně také únor.

### Nákladová analýza

Analýza spokojenosti zaměstnanců byla zpracována jedním zaměstnancem vybrané společnosti v průběhu 10 dní, přičemž každý den jí byly věnovány průměrně 2 hodiny.

Zaměstnanec následně prezentoval zjištěné nedostatky jednateli společnosti, tato činnost trvala cca 30 minut.

Porada jednatele s vedoucími projektů trvala hodinu, účastnili se jí 4 zaměstnanci.

Potřeby zaměstnanců byly zjišťovány v rámci neformálních rozhovorů vedoucích s jejich podřízenými. Na základě zjištění byly vybrány oblasti školení. V rámci společného oběda jednatele s vedoucími oddělení/projektů byly stanoveny priority ve vzdělávání, na základě kterého byl vytvořen dokument priorit vzdělávání výkonným ředitelem.

Vyhodnocení analýzy:	600 * 20	=	12 000,-
Prezentace nedostatků:	300 * 2	=	600,-
Porada:	600 * 4	=	2 400,-
Tvorba dokumentu priorit:	600 * 1	=	600,-

*Tab. 23: Nákladová analýza úvodní části. (Vlastní zpracování)*

Náklad	Kč (bez DPH)
vyhodnocení analýzy	12 000,-
prezentace nedostatků	600,-
porada	2 400,-
tvorba dokumentu priorit	600,-
<b>Celkem</b>	<b>15 600,-</b>

### Riziková analýza

Možná rizika spojená s úvodní částí projektu:

- neupřímnost zaměstnanců,
- nepřesné vyhodnocení získaných dat,
- nesprávný výběr oblastí vzdělávání,
- špatně stanovené priority vzdělávání.

## 11.2 Školení Age managementu pro vrcholový management

Školení Age managementu pro vrcholový management je plánováno na červenec roku 2018 a bude zajištěno externím školitelem. Školení Age managementu pro řadové zaměstnance bude směřováno na měsíc srpen stejného roku. Školit budou vybraní zaměstnanci vrcholového managementu.

### Časová analýza projektové části A

Tato část projektu bude zahájena nejdříve 25. 6. 2018 tvorbou osobních plánů zaměstnanců a potrvá 5 pracovních dní. Školení se bude týkat 4 zaměstnanců – jednatele společnosti a vedoucích jednotlivých oddělení/projektů. Protože je nutné, aby se s Age managementem nejprve blíže seznámila tato skupina zaměstnanců, budou upřednostněni.

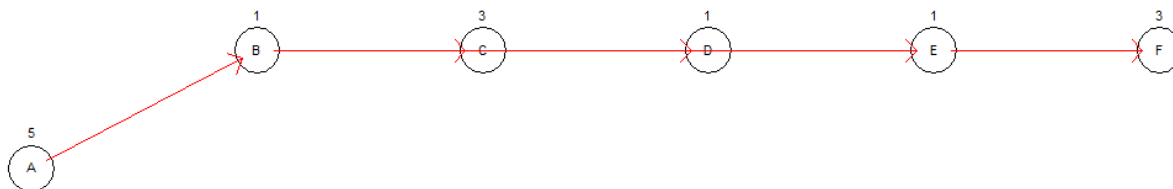
Školící společnost nabízí školení ve vlastních prostorách, nebo v prostorách vybrané společnosti. Pro potřeby diplomové práce bude uvažováno školení v areálu vybrané společnosti. Jestliže projekt začne 25. 6. 2018, nejpozději 5. 7. 2018 by měl být stanoven termín, ve kterém školení proběhne.

V den, předcházející dni školení, bude nutné zajistit občerstvení. Posledními kroky uváděné projektové části bude hodnocení školení, shrnutí a také zjištění skutečných nákladů, které byly za tímto účelem vynaloženy.

Tab. 24: Činnosti projektové části A. (Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Tvorba osobních plánů	5	-
B	Výběr místa školení	1	A
C	Stanovení termínu školení	3	B
D	Zajištění občerstvení	1	B, C
E	Realizace prvního školení	1	B, C, D
F	Hodnocení prvního školení	3	E

Činnosti projektu A byly zadány do programu QM, výstupem je následující obrázek, který zobrazuje kritickou cestu projektu.



Obr. 16: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části A. (Zdroj: Vlastní zpracování)

Projekt potrvá 14 pracovních dní, nejsou zde však žádné časové rezervy. Předpokládá se, že mezi činnostmi C a D vznikne časová prodleva, tím se ukončení projektové části A prodlouží.

Tab. 25: Síťová analýza projektové části A. (Vlastní zpracování)

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	14					
A	5	0	5	0	5	0
B	1	5	6	5	6	0
C	3	6	9	6	9	0
D	1	9	10	9	10	0
E	1	10	11	10	11	0
F	3	11	14	11	14	0

### Nákladová analýza projektové části A

Cena školení byla stanovena školící společností.	=	35 000,-
Náklady na zaměstnance:	4 500 * 4	= 18 000,-
Náklady na občerstvení účastníků školení:	90 * 5	= 450,-
Náklady na obsluhu školení:	600 * 1	= 600,-

Tab. 26: Nákladová analýza projektové části A. (Vlastní zpracování)

Náklad	Kč (bez DPH)
cena školení	35 000,-
náklady na školící se zaměstnance	18 000,-
občerstvení	450,-
náklady na obsluhu školení	600,-
<b>Celkem</b>	<b>54 050,-</b>

### Riziková analýza

- nezájem zaměstnanců účastnit se školení,
- dlouhá časová prodleva mezi stanovením termínu školení a realizací školení.

V případě, že by byla u některého ze zaměstnanců shledána neochota účastnit se na školení v oblasti Age managementu, mohlo by se stát kontraproduktivním. Vzhledem k tomu, že priority vzdělávání byly diskutovány se všemi členy vrcholového managementu, je toto riziko nízké.

Školení Age managementu pro vrcholový management by měl navazovat na školení Age managementu pro řadové zaměstnance. Obě školení by měl být realizována ve druhé vlně hluchého období roku 2018. V případě, kdy by byl termín školení Age managementu pro vrcholový management opožděn, bylo by opožděno také školení Age managementu pro řadové zaměstnance.

### 11.3 Školení Age managementu pro řadové zaměstnance

Po adaptaci vrcholového managementu v oblasti Age managementu, budou zaškoleni také řadoví zaměstnanci. V minulosti ve vybrané společnosti probíhalo školení vlastními zaměstnanci, i v tomto případě by mohlo být využito nabytých vědomostí vrcholového managementu.

Školení se bude účastnit všech 10 řadových zaměstnanců, výběr školitele bude probíhat v rámci vrcholového managementu. Je zcela na vybrané společnosti, kolik těchto zaměstnanců bude pro vedení školení stanoveno.

#### Časová analýza projektové části B

Školení Age managementu pro řadové zaměstnance bude probíhat v srpnu 2018. Aby bylo možné proces ukončit nejpozději 31. 8. 2018, s výběrem školitele je nutné začít nejpozději 8. 8. 2018. V osobních plánech zaměstnanců = školitelů bude činnost školení uvedena.

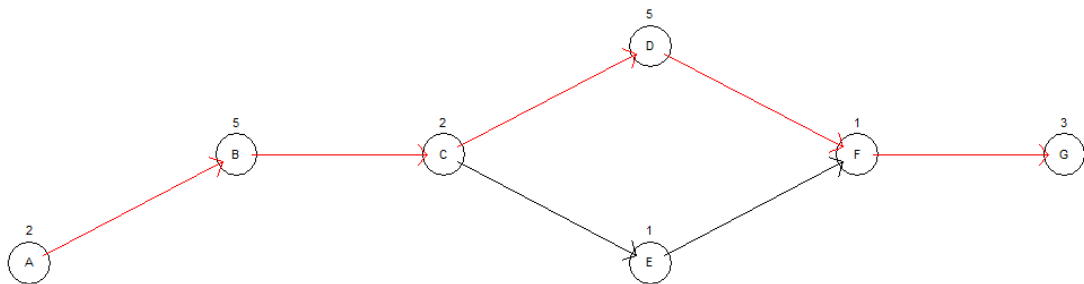
Dále bude stanoven termín školení tak, aby vyhovoval všem zúčastněným. Vzhledem k tomu, že školení bude probíhat v rámci společnosti, nepředpokládá se, že by stanovení termínu zabralo déle než 2 dny.

Následovat bude vlastní školení. Za daných okolností lze předpokládat návaznost jednotlivých činností projektové části B.

Tab. 27: Činnosti projektové části B. (Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Výběr školitele	2	-
B	Doplnění osobních plánů	5	A
C	Stanovení termínu školení	2	B
D	Příprava školitele	5	C
E	Zajištění občerstvení	1	C
F	Realizace prvního školení	1	D, E
G	Hodnocení prvního školení	3	F

Proces projektové části B byl zadán do programu QM, kde byl řešen pomocí metody PERT/CMP. Pomocí toho byl získán obrázek 8, představující kritickou cestu celého projektu – A, B, C, D, F, G.



Obr. 17: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části B. (Vlastní zpracování)

Celá projektová část B bude trvat nejdéle 18 pracovních dní. V průběhu měsíce srpna nejsou naplánovány žádné firemní akce. Tabulka 24 představuje proces realizovaného projektu. Z posledního sloupce níže uvedené tabulky lze zjistit časovou rezervu 4 dny činnosti E, trvající jeden pracovní den. Této činnosti předchází činnost C. Vzhledem k tomu, že činnost C předchází také činnosti D, která trvá 5 pracovních dní, vznikla uvedená časová rezerva.

Tab. 28: Síťová analýza projektové části B. (Vlastní zpracování)

(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	18					
A	2	0	2	0	2	0
B	5	2	7	2	7	0
C	2	7	9	7	9	0
D	5	9	14	9	14	0
E	1	9	10	13	14	4
F	1	14	15	14	15	0
G	3	15	18	15	18	0

Nejdříve možný termín ukončení projektové části B je 24. 8. 2018.

### Nákladová analýza projektové části B

Cenu školení v uváděném případě představují nejen náklady na školitele (zaměstnance), ale také na dobu, která bude potřebná k přípravám. Za předpokladu, že školení bude probíhat jeden pracovní den, budou náklady na jednoho školitele pro vybranou společnost představovat 4 500 Kč. Je však pravděpodobné, že školitelé budou nejméně 2 (9 000 Kč), kteří se školení Age managementu již zúčastnili. Další náklady na školení představuje čas přípravy.



Náklady na školitele (vybraní zaměstnanci):	4 500 * 2	=	9 000,-
Náklady na školící se zaměstnance:	45 000 * 10	=	45 000,-
Občerstvení:	90 * 12	=	1 080,-
Náklady na obsluhu školení:	600 * 1	=	600,-

*Tab. 29: Nákladová analýza projektové části B.  
(Vlastní zpracování)*

Náklad	Kč (bez DPH)
cena školení	9 000,-
náklady na školící se zaměstnance	45 000,-
občerstvení	1 080,-
náklady na obsluhu školení	600,-
<b>Celkem</b>	<b>55 680,-</b>

### Riziková analýza

- Pozdní termín školení,
- špatně zvolený školitel / školitelé.
- nezájem zaměstnanců účastnit se školení.

Možné riziko pozdního termínu školení se bude odvíjet na termínu školení Age managementu pro vrcholový management.

Může zde také nastat problém ve výběru školitele / školitelů. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci znají silné a slabé stránky jednotlivých členů vrcholového managementu (komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, schopnost vysvětlování), je pravděpodobnost výskytu tohoto rizika poměrně nízká.

## 11.4 Školení work-life balance

Syndrom vyhoření se stává poměrně častým problémem lidí v produktivním věku, převážně však věkové kategorie 30 – 44 let. Důvodem jsou vysoké požadavky na výkon v práci i v soukromém životě. Ve vybrané společnosti pracuje vysoké procento zaměstnanců, kteří se nacházejí právě v tomto věku. V rámci zavádění Age managementu bylo vybráno školení v oblasti work-life balance, součástí kterého bude syndrom vyhoření a rady, jak této novodobé nemoci předcházet.

Školení work-life balance bude vedeno mentorkou a facilitátorkou, která sama prošla syndromem vyhoření. Popisuje ho jako sesypání organismu následkem dlouhodobého vyčerpání. Syndrom vyhoření má fyzické a psychické důsledky a je předchůdcem deprese.

Lektorka byla doporučena z několika důvodů. Prvním z nich je osobní zkušenost autorky, účastníci se na několika školení lektorky. Druhým důvodem je reference poskytnutá nejmenovanou zlínskou firmou, která s lektorkou dlouhodobě pracuje. Posledním, neméně důležitým důvodem, na základě kterého byla tato lektorka vybrána, jsou dostupná videa na YouTube, v rámci kterých poskytuje své vlastní zkušenosti a rady veřejnosti.

Součástí školení budou také rady, jak posilovat výkonnost v zaměstnání a naučit se správně a efektivně využívat čas:

- delegování,
- uplatnění Paretova pravidla,
- time management,
- facilitace – stanovení cílů v týmu.

Školení bude probíhat v prostorách vybrané společnosti.

### Časová analýza projektové části C

Školení work-life balance bude zahrnuto do osobního plánu zaměstnanců vybrané společnosti ve věku 30 – 44 let, přičemž tvorba osobního plánu bude probíhat v období 10. – 14. 12. 2018. Termín školení by měl být stanoven nejpozději 19. 12. 2018. Tato část projektu bude trvat 8 pracovních dní. Vzhledem k tomu, že v tomto období bude probíhat každoroční vánoční workshop a vánoční svátky, začátek projektu je naplánován s dvoudenní rezervou.

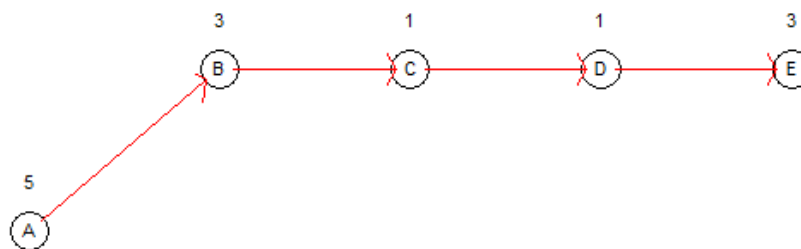
Mezi činnostmi B a C nastane s největší pravděpodobností časová prodleva.

Dnem, kterým proběhne školení work-life balance započne druhá část projektu C. Celkovým hodnocením tohoto školení, jehož součástí bude také vyhodnocení skutečně vynaložených nákladů, bude tento projekt ukončen.

Tab. 30: Činnosti projektu C. (Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Tvorba osobních plánů	5	-
B	Stanovení termínu školení	3	A
C	Realizace školení	1	B
D	Analýza skutečných nákladů	1	C
E	Hodnocení školení	3	D

Kritická cesta projektu C je A, B, C, D, E. Je však nutné neopomenout, že mezi činnostmi B a C vznikne časová pomlka, kterou není možné předem odhadnout.



Obr. 18: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části C. (Vlastní zpracování)

Projekt C bude trvat celkem 13 pracovních dní. V průběhu měsíce ledna nejsou naplánovány žádné firemní akce, které by měly ovlivnit průběh projektu. Časová prodleva mezi činnostmi B a C bude ovlivněna pouze stanoveným termínem školení.

Tab. 31: Síťová analýza projektové části C. (Vlastní zpracování)

(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	13					
A	5	0	5	0	5	0
B	3	5	8	5	8	0
C	1	8	9	8	9	0
D	1	9	10	9	10	0
E	3	10	13	10	13	0

**Nákladová analýza projektové části C**

Cena školení vybrané lektorky není v tomto případě závislá na počtu účastníků, odvíjí se však podle počtu školících dnů pro vybranou společnost. V případě, kdy je společnost školená více než 4 dny v roce, cena jednoho školícího dne byla vykalkulována na 40 000,- bez DPH. Pokud je lektorka společností nájímána na méně, než 4 dny za rok, cena školení je 43 000,- bez DPH.

Vzhledem k tomu, že se vybraná společnost prozatím nerozhodla, zda bude realizováno pouze školení na Work-life balance, trvající 1 den, nebo i školení v oblasti mentoringu, které zabere dohromady 4 školící dny, bude na tuto skutečnost brán v kalkulaci zřetel. Ceny uvedené v závorce představují cenu školícího dne se slevou.

Cena školení:			43 000,-
Cena školení se slevou:			40 000,-
Náklady na školící se zaměstnance:	45 000 * 10	=	45 000,-
Občerstvení:	90 * 11	=	990,-
Náklady na obsluhu školení:	600 * 1	=	600,-

*Tab. 32: Nákladová analýza projektové části C.  
(Vlastní zpracování)*

Náklad	Kč (bez DPH)
cena školení	43 000,- (40 000,-)
náklady na školící se zaměstnance	45 000,-
občerstvení	990,-
náklady na obsluhu školení	600,-
<b>Celkem</b>	<b>89 590,- (86 590,-)</b>

**Riziková analýza**

- nezájem zaměstnanců účastnit se školení,
- dlouhá časová prodleva mezi stanovením termínu školení a realizací školení.

## 11.5 Školení mentoringu

Školení mentoringu se bude zaměřovat především na věkovou skupinu 55+. Ve společnosti pracuje jeden zaměstnanec, který se této věkové kategorii blíží, proto bych účast na tomto školení jemu doporučila.

Dříve byli zaměstnanci věkové skupiny 50+ řazeni do skupiny, už která nemá potřebu ani zájem vzdělávat se. Současná situace na trhu však tyto zaměstnance nutí přizpůsobit se požadavkům na trhu práce. Tito zaměstnanci jsou nuceni sledovat nové poznatky a trendy. Nelze se vyhnout celoživotnímu vzdělávání, pokud si chtějí udržet pracovní místo a konkurenceschopnost mezi svými kolegy.

Pracovníci věku 55+ však vyžadují specifický přístup. Aby byl nový model vzdělávání efektivní, je nutné přistupovat k nim individuálně. Vyžadují více trpělivosti při učení, pomalejší tempo, konkrétní učební postup, který má být naučen, si potřebují vícekrát zopakovat.

Důležitým krokem k dosažení efektivních výsledků školení je volba správného lektora. Vzhledem k nutnosti specifického (pomalejšího) přístupu, tito zaměstnanci potřebují dobrého školitele, jenž je znalý práce s věkovou skupinou 55+. I věkem by se měl školené věkové skupině 55+ přibližovat.

V návaznosti na možnosti zavedení Age managementu ve vybrané společnosti si v prvé řadě dovolím uvést školení mentoringu. Jestliže se chce vybraná společnost podílet na udržení znalostí, zkušeností a know-how, je potřeba vynaložit čas a finanční prostředky k tomuto účelu.

### Časová analýza projektové části D

Školení mentoringu je podmíněno účastí na BD, jehož časová a nákladová analýza byla provedena v kapitole 9.3.1. Zaměstnávání absolventů. Přesné datum, kdy tento veletrh pracovních příležitostí proběhne, není v tuto chvíli známé. Pro potřeby diplomové byl vybrán den 7. 11. 2018, podle data konání veletrhu v loňském roce.

Jestliže se společnost rozhodne podpořit nábor absolventů tímto způsobem, je potřebné v čase 24. – 28. 9. 2018 projednat termín možného školení a zahrnout ho do osobních plánů zaměstnanců. Dne 3. 9. 2018 by pak byly stanoveny termíny, ve kterých by školení probíhalo.

Školení bude probíhat 4 školící dny v průběhu 4 týdnů. Vzhledem k tomu, že poslední týden v prosinci je spojen s čerpáním řádné dovolené, je nutné, aby školení mentoringu začalo nejpozději poslední týden v listopadu 2018, tj. 19. – 23. 11. 2018. Školení mentoringu by v tomto případě bylo ukončeno 14. 12. 2018, celý projekt by byl ukončen dnem 20. 12. 2018.

Školení bude zajištěno stejnou lektorkou, jako školení Work-life balance. Pokud by se vybraná společnost rozhodla proškolit v oblasti mentoringu všechny zaměstnance 55+ a také jednoho zaměstnance věkové kategorie 45 – 54 let, byla zajištěna sleva na školení.

Tab. 33: Tabulka 34: Činnosti projektu D. (Vlastní zpracování)

	Název činnosti	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející činnost
A	Tvorba osobních plánů	5	-
B	Stanovení termínu školení	3	A
C	První školící den	5	B
D	Druhý školící den	5	B, C
E	Třetí školící den	5	B, D
F	Čtvrtý školící den	5	B, E
D	Analýza skutečných nákladů	1	C
E	Hodnocení školení	3	D

Nábor zaměstnanců absolventů by probíhal bezprostředně po ukončení BD. Lze tedy předpokládat, že k 1. 1. 2019 by mohli nastoupit první brigádníci nebo absolventi vysokoškolského studia.

#### Nákladová analýza projektové části D

V tomto případě bude nákladová kalkulace vycházet z ceny školení se slevou, tj. 40 000,- bez DPH za jeden školící den.

Cena školení se slevou:	$40\,000 * 4$	=	160 000,-
Náklady na školící se zaměstnance:	$(4\,500 * 4) * 4$	=	72 000,-
Občerstvení:	$(90 * 5) * 4$	=	1 800,-
Náklady na obsluhu školení:	$600 * 4$	=	2 400,-

Tab. 35: Nákladová analýza projektové části D.  
(Vlastní zpracování)

Náklad	Kč (bez DPH)
cena školení	160 000,-
náklady na školící se zaměstnance	72 000,-
občerstvení	1 800,-
náklady na obsluhu školení	2 400,-
<b>Celkem</b>	<b>236 200,-</b>

Pro případ, kdy by se společnost rozhodla proškolit méně zaměstnanců, byla připravena následující kalkulace.

Cena školení se slevou:	$43\,000 * 4$	=	172 000,-
Náklady na školící se zaměstnance:	$(4\,500 * 2) * 4$	=	36 000,-
Občerstvení:	$(90 * 3) * 4$	=	1 080,-
Náklady na obsluhu školení:	$600 * 4$	=	2 400,-

Tab. 36: Upravená nákladová analýza projektové části D.  
(Vlastní zpracování)

Náklad	Kč (bez DPH)
cena školení	172 000,-
náklady na školící se zaměstnance	36 000,-
občerstvení	1 080,-
náklady na obsluhu školení	2 400,-
<b>Celkem</b>	<b>211 480,-</b>

Zaškolení dvou zaměstnanců vybrané společnosti v oblasti mentoringu je samozřejmě méně nákladné, zda je vhodné musí posoudit vrcholový management. Předávání znalostí v této oblasti nemusí být správné a zcela přesné. Pokud by však společnost přistoupila na takovou variantu, doporučila bych zaškolit jednoho pracovníka věkové skupiny 55+, ale i jednoho zaměstnance věkové skupiny 45 – 54 let, u kterého je předpokládána delší doba, kterou ve společnosti stráví v budoucnu.

**Riziková analýza**

- Neschopnost vybraných pracovníků mentorovat,
- nezájem zaměstnanců mentorovat,
- nezájem zaměstnanců účastnit se školení,
- dlouhá časová prodleva mezi stanovením termínu školení a realizací školení.



## 11.6 Výuka cizího jazyka

Vybraná společnost nabízí výuku angličtiny, která je zabezpečena lektory jazykové školy. Kurzy angličtiny navštěvuje všech 14 zaměstnanců vybrané společnosti, přičemž 1 zaměstnanec absolvuje v průměru 50 hodin angličtiny ročně. Zaměstnanci vybrané společnosti absolvují dohromady 700 hodin angličtiny ročně.

### Nákladová analýza projektové část E

Výuka cizího jazyka je z 65 % financována vybranou společností, zbylých 35 % hradí zaměstnanci ze mzdy, která je jim vyplácena.

Náklady na 1 hodinu výuky cizího jazyka:			360,-
Náklady na 700 hodin:	$700 * 360$	=	<b>252 000,-</b>
Roční náklady zaměstnavatele:	$252 000 * 0,65$	=	163 800,-
Roční náklady na 1 zaměstnance:	$163 800 / 14$	=	11 700,-
Roční náklady zaměstnanců:	$252 000 * 0,35$	=	88 200,-
Roční náklady 1 zaměstnance:	$88 200 / 14$	=	6 300,-

Výuka cizího jazyka zajišťována jazykovou školou je pro společnost nákladnější, než volba soukromé jazykové lektorky. Šetřením bylo zjištěno následující:

Náklady na 1 hodinu výuky cizího jazyka:			230,-
Náklady na 700 hodin:	$700 * 230$	=	<b>161 000,-</b>
Roční náklady zaměstnavatele:	$161 000 * 0,65$	=	104 650,-
Roční náklady za 1 zaměstnance:	$104 650 / 14$	=	7 475,-
Roční náklady zaměstnanců:	$161 000 * 0,35$	=	56 350,-
Roční náklady 1 zaměstnance:	$56 350 / 14$	=	4 025,-

Výsledkem tabulky 37 jsou finance, které by byly uspořeny, pokud by výuku cizího jazyka zabezpečovala soukromá lektorka angličtiny.

Tab. 37: Náklady na výuku cizího jazyka. (Vlastní zpracování)

Náklad	Jazyková škola	Soukromý lektor	Úspora v Kč	Úspora v %
Zaměstnavatel/měsíc	11 700,-	7 475,-	4 225,-	36,11
Zaměstnanec/měsíc	6 300,-	4 025,-	2 275,-	36,11
Zaměstnavatel/rok	163 800,-	104 650,-	59 150,-	36,11
Celkem zaměstnavatel	252 000,-	161 000,-	91 000,-	36,11

Dále bylo zjištěno, že v současné době platí vybraná společnost 163 800 Kč ročně za výuku cizího jazyka. To však představuje výše zmíněných 65 % ceny. Pokud by společnost zajistila soukromou lektorku angličtiny, byla by schopna pokrývat 100 % ceny výuky cizího jazyka, přičemž by stále uspořila 2 800 Kč, tj. 1,71 %.

#### Riziková analýza

- Nemoc lektorky,
- Časté přesuny hodin výuky.

## 11.7 Komplexní nákladová analýza

Pro komplexní nákladovou analýzu byla brány v úvahu následující typy školení:

- úvodní část – v plné výši,
- projektová část A – v plné výši,
- projektová část B – v plné výši,
- projektová část C – cena školícího dne se slevou,
- projektová část D – cena školícího dne se slevou, 4 proškolení zaměstnanci,
- projektová část E – financování výuky cizího jazyka ve výši 100 %.

*Tab. 38: Komplexní nákladová analýza. (Vlastní zpracování)*

Náklad	Cena
úvodní část	15 600,-
projektová část A	54 050,-
projektová část B	55 680,-
projektová část C	86 590,-
projektová část D	236 200,-
projektová část E	- 2800,-
<b>celkem</b>	<b>445 320,-</b>

Komplexní nákladová analýza představuje vyčíslení nákladů, které je nutné vynaložit pro zavedení modelu vzdělávání ve vybrané společnosti, jehož cílem je především zavedení Age managementu ve vybrané společnosti.

## 11.8 Komplexní riziková analýza

Rizika spjatá s projektem jsou výčetem všech rizik, která byla definována v analýze rizik jednotlivých školení. Následující tabulka zobrazuje vyhodnocení pravděpodobnost vzniku jednotlivých rizik a vliv rizik na projekt součinem vah.

Tab. 39: Pravděpodobnost vzniku rizika. (Vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Vliv rizika na projekt			Součin
	Nízká 0,15	Střední 0,3	Vysoká 0,5	Nízké 0,25	Střední 0,5	vysoké 0,75	
Neupřímnost zaměstnanců	X					X	0,1125
Nepřesné vyhodnocení získaných dat	X					X	0,1125
Nesprávný výběr oblastí vzdělávání		X				X	0,225
Špatně stanovené priority vzdělávání	X					X	0,1125
Nezájem zaměstnanců účastnit se školení	X					X	0,1125
Časová prodleva mezi činnostmi			X		X		0,25
Špatný výběr školitelů		X				X	0,225
Neschopnost vybraných pracovníků mentorovat		X				X	0,225
Nezájem zaměstnanců mentorovat	X					X	0,1125
Nemoc lektorky		X			X		0,15
Časté přesuny hodin		X		X			0,075

Součin jednotlivých rizik vypovídá o závažnosti rizika:

- Nízké riziko = 0 – 0,1
- Střední riziko = 0,11 – 0,2
- Vysoké riziko  $\geq 0,21$

Mezi vysoce rizikové patří nesprávný výběr oblasti vzdělávání, časová prodleva mezi činnostmi, špatný výběr školitelů a neschopnost vybraných školitelů mentorovat. Na tyto oblasti by se měla vybraná společnost předně zaměřit a věnovat jim zvýšenou pozornost. Ostatní rizika jsou střední nebo nízká.

## ZÁVĚR

Proces stárnutí obyvatelstva se týká nejenom nás, ale také budoucích generací. Naší snahou by proto mělo být seznámení se s problematikou Age managementu a připravit tak budoucím generacím lepší podmínky k adaptaci. Je třeba uvědomit si, že generaci 55+ nelze vnímat jen jako stárnoucí věkovou kategorii. Není možné opomíjet, že tito lidé jsou především nositeli znalostí a zkušeností. Z toho důvodu se management firem musí věnovat zaměstnancům všech věkových skupin.

Cílem této diplomové práce bylo v první řadě analyzovat současný stav Age managementu ve vybrané společnosti sídlící ve Zlíně. Na základě výsledků byla provedena analýza spokojenosti zaměstnanců, ze které vyšla najevo nespokojenost zaměstnanců s možnostmi vzdělávání. Dále byla skrze odpovědi jednatele vybrané společnosti provedena analýza řízení lidských zdrojů, které je v jeho kompetenci.

Vybraná společnost plánuje v blízké budoucnosti rozšířit počet zaměstnanců. Proto bylo doporučeno zaměstnat HR specialistu, který by za řízení lidských zdrojů převzal zodpovědnost. Dále byl navržen nábor nových zaměstnanců cestou veletrhu pracovních příležitostí ve Zlíně Business day.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci vrcholového managementu bylo zjištěno, že vybraná společnost má zájem na zavádění Age managementu. To bylo shledáno velmi pozitivním. V kapitole zabývající se Age managementem vybrané společnosti byla proto navržena doporučení, jak přijímat, motivovat a udržet zaměstnance všech věkových kategorií.

Ke vzniku Age managementu ve vybrané společnosti by mohl přispět nově zavedený model vzdělávání, který byl navržen na základě nespokojenosti zaměstnanců v dané oblasti. Témata školení byla vybírána na základě předem stanovených priorit, které vycházely z potřeb vzdělávání, jež souvisí se zavedením Age managementu. Součástí projektové části diplomové práce jsou také časové analýzy a nákladové kalkulace jednotlivých částí projektu.

Předložená diplomová práce je návrhem pro zavedení Age managementu ve vybrané společnosti prostřednictvím modelu vzdělávání.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2012. *Armstrong's handbook of management and leadership: Developing effective people skills for better leadership and management*. London: KoganPage. ISBN 978-0-7494-6552-0.

BARTÁK, Jan, 2015. *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-7452-113-3.

BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2013. *Specifické aspekty personálního řízení zaměstnanců věkové kategorie 50+*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati. PhD. Thesis. ISBN 978-80-7454-270-156.

BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN 80-25103749.

BUDWAY-STROBACH, Vera, 2016. Diverzita jako business case. *HR Forum*. (3), s. 59.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L., FUKAN, J., LAZAROVÁ, B., NAVRÁTILOVÁ, D., NOVOTNÝ, P., ODRAZILOVÁ, R., PALÁN, Z., RABUŠICOVÁ, M., RAJMONOVÁ, M., ŘEHÁKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I., 2012. *Age management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.

ČERVENKOVÁ, Alena, 2017. Zvýšení diverzity týmů o 1 % zvedne tržby o procenta tři. *HR Forum*. (2), 52 s.

ČSÚ. *Český statistický úřad. Dokumenty* [online]. ©2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20551781/170217-14.pdf/9f50d576-fb17-4b2a-a221-01b0ff96ee3b?version=1.0>

ČSÚ. *Český statistický úřad. Projekce obyvatelstva ČR* [online]. ©2004 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20538390/4025rra.pdf/9142790b-9517-463c-860b-8fc78897f30d?version=1.0>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H.Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

E15: *Co byste měli vědět diverzité a jejím vlivu na prosperitu firem* [online]. ©2016 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://student.e15.cz/career/co-byste-meli-vedet-o-diverzite-a-jejim-vlivu-na-prosperitu-firem-1279044>

Epravo.cz. *Skončení pracovního poměru I. - Způsoby skončení hlavního pracovního poměru* [online]. ©2018 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/skonceni-pracovniho-pomeru-i-zpusoby-skonceni-hlavniho-pracovniho-pomeru-21832.html>

Eurostat. *Your key to European statistics*. [online]. ©2015 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6729998/3-05032015-AP-EN.pdf/f064bb11-e239-4a8c-a40b-72cf34f1ac6f>

HANYCHOVÁ, Dana, 2016. Pro talenty vytváříme trnitou cestu. *HR Forum*. (9), 56.

HASSELHORN H. M., *Work Ability – Concept and Assessment* [online]. ©2008 [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: [http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept\\_and\\_Assessment.pdf](http://www.arbeitsfaehigkeit.uni-wuppertal.de/picture/upload/file/Concept_and_Assessment.pdf)

HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. ISBN 8024714582.

ILMARINEN, J., 2008. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii*. Bratislava: Príroda. ISBN 978-80-07-01658-3.

KAESLER, Clemens a Frauke KAESLER-PROBST, 2013. *Praktická podniková personalistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-807357-913-5.

KALOUSOVÁ, Pavlína, Pavel ŠTERN, Jakub ŽÁKAVEC a Miriam ZÁBRŽENSKÁ, 2015. *AGE MANAGEMENT: Jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR. ISBN 978-80-260-8019-0.

KARPPINEN, Jorma a Willy BUSCHAK. *A guide to good practice in age management* [online]. 2006 [cit. 2018-03-18]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, ISBN 92-897-0934-0. Dostupné z: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf)

Leopoldina Nationale Akademie der Wissenschaften [online].  
©2010 [cit. 2018-03-18]. Dostupné  
z: [https://www.leopoldina.org/uploads/tx\\_leopublication/2009\\_NatEmpf\\_Altern\\_in\\_D-EN.pdf](https://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/2009_NatEmpf_Altern_in_D-EN.pdf)

ManagementMania [online]. ©2017 [cit. 2018-03-18]. Dostupné  
z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

MATOŠKOVÁ, Jana, 2017. Řízení lidských zdrojů (přednáška). Zlín: Univerzita Tomáše Bati.

MATYÁŠOVÁ, Jana, Monika GAVLASOVÁ, Lenka LAURENČÍKOVÁ, Jana BENEŠOVÁ, Ivana SULOVSÁ a Ivona VALNOHOVÁ, 2012. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-4-2.

MPG. *Migration Policy Group* [online]. ©2007 [cit. 2018-03-18]. Dostupné  
z: [http://www.migpolgroup.com/public/docs/127.TrainingManualforDiversityManagement\\_CZ\\_09.07.pdf](http://www.migpolgroup.com/public/docs/127.TrainingManualforDiversityManagement_CZ_09.07.pdf)

NOVOTNÝ, Petr, Nina BOSNIČKOVÁ, Jana BŘENKOVÁ, et al., 2015. *Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnost uplatnění Age managementu v české republice: Průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Plzeň: Grafia. ISBN 978-80-904531-7-3.

OECD, 2004. *Stárnutí a politika zaměstnanosti*. Praha: Nakladatelství JAN. ISBN 80-56552-97-7.

SOKAČOVÁ, Linda, Jaroslava HASMANOVÁ, Nikola ŠIMANDLOVÁ, et al., 2014. *Stárnutí populace jako výzva: Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha: Alternativa 50+. ISBN 978-80-905711-0-5.

STÝBLO, Jiří, 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press. ISBN 807261097x.

STOREY, D. J., 2004. *Exploring the Link, among Small Firms, between Management Training and Firm Performance: A Comparison between the UK and other OECD countries*, *International Journal of Human Resource Management*, 2004, vol. 15, no. 1.



SZYMAŃSKA, Dominika. Diversity management jako konkurenční výhoda. *HRNEWS* [online]. 2016, 22. 9. 2016 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/diversity-management-jako-konkurencni-vyhoda-id-2840026>

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Garda. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠTOROVÁ, I., 2014. *Základy Age managementu pro personalisty*. Projekt OPVK „Rozvoj dalšího vzdělávání v personalistice“, registrační číslo: (CZ. 1.07. /3.2.13/04.0048), Eduhelp.

Technický portál [online]. ©2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/obstoji-dnesni-manazeri-za-deset-let\\_42672.html](https://www.technickytydenik.cz/rubriky/archiv/obstoji-dnesni-manazeri-za-deset-let_42672.html)

ULRICH, Dave, 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Garda. ISBN 978-80-247-3058-5.

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *Age management v organizacích*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-772-1.

VIDOVIČOVÁ, Lucie a Veronika KHÝROVÁ, 2015. *Politika přípravy na stárnutí v České republice*. Praha: Garda. ISBN 978-80-7421-117-1.

World Economic Forum [online]. ©2014 [cit. 2018-03-18]. Dostupné z: [http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR\\_CompleteReport\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GGGR14/GGGR_CompleteReport_2014.pdf)

## **SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BD Business day.

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

FIOH Finský ústav pracovního zdraví.

SHM Super hrubá mzda.

UTB Univerzita Tomáše Bati.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Populační projekce: podíl osob 65+ ve vybraných zemích EU. (Zdroj: Vidovicová, 2015, s. 12)</i> .....	18
<i>Obr. 2. Věkové kategorie. (Zdroj: Vidovicová, 2015, s. 6)</i> .....	18
<i>Obr. 3. Změna počtu obyvatel ČR v letech 2013 – 2050. (Zdroj: Vidovicová, 2015, s. 8)</i> .....	19
<i>Obr. 4. SWOT analýza. (Zdroj: Managementmania, ©2016)</i> .....	23
<i>Obr. 5: Úrovně Age managementu. (Zdroj: Illmarinen, 2008, s. 18)</i> .....	24
<i>Obr. 6: Dům pracovní schopnosti. (Zdroj: ©Finnish Institute of Occupational Health, 2010)</i> .....	26
<i>Obr. 7: Organigram společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Obr. 8: Poměr mužů a žen ve vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Obr. 9: Věková struktura zaměstnanců. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Obr. 10: Poměr národnostních skupin ve vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Obr. 11: Vzdělanost ve vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Obr. 12: Délka pracovního poměru zaměstnanců ve vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Obr. 13: Délka pracovního poměru zaměstnanců vzhledem k věku. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Obr. 14: Spokojenost s možnostmi vzdělávání. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Obr. 15: Uzlově orientovaný síťový graf úvodní části. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Obr. 16: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části A. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Obr. 17: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části B. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	96
<i>Obr. 18: Uzlově orientovaný síťový graf projektové části C. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	99

## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: SWOT analýza Age managementu dle jednatele vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tab. 2: SWOT analýza Age managementu dle vedoucích oddělení vybrané společnosti. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	57
<i>Tab. 3: Časová analýza pro účast na veletrhu pracovních příležitostí. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	60
<i>Tab. 4: Náklady za veletrh. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	61
<i>Tab. 5: Bodové hodnocení. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	67
<i>Tab. 6: Strategie a plánování. (Zdroj: Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 250)</i> .....	69
<i>Tab. 7: Organizační uspořádání. (Zdroj: Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 250)</i> .....	70
<i>Tab. 8: Výběr a přijímání zaměstnanců. (Zdroj: Bláha, Kaňáková, Mateiciuc, 2005, s. 251)</i> .....	72
<i>Tab. 9: Rozvoj a vzdělávání. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 251)</i> .....	73
<i>Tab. 10: Hodnocení zaměstnanců. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 252)</i> .....	74
<i>Tab. 11: Odměňování zaměstnanců – mzda. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 253)</i> .....	75
<i>Tab. 12: Zaměstnanecké výhody. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 253)</i> .....	76
<i>Tab. 13: Zaměstnanecké vztahy. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 254)</i> .....	78
<i>Tab. 14: Rovné příležitosti. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 255)</i> .....	79
<i>Tab. 15: Bezpečnost a ochrana zdraví. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 254)</i> .....	80
<i>Tab. 16: Firemní kultura. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Mateiciuc, 2005, s. 255)</i> .....	81
<i>Tab. 17: Bodové vyhodnocení auditu. (Zdroj: Bláha, Kaňáková a Maeticiuc, 2005, s. 259)</i> .....	82
<i>Tab. 18: Spokojenost se vzděláváním vzhledem k věku. (Vlastní zpracování)</i> .....	87
<i>Tab. 19: Vysvětlení výsledné tabulky síťové analýzy. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 20: Úvodní časová analýza k modelu vzdělávání. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	89
<i>Tab. 21: Síťová analýza úvodní části. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 22: Priority vzdělávání. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	90
<i>Tab. 23: Nákladová analýza úvodní části. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	91
<i>Tab. 24: Činnosti projektové části A. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	92

<i>Tab. 25: Síťová analýza projektové části A. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 26: Nákladová analýza projektové části A. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	93
<i>Tab. 27: Činnosti projektové části B. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	95
<i>Tab. 28: Síťová analýza projektové části B. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	96
<i>Tab. 29: Nákladová analýza projektové části B. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	97
<i>Tab. 30: Činnosti projektu C. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tab. 31: Síťová analýza projektové části C. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	99
<i>Tab. 32: Nákladová analýza projektové části C. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	100
<i>Tab. 33: Tabulka 34: Činnosti projektu D. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	102
<i>Tab. 35: Nákladová analýza projektové části D. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	103
<i>Tab. 36: Upravená nákladová analýza projektové části D. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	103
<i>Tab. 37: Náklady na výuku cizího jazyka. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	106
<i>Tab. 38: Komplexní nákladová analýza. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	107
<i>Tab. 39: Pravděpodobnost vzniku rizika. (Zdroj: Vlastní zpracování)</i> .....	108