

Projekt implementace age managementu ve vybrané organizaci

Bc. Jana Solanská Svobodová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jana Solanská Svobodová**
Osobní číslo: **M16984**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace age managementu ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky, které se týkají problematiky age managementu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný přístup vybrané organizace k řízení věkové struktury pracovních sil.
- Na základě výsledků analýz navrhnete řešení implementace age managementu ve společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: New York, 2017, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. 1. vyd. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

HAFKESBRIK, Joachim a Michael KRAUSE. Age-Management. 1. Auflage. Freiburg: Haufe-Lexware, 2017, 310 s. ISBN 978-3-648-08524-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPIKOVÁ. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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/bakalářskou 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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Age management je jedním z faktorů, které ovlivňují řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem práce je projekt implementace age managementu ve vybrané společnosti. Teoretická část diplomové práce zpracovává základní pojmy z hlediska problematiky age managementu, které sloužily jako základ pro praktickou část. K získání potřebných dat bylo provedeno dotazníkové šetření, osobní rozhovory a analyzovány interní dokumenty ve společnosti. Projekt obsahuje návrhy k implementaci age managementu a je doplněn o nákladovou, časovou a rizikovou analýzu. Byly navrženy opatření cílící na mezilidské vztahy na pracovišti, zavedení pružné pracovní doby, rozvoj odborné kvalifikace, udržení fyzické kondice, péče o zdraví zaměstnanců a mezigenerační spolupráce.

Klíčová slova: age management, lidské zdroje, zaměstnanec, zdraví, demografická změna, pracovní schopnost, stárnutí.

ABSTRACT

Age management is one of the factors, that influence the human resources management the most. The main objective of my thesis is a project of age management implementation in selected company. The theoretical part of thesis focuses on basic terms related to age management, which have served as a support for practical part. A survey, personal interviews and an analysis of internal documents were done to earn the related data. Thesis includes suggestions for age management implementation and cost,time and risk analysis are added. Measures were suggested, which aim on human relations on workplace, implementation of flexible working hours, development of physical condition, care of the health of employees and generation cooperation.

Keywords: age management, human resources, employee, health, demographical change, ability to work, becoming old.

Ráda bych poděkovala především vedoucí diplomové práce, paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení, za vstřícnost, užitečné rady a připomínky a velkou pomoc plnou podnětů při zpracování diplomové práce.

Děkuji také své rodině za podporu a shovívavost během mého studia.

Současně bych ráda také poděkovala oblastní ředitelce NADĚJE paní Mgr. Kateřině Pivoňkové za možnost zpracování diplomové práce ve společnosti a paní Bc. Marii Seidlové, která byla ochotná věnovat mi svůj čas a energii.

„Mladá generace má pocit, že s ní přichází lepší svět. Stará garda má pocit, že s ní ten lepší svět odchází.“

Karel Čapek

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 AGE MANAGEMENT	14
2.1 KLÍČOVÉ ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU	15
2.2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA PROBLEMATIKY	16
2.3 FAKTORY PŘÍSPÍVAJÍCÍ K VÝZNAMU AGE MANAGEMENTU V ORGANIZACI.....	18
2.4 AGE MANAGEMENT NA ÚROVNI ORGANIZACE	21
2.4.1 Nástroje spojené s implementací age managementu do organizace	23
2.5 PŘÍNOSY AGE MANAGEMENTU PRO ORGANIZACI A JEJICH HODNOCENÍ.....	24
3 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	26
II PRAKTICKÁ ČÁST	27
4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	28
4.1 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ VE SPOLEČNOSTI.....	28
4.2 ZÁKLADNÍ PERSONÁLNÍ UKAZATELE	30
4.2.1 Struktura zaměstnanců z hlediska věku	31
4.2.2 Analýza absence zaměstnanců	32
4.2.3 Analýza fluktuace v organizaci	33
5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE AGE MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI	34
5.1 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	34
5.1.1 BOZP.....	34
5.1.2 Stravování	37
5.1.3 Rozvoj a vzdělávání	37
5.2 ETICKÉ PRINCIPY V PRÁCI ZAMĚSTNANCŮ.....	38
5.3 ORGANIZACE PRÁCE.....	40
5.4 AGE MANAGEMENT V PERSONÁLNÍCH ČINNOSTECH	41
5.5 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ V OBLASTI AGE MANAGEMENTU.....	42
5.6 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	49
6 PROJEKT IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU DO ORGANIZACE	51
6.1 CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU	51
6.2 KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	52
6.3 MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	53
6.4 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	54
6.5 NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	57
6.6 RIZIKOVÁ ANALÝZA	70
7 SHRNUÍ PROJEKTU	74
ZÁVĚR	76

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	84
SEZNAM OBRÁZKŮ	85
SEZNAM TABULEK.....	86
SEZNAM PŘÍLOH.....	87

ÚVOD

Obyvatelstvo v České republice velmi významně stárne, stoupá průměrný věk pracovní síly a tato demografická změna je už několik let diskutované téma téměř ve všech odvětvích hospodářství a ve všech organizacích. Společnosti budou muset v budoucnu počítat s tím, že musí zaměstnávat starší zaměstnance. Aktivně se zabývat tímto tématem vyplývá nejen z potřeby zajištění vhodného personálu, hranice dožití, ale také souvisí se zvýšením hranice odchodu do penze.

Organizace by měly na demografický vývoj společnosti reagovat výběrem vhodných opatření zaměřených na udržení zaměstnanců ve společnosti delší dobu, na udržení přiměřené úrovně jejich výkonu, bezpečnosti práce, ale také snahou pomoci zaměstnancům zůstat zdraví a aktivní, udržet si životní rovnováhu a předávat znalosti, zkušenosti a dovednosti mladším zaměstnancům. A právě s tím souvisí implementace age managementu.

Age management představuje způsob řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, zohledňuje možnosti pro každého pracovníka jak využít svůj potenciál a nebýt znevýhodněn kvůli svému věku. Zahrnuje všechny generace na pracovišti například absolventy škol, pracovníky ve věku padesát a více let, zkušenější zaměstnance, kteří se zajímají o svůj další profesní růst a rozvoj, rodiče vracející se z rodičovské nebo mateřské dovolené, zaměstnance pečující o děti nebo stárnoucí rodiče a v neposlední řadě zaměstnance se zdravotními problémy. Age management není jednorázová akce, spíše je to nepřetržitý proces, který zohledňuje specifika demografických změn v každodenních krocích.

Pro řadu organizací je téma age managementu stále neznámou a vzdálenou oblastí. Doposud se organizace příliš nezabývaly tím, jak cíleně řídit a motivovat své zaměstnance ve všech věkových kategoriích. Jde však o jedno ze současných klíčových témat oblasti řízení lidských zdrojů. To si uvědomila i organizace NADĚJE Zlín a projevila zájem o zpracování tématu zaměřeného na implementaci age managementu ve své organizaci.

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace age managementu ve vybrané společnosti. Diplomová práce je členěná na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části je pojem vymezen z pohledu českých a zahraničních autorů. Jednotlivé podkapitoly uvádí klíčové úrovně a pilíře age managementu, legislativní úpravu problematiky a jeho přínosy pro společnost. V praktické části je charakterizována vybraná společnost, dále navazuje analýza současné situace age managementu ve v této společnosti a v neposlední řadě obsahuje i proces implementace age managementu ve vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Téma diplomové práce bylo zvoleno v návaznosti na potřeby společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín. Tato společnost řeší otázku prodloužení produktivního období života zaměstnanců, neboť řada kvalifikovaných zaměstnanců odchází před řádným termínem jejich dosažení důchodového věku.

Výzkum bude prováděn ve společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín. Výzkum bude prováděn v časovém rozmezí od 1.2.2019 do 29.3.2019.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh řešení, jak může společnost NADĚJE oblastní pobočka Zlín dosáhnout toho, aby zaměstnanci zvládali pracovat do důchodového věku 65 let, na pracovních pozicích s fyzickou zátěží a dalšími faktory, které ohrožují jejich zdraví.

Cílem teoretické části diplomové práce je přiblížit základní pojmy a informace o age managementu, vymezení jednotlivých postupů a faktorů, které jsou nezbytné pro správné zajištění a fungování age managementu ve společnosti, legislativní úpravu problematiky age managementu a v neposlední řadě přínosy age managementu pro společnost a nástroje spojené s implementací age managementu ve společnosti.

Cílem praktické části diplomové práce je na základě zjištěných nedostatků v oblasti age managementu navrhnout projekt implementace age managementu ve vybrané společnosti.

Teoretická část bude vycházet z informací získaných studiem publikací, internetových zdrojů a interních dokumentů organizace týkající se dané problematiky. Ke zjištění současné situace ve společnosti budou získány informace z vnitřních předpisů, interních dokumentů, směrnic a dále z rozhovoru s personalistkou a vlastním pozorováním. Pro dosažení výsledků bude dále použito dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Dotazník bude strukturován tak, aby byly získány informace o postojích respondentů k zaměstnávání osob nejen s ohledem na jejich věk, ale také k vytvoření co nejlepších podmínek pro zaměstnání a udržení kvalitních zaměstnanců.

Pomocí získaných poznatků a výsledků bude provedeno celkové zhodnocení úrovně age managementu v organizaci a následně navržen projekt implementace age managementu ve vybrané společnosti. Součástí bude analýza nákladů projektu, časová analýza a také riziková analýza projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Vybrané téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů zahrnuje veškerá rozhodnutí a opatření, která ovlivňují povahu vztahu mezi organizací a jejími lidskými zdroji (Armstrong a Taylor, 2017, s. 5). Lidské zdroje podle Armstronga a Taylora (2017, s. 4) zahrnují znalosti, schopnosti, dovednosti, intelektuální možnosti osobnosti a motivaci.

Řízení lidských zdrojů lze definovat dle Armstronga a Taylora (2017, s. 5) jako strategický, jednotný a koherentní přístup k zaměstnání, rozvoji, spokojenosti, blahu lidí a řízení nejcennějšího zdroje organizace. Tím jsou lidé, kteří v organizaci pracují a jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení cílů společnosti. Úspěch každého podniku je pak závislý na kvalitě, spokojenosti a výkonnosti jejich zaměstnanců (Carroll, 1991, s. 42, Kunz, 2012, s. 22).

Podle Armstronga a Taylora (2017, s. 4) se řízení lidských zdrojů zabývá všemi aspekty, jakými jsou obecně zaměstnávání lidských zdrojů a dále řízení a rozvíjení lidských zdrojů v organizacích.

Armstrong a Taylor (2017, s. 4) uvádějí následující cíle řízení lidských zdrojů:

- Podporovat organizaci při dosahování a plnění jejich cílů, rozvíjením a uskutečňováním strategií v oblasti lidských zdrojů.
- Přispět k rozvoji vysoce výkonné kultury.
- Zajistit, aby si organizace získala a udržela kvalifikované, talentované, angažované a dobře motivované pracovníky, které potřebuje.
- Vytvářet pozitivní pracovní vztahy mezi managementem a zaměstnanci, a také prostředí vzájemné důvěry.
- Podporovat uplatňování etického přístupu k řízení lidských zdrojů.

Jako základní přínosy lidských zdrojů definuje Armstrong a Taylor (2017, s. 34) následující:

- Pomoci organizacím najít nové způsoby řešení aktuálních a budoucích výzev.
- Přispět k formulaci a implementaci obchodní strategie a řízení změn.
- Zlepšit schopnost organizace dosáhnout svých cílů efektivním využitím dostupných zdrojů, naplánovat a realizovat programy rozvoje organizace.

- Uskutečňovat organizační změny, lidské zdroje by se měly stát činitelem nepřetržité transformace.
- Poskytovat efektivní služby jako rekrutování, učení a rozvoj, řízení odměn a vztahy se zaměstnanci, které odpovídají potřebám organizace, jejímu vedení a zaměstnancům.
- Poskytovat odborné znalosti, rozvíjet strategie a poskytovat poradenství a služby v souladu se správnou praxí v každém aspektu řízení lidských zdrojů.
- Poskytovat poradenství manažerům o implementaci politik a postupů v oblasti lidských zdrojů, otázkách zaměstnanosti a řešení problémů lidí.
- Podniknout kroky ke zvýšení hodnoty toho, co organizace nabízí stávajícím nebo potenciálním zaměstnancům. Rozvinout nabídku zaměstnanecké hodnoty.
- Podporovat blahobyt zaměstnanců, pomáhat zlepšovat kvalitu pracovního prostředí, péči o zdraví, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, snižování stresu a otázky rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem.
- Podporovat společensky odpovědné politiky v oblasti lidských zdrojů v otázkách rovných příležitostí, řízení rozmanitosti, pružné práce, obtěžování a šikanování.
- Zajistit soulad s právem, vyvíjet a provádět politiky a postupy, které zajistí plně ustanovení pracovního práva.

Armstrong (2007, s. 25) vysvětluje, že řízení lidských zdrojů nemůže být chápáno pouze jako záležitost personálního útvaru ve firmě. Jedná se o jednu z činností podnikového řízení, zahrnuje kroky a rozhodnutí managementu, personálního útvaru a personalistů.

2 AGE MANAGEMENT

Jedním z aktuálních trendů, který úzce s řízením lidských zdrojů souvisí, je age management. Age management velmi jednoduše definuje Horváthová a kol. (2016, s. 188) jako řízení lidských zdrojů s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců. Dle sdělení Illmarinena (2012, s. 7) starší zaměstnanci jsou důležitou součástí pracovních týmů v moderních firmách. Každý pracovník by měl mít možnost využít svůj potenciál a nebýt zvyhodněn nebo naopak znevýhodněn kvůli svému věku. Obdobně definuje age management Cimbálníková a kol. (2012, s. 5), která říká, že se jedná o řízení s ohledem na věk. Age management je podle Novotného a kol. (2015, s. 57) zacílen především na boj proti znevýhodňování na základě věku a nezaměstnanosti, na zajištění vhodných podmínek práce pro celoživotní přístup k práci, celoživotní vzdělávání, aktivizaci a mobilitu pracující síly jako její zaměstnatelnosti v celé délce jejího života. Uvedené nelze zajistit opatřeními, ale převážně komplexním a celostním řešením.

V současné době je pojem age managementu nejvíce spojován se stárnoucími zaměstnanci, ale není to zcela přesný a správný výklad, poněvadž opatření age managementu směřují ke všem skupinám zaměstnanců. Problematika age managementu může tedy zahrnovat opatření ve vztahu k absolventům, kteří teprve vstupují do svého prvního zaměstnání, anebo k rodičům malých dětí, tedy na celou oblast sladování osobního a pracovního života, která je nezbytná i pro tzv. sendvičovou generaci, tedy skupinu osob, které pečují o své děti a současně už i o své nemohoucí rodiče. Charakteristické formy zacházení by měly být uplatňovány na všechny věkové skupiny zaměstnanců, nikoliv pouze na starší zaměstnance. Cílem společnosti a její nastavené politiky v oblasti řízení lidských zdrojů by mělo být využití silných stránek zaměstnanců, ať už jsou jakéhokoliv věku. Opatření vztahující se zejména ke stárnoucím zaměstnancům pak směřují především k podpoře jejich pracovních schopností (Štorová, 2013a, Horváthová a kol., 2016 s. 188). Obdobně Novotný a kol. (2015, s. 57) zdůrazňují rovnost pracovních příležitostí pro všechny generace lidských zdrojů bez ohledu na věk.

Age management je v České republice poměrně novým pojmem. Komplexní koncept přinesl mezinárodní projekt Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost s názvem Strategie Age Managementu v České republice. Mezinárodní projekt realizovala Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky, o. s., v období 2010-2012 ve spolupráci s Finským institutem pracovního zdraví. Jako hlavní cíl projektu bylo nejen přenesení uni-

kátní metodiky age managementu z Finska do České republiky, její široká publicita, ale zejména upozornění veřejnosti na okruh problémů zaměstnávání osob ve věku padesát a více let v souvislosti s demografickým vývojem v České republice (Horváthová a kol., 2016, s. 189).

Mezi hlavní zásady age managementu zaměřeného na skupinu starších zaměstnanců řadíme zejména dobré znalosti o věkovém složení společnosti, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro rozmanitost a individualitu, ale především nejrůznější opatření na podporu pracovní schopnosti (Horváthová a kol., 2016 s. 190, Štorová a Fukan, 2012, s. 7). Novotný a kol. (2015, s. 57) spojují age management s koncepty jako jsou diversity management, aktivní stárnutí, sociální zodpovědnost nebo zdravá organizace.

2.1 Klíčové úrovně age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je podle Štorové a Fukana (2012, s. 8) důležitým úkolem zájmu aktérů na mnoha úrovních, přičemž konkrétní podoby a motivace k tomuto zájmu se samozřejmě liší. Z obecného hlediska můžeme rozlišit tři úrovně hlavních aktérů, kteří jsou zúčastněni na programech age managementu a dále vyjadřují a uskutečňují své zájmy. Mluvíme o úrovni individuální, úrovni organizace/podniku a úrovni národní/regionální, tedy širší společenský zájem.

Cimbálníková a kol. (2012, s. 35) uvádí jako opatření age managementu tzv. věkovou politiku na národní/regionální úrovni. Jedná se zejména o řešení otázek týkajících se stárnutí společnosti a pracovní síly, což představuje rizika pro důchodové systémy, sociální rozvoj a zastoupení na národní úrovni představuje především stát, v oblasti mezinárodní pak částečně nadnárodní instituce. Fakticky jde o zlepšení adaptability pracovníků a společností na měnící se trh práce, řešení otázek nezaměstnanosti a zaměstnanosti a také větší investice do lidského kapitálu zejména prostřednictvím lepšího rozvoje dovedností a celoživotního vzdělávání, přesná definice a odstraňování příznaků věkové diskriminace a negativních stereotypů a vytváření vhodných podmínek pro pracovní příležitosti věkových skupin zaměstnanců.

Další opatření age managementu dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 35) jsou na organizační úrovni. Age management může být nahlížen také z pohledu lidských zdrojů v rámci organizace. Na organizační úrovni je dán potřebou udržení produktivity práce a zisku. Organizace musí reagovat na měnící se trh práce a rozvoj technologií, vypořádat se s předčasnými

odchody do penze či fluktuací, s opatřeními podporujícími zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let. Trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám společnosti a zvyšovat produktivitu práce. Ukazuje se, že cílená opatření společností podporující ochranu zdraví při práci a prevence úbytků pracovních schopností starších zaměstnanců a jejich zdravotních problémů patří k sociálně zodpovědnému chování zaměstnavatelů.

O jako posledním opatření se zmiňuje Lazarová, Rabušicová a Novotný (Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků, 2011) o opatření age managementu na individuální úrovni, z pohledu pozice jednotlivce. Zájem jednotlivce je samozřejmě dosažení osobní pohody, spokojenosti a zvyšování kvality profesního i osobního života. Udržení pracovních schopností jednotlivce, pomoc při adaptaci změn na trhu práce, vhodná úprava pracovních podmínek a v neposlední řadě udržení úrovně dovedností, schopností a motivace až do vyššího věku. Změna postojů k plánování do budoucna, zejména další profesní dráha, péče o vlastní zdraví a celoživotní vzdělávání. Významnější část odpovědnosti je tedy na pracovnících samotných nikoliv jen na organizaci či společnosti. I když se zaměstnanci o sebe budou starat, jsou však jen nedílnou součástí tohoto procesu.

Dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 34) není možné přenášet zodpovědnost za age management pouze na jednu z úrovní. Celou řadu opatření je možno provádět na všech třech úrovních. Týká se především řešení problémů a příležitostí dané úrovně, cílem řešení je dosažení předem definovaných výsledků a cílů. Obdobně Kalousová a kol. (2015, s. 7) uvádí, že k úspěchu age managementu vedou především celková opatření nabízející spolupráci zájmů na všech úrovních a dále faktory ovlivňující úspěšnost, uplatňování a rozvoj age managementu. Takováto celková řešení vycházejí z národní politiky, respektují specifika organizace a současně charakter pracovní síly v organizaci.

Na rozdíl od Finska není v České republice publikována komplexní podoba nasbíraných zkušeností z celkových programů propojujících všechny tyto úrovně. Ze zahraničních zkušeností je ovšem zřejmé, že investovat do pracovní síly s akcentem na age management se vyplácí (Cimbálníková a kol., 2012, s. 34).

2.2 Legislativní úprava problematiky

Problematika age managementu není v České republice v žádném zákoně speciálně upravena. Pracovní právo oblast zaměstnávání osob nad 50 let věku je obecně upraveno podle Kuncové (*Pracovní právní předpisy platné v České republice*, 2010) v zákoníku práce

(zákon 365/2011 Sb.) a v zákoně o zaměstnanosti (zákon 435/2004 Sb.). V zákoně o zaměstnanosti (zákon 435/2004 Sb.) se problematika zaměstnávání osob nad 50 let věku blíže uvádí v oblasti státní politiky zaměstnanosti, kde se této skupině přisuzuje zvýšená péče jako jedné z ohrožených skupin na trhu práce, proto se u této skupiny uvádí i delší podpůrná doba, tj. doba, po kterou má nezaměstnaná osoba nárok na poskytování podpory v nezaměstnanosti. Podporu v nezaměstnanosti mohou uchazeči o zaměstnání od padesáti do padesáti pěti let pobírat osm měsíců a dále uchazeči o zaměstnání ve věku více než padesát pět let pobírají podporu v nezaměstnanosti jedenáct měsíců.

Jak uvádí Sobotková (*Příspěvky na zaměstnávání lidí nad 50 let*, 2015) zákon přispívá v rámci aktivní politiky zaměstnanosti k rozvoji preventivních i aktivních opatření pro nezaměstnané osoby, například rekvalifikace, motivační kurzy, sdílená místa, společensky účelná pracovní místa, poradenství nebo individuální akční plány.

Dalšími důležitými zákony jsou podle Kuncové (*Pracovně právní předpisy platné v České republice*, 2010): Zákon o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (zákon č. 309/2006 Sb.), kterým se upravují další požadavky bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, nebo Zákon o kolektivním vyjednávání (zákon č. 2/1991 Sb.), který upravuje kolektivní vyjednávání mezi příslušnými odborovými organizacemi a zaměstnavateli.

Oblastí národních programů se dle sdělení Pagáčové (*Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí*, 2017) zabývá strategický dokument Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013–2017. Na úrovni poradního orgánu vlády je zřízená Rada vlády pro seniory a stárnutí populace, Veřejný ochránce práv, kteří usilují o vytvoření podmínek pro zdravé, aktivní a důstojné stárnutí a stáří v České republice a aktivní zapojení starších osob do ekonomického a sociálního rozvoje společnosti. Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky se také společně finančně podílí na realizaci projektů z Evropského sociálního fondu, který pomáhá zlepšit šance na nalezení zaměstnání uchazečů nad 50 let na trhu práce.

Následujícím pramenem v oblasti age managementu, který nemůžeme opominout je Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (198/2009 Sb.). Tento zákon zapracovává příslušné předpisy Evropské unie v úzké návaznosti na předpis Evropské unie a na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy, které jsou součástí právního řádu. Blíže specifikuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání; pří-

stupu k povolání, podnikání a jiné samostatně výdělečné činnosti; pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování; členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují; členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují; sociálního zabezpečení; přiznání a poskytování sociálních výhod; přístupu ke zdravotní péči a jejího poskytování; přístupu ke vzdělání a jeho poskytování, včetně odborné přípravy; přístupu ke zboží a službám, včetně bydlení, pokud jsou nabízeny veřejnosti nebo při jejich poskytování. (Zákony pro lidi, 2009)

2.3 Faktory přispívající k významu age managementu v organizaci

Mezi faktory přispívající k významu age managementu můžeme zařadit **společenskou odpovědnost firem**. Vymezení společenské odpovědnosti firem dle Markové (2011, s. 15) můžeme chápat jako činnost podniku, v rámci které se společnost chová odpovědně nad rámec právních norem. Toto chování chápeme nikoliv jako ojedinělé, nýbrž trvalé a je přirozenou součástí strategického řízení podniku. Strategicky odpovědné podnikání je v souladu s hlavním podnikatelským záměrem a klíčovými kompetencemi podniku.

Oblasti i aktivity společenské odpovědnosti firem jsou v odborných publikacích vymezovány jako moderní koncept podnikání, který podle Kašparové a Kunze (2013, s. 17) vyjadřuje orientaci podniku z hlediska dlouhodobých cílů a všech oblastí působení společnosti.

Základní pojetí společenské odpovědnosti firem vychází z trojí zodpovědnosti, tzv. Triple Bottom Line. Je založeno na třech pilířích, které se označují jako „3P“, tedy profit, people a planet (Pavlík, Bělčík a kol. 2010, s. 25). Tetřevová (2011, s. 615) navrhuje modifikované pojetí rozdělení společenské odpovědnosti firem do pěti bodů odpovědnosti:

- Ekonomická odpovědnost.
- Sociální odpovědnost.
- Environmentální odpovědnost.
- Etická odpovědnost.
- Filantropická odpovědnost.

Právě sociální oblast společenské odpovědnosti firem se týká, podle Tetřevové a kol. (2017, s. 62) zaměstnanců. Souvisí nejen s pracovními podmínkami, pracovním prostředím, ale i s péčí o zaměstnance samotné.

Z odborných publikací, například Pavlík, Bělčík a kol. (2010, s. 26) a Kašparová, Kunz (2013, s. 38) se autoři v zásadě shodují v tom, že hlavními aktivitami sociální odpovědnosti jsou zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci zaměstnanců, péče o odborný růst a vzdělávání zaměstnanců a zajištění rovných podmínek mužů a žen. Mimo těchto hlavních činností lze v oblasti sociální odpovědnosti firem uskutečňovat celou řadu dalších činností, které s těmito aktivitami souvisí, jako jsou pracovní a lidská práva, etika podnikání či osobní život zaměstnanců.

Jako jednu z významných celospolečenských aktivit zmiňuje Štorová (2015, s. 6) oblast dobrovolnictví. Dobrovolnictví může nabývat různých forem, například zapojení do aktivit neziskových organizací, tělovýchovných organizací, zde se jedná především o práci s mládeží a dětmi anebo různé spolky, které působí na regionální úrovni. V poslední době se také výrazně rozvíjí firemní dobrovolnictví.

Dalším faktorem je **stárnutí populace**. Podle Hafkesbrinka a Krause (2017, s. 13) je demografická situace v oblasti zaměstnanosti mnoho let diskutované téma. V souvislosti s otázkou demografického stárnutí zmiňuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 15) důležitou strukturu obyvatelstva, zejména poměry mezi mladší složkou populace, ekonomicky aktivní složkou a seniorskou složkou. V případě mladší složky mluvíme zejména o populaci do věku 19 let, která je ekonomicky závislá na aktivní složce. U složky aktivní máme věkové zastoupení dvacet až šedesát čtyři let. Specifikace seniorské složky, která je opět z velké části ekonomicky závislá na aktivní složce se jedná o populaci šedesát pět let a více. Z poměrů těchto věkových skupin se v podstatě odvíjejí veškeré úvahy o problémech týkajících se například stárnoucí pracovní síly, zejména jejího počtu, zvyšující se náklady na zdravotnictví, snižující se výkonnost ekonomiky a problematika důchodových systémů.

Illmarinen (2012, s. 1) uvádí růst podílu starších zaměstnanců v Evropské unii v několika následujících desetiletích. Tato demografická změna je způsobena tím, že se nám prodlužuje hranice dožití a klesá porodnost. Zmíněná demografická změna má za následek stárnutí pracovní síly a s tím souvisí i odchod zaměstnanců z pracovního života do penze před dosažením důchodového věku. Struktura obyvatel v zemích Evropské unie se vyznačuje větším počtem obyvatel, kteří se narodili ve dvou desetiletích po skončení druhé světové

války. To znamená obyvatele, kteří se narodili ve druhé polovině čtyřicátých a na konci šedesátých let minulého století. První polovina osob této generace již vstoupila do důchodového věku. Lze předpokládat, že počet obyvatel ve věkové skupině padesát pět let až šedesát čtyři let se od roku 2010 do roku 2030 zvýší přibližně o 16,2 procenta. Naopak ostatní věkové skupiny vykazují klesající trend. Věková skupina čtyřicet až padesát čtyři let se v uvedeném období sníží na hranici 5,4 procenta a věková skupina dvacet pět let až třicet devět let na hranici 14,9 procenta.

I české obyvatelstvo podle Horváthové a kol. (2016, s. 190) stárne, a to výrazněji než obyvatelstvo v jiných zemích. V časovém období 1989 až 2008 u nás stoupl počet osob starších šedesáti pěti let o 264 tisíc osob. Demografický odhad do roku 2050 uvádí, že třetina obyvatel bude starší šedesáti pěti let. Suma osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, což nám představuje období mezi dvacátým a čtyřicátým devátým rokem, se začala snižovat a tento trend bude nadále pokračovat. V České republice bude dle odhadů v roce 2040 scházet až pět set padesát tisíc pracujících osob.

Stárnutí populace, na základě sdělení Cimbálikové a kol. (2012, s. 15), přináší mnohé výzvy k zamyšlení, k nimž řadíme především postavení starších zaměstnanců na trhu práce. Starší pracovníci jsou zjednodušeně zařazováni do ohrožené, problematické skupiny na trhu práce a ve firmách, přitom mají i nesporné komparativní výhody. Především zdůrazňuje jejich zkušenosti, znalosti, dovednosti a jsou to stále ekonomicky činní, výkonní a zdraví pracovníci, kteří mohou v zaměstnání ještě mnoho nabídnout. Právě v návaznosti na nedostatek osob v produktivním věku doporučuje Horváthová a kol. (2016, s. 190) tento nedostatek pracujících osob řešit. Zaměřit se zejména na věkovou skupinu padesát až šedesát čtyři let. Zaměstnavatelé si právě této věkové skupiny nevěšovali, nebo jí nevěnovali dostatek pozornosti. Proto je na tuto situaci nezbytně nutné reagovat vytvořením vhodných podmínek pro zaměstnávání starších pracovníků. Jedním z řešení může být právě uplatňování předpokladů age managementu.

Novotný a kol. (2015 s. 17) uvádí jako jednu z významných možností řešení současného nedostatku pracovní síly na trhu práce saldo migrace, které může výrazně ovlivňovat imigrační politika jednotlivých zemí. Nicméně, je důležité zdůraznit, že stárnoucí demografický profil Evropské unie nelze zvrátit pomocí samotných migrantů, poněvadž i migranti se v konečném efektu stanou starými a tím sociálně a ekonomicky závislími. Zdá se nemyslitelné, že se stárnutí populace v Evropské unii zastaví, pokud se míra porodnosti nevrátí nad

přirozenou reprodukční úroveň 2,1 dětí na jednu ženu. V dvaceti sedmi členských státech Evropské unie tvořili cizinci v roce 2010 celkem 6,5 % populace.

2.4 Age management na úrovni organizace

Vzhledem k tématu diplomové práce je zajímavé využití age managementu na úrovni organizace, což je dle Štorové (*Co je Age Management a proč je tak aktuální?*, 2015) velmi aktuální.

Novotný a kol. (2015 s. 60) uvádí na úrovni organizace jako cíl konceptu udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám firmy a zvyšovat produktivitu práce. Klíčovou roli přitom hrají personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů, neboť zavádění opatření pro dosažení těchto cílů se odrážejí v personálních činnostech.

Schopnosti každého člověka jsou podle Štorové (2015, s. 19) velmi individuální a jsou ovlivněny mnoha faktory. Jedním z těchto faktorů je věk a s ním spojené stárnutí. Podle Novotného a kol. (2015, s. 16) je stárnutí stav, který žádný jedinec nemůže ovlivnit. Tento proces stárnutí zahrnuje odlišnosti nejen v závislosti na individuálních dispozicích, ale i na jiných faktorech, jako jsou například životní styl, profese, příjem a kvalita života. Podle Štorové (2015, s. 19) je pracovní schopnost zaměstnance ovlivněna rovnováhou mezi osobními zdroji zaměstnance a pracovními požadavky, které jsou na něj kladeny. Jednotlivé faktory, které ovlivňují pracovní schopnost zaměstnance, byly pracovníky Finského institutu pracovního zdraví uspořádány do modelu „Domu pracovní schopnosti“. První poschodí tohoto modelu uvádí aktivity na podporu zdraví a funkční kapacity jako základního předpokladu pracovní schopnosti zaměstnanců. Druhé poschodí představuje aktivity na posilování kompetencí pro zvládnutí rostoucích nároků na vykonávanou práci, zejména zvládnutí nových technologií. Třetí poschodí uvádí aktivity na podporu sdílených postojů, hodnot a nastavení motivace v závislosti na věku zaměstnanců na pracovišti a nastavení podmínek sladování osobního a pracovního života. Čtvrté poschodí představuje aktivity, jež vytváří soulad mezi pracovištěm, které splňuje požadavky na bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci, firemní kulturou a atmosférou na pracovišti. Jako další faktory, které ohrožují pokles pracovní schopnosti lze zařadit zejména stres a faktory psychosociální a psychologické ohrožující zdraví pracovníků.

Odborníci z Finského institutu pracovního zdraví (Tomi Hussi, Tiina Saarlema-Thiel a Marjo Wallin) určili osm tzv. pilířů age managementu především na podnikové úrovni. Cimbálníková a kol. (2012, s. 39) uvádí, že se jedná se o tyto pilíře:

1. Znalost problematiky věku - se v organizaci ukazuje jako velmi důležitá. Vliv věkové struktury na práceschopnost v organizaci a způsoby nalezení budoucí pracovní síly.
2. Vstřícný postoj vůči věku - management společnosti a vedoucí pracovníci znají postoje k věku napříč všemi odděleními firmy, jejich silné stránky, jako jsou například znalosti a zkušenosti, jsou ve firemním prostředí uznávány a využívány. Prosazování rovných příležitostí zaměstnanců všech věkových skupin. Spolupráce mezi různě starými lidmi, navzájem se obohacujícími svými zkušenostmi a znalostmi.
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti - společnosti, které jsou dnes nejdravější a nejvíce prosperují, dospěly k závěru, že největší profit jim přinese mix, kde se zkušenost starších pracovníků snoubí s elánem mládeže.
4. Kvalitní a funkční věková strategie - implementace věkové strategie do pracovních plánů a firemní personální politiky.
5. Dobrá pracovní schopnost - atmosféra a motivace, pracovní schopnost a chuť pokračovat v práci u pracovníků až do odchodu do důchodu. Nabídka individuálních pracovních podmínek, například zkrácený pracovní úvazek nebo méně zatěžující fyzickou práci.
6. Vysoká úroveň sdílených kompetencí - učení se přímo na pracovišti a přenos znalostí a zkušeností ve věkových skupinách a možnosti celoživotního vzdělávání.
7. Dobrá organizace práce, pracovní doba a pracovní prostředí - musí zohledňovat potřeby starších zaměstnanců. Zadávané pracovní úkoly se proměňují s věkem zaměstnanců.
8. Spokojený život zaměstnanců - tj. pracovní pohoda, uznání a kvalita života starších zaměstnanců. Školení zaměřené na přechod pracovníků z pracovního prostředí do důchodu. Postoj společnosti k předčasnému odchodu do důchodu nebo propouštění starších zaměstnanců. V případě potřeby firmy nabídka práce pro bývalé zaměstnance.

Kalousová a kol. (2015, s. 7) řadí mezi faktory ovlivňující úspěšnost uplatňování a rozvoj age managementu především věkovou rozmanitost, spolupráci mezi generacemi pracovníků, řízení zohledňující věk zaměstnanců, úpravu pracovní doby potřebám pracovníků a přizpůsobení organizace práce, celoživotní vzdělávání zaměstnanců, vhodnou rekvalifikaci, vzdělávací programy na míru pro zaměstnance nad padesát let věku, předávání zkušeností věkově smíšeným týmům – mentoring, úpravu pracovních úvazků zohledňující věk zaměstnanců, rozvoj pracovního prostředí, podporu rozvoje fyzické zdatnosti pracovníků, ergonomii práce a bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Podle Hafkesbrinka a Krause (2017, s. 17) se politika řízení lidských zdrojů v organizaci musí soustředit na dvě generace a do budoucna musí provést převod z těchto dvou generací na tři generace. Řízení musí být navrženo tak, aby změna a inovace společnosti mohly být prováděny se stárnoucími pracovními silami. Organizace práce a podpora zdraví při práci musí směřovat k zajištění individuálního přístupu při zaměstnávání pracovníků po delší pracovní dobu. Pracovní doba a systémy odměňování musí být flexibilnější, aby byla zaměstnanost atraktivnější pro společnost a zaměstnance. Rovné příležitosti pro kvalifikaci hrají důležitou roli v souvislosti s demografickými změnami. Koncepce dalšího vzdělávání musí být zaměřena na přístupy celoživotního vzdělávání.

Cimbálníková a kol. (2012, str. 100) uvádí potřebu organizací vyrovnat se s určitými oblastmi, jako jsou především oblasti plánování pracovní síly s ohledem na věk. Týká se především její udržitelnosti a konkurenceschopnosti prostřednictvím rozvoje lidského potenciálu, prevenci úbytku pracovních schopností starších zaměstnanců a prevenci jejich zdravotních problémů. Různorodá pracovní síla je důležitá k efektivnějšímu fungování pracovních týmů. Velmi významným prvkem v prosazování pravidel age managementu je utváření firemní kultury, která určuje přístup vyššího managementu k zavádění firemních postupů a prosazování věkové rozmanitosti.

2.4.1 Nástroje spojené s implementací age managementu do organizace

Mezi nástroje age managementu dle Cimbálníkové a kol. (2012, s. 106) spojené s obsahem práce patří:

- Přizpůsobení náplně práce starším pracovníkům.
- Hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou schopnost a kondici pracovníků.

- Zajištění spolupráce, tzn. pracovníci nad 50 let jako mentoři, koučové, vedoucí týmů.
- Vzdělávání přímo na míru schopnostem starších pracovníků.
- Podpora, posílení a rozvoj fyzické kondice pracovníků, uspokojení a zachování pracovní pohody.
- Možnost individuální organizace a realizace práce.

Kromě nástrojů spojených s obsahem práce, zmiňuje Cimbálníková a kol. (2012, s. 106) také nástroje spojené s organizací práce. Zejména přizpůsobení organizace práce, částečný pracovní úvazek, nepravidelná práce, práce z domova, podpora pracovního prostředí a zdraví, přizpůsobení pracovní doby, sdílené pracovní místo, projektové zaměstnávání, či přemístění pracovníka na jiné pracovní místo.

2.5 Přínosy age managementu pro organizaci a jejich hodnocení

Jako základní přínos age managementu pro společnost sděluje Cimbálníková a kol. (2012, s. 102) především posílení konkurenceschopnosti společnosti. Zaměřením se na budoucnost v oblasti segmentace trhu a spokojenosti zákazníka. Dále můžeme hovořit o zvyšování kvality lidských zdrojů. Zejména podpora pracovní schopnosti je důležitá v každém věku zaměstnance a ze strany zaměstnavatele by měla tvořit komplexní systém zahrnutý do celkové strategie rozvoje lidských zdrojů a posílení firemní kultury. A v neposlední řadě posílení image společnosti a dobrého jména jako společensky zodpovědného zaměstnavatele.

Jedním z nejdůležitějších pilířů udržení kvalifikovaných pracovníků ve společnosti a nezbytným předpokladem pro vysokou atraktivitu zaměstnavatelů je dobré vedení, podle sdělení Hafkesbrinka a Krause (2017, s. 89). Vedení má vliv na dosažení organizačních cílů rozhodováním, cílovým a výsledným sociálním vlivem na chování zaměstnanců při plnění společných úkolů v pracovní situaci. Zvláště v demografických změnách se dobré vedení týká znalostí vztahů mezi věkem a schopnostmi uvnitř společnosti.

Úspěšná implementace age managementu podle Poborského (*Praktická aplikace konceptu age managementu ve firmě*, 2015) ze strategického pohledu organizaci přináší výrazně pozitivní image. Organizace má v očích veřejnosti postavení prestižního zaměstnavatele v souvislosti s dlouhodobým využitím schopností, zkušeností a potenciálu starších zaměstnanců a jejich primární spojení s obsahem a organizací práce. Zaměstnavatel může

zavedením age managementu oprávněně očekávat zvýšenou loajalitu zaměstnanců a dobrou pracovní atmosféru, protože ti ji jednoznačně pocítí na vlastní důležitosti.

Pro hodnocení age managementu dle Hafkesbrinka a Krause (2017, s. 53) mohou být použity různé nástroje a postupy, například dlouhodobý úspěch z hlediska úspory nákladů, snížení absencí, fluktuací nebo zvýšení kvalifikace či spokojenosti s prací, zdraví zaměstnanců lze kontrolovat například analýzou. Krátkodobý úspěch jednotlivých opatření lze určit například rozhovorem účastníků o opatřeních age managementu. Kromě toho můžeme tímto způsobem zjistit nejen úspěch, ale i identifikaci problémů, jejich řešení nebo nalézt ještě prostor ke zlepšení.

3 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Tlak na společenskou odpovědnost firem a měnící se demografická situace v souvislosti se zaměstnaností všech pracovníků organizace výrazně přispívá k významu age managementu ve společnosti. Cílené řízení a motivace zaměstnanců všech věkových kategorií, stárnutí zaměstnanců a jejich postavení na trhu práce je problematické a nese sebou spoustu otázek k zamyšlení. Diplomová práce se zabývá využitím age managementu na úrovni organizace. Age management v České republice není speciálně upraven v žádném zákoně, ale v zákoníku práce či v zákoně o zaměstnanosti můžeme nalézt např. oblast zaměstnávání osob nad 50 let. Pokud má společnost problematiku age managementu pod kontrolou a o své zaměstnance pečuje, přispívá tím k posílení konkurenceschopnosti a upevnění image a dobrého jména jako společensky odpovědného zaměstnavatele.

Celý komplex age management stojí na několika pilířích, mezi nejvýznamnější z nich patří znalost problematiky věku v organizaci a její vliv na práceschopnost, rovné příležitosti zaměstnanců všech věkových skupin, vysoká úroveň znalostí a kompetencí vedoucích a dlouholetých zaměstnanců a jejich sdílení přímo na pracovišti v různých věkových skupinách. Spokojený život zaměstnanců vede k dobré atmosféře, motivaci, pracovní schopnosti a chuti pracovníků pokračovat v práci až do odchodu do důchodu.

Mezi hlavní nástroje spojené s implementací age managementu do organizace jsou řazeny nástroje spojené s obsahem práce (například práce mentora, kouče, vedoucího týmu) a nástroje spojené s organizací práce (například nepravidelná práce, zkrácený pracovní úvazek, práce z domova, sdílené pracovní místo či projektové zaměstnávání).

V následující praktické části bude charakterizována společnost NADĚJE oblastní pobočka Zlín a analyzována současná situace v organizaci. Pro sběr dat bude využito dotazníkové šetření. Na základě jeho výsledků bude navržen projekt implementace především age managementu ve společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost NADĚJE vznikla jako jedna z prvních neziskových organizací v ČR po roce 1989. Poskytuje pomoc lidem v nouzi ve čtyřech oblastech: lidem ve stáří, lidem bez domova, lidem s handicapem a ohroženým rodinám a dětem. (NADĚJE, 2019)

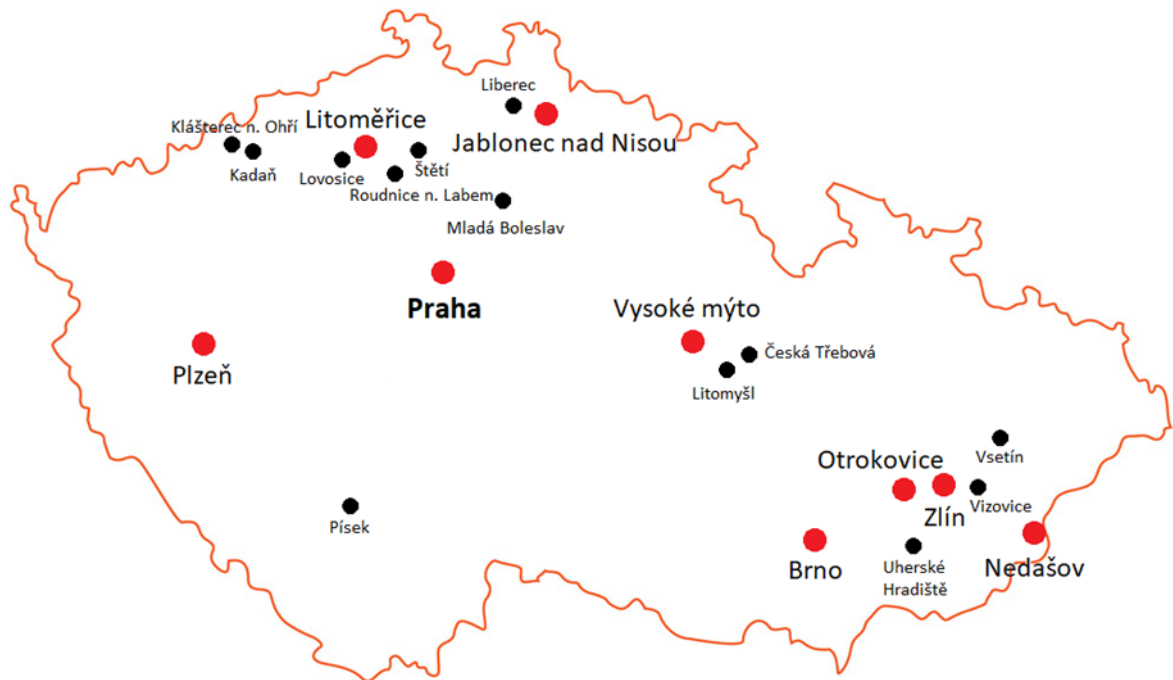
Ve svých zařízeních i mimo ně poskytuje jako svou hlavní činnost služby duchovní, sociální, zdravotní, humanitární a charitativní, poradenské, osvětové, vzdělávací, výchovné, apod., včetně doplňkových služeb. (NADĚJE, 2019)

Účelem, cílem a společným zájmem členů je vybudování a provozování sítě veřejně prospěšných služeb lidem na křesťanských principech. Své služby zaměřuje zejména na lidi osamělé, zdravotně postižené, na rodiny, děti i rodiče, lidi sociálně vyloučené nebo jinak znevýhodněné nebo ohrožené s cílem podpořit jejich kompetence a zlepšit vztahy. Pracuje s dětmi, mládeží, dospělými i seniory. (NADĚJE, 2019)

Ve svých zařízeních i mimo ně vyvíjí misijní činnost ve všech formách, včetně šíření Bible a křesťanské literatury i vlastní ediční činnosti. Společnost NADĚJE může navazovat a udržovat styky a spolupráci s osobami, sdruženími a jinými právními subjekty podobného zaměření doma i v cizině, sdružovat se s nimi a vstupovat do střešních a síťových organizací. Dále může vstupovat do sdružení, která nejsou právnickou osobou. Pro naplnění svého poslání, účelu a cíle může zakládat nebo zřizovat jiné právnické osoby. (NADĚJE, 2019)

4.1 Personální řízení ve společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti NADĚJE je valná hromada. Pro naplnění svého poslání, účelu a cíle zřizuje společnost NADĚJE provozní jednotky, tj. pobočky a ústředí (viz Obrázek 1).



Obr. 1 Provozní jednotky společnosti (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

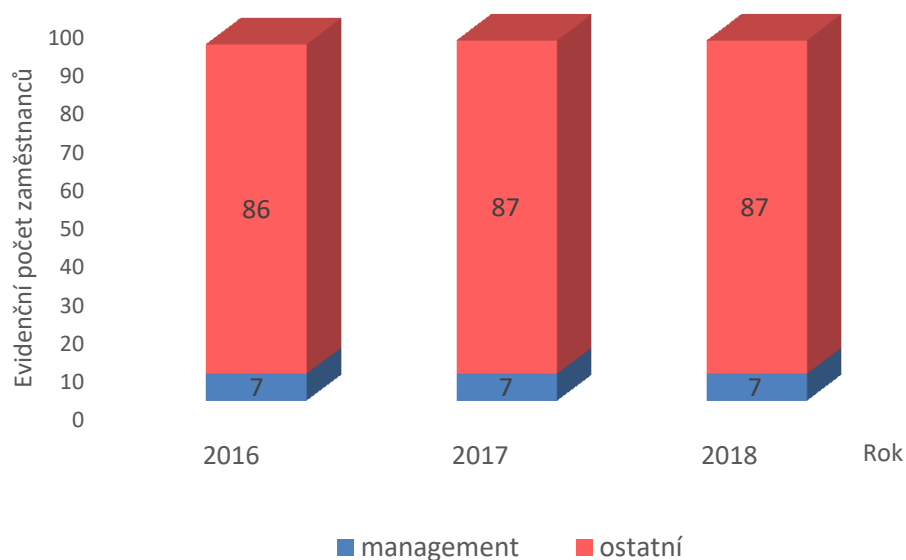
Jedna nebo více poboček tvoří rozhodnutím Předsednictva oblast; samostatnou provozní jednotkou je ústředí. Provozní jednotky nejsou pobočnými spolky, nemají vlastní právní osobnost a jsou nedělitelnou součástí společnosti NADĚJE. Součástí poboček jsou střediska, ve kterých společnost NADĚJE poskytuje veřejně prospěšné služby: sociální služby podle zákona o sociálních službách, další sociální služby, náhradní rodinnou péči, nestátní zdravotnická zařízení, mateřská centra, krizová centra, sociální jídelny, střediska pomoci, chráněná pracoviště, kluby, ubytování, misijní střediska, vzdělávací, osvětová a kulturní střediska, komunitní centra, poradny, šatníky, půjčovny zdravotních pomůcek a jiná zařízení. Pobočky určité oblasti jsou řízeny oblastním ředitelem. Ústředí je řízené ústředním ředitelem. Oblastní ředitel řídí pobočky ve své působnosti osobně, při tom odpovídá za to, aby jejich provoz byl v souladu s platným právem a vnitřními předpisy a rozhodnutími společnosti NADĚJE. Ředitelé jsou zaměstnanci společnosti NADĚJE. (NADĚJE, 2019)

Diplomová práce je zpracovávána v oblastní pobočce NADĚJE Zlín, která byla založená v dubnu 1992. V současné době má oblastní pobočka NADĚJE Zlín 94 zaměstnanců a je rozdělena do sedmi služeb, které tvoří domov pro seniory, domov se zvláštním režimem, denní stacionář, chráněné bydlení, sociálně terapeutické dílny a nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. (NADĚJE, 2019)

Oblastní pobočka NADĚJE Zlín je rozdělena do 3 oddělení. Jedná se o oddělení ekonomické, personální a provozní. V čele jednotlivých oddělení jsou vedoucí pracovníci. Personalistka je součástí personálního oddělení. Vykonává personální evidenci, ověřování a hodnocení způsobilosti zaměstnanců při přijímání a výkonu práce. Při přijetí zaměstnance se jedná o sepsání pracovní smlouvy, provedení úvodního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci na pracovišti, seznámení s pracovním řádem, vnitřními předpisy, provádějícími předpisy, ústředními směrnici a seznámení s návody na obsluhu strojů a zařízení. Po zajištění administrativní práce při přijetí zaměstnance nastává zajištění vstupní lékařské prohlídky a u kmenových zaměstnanců se jedná o periodické prohlídky u smluvního závodního lékaře. Další činností personalistky je vyřizování pracovněprávních záležitostí společnosti spojených se zajištěním, vznikem, trváním a ukončením pracovního poměru. Mezi další úkoly personalistky patří zajišťování výchovy, vzdělávání a rozvoje pracovníků, dále potom evidence osobních dokladů, zdravotních prohlídek, školení, čísel bankovních účtů a příslušných zdravotních pojišťoven všech zaměstnanců. Zpracování osobních údajů je prováděno v souladu s obecným nařízením o ochraně osobních údajů. V kompetenci personalistky je také výběr vzdělávacích a školicích společností a v poslední řadě také spolupráce se správou důchodového zabezpečení, orgány nemocenského pojištění, úřady práce a pracovními agenturami.

4.2 Základní personální ukazatele

Vývoj průměrného počtu zaměstnanců je sledován v letech 2016 až 2018 (v roce 2018 je uveden počet zaměstnanců k 30. 6. 2018).



Obr. 2 Graf - Průměrný evidenční počet zaměstnanců Naděje (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Celkový počet zaměstnanců k 30. 6. 2018 byl ve společnosti 94. Vzhledem k poskytovaným službám převažují ve společnosti ženy. K celkovému počtu zaměstnanců je poměr členění 89 žen a 5 mužů. Rozšiřování znalostí a dovedností zaměstnanců se v posledních letech zvyšuje, díky vzdělávacím akcím, které organizuje společnost. V roce 2017 se uskutečnilo 49 vzdělávacích akcí, z toho 35 pro pracovníky společnosti NADĚJE a 14 pro jiné organizace. Dochází ke snižování podílu zaměstnanců se základním vzděláním a vyučením a zvyšování podílu zaměstnanců se středním vzděláním s maturitou a vysokoškolským vzděláním. V managementu převládá vysokoškolské vzdělání. Průměrný věk zaměstnanců managementu je 46 let.

4.2.1 Struktura zaměstnanců z hlediska věku

Struktura zaměstnanců z hlediska věku je uvedena v tabulce 1. k 30. 6. 2018.

Zaměstnanci ve firmě jsou rozděleni do dvou základních kategorií management a ostatní zaměstnanci. Ostatní zaměstnanci tvoří pracovníci v sociálních službách, uklízečky, kuchaři, pomocnice v kuchyni, všeobecné sestry, účetní, asistentka, hospodářka, pradleny, provozní technik, recepční a jiné. Ostatní zaměstnanci provádějí činnosti, kde převládá především fyzická práce. Jedná se o profese, které se podílejí i na organizaci práce. Management tvoří ředitelka, ekonom, personalistka, vedoucí středisek a fundraiser. Ma-

nagement je skupinou zaměstnanců, kteří usměrňují chod celé společnosti a mají vyšší stupeň odpovědnosti.

Tab. 1 Struktura zaměstnanců ve společnosti NADĚJE (vlastní zpracování)

Struktura zaměstnanců	Věková struktura			
	18–29 let	30–39 let	40–49 let	nad 50 let
Management	0	1	3	3
Ostatní zaměstnanci	10	14	27	36

4.2.2 Analýza absence zaměstnanců

Z hlediska stanovení **míry absence** byl posuzován průměrný počet dní absence na jednoho zaměstnance. **Míra absence** byla v roce 2015 v přepočtu na jednoho pracovníka 14 dní, v roce 2016 byla **míra absence** 20 dní a v roce 2017 byla **míra absence** 14 dní v přepočtu na jednoho zaměstnance. Ve srovnání s průměrnou **mírou absence** 41 dní je míra absence v analyzované společnosti nízká. Do počtu dní absence byly započteny dny nemoci, dny ošetřování člena rodiny, dny nemoci z povolání a dny pracovního úrazu. V roce 2017 nebyla absence z důvodu pracovního úrazu.

V roce 2015 bylo evidováno z důvodu pracovního úrazu 31 kalendářních dnů pracovní neschopnosti a v roce 2016 bylo z důvodu pracovního úrazu a nemoci z povolání evidováno 271 dnů pracovní neschopnosti. Do evidence dnů pracovního úrazu v roce 2016 byly započteny dny nemoci z povolání, vzhledem k poskytovaným službám společnosti to byla v tomto případě infekční choroba. K infekční nákaze došlo u přímé péče klientů, kde se pečovatelky nakazily infekční chorobou. V roce 2017 nebyla v důsledku pracovního úrazu evidována žádná pracovní neschopnost.

Absence zaměstnanců je obecným problémem většiny společností. U mužů i u žen je absence nejvíce z důvodu nemoci. Společnost NADĚJE oblastní pobočka Zlín nemá ke kontrole práce neschopných své zaměstnance, kteří by kontrolovali režim práce neschopných zaměstnanců, a také jim chybí potřebné finanční prostředky, nutné k vykonání těchto kontrol.

4.2.3 Analýza fluktuace v organizaci

Z hlediska zaměření společnosti je důležité sledovat **míru fluktuace**. Pro výpočet míry fluktuace byl použit následující vzorec:

$$\frac{\text{celkový počet rozvázaných pracovních poměrů v daném období}}{\text{průměrný počet zaměstnanců v daném období}} \times 100 [\%] \quad (1)$$

V roce 2015 byla **míra fluktuace** ve společnosti 10,86 %, v roce 2016 byla **míra fluktuace** 13,97 % a v roce 2017 byla **míra fluktuace** 8,51 %. Ve srovnání s doporučenou hodnotou **míry fluktuace** 5-7 % je míra fluktuace v analyzované společnosti vyšší, ve srovnání s průměrnou fluktuací zaměstnanců v tuzemských firmách 15 % je míra fluktuace nižší. Z výsledku je patrné, že **míra fluktuace** má ve společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín, mimo roku 2016 klesající tendenci. Z pohledu konkurenceschopnosti společnosti, image společnosti i spokojenosti zaměstnanců je tato klesající tendence příznivá.

5 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE AGE MANAGEMENTU VE SPOLEČNOSTI

Zjišťování současné situace ve společnosti probíhalo na základě získávání informací z vnitřních předpisů, prováděcích předpisů, pracovních řádů, dále za pomoci rozhovorů s personalistkou a vlastním pozorováním.

5.1 Péče o zaměstnance

Do péče o zaměstnance zahrnuje společnost zejména tyto oblasti: péče o pracovní prostředí, pracovně lékařské služby, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, závodní stravování a péči o kvalifikaci zaměstnanců.

5.1.1 BOZP

Vytvoření pracovního prostředí, zejména vybavení pracovního prostředí vhodným technickým zařízením, pracovními nástroji a zajištění stanovených hygienických podmínek je vždy v kompetenci ředitelů jednotlivých poboček. Finanční zdroje popřípadě zajištění konkrétních technických zařízení a nástrojů zajišťuje fundraiser.

Zajištění přísunu materiálu a potřebných pomůcek zajišťují vedoucí jednotlivých oddělení. Odsun odpadů či zbytků materiálu zajišťuje provozní technik. Jedná se především o odvoz nebezpečných odpadů. Tyto nebezpečné odpady se skladují v chlazené místnosti. Provozní technik také zajišťuje odvoz tukové jímky z kuchyně. Odvoz nebezpečných odpadů je zajištěn smluvním dodavatelem v případě společnosti se jedná o firmu Marius Peterson. Společnost za odvoz nebezpečných nákladů vynaloží 189 tisíc ročně. Ve srovnání s jinými zařízeními poskytujícími sociální služby je tato částka přibližně stejná.

U oblasti pracovní prostředí se jedná zejména o dodržování příslušných norem pro vybavení pracovišť z hlediska hygieny a z hlediska zdravotního v souladu s povinnostmi v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Společnost také neopomíjí hledisko celkového vzhledu pracoviště, jeho funkčnost, vhodné osvětlení, odhlučnění a podobně. Prádelna a kuchyně jsou vybaveny vzduchotechnikou, odsáváním a kuchyně tukovou jímkou. V kancelářích a na patrech lůžkových částí je klimatizace. Zvláštní pozornost společnost věnuje rizikovým pracovištím. Tato pracoviště jsou zařazena do kategorizací prací spolu s příslušnými orgány hygienických služeb. V této oblasti musí personalistka úzce spolupracovat s osobami, které zajišťují oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a dále mu-

sí sledovat aktuální vývoj legislativy. Pracoviště jsou vybavena pro snížení fyzické zátěže sociálních pracovníků a pečovatelek polohovacími, elektricky ovládanými lůžky a zvedacím zařízením pro hendikepované osoby. Cena těchto lůžek se pohybuje v rozmezí od 20 do 30 tisíc korun podle vybavení lůžka. Cena zvedacího zařízení pro hendikepované osoby je od 5 tisíc do 25 tisíc korun podle typu zvedacího zařízení.

Společnost má zpracovanou směrnici pro přidělování osobních ochranných pracovních prostředků a poskytování mycích, čistících a dezinfekčních prostředků včetně vypracované klasifikace pracovních činností, doporučení množství poskytovaných mycích a desinfekčních prostředků a seznamu povolání a poskytování osobních ochranných pracovních prostředků. Jedná se především o tyto osobní ochranné pracovní prostředky, jako jsou jednorázové gumové rukavice, pracovní oděv, pracovní obuv, desinfekční gely, čistící pasty, ochranné krémy a jiné. Osobní ochranné pracovní prostředky jsou zajišťovány dodavatelsky na základě objednávky vedoucího oddělení. Přidělování osobních ochranných pracovních prostředků je zaznamenáváno. Pro evidenci osobních ochranných pracovních prostředků a evidenci hygienických prostředků a pomůcek slouží čtečky. Za přidělování a kontrolu používání osobních ochranných pracovních prostředků, hygienických prostředků a pomůcek jsou zodpovědní vedoucí oddělení. Používání osobních ochranných pracovních prostředků je zaměstnavatelem nařízeno a kontrolováno. Náklady na osobní ochranné pracovní prostředky u pečovatelek, a kuchařů jsou cca tři tisíce korun za rok, u ostatních pracovních pozic jsou to cca dva tisíce korun za rok. Ve srovnání s jinými zařízeními v oblasti sociálních služeb je tato částka nižší. Společnost vynakládá na pracovní oděvy svých zaměstnanců 91 tisíc ročně. Ve srovnání s jinými zařízeními v oblasti sociálních služeb je tato částka opět nižší. Všechny používané osobní ochranné pracovní prostředky splňují základní požadavky nařízení vlády a zároveň také požadavky evropské směrnice pro osobní ochranné pracovní prostředky.

U oblasti pracovně lékařské služby zajišťuje poskytovatel pracovně lékařských služeb společnosti zdravotní péči. Zajištění péče o zdraví při práci je povinností zaměstnavatelů, kteří musí uzavřít smlouvu se zdravotnickým zařízením o výkonu pracovně lékařských služeb. Tato péče zahrnuje prevenci před poškozením zdraví pracovníků vlivem práce, zlepšení jejich zdravotního stavu, ochranu zdraví zaměstnanců před nemocemi z povolání a pracovními úrazy, zlepšování, případně udržení zdravotní způsobilosti k práci a dlouhodobé udržení pracovní schopnosti. Pracovně lékařské služby zahrnují oblasti pracovně lékařských prohlídek a hodnocení zdravotního stavu za účelem posuzování zdravotní způsobilosti

k práci, poradenství zaměřené na ochranu zdraví při práci a ochranu před pracovními úrazy, nemocemi z povolání a nemocemi souvisejícími s prací, pravidelný dohled na pracovištích. Preventivní péče zahrnuje zejména vstupní, periodické, mimořádné a výstupní lékařské zdravotní prohlídky. Tyto prohlídky personalistka organizuje, eviduje a vede lhůtník těchto lékařských zdravotních prohlídek. Náklady na lékařskou zdravotní prohlídku jsou 300 korun na jednoho zaměstnance, plus náklady na výpis ze zdravotní dokumentace zaměstnanců, který se podle ceníku praktických lékařů pohybuje v rozmezí od 200 Kč do 450 Kč. Ve srovnání s náklady jiných společností jsou tyto náklady nižší. Rozsah lékařské zdravotní prohlídky je nastaven v souladu legislativní povinnosti, liší se kategorie rizikových faktorů na pracovišti. Personalistka také zařazuje spolu s příslušnými orgány hygienických služeb práce do jednotlivých stupňů náročnosti tzv. kategorizace prací. Smluvní odborně způsobilé zdravotnické zařízení provádí kontrolu na jednotlivých pracovištích a také kontrolu lékárníček na jednotlivých pracovištích. Zdravotnické zařízení dále pro společnost zajišťuje povinná očkování, okruh zaměstnanců je stanoven vnitřním předpisem. Zde je přesně určeno, kteří zaměstnanci jsou povinni se nechat očkovat a proti jakým rizikům. Pečovatelky, pracovníci v sociálních službách, všeobecné sestry a pradelny jsou například očkování proti žloutence. Očkování je plně hrazeno zdravotní pojišťovnou. První pomoc ve společnosti zajišťuje zdravotnický personál. Školení první pomoci pro zdravotnický personál stojí 4500 ročně pro všechny zdravotnické pracovníky. Školení první pomoci zajišťuje pro NADĚJI společnost RESCUE TRAINING CZ.

Způsob evidence úrazů, hlášení a zasílání záznamů o úraze je v kompetenci bezpečnostního technika nebo vedoucího střediska. Stane-li se zaměstnanci pracovní úraz, musí tuto skutečnost ihned a bezodkladně nahlásit (pokud je toho schopen) bezpečnostnímu technikovi, vedoucímu směny, svému nadřízenému nebo vedoucímu střediska. To platí i při sebemenším zranění, které nemusí považovat za důležité. Nadřízený podrobí zraněného zaměstnance testu na alkohol a sepíše záznam o provedení dechové zkoušky. Bezpečnostní technik spolu se zaměstnancem pravdivě uvede informace o pracovním úraze do záznamu o pracovním úraze. Po objasnění příčin a sepsání záznamu o pracovním úraze, musí ohlásit celou událost příslušným orgánům a institucím, a to nejpozději do 5 kalendářních dnů následujícího měsíce. Pokud se však jedná o vážnější úraz, hospitalizace na dobu delší než 5 dní (případně smrtelný úraz), musí tuto skutečnost nahlásit na Oblastní inspektorát bezpečnosti práce neprodleně. Záznam o pracovním úraze vyhotoví v pěti kopiích, jednu si založí společnost, druhá náleží zaměstnanci a další příslušným orgánům a institucím. Zá-

znam o pracovním úrazu zašle na Oblastní inspektorát bezpečnosti práce případně, příslušnou zdravotní pojišťovnu a na správu sociálního zabezpečení. Po sepsání záznamu o pracovním úrazu, prošetření pracovního úrazu následuje jeho zapsání do knihy úrazů. Dle zákoníku práce odpovídá zaměstnavatel za veškerou škodu, utrpěnou následkem pracovního úrazu, z tohoto důvodu je organizace pro taková rizika pojištěna u pojišťovny Kooperativa a.s.. Z pojistky společnosti byly všechny pracovní úrazy a nemoci z povolání odškodněny. V rámci minimalizace pracovních úrazů jsou organizací prováděna opatření ve formě opakovaného školení bezpečnosti práce k zabránění vzniku pracovního úrazu ze stejných příčin. Toto opakované školení bezpečnosti práce společnost provádí do týdne po události pracovního úrazu.

5.1.2 Stravování

Otázku podmínek stravování zaměstnanců stanoví zvláštní vnitřní předpis, společnost podporuje zdravé stravovací návyky. Stravovací službu zabezpečují odborníci, vzděláni v oboru stravování. Na zdravé stravovací návyky dohlíží nutriční specialista, která se zabývá kvalitou potravin s ohledem na jejich nutriční složení a pomáhá s výběrem potravin vhodných pro zdravý životní styl. U sestavování pokrmů se takto vyvažuje zastoupení povinných potravin, jako jsou maso, ryby, tekuté mléko, mléčné výrobky, zelenina, ovoce, brambory a luštěniny. Zároveň kontroluje optimální množství cukrů a tuků ve stravě. Při sestavování pokrmů do jídelního lístku dodržuje pestrost stravy, tj. frekvenci jednotlivých pokrmů v jídelně v měsíci, která je doporučena pokyny. V kuchyni se připravuje strava z čerstvých a nezávadných surovin. Kuchař dodržuje správné a technologické postupy při přípravě jídel. Jídlo v jídelně je vydáváno bezprostředně po uvaření. V jídelně je podáváno jedno hlavní jídlo včetně nápojů plus dietní jídlo, které musí být klientům podáváno ze zdravotního hlediska po konzultaci s lékařem. Pokrmy jsou připravovány podle hygienických předpisů. Cena obědu pro zaměstnance je 70 Kč. Zaměstnavatel zaměstnancům poskytuje 55 % z ceny obědu jako benefit a 45% zaměstnanci platí zaměstnavateli.

5.1.3 Rozvoj a vzdělávání

Péči o kvalifikaci zaměstnanců upravují oblastní ředitelé poboček prostřednictvím plánu vzdělávání a rozvoje kvalifikačních předpokladů. Plán sestavuje management společnosti vždy na začátku roku. Stanoví zejména to, kdo se bude vzdělávat, jaké kurzy, semináře budou navštěvovány a v jakém rozsahu. Problematiku zvyšování kvalifikace řeší ředitelé

poboček individuálně prostřednictvím písemných dohod s jednotlivými pracovníky. O prohlubování kvalifikace a pracovních úlevách rozhoduje ředitel jednotlivých poboček.

Na zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace má společnost kvalitní a rozsáhlý lektorský tým, který pořádá akreditované kurzy nejen pro zvyšování a prohlubování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, jedná se především o pracovní pozice sociální pracovníce, ošetrovatelka a všeobecná sestra, ale tato školení nabízí společnost přímo i jiným zájemcům cizích společností. Jsou to specializovaná školení, týkající se skupiny zaměstnanců, která pečují o klienty společnosti. Jedná se o školení potřebná dle zákona z hlediska výkonu jednotlivých pracovních pozic. Například všeobecná sestra musí absolvovat 24 hodin ročně povinné školení. Z manažerské oblasti pořádá školení manažerské dovednosti pro poskytovatele sociálních služeb a školení jak vycházet v týmu. Na udržení fyzické kondice a péče o zdraví společnost, pořádá v této oblasti pouze kurzy se zaměřením na relaxační a dechová cvičení jako aktivní nástroj prevence vyhoření. Kurz umožní frekventantům seznámení s fenoménem stresu, s jeho pozitivními a negativními účinky na tělesné i duševní úrovni, a to včetně rizika vzniku syndromu vyhoření. (NADĚJE, 2019)

Společnost na povinná školení vynaloží ročně 174 tisíc korun. V přepočtu na jednoho pracovníka je to 1 851 Kč ročně. Ve srovnání s průměrem v jiných společnostech, které poskytují sociální služby je tato částka na školení nižší.

5.2 Etické principy v práci zaměstnanců

Stanovení organizace práce je manažerskou činností, která zahrnuje organizování lidských, věcných a materiálních zdrojů, struktur a procesů. Společnost má z ústředí přesně definovaný společný cíl, zaměření a vhodný motivační program. Společnost NADĚJE od zaměstnanců vyžaduje, že budou respektovat a naplňovat poslání a cíle společnosti NADĚJE a nebudou vystupovat proti společnosti, proti jejím cílům a jejím klientům, ani proti zájmům její činnosti. Dále očekává, že se ve svých vztazích budou řídit etickými pravidly, která vzešla z křesťanské víry. Tento kodex etiky stojí na myšlence, že každý člověk je jedinečnou, neopakovatelnou lidskou bytostí bez ohledu na sociální původ, rasu či barvu pleti, etnickou příslušnost, rod, věk, zdravotní stav nebo přesvědčení. Za samozřejmé se pokládá dodržování platných zákonů a vnitřních předpisů a naplňování Standardů kvality sociálních služeb. Společnost NADĚJE a její zaměstnanci usilují o naplňování těchto cílů ze čtyř pohledů, a to ve vztahu ke klientovi, ve vztahu k pracovišti, ve vztahu mezi pracovníky a ve vztahu navenek ke třetím osobám. (Kodex etiky NADĚJE, 2016)

Ve vztahu ke klientovi je to zásada ctít práva a osobní svobodu každého klienta do té míry, aby zároveň nedocházelo k omezení práv a svobody druhých osob, chovat se ke každému klientovi vždy uctivě a s vědomím, že naše služby jsou určeny právě jemu, vidět v něm svého bližního a přistupovat k němu zdvořile, laskavě, s respektem a s láskou, vytvářet atmosféru bezpečí a důvěry, nehovořit o klientovi v jeho přítomnosti ve třetí osobě, při poskytování služeb klienta nediskriminovat (např. z hlediska vyznání, národnosti či osobní sympatie), u každého klienta podporovat jeho rozvoj, včetně rozvoje duchovního, nikdy klienta nepoškodit, pracovní zatížení klienta včetně příležitostných prací je možno připustit pouze po jeho jednoznačném souhlasu, a to jen v rámci plánovaného rozvoje osobnosti, nenechat si od klienta sloužit (ani bezplatně, ani úplatně) nepřijímat věcné dary ani peníze a žádným způsobem klienta nezneužít, nevnášet do kontaktu s klientem své osobní problémy ani pracovní záležitosti a současně zachovávat potřebnou empatii, nepřipustit ani náznak intimního vztahu ke klientovi nebo jeho rodinným příslušníkům, od vztahu intimního odlišovat lidský citový vztah ke klientovi, podporovat dobrou spolupráci společnosti NADĚJE s rodinou klientů a v rámci možností též dobré vztahy klientů s jejich rodinnými příslušníky, nedat ani nepůjčit klientovi peníze (ani vlastní, ani služební), zachovávat profesionální mlčenlivost o skutečnostech týkajících se klienta. (Kodex etiky NADĚJE, 2016)

Ve vztahu k pracovišti je to zásada reprezentovat křesťanskou organizaci svým zevnějškem, chováním, vystupováním a postojem ke klientům, dodržovat zásady vzájemné spolupráce, týmové práce a respektu, zachovávat spolehlivost a důvěryhodnost v jednání, pravdivost v komunikaci, zachovávat plný respekt k odpovědnosti a postavení nadřízeného pracovníka a nepřekračovat své pravomoci, dbát pokynů nadřízeného a pravidelně ho informovat o všech závažných okolnostech, provádět veškeré úkony na maximální odborné úrovni s využitím všech svých odborných znalostí k jejich zvládnutí, obětavě, dbát na svůj profesní rozvoj, aktivně se podílet na zlepšování kvality a úrovně služeb, které společnost NADĚJE poskytuje, zachovávat profesionální mlčenlivost o skutečnostech týkajících se společnosti NADĚJE. (Kodex etiky NADĚJE, 2016)

Ve vztahu mezi pracovníky je to zásada vycházet z respektu k poslání společnosti NADĚJE, pěstovat důvěryhodnost a pravdivost ve vztazích a jednáních, udržovat vztahy mezi pracovníky ve vzájemné součinnosti, dodržovat zásady vnitřní solidarity a svornosti, vzájemné komunikace a týmové práce, vnitřní svorností a solidaritou, týmovou prací a vzájemnou komunikací se rozumějí kolegiální vnitřní vztahy mezi pobočkami, středisky, službami a pracovníky, vzájemná pomoc a spolupráce, znamená to vyvarovat se řevni-

vostí a pocitů konkurence, předcházet možným rizikům střetu zájmů při zaměstnávání osob blízkých, posilovat vzájemnou důvěru mezi pracovníky, předcházet pracovním právním sporům jednáním, při řešení vzniklých sporů dát přednost mimosoudnímu jednání. (Kodex etiky NADĚJE, 2016)

Ve vztahu navenek ke třetím osobám je to zásada zachovávat věrnost poslání, držet se křesťanských principů a respektovat křesťanský charakter společnosti NADĚJE, mít na paměti, že při jednání navenek je každý současně reprezentantem společnosti NADĚJE, budovat dobré jméno a opatrovat důvěryhodnost společnosti NADĚJE, ve svém vystupování vycházet z přesvědčení o významu činnosti společnosti NADĚJE, svým jednáním, vystupováním a prací přispívat k udržení významného postavení společnosti NADĚJE v oboru její činnosti, budovat dobré a důvěryhodné vztahy s veřejností a veřejnou správou, budovat vztah s dárci a donátory na důvěře a úctě z obou stran, nepřijmout dar od takové právnické nebo fyzické osoby, o které je známo, že je spojována s podezřením z praní špinavých peněz, daňových úniků, pyramidových her, z nezákonného nebo podvodného obchodování, pašování nebo z jiné trestné činnosti, stejně tak nepřijmout dar od takové právnické nebo fyzické osoby, která je spojována s morálně nevhodným chováním, např. s výrobou alkoholu a tabákových výrobků, prostitucí, hazardními hrami, vynakládat veškeré finanční i nefinanční prostředky hospodárně, účelně a koncepčně, včas splácet závazky a nezadlužovat se mimo konsensuální rozhodnutí, chránit duševní vlastnictví společnosti NADĚJE, zejména ochranné známky, autorská práva a know-how, současně respektovat ochranu duševního vlastnictví jiných osob včetně legálního používání softwaru. (Kodex etiky NADĚJE, 2016)

5.3 Organizace práce

Společnost NADĚJE má ve vnitřních předpisech stanoveny pracovní postupy a jejich koordinaci a efektivní návaznost. Na dodržování pracovních postupů dohlíží vedoucí směny. Seznámení s pracovními postupy je vždy provedeno při nástupu nového zaměstnance, kde je mu předána metodika, kterou prostuduje a podepíše, že byl s pracovními postupy seznámen. Brožuru pracovních postupů má kdykoliv k nahlédnutí u vedoucího směny. Pracovní postupy popisují detailním způsobem, jak má být nějaká aktivita, proces nebo operace provedena. Je stanoveno i jak postupovat při poskytování ubytování klientů, poskytnutí stravy, úklid, pomoc při oblékání a svlékání včetně speciálních pomůcek, pomoc při přesunu na vozík nebo lůžko, pomoc při ulehání na lůžko, vstávání z lůžka, změna poloh, pomoc

při podávání jídla a pití, pomoc při prostorové orientaci, samostatném pohybu ve vnitřním a vnějším prostoru, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, pomoc při základní péči o nehty a vlasy, pomoc při použití WC, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů, aktivizační činnosti, obstarávání osobních záležitostí, úhrada za poskytování sociálních služeb, zaznamenávání činností, ošetrovatelská a zdravotní péče, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím: (aktivita umožňující lepší orientaci ve vztazích odehrávajících se ve společenském prostředí), pomoc při vyřizování běžných záležitostí, účtování, odpisy, archivace.

Zabezpečení práce lidskými zdroji, stanovení odpovědnosti osob, informační systém a pravidla kontroly má na starosti personalistka.

5.4 Age management v personálních činnostech

Zjišťování současné situace age managementu ve společnosti probíhalo také na základě rozhovorů s personalistkou.

Management společnosti dle personalistky vnímá age management jako pozitivní koncept, o kterém mají poznatky, nicméně zkušenost s age managementem nemají. Společnost neprovádí žádné řízení s ohledem na věk. Zavedení age managementu komplexně v celé společnosti není cílem a není účelné jak z hlediska finančního, tak z hlediska samotného zavedení složité a náročné. Cílem je zavádět age management po etapách.

Současný stav ve společnosti ohledně mezilidských vztahů je, že nějaké programy či opatření společnost uplatňuje. Je však důležité tato opatření zaměřit více na širší věkovou strukturu. Prvky age managementu jsou více zaměřeny na kategorii managementu než na ostatní zaměstnance. V tomto případě by bylo lepší zaměřit se více na skupinu ostatních zaměstnanců.

Management společnosti u ostatních zaměstnanců zajišťuje pouze udržení stávající odborné kvalifikace vyplývající ze zákona. V oblasti vzdělávání poskytuje vzdělávací kurzy, jako jsou například asertivita, první pomoc, a jiné. Tato školení nabízí přímo společnost NADĚJE, a to i pro jiné zájemce. Jejich vzdělávací program vznikl z vnitřní potřeby poskytovat profesionální služby. Postupně vytvořili natolik kvalitní a rozsáhlý lektorský tým, že pořádají akreditované kurzy, jejichž cílem je prohlubovat a zvyšovat kvalifikaci lidí pracujících v oblasti sociálních služeb. Tyto kurzy jsou akreditované kvalifikační kurzy pro

pracovníky v sociálních službách, akreditované celoživotní vzdělávání sociálních pracovníků, vedoucích pracovníků a pracovníků v sociálních službách, akreditované vzdělávání zdravotních sester, odborné konference. (NADĚJE, 2019)

Ve společnosti neexistují žádné programy nebo kurzy z oblasti age managementu jako jsou programy například Mentoring program, Trainee program, Knowledge management, Talent management, do kterých se zapojují všechny věkové skupiny.

Organizace se nezaměřuje na jazykové kurzy, soft skills, školení o procesech stárnutí a jiné. V nabídce školení pro zaměstnance nemá programy pro zdravý životní styl, jako jsou například cvičení pro zdravé sedění, jak se při sedavém nebo jednostranném zatížení protáhnout, aby nedošlo k poškození zdraví. Chybí i poradenství týkající se zdravého životního stylu a pohybové aktivity (sport) a podobně.

5.5 Výsledky dotazníkového šetření v oblasti age managementu

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín k problematice age managementu ve společnosti.

Pro výzkumné šetření ve společnosti byl zvolen dotazník. Dotazník byl anonymní, což zvýšilo ochotu respondentů odpovídat. Struktura dotazníků je uvedena v příloze P I.

Dotazníkovým šetřením byla nejprve zjišťována **spokojenost**, a to s náplní práce, pracovním prostředím a mezilidskými vztahy na pracovišti. Dále byl dotazníkovým šetřením zjišťován názor na **úpravu pracovní doby** z hlediska pracovního režimu, konkrétně zájem o zkrácený pracovní úvazek, střídání pracovní doby, sdílené pracovní místo a pružnou pracovní dobu. Další oblastí byla **podpora ze strany zaměstnavatele**, a to zejména rozvoj odborné kvalifikace, udržení fyzické kondice, péče o zdraví, respekt ze strany zaměstnavatele a kolegů a sladování osobního a pracovního života. Poslední oblastí šetření bylo zjistit zkušenost respondentů s diskriminací kvůli věku a postoj zaměstnanců k přenosu a sdílení znalostí u **mezigenerační spolupráce**. Při sestavování dotazníku bylo pamatováno na jasnou formulaci, aby všechny kategorie zaměstnanců porozuměly otázkám.

V úvodu dotazníku byl respondentům vysvětlen důvod potřeby pro získání dat a na co budou dále získaná data z dotazníku sloužit. Dále byl respondentům vysvětlen způsob označení zvolených odpovědí. Dotazník byl sestaven ze 17 otázek, z toho byla jedna otázka otevřená, 6 otázek polouzavřených a 10 otázek uzavřených. Otázka 17 obsahovala identifikační data respondentů. Otázky 3, 5, 7, 10, 13 a 14 byly polouzavřené, protože nabízely

kategorie uzavřeného výběru odpovědí, ale i možnost otevřeného zakončení, kde může respondent formulovat svoji vlastní odpověď. Cílem polouzavřených otázek bylo zjistit od respondentů vlastní názor na doplnění informací, které by mohly v nabízených odpovědích chybět. Otázka 16 byla otevřená. Většina otázek dotazníku byla úmyslně sestavena do uzavřených otázek pro jednoduchost dotazníku a snadnější orientaci pro všechny kategorie respondentů. Otázky 1, 2, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 15 a 17 byly uzavřené.

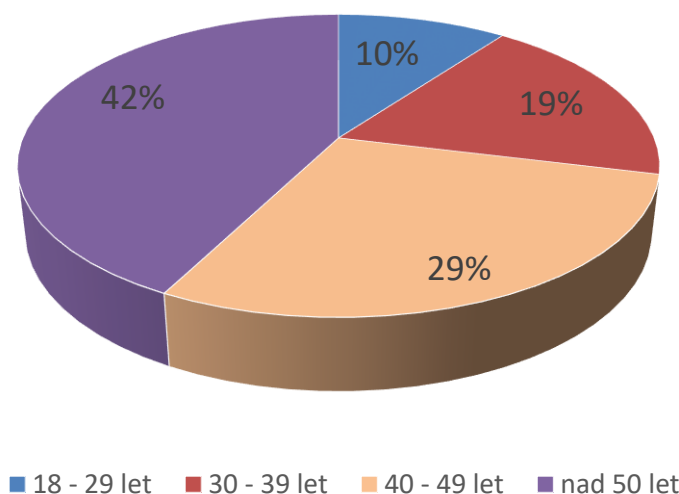
Sběr dat:

Sběr dat probíhal v období od 1. 3. 2019 do 31. 3. 2019. Dotazníky byly umístěny u personalistky, kde si zaměstnanci nebo vedoucí pracovníci pro zaměstnance jiných služeb dotazníky vyzvedli. Pro jiné pobočky byly dotazníky personalistkou odvezeny k vyplnění. K vyplnění dotazníků docházelo na jednotlivých pracovištích zaměstnanců, aby byla zaručena anonymita respondentů při testování. Dotazník si vyzvedli všichni zaměstnanci. Na chodbě před kanceláří personalistky byl umístěn box, do něhož po vyplnění zaměstnanci dotazník vhodili, aby byla zaručena anonymita respondentů.

Struktura respondentů:

Toto dotazníkové šetření vyplnilo celkem 59 respondentů z celkových 94, což v procentech činí 63 %. Mezi respondenty byli zastoupení řadoví i vedoucí zaměstnanci.

Složení respondentů, kteří vyplnili dotazník, je podle věku znázorněno na obrázku (Obr. 3). Největší zastoupená část respondentů byla ve věku nad 50 let. Tato skupina tvořila 42 %. Naopak nejmenší zastoupená část respondentů byla ve věku od 18 do 29 let, což bylo jen 10 %. Dotazník je v plném znění přiložen (viz příloha I).



Obr. 3 Graf – Věk respondentů (vlastní zpracování dle interních zdrojů)

Analýza dat:

Míra souhlasu byla za účelem vyhodnocení převedena na číselné hodnoty a to takto:

- Rozhodně ano – číselná hodnota 5.
- Spíše ano – číselná hodnota 4.
- Nevím – číselná hodnota 3.
- Spíše ne – číselná hodnota 2.
- Rozhodně ne – číselná hodnota 1.

Samotné zpracování dat proběhlo pomocí tabulek, které byly vytvořeny v softwaru Microsoft Excel. Tabulky zaznamenávají odpovědi respondentů společnosti a následné shrnutí do jedné centrální tabulky (viz příloha II). Výstupem statistického výzkumu byl výpočet aritmetického průměru \bar{x} a směrodatné odchylky σ . Výsledné hodnoty byly následně zpracovány, interpretovány a porovnány s hodnotami v tabulkách.

Výsledky a jejich interpretace

Zaměření dotazníkového šetření bylo rozděleno na čtyři oblasti. Nejprve byla zjišťována spokojenost, a to s náplní práce, pracovním prostředím a mezilidskými vztahy na pracovišti. Dále byl dotazníkovým šetřením zjišťován názor na úpravu pracovní doby z hlediska pracovního režimu, zde se jednalo o zkrácený pracovní úvazek, střídání pracovní doby, sdílené pracovní místo a pružnou pracovní dobu. Další oblastí byla podpora ze strany zaměstnavatele, a to zejména rozvoj odborné kvalifikace, udržení fyzické kondice, péče

o zdraví, respekt ze strany zaměstnavatele a kolegů a sladování osobního a pracovního života. Poslední oblastí šetření bylo zjistit zkušenost respondentů s diskriminací kvůli věku a postoj zaměstnanců k přenosu a sdílení znalostí.

V první oblasti byla zjišťována (viz Tab. 2) spokojenost zaměstnanců. Ukázalo se, že zaměstnanci jsou se svou náplní práce ve společnosti spokojeni, (rozhodně ano 31 % respondentů, spíše ano hodnocením 56 % respondentů). Hodnota směrodatné odchylky představuje menší odlišnost v odpovědích respondentů. Obdobně jsou zaměstnanci spokojeni i s pracovním prostředím, (rozhodně ano 41 % respondentů, spíše ano 46 % respondentů). Z uvedeného se zdá, že společnost zajišťuje v oblasti pracovního prostředí vhodné podmínky pro zaměstnance, kde vykonávají svou pracovní činnost. Dle směrodatné odchylky lze říci, že se odpovědi respondentů příliš nelišily. S mezilidskými vztahy na pracovišti jsou zaměstnanci spokojeni (spíše ano 25 % respondentů, nevím 25 % respondentů, spíše ne 29 % respondentů). Dle hodnoty směrodatné odchylky můžeme konstatovat větší odlišnost v odpovědích respondentů.

Ve slovním hodnocení otázky byly doporučení pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců s mezilidskými vztahy, jako například úprava pravomocí, zajímat se o problém a pracovat s ním, stejný „metr“ na všechny či nefungující kolegiálnost.

V oblasti spokojenosti zaměstnanců s náplní práce, pracovním prostředím a mezilidskými vztahy lze říci, že jsou zaměstnanci spíše spokojeni. Při zjištění průměrné spokojenosti pro každou z věkových kategorií, vyplynulo zajímavé zjištění. Spokojenost ve firmě stoupá s věkem a nejstarší pracovníci jsou nejspokojenější. Výjimku tvoří pracovníci ve věkové kategorii 18–29 let. Toto zjištění může mít i opačnou stránku a to, že za vyšší spokojeností může být skutečnost, že tito zaměstnanci souhlasí se stávajícím stavem, protože jejich odchod do důchodu se blíží. Či skutečnost, že to na určité pracovní pozici vydrží do důchodu, když jsou rádi, že vůbec nějakou práci mají. Najít práci ve věku nad padesát let může být pro ně složité, proto si práce váží více než mladší kategorie zaměstnanců, pro které najít si práci není žádný problém. U starších zaměstnanců ke spokojenosti přispívá i fakt, že jsou lépe finančně ohodnoceni, právě díky jejich znalostem, dovednostem a zkušenostem než jejich mladší kolegové. Starší zaměstnanci mohou být také zvyklí více pracovat. Poměrně vysoká spokojenost je u zaměstnanců 18–29 let což může být způsobeno pravděpodobně tím, že ještě nemají rodinu, starají se pouze sami o sebe a nemají takovou zodpovědnost jako jejich starší kolegové.

Společnosti nejsou spokojeny s kvalitou a připraveností absolventů škol vstupujících na trh práce. Zaměstnavatelé v zásadě očekávají, že školy absolventy připraví pro konkrétní pracovní pozice, které na trhu práce nabízejí. (Kudrnová, 2014) Mladí lidé si jsou této skutečnosti vědomi, takže neřeší spokojenost s prostředím či mezilidské vztahy, ale soustředí se na odvedenou práci, aby ukázali „jsem sice mladý, ale umím a co neumím, to se rychle naučím“.

Tab. 2 Vyhodnocení kategorie spokojenost (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	SD	Min	Max
Spokojenost s náplní práce.	3,94	1,14	1	5
Spokojenost s pracovním prostředím.	4,15	0,98	1	5
Spokojenost s mezilidskými vztahy.	2,83	1,16	1	5
Celkem za kategorii	3,64	1,09		

Ve druhé oblasti byl zjišťován (viz Tab. 3) zájem o různé varianty úpravy pracovní doby. Zaměstnanci spíše nemají zájem o zkrácený pracovní úvazek (spíše ne 34 % respondentů). Dle směrodatné odchylky lze říci, že se odpovědi respondentů příliš nelišily. Obdobně zaměstnanci rozhodně nemají zájem o střídání denní nebo týdenní pracovní doby (rozhodně ne 56 % respondentů). Hodnota směrodatné odchylky byla mírně vyšší. Zaměstnanci nemají zájem o sdílené pracovní místo (rozhodně ne 69 % respondentů). Hodnota směrodatné odchylky byla nižší než u předcházejících otázek, což vyjadřuje více sjednocené názory. Pozitivnější zájem zaměstnanců byl o pružnou pracovní dobu (rozhodně ano 42 % respondentů). Z hodnoty směrodatné odchylky můžeme konstatovat, že rozdíly v odpovědích jednotlivých respondentů nejsou tak velké.

Z uvedených poznatků vyplývá, že jako vhodným začátkem pružné pracovní doby, byla respondenty nejčastěji uváděná sedmá hodina ráno a osmá hodina ráno. Sedmá hodina ráno byla uvedena u 34 % respondentů.

V oblasti úpravy pracovní doby zaměstnanců je vhodné, aby management společnosti zvažil možnost zavedení pružné pracovní doby.

Tab. 3 Vyhodnocení kategorie úprava pracovní doby (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	SD	Min	Max
Zájem o zkrácený pracovní úvazek.	2,32	1,21	1	5
Zájem o střídání pracovní doby.	1,89	1,25	1	5
Zájem o sdílené pracovní místo.	1,45	0,84	1	4
Zájem o pružnou pracovní dobu.	3,42	1,63	1	5
Celkem za kategorii	2,27	1,23		

Ve třetí oblasti byly zjišťovány (viz Tab. 4) různé podoby podpory ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci zastávají názor, že společnost spíše nepodporuje rozvoj jejich odborné kvalifikace (spíše ne 29 % respondentů). Současný stav v otázce rozvoje odborné kvalifikace je hodnocen zaměstnanci jako spíše na nižší úrovni. Hodnota směrodatné odchylky, tedy představuje větší odlišnost mezi názory respondentů. Obdobně zaměstnanci zastávají názor, že je zaměstnavatel nepodporuje, aby si udrželi fyzickou kondici (spíše ne 29 % respondentů). Hodnota směrodatné odchylky stejně jako u předchozí otázky představuje větší odlišnost mezi názory respondentů. Na druhé straně zaměstnanci považují starost a péči zaměstnavatele o zdraví zaměstnanců za dostačující (spíše ano 25 % respondentů). Souhlas s tímto názorem nejvíce projevuje skupina respondentů ve věku 40–49 let. Naopak 15 % respondentů považuje starost a péči zaměstnavatele o zdraví zaměstnanců za rozhodně nedostačující. Takový postoj zaujalo z celého počtu respondentů pouze 9 osob. Neutrální postoj k dostačující péči zaměstnavatele k zdraví zaměstnanců vyjádřilo 24 % respondentů. Slovní hodnocení na zlepšení přístupu managementu k péči o zdraví vyjádřilo 12 % respondentů. Ve slovním hodnocení, jak by mohl management společnosti změnit svůj přístup k péči o zdraví zaměstnanců, bylo uvedeno například masáže, vitamíny, sportovní aktivity, posilovna, více dovolené a podobně. Hodnota směrodatné odchylky opět představuje větší odlišnost mezi názory respondentů. Zaměstnanci jsou toho názoru, že nezískávají za vykonanou práci respekt ze strany kolegů (spíše ne 27 % respondentů). Oproti tomu za vykonanou práci zaměstnanci získali respekt ze strany nadřízeného (spíše ano 32 % respondentů). Hodnota směrodatné odchylky stejně jako u předchozí otázky představuje větší odlišnost mezi názory respondentů. U otázky týkajících se toho, zda zaměstnavatel umožňuje sladění osobního a pracovního života, odpovídali respondenti pozitivně (rozhodně ano 58 % respondentů) s velmi vysokými průměrnými hodnotami a vyskytovaly se pouze malé odlišnosti v jejich názorech.

Ve slovním hodnocení, jak by mohl management společnosti změnit svůj přístup ke sladování osobního a pracovního života, bylo uvedeno například úprava pracovní doby, pružná pracovní doba, práce z domu, regenerační pobyty, důvěra, „Co s dětmi o prázdninách?“ či zvířata v kanceláři.

Tab. 4 Vyhodnocení kategorie podpora ze strany zaměstnavatele (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	SD	Min	Max
Podpora rozvoje odborné kvalifikace.	2,89	1,31	1	5
Podpora udržení fyzické kondice.	2,77	1,23	1	5
Podpora péče o zdraví.	2,94	1,27	1	5
Uznání nebo respekt ze strany kolegů.	2,69	1,28	1	5
Uznání nebo respekt ze str. nadřízeného.	3,23	1,34	1	5
Podpora sladování osob. a prac. života.	4,16	1,21	1	5
Celkem za kategorii	3,11	1,27		

Poslední čtvrtá oblast vyhodnocuje (viz Tab. 5) odpovědi respondentů v oblasti diskriminace kvůli věku a otázku mezigenerační spolupráce. Zaměstnanci společnosti se nesetkali osobně s nerovným zacházením kvůli věku na pracovišti (rozhodně ne 53 % respondentů). Naproti tomu konkrétní zkušenost v oblasti diskriminace kvůli věku uvedlo 10 % respondentů. Dle hodnoty směrodatné odchylky lze konstatovat shodu názorů. Zaměstnanci také zastávají názor, že management společnosti podporuje přenos znalostí a zkušeností mezi různými věkovými skupinami (spíše ano 29 % respondentů). V souvislosti s měnící se věkovou strukturou pracovní síly převládá názor, že podpora managementu v souvislosti s přenosem znalostí a zkušeností mezi různými věkovými skupinami je důležitá. Oproti tomu si 27 % respondentů myslí, že management firmy nepodporuje přenos znalostí a zkušeností mezi různými věkovými skupinami, takže tady asi ještě prostor pro zlepšení je.

Tab. 5 Vyhodnocení kategorie diskriminace a mezigenerační spolupráce (vlastní zpracování)

Otázka	Průměr	SD	Min	Max
Nerovné zacházení kvůli věku.	1,81	1,06	1	5
Mezigenerační spolupráce.	3,01	1,29	1	5
Celkem za kategorii	2,41	1,17		

Nejčastějším návrhem pro zlepšení mezigenerační spolupráce byly společné firemní akce, jako například bowling, teambuilding nebo posezení s kolegy.

5.6 Shrnutí analytické části

Společnost má z ústředí přesně definovaný společný cíl, zaměření a vhodnou motivaci.

Jako samozřejmost společnost od zaměstnanců očekává, že budou respektovat poslání a cíle společnosti NADĚJE, rovný přístup k věku a naplňování těchto zásad ze čtyř pohledů, a to ve vztahu ke klientovi, ve vztahu k pracovišti, ve vztahu mezi pracovníky a ve vztahu navenek ke třetím osobám což vyplývá už z etického kodexu. (NADĚJE, 2016)

Společnost pečuje o zaměstnance v těchto oblastech: péče o pracovní prostředí, pracovně lékařské služby, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, závodní stravování a péči o kvalifikaci zaměstnanců. Vytvoření pracovního prostředí, zejména vybavení pracovního prostředí vhodným technickým zařízením, pracovními nástroji a zajištění stanovených hygienických podmínek je vždy v kompetenci ředitelů jednotlivých poboček. Dále má společnost ve vnitřních předpisech stanoveny pracovní postupy a jejich koordinaci a efektivní návaznost. Péči o kvalifikaci zaměstnanců upravují opět ředitelé poboček prostřednictvím plánu vzdělávání a rozvoje kvalifikačních předpokladů. Plán sestavuje management společnosti vždy na začátku roku.

Zabezpečení práce lidskými zdroji, stanovení odpovědnosti osob, informační systém a pravidla kontroly má na starosti personalistka. Zajištění přísunu materiálu a potřebných pomůcek zajišťují vedoucí jednotlivých oddělení. Odsun odpadů či zbytků materiálu zajišťuje provozní technik.

Na základě analýzy současného stavu age managementu byly identifikovány následující přednosti:

- vybavení pracoviště vhodným technickým zařízením,
- zajištění kvalitní pracovně lékařské služby,

- zajištění BOZP,
- organizace práce, pracovní postupy,
- zajištění zdravého stravování,
- přesná definice etických principů.

Prostor pro zlepšení je ale v následujících oblastech:

- mezilidské vztahy na pracovišti,
- pracovní režim,
- rozvoj odborné kvalifikace,
- podpora udržení fyzické kondice,
- podpora péče o zdraví zaměstnanců,
- mezigenerační spolupráce.

Následující kapitola se zaměřuje na zjištěné nedostatky. Budou zde navržena opatření pro zlepšení situace v jednotlivých oblastech.

6 PROJEKT IMPLEMENTACE AGE MANAGEMENTU DO ORGANIZACE

Projektová část diplomové práce je zaměřena na implementaci age managementu ve vybrané společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín. Projektové řešení vychází z výsledků dotazníkového šetření, které bylo zaměřené na zjištění postoje zaměstnanců k zaměstnávání osob, nejen s ohledem na jejich věk, ale také na zjištění, co je pro zaměstnance důležité.

6.1 Cíle a přínosy projektu

V rámci analýzy současného stavu age managementu ve společnosti byly určeny jednotlivé oblasti, na které by se společnost měla zaměřit a zlepšit jejich úroveň. Do této skupiny pro zlepšení spadají také oblasti, které byly vyhodnoceny z odpovědí respondentů dotazníkového šetření.

Cílem projektu je na základě zjištěných nedostatků v oblasti age managementu navrhnout projektové řešení implementace age managementu ve vybrané organizaci.

Očekávaným přínosem projektu je udržení výkonnosti seniorních zaměstnanců na pracovních pozicích s fyzickou zátěží a dalšími faktory, které ohrožují jejich zdraví, zlepšení image společnosti (společnost zaměstnává různou věkovou strukturu zaměstnanců), efektivnější předávání a celkové zachování znalosti a dovedností zaměstnanců v organizaci. Po implementaci jednotlivých návrhů a doporučení, by měla být provedena analýza nebo vyhodnocení implementovaných opatření formou dotazníkového šetření pro zjištění úspěšnosti implementace.

Pokud by organizace implementovala jednotlivá doporučení, mohlo by to mít za důsledek například pokles předčasných odchodů do důchodu ve společnosti. Pokud klesne díky projektu (zavádíme opatření v roce 2019) počet předčasných odchodů do důchodu ve společnosti o tři osoby (zjistíme dle evidence zaměstnanců), tak to znamená v roce 2020 pokles o 3 %. Dále může společnost sledovat dobrovolnou fluktuaci. Pokud klesnou odchody zaměstnanců po zavedení opatření projektu v roce 2019 o tři osoby, poklesne také v roce 2020 dobrovolná fluktuace na 5,31 % (oproti roku 2017 je to o 3 %).

6.2 Klíčové činnosti

Klíčové činnosti budou kopírovat jednotlivé návrhy na zlepšení v analyzovaných oblastech. Zavedení age managementu komplexně v celé společnosti není cílem a není účelné jak z hlediska finančního, tak z hlediska samotného zavedení složité a náročné. Cílem je zavádět age management po etapách. Proto je v práci zaměřeno především na oblasti age managementu, které potřebují zlepšení. Jedná se především o tyto činnosti:

- představení projektu AM – prezentace jednotlivých činností projektu managementu společnosti, prezentace předpokladů úspěšného zavedení a fungování projektu,
- zajištění finančních zdrojů – prezentace rozpočtu projektu, způsob zajišťování finančních zdrojů se sponzory, vyřízení dotací, grantu,
- seznámení zaměstnanců s implementací AM zaměstnanců – prezentace jednotlivých návrhů a opatření zaměstnancům,
- školení mezilidských vztahů – seznámení se základními principy úspěšného jednání s lidmi, definovat vlastní přístupy při jednání s lidmi, zdůraznit důležitost spolupráce mezi kolegy, nadřízenými a týmy společnosti,
- zavedení pružné pracovní doby zaměstnanců – úprava pracovní doby, výběr pracovních pozic k zavedení pružné pracovní doby,
- rozvoj odborné kvalifikace zaměstnanců – podpora a rozvoj „talentu“, identifikace nástrojů rozvoje zaměstnanců, potřeba zavedení a fungování mentoringu, koučinku,
- podpora udržení fyzické kondice – zdůraznění důležitosti udržení fyzické kondice zaměstnanců, zacílení na relaxační a paměťové techniky, pomůcky a prostředky pro udržení fyzické kondice,
- podpora péče o zdraví zaměstnanců – prezentace důležitosti péče o zdravý životní styl, HSSP, doporučení správných pohybových stereotypů a dýchání, seznámení s produkty péče o zdraví,
- mezigenerační spolupráce – důležitost udržení know-how pro společnost a jeho předávání dalším zaměstnancům, doporučení pocitu sounáležitosti u odcházejících zaměstnanců, zlepšení firemní komunikace,
- vyhodnocení projektu – vyhodnocení úspěšnosti projektu, analýza spokojenosti po provedených opatřeních.

6.3 Matice odpovědnosti

Všechny osoby, které se podílí na realizaci projektu, musí být seznámeny s následujícími informacemi:

- Za celkovou koordinaci projektu zodpovídá ředitel pobočky společnosti.
- Za tvorbu a realizaci implementačních plánů zodpovídá ředitel pobočky společnosti.
- Za potřebu finančních prostředků zodpovídá fundraiser společnosti.
- Za efektivní čerpání finančních prostředků zodpovídá ekonom společnosti.
- Za řešení jednotlivých úkolů zodpovídá vedoucí pobočky.
- Za schvalování organizačních zásad zodpovídá vedoucí pobočky.
- Zodpovědnost za přípravu a podpisové právo má ředitel pobočky.
- Zodpovědnost za personální činnost má personalistka.

V matici odpovědnosti (Tab. 6) jsou uvedeny jednotlivé činnosti projektu. Jsou v ní uvedeny osoby, kterých se jednotlivé činnosti projektu určitým způsobem dotýkají. V matici jsou rozděleny následující stupně odpovědnosti:

- S – schvalování,
- P – provádí,
- K – konzultuje,
- I – informován.

Tab. 6 Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnosti/Osoby	Ředitel	Ekonom	Fundraiser	Vedoucí pobočky	Personalistka	Zaměstnanci
Představení projektu AM	S	K		P	I	
Zajištění finančních zdrojů	S	K	P	I		
Seznámení zaměs. s implementací AM	S			P	K	I
Školení mez. vztahů	S			K	P	I
Zavedení pružné pracovní doby	S			K	P	I
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	S			K	P	I
Podpora udržení fyzické kondice	S			K	P	I
Podpora péče o zdraví zaměstnanců	S			K	P	I
Mezigenerační spolupráce	S			K	P	I
Vyhodnocení projektu	S	K		P	I	

6.4 Časová analýza projektu

Časový plán implementace projektu age managementu je znázorněn v tabulce (Tab. 7) konkrétních aktivit. Jednotlivé činnosti byly naplánovány tak, aby na sebe navazovaly. Od provedené analýzy se odvíjí ostatní činnosti projektu. Některé činnosti mohou probíhat současně, aniž by se muselo čekat na dokončení předchozí činnosti.

Tab. 7 Činnosti projektu (vlastní zpracování)

Činnost	Název činnosti	Doba (pracovní dny)	Předchozí činnost
A	Představení projektu AM	10	-
B	Zajištění finančních zdrojů	20	A
C	Seznámení zaměstnanců s implementací AM	10	B
D	Zavedení pružné pracovní doby	15	C
E	Školení mezilidských vztahů	5	C
F	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	5	C
G	Podpora udržení fyzické kondice	20	C
H	Podpora péče o zdraví	20	G
I	Mezigenerační spolupráce	60	F
J	Vyhodnocení projektu	20	D, E, H, I

Pomocí metody kritické cesty CPM (Critical Path Method) byl sestaven časový plán implementace navržených opatření projektu, aby kritické činnosti projektu, které nemají časovou rezervu, byly provedeny bez zpoždění a nedošlo k prodloužení časového plánu projektu a tím jeho celkovému ohrožení.

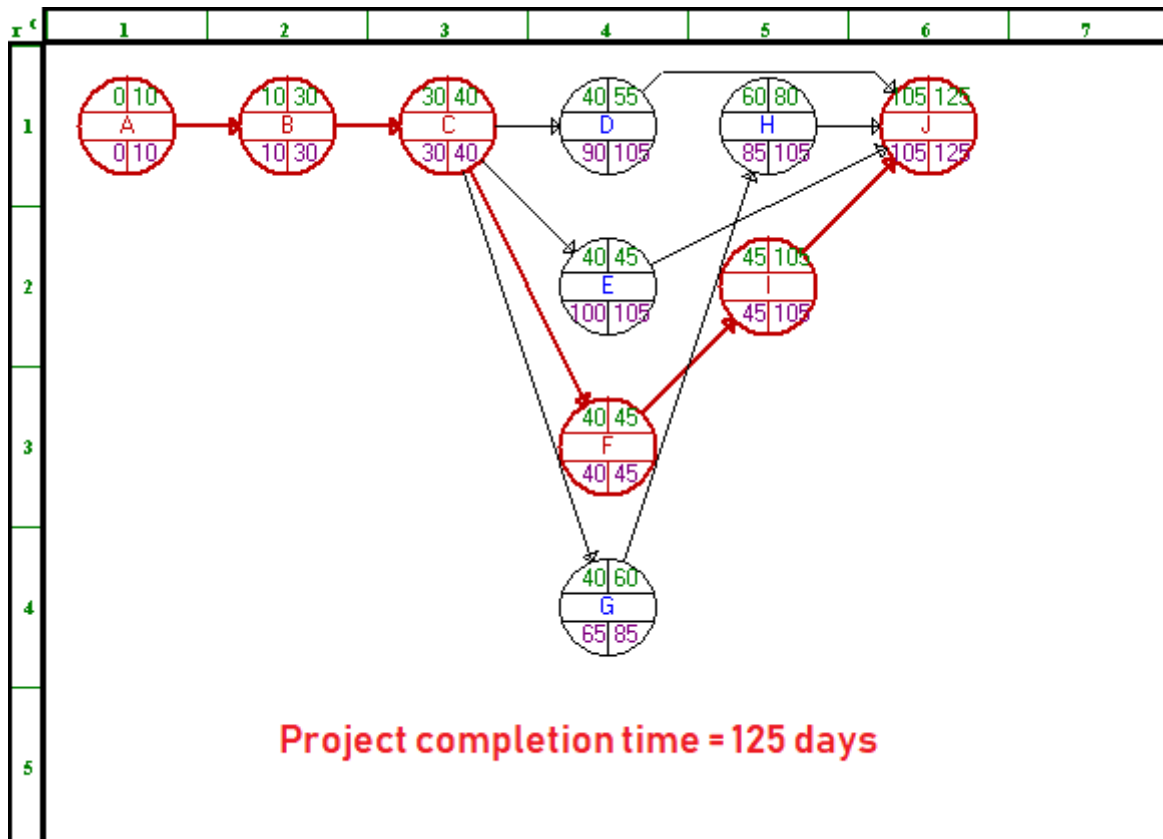
K vyhodnocení celkové doby projektu a nalezení kritické cesty byl použit statistický program WinQSB. Výsledky síťové analýzy jsou znázorněny na obrázku (Obr. 4).

Časový plán jednotlivých činností projektu znázorňuje Ganttův diagram v příloze P III.

04-09-2019 12:31:10	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	20	10	30	10	30	0
3	C	Yes	10	30	40	30	40	0
4	D	no	15	40	55	90	105	50
5	E	no	5	40	45	100	105	60
6	F	Yes	5	40	45	40	45	0
7	G	no	20	40	60	65	85	25
8	H	no	20	60	80	85	105	25
9	I	Yes	60	45	105	45	105	0
10	J	Yes	20	105	125	105	125	0
	Project	Completion	Time	=	125	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 4 Výsledky síťové analýzy – WinQSB (vlastní zpracování)

Bylo zjištěno, že nejkratší možná doba k realizaci projektu je 125 dnů. Prvky na kritické cestě mají nulovou časovou rezervu, jejich předpokládaný a možný termín dokončení projektu jsou totožné. Pokud se tyto činnosti projektu zpozdí, dojde k celkovému zpoždění projektu. Ostatní činnosti, které nejsou na kritické cestě, se mohou zpozdít, protože mají časovou rezervu. Kritická cesta je znázorněna na níže uvedeném obrázku (Obr. 5).



Obr. 5 Síťový graf – kritické cesty – WinQSB (vlastní zpracování)

Pro výpočet celkové rezervy byl použit následující vzorec:

$$RC = TP_j - t_{ij} - TM_i \quad (2)$$

Průběh činnosti školení na zvyšování kvalifikace musí být zajištěno před školením mezigenerační spolupráce. Vedoucí pracovníci musí být nejprve proškoleni v oblasti mentorování, koučinku a podobně, aby mohli tyto znalosti ze školení předávat (proškolit) ostatní zaměstnanci. Stejně tak i zaměstnanci musí být nejprve proškoleni v oblasti udržení či zlepšení fyzické kondice, aby potom mohli lépe pečovat o své zdraví.

6.5 Nákladová analýza projektu

Účelem nákladové analýzy projektu je vyčíslit náklady spojené s realizací projektu v oblasti age managementu. Níže uvedená tabulka (Tab. 8) předkládá náklady na jednotlivé položky v oblasti zlepšení situace v mezilidských vztazích. Kalkulace nákladů na jednotlivé položky vychází z ceníku jednotlivých společností, které nabízí své služby v dané oblasti. Zvoleným kritériem výběru školení, dle konzultace s managementem společnosti, byla

jednoznačně cena. Zohledňujícím kritériem pro výběr školení byl program. Zvolená programová nabídka musí být přínosem pro školené zaměstnance.

Školení by měla zvyšovat povědomí o specifických potřebách a požadavcích pracovníků nad padesát let, ale také pokrýt celou pracovní sílu jako celek. Školení by mělo pomoci pracovníkům přizpůsobit se různým situacím a událostem. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 118)

U školení je uváděna cena bez DPH, cena je včetně studijních materiálů zajištěných školícími společnostmi. Jako první oblast, kde je dle výsledků dotazníkového šetření potřebné zlepšení, je oblast mezilidských vztahů.

Zaměstnanci nad 50 let se jeví jako psychicky stabilní jedinci, kteří zvládají s rozvahou stresové situace, dokážou ovládat své nálady a jsou v práci klidnější a vyzrálejší. Starší lidé se pro tyto osobnostní předpoklady obvykle nachází v řídicích pozicích a vedou týmy mladších pracovníků. Na druhou stranu mohou být starší zaměstnanci hůře přizpůsobiví. Mívají své zaběhlé návyky a nové věci mohou odmítat. Ze změn mají spíše obavy a jsou méně přizpůsobiví a ochotni se učit novým věcem. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 105)

Proto je zde jako první doporučeno školení na zlepšení mezilidských vztahů. Základem úspěšných vztahů zaměstnanců je úspěšná spolupráce s ostatními kolegy. Je potřeba se snažit o spolupráci nejen s kolegy, ale i s nadřízenými, s týmy a dalšími odděleními organizace. Vzhledem k tomu, že otázka mezilidských vztahů je důležitá, je pro vyčíslení nákladů počítáno jen s vedoucími zaměstnanci. Každý vedoucí zaměstnanec si může vybrat dvě školení za rok. Konkrétně to budou vedoucí služeb pobočky NADĚJE Zlín.

Po absolvování školení, proškolí řadové zaměstnance. Dodavatel školení byl vybrán na internetu z nabídek různých školících společností pro tuto oblast. Výběr zohledňoval oblasti, jako jsou: cíl školení, cena školení v souvislosti s nabízeným programem školení a slevou na počet účastníků a místo školení.

Tabulka nabídky kalkulace školení mezilidských vztahů byla sestavena na základě konzultace s managementem společnosti. Po vyplnění kontaktního formuláře byla sdělena orientační cena školení. Uvedená cena je pouze orientační, bude upravena o zvýhodnění při vyšším počtu účastníků. Cenová nabídka počítá s vyšší cenovou hladinou školení. Například některé společnosti nabízí školení přímo v organizacích.

Tab. 8 Školení mezilidských vztahů I (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Mezilidské vztahy	8 hodin	1 300 Kč	2	2 600 Kč
Emoční inteligence	8 hodin	1 450 Kč	2	2 900 Kč
Talent management	12 hodin	2 700 Kč	2	5 400 Kč
Typologie osobnosti	9 hodin	1 990 Kč	2	3 980 Kč
Fungování mezilidské komunikace	9 hodin	1 990 Kč	2	3 980 Kč
Jak zlepšovat vztahy mezi lidmi	9 hodin	1 990 Kč	2	3 980 Kč
Celkem:		11 420 Kč		22 840 Kč

V následující tabulce (Tab. 9) je rozpracovaná druhá varianta (minimalistická, finančně levnější) školení mezilidských vztahů. Jedná se o online školení, kde si prostřednictvím videa v průběhu kurzu účastník přímo vyzkouší s lektorkou mnoho technik. Kurz má neomezený přístup, takže si tímto kurzem může projít neomezený počet účastníků, proto je kalkulace na kurz provedena na jednoho účastníka. Kurz je také doplněn praktickými materiály a písemným popisem většiny technik, takže si je bude moci účastník později v klidu zažít a implementovat do svého každodenního života. Kurz obsahuje praktické otázky k zamyšlení a vyhodnocení situací. Po absolvování kurzu a závěrečném testu obdrží účastník kurzu certifikát absolventa (LMC, s.r.o., 2019).

Tab. 9 Školení mezilidských vztahů II (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Mezilid. vztahy – komunikace s lidmi	47 minut	zdarma	1	zdarma
Emoční inteligence	54 minut	826 Kč	1	826 Kč
Talent management	67 minut	412 Kč	1	412 Kč
Budujte kariéru v jakémkoliv věku	86 minut	zdarma	1	zdarma
Komunikace v soul. s funkcí mozku	47 minut	zdarma	1	zdarma
Jak zlepšovat vztahy mezi lidmi	75 minut	495 Kč	1	495 Kč
Celkem:		1 733 Kč		1 733 Kč

Jako druhá oblast na zlepšení je oblast úpravy pracovní doby. Z variant úpravy pracovní doby, které byly v dotazníku (náplň práce, střídání pracovní doby, sdílené pracovní místo a pružná pracovní doba) byl největší zájem z řad respondentů o pružnou pracovní dobu. Například o sdílené pracovní místo respondenti neměli vůbec zájem.

Přizpůsobení pracovní doby vychází vstříc životnímu rytmu staršího pracovníka a je důležitým nástrojem k udržení starších pracovníků v zaměstnání. Takové flexibilní přizpůsobení potřebám zaměstnanců má pozitivní vliv i na upevnění zdraví, motivaci a zlepšení kvality života obecně. Mezi výhody pružné pracovní doby patří zlepšení image společnosti, ale i růst produktivity práce. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 107)

Zde se jedná pouze o úpravu pracovní doby, která by měla být relativně bez finančního zatížení. Zavedené pružné pracovní doby nelze aplikovat u všech pracovních pozic. Zavedení pružné pracovní doby nemůže být například u pracovní pozice všeobecná sestra, pracovníce v sociálních službách a kuchař. Tyto pracovní pozice se týkají přímo služeb pro klienty, kde je nastaven provozní řád zařízení. Povolení pružné pracovní doby se jeví jako vhodné u těchto pracovních pozic účetní, asistentka, prادلena, recepční, ekonom, personalistka, fundraiser a jiné. Bude vhodné, aby součástí byla povinná doba přítomnosti například v čase od 9 do 11 hodin. Výše uvedené by mělo platit za předpokladu, že zájem o pružnou pracovní dobu bude rovnoměrně rozložený a začátek, popřípadě konec pracovní doby se nedotkne omezení provozu.

Jako další v pořadí třetí oblastí na zlepšení je oblast podpory ze strany zaměstnavatele. Zde se v dotazníkovém šetření zjišťoval názor respondentů na rozvoj odborné kvalifikace, udržení fyzické kondice a starost a péči o zdraví zaměstnanců. Zvoleným kritériem výběru školení, dle konzultace s managementem společnosti byla jednoznačně cena. Zohledňujícím kritériem pro výběr školení byl program. Zvolená programová nabídka musí být přínosem pro školené zaměstnance.

Jedním z nejdůležitějších pilířů kvalifikovaných pracovníků ve společnosti a nezbytným předpokladem pro dobrou image zaměstnavatele je dobré vedení. Zvláště v demografických změnách se dobré vedení týká znalostí vztahů mezi věkem a schopnostmi uvnitř společnosti. (Hafkesbrink a Kraus, 2017, s. 89) Právě proto jsou na školení doporučeni právě vedoucí pracovníci.

Dalším předpokladem dobrého vedení je pochvala. Pochvala a veřejné uznání jsou jedním z možných nástrojů nehmotné motivace zaměstnanců. Vždy se najde něco, za co může být pracovník pochválen. Lépe pak snáší kritiku, která je samozřejmě v opodstatněných případech na místě, ale měla by probíhat mezi čtyřma očima. Pochvala je silná motivace, pomůže, podpoří, posílí tým. Atmosféra v týmech, ve kterých se chválí, je pozitivnější, tyto týmy jsou odolnější proti negativním jevům a jsou schopny se lépe vyrovnávat s obtížemi práce. Pochvala ale funguje jen tehdy, stane-li se součástí kultury, nikoli účelovým nástrojem. (Porvazník, 2014, s. 315).

Proto lze brát pochvalu jako další doporučení společnosti pro zlepšení podpory ze strany zaměstnavatele. Umění pochválit je také doporučený nástroj vedoucích zaměstnanců. Vždyť pochvala napomáhá k rozvoji schopností zaměstnanců a můžeme hovořit také o zpětné vazbě jako nástroji práce se zaměstnanci.

Kalkulace školení na prohlubování odborné kvalifikace je počítána u dvou osob, konkrétně se jedná o vedoucí zaměstnanci. Konkrétně to budou vedoucí služeb pobočky NADĚJE Zlín.

Po absolvování školení, proškolí vedoucí opět řadové zaměstnance. Každý vedoucí zaměstnanec si může vybrat dvě školení za rok. U školení mentoringu je cena školení za jednoho účastníka (jednotlivec) 1 490 Kč, ale pokud školení objednájí dva účastníci (dvojice) je cena za dvojici 2 600 Kč. V níže uvedené tabulce (Tab. 10) je uvedena kalkulace na školení k rozvoji odborné kvalifikace zaměstnanců:

Tab. 10 Školení na prohlubování odborné kvalifikace I (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Mentoring	12 hodin	1 490 Kč	2	2 600 Kč
Koučink	9 hodin	1 900 Kč	2	3 800 Kč
Knowledge management	12 hodin	3 900 Kč	2	7 800 Kč
Celkem:		7 290 Kč		14 200 Kč

V následující tabulce (Tab. 11) bude rozpracovaná druhá varianta, finančně méně náročná než první varianta v této oblasti. Jedná se zde o opět o online školení, kde si prostřednictvím videa v průběhu kurzu účastník přímo vyzkouší s lektorkou mnoho technik. Kurz má neomezený přístup, takže si tímto kurzem může projít neomezený počet účastníků, proto je kalkulace na kurz provedena na jednoho účastníka. Kurz je také doplněn praktickými materiály a písemným popisem většiny technik, takže si je bude moci účastník později v klidu zažít a implementovat do svého každodenního života. Kurz obsahuje praktické otázky k zamyšlení a vyhodnocení situací. Po absolvování kurzu a závěrečném testu obdrží účastník kurzu certifikát absolventa (LMC, s.r.o., 2019).

Tab. 11 Školení na prohlubování odborné kvalifikace II (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Mentoring	75 minut	562 Kč	1	562 Kč
Koučink kompletní kurz	190 minut	3 132 Kč	1	3 132 Kč
Společenská odpovědnost a etika v podnikání	47 minut	zdarma	1	zdarma
Řízení krok za krokem	54 minut	zdarma	1	zdarma
Celkem:		3 694 Kč		3 694 Kč

Kalkulace nákladů na školení pro udržení fyzické kondice a péče o zdraví byla provedena pro všechny zaměstnance. U každé pracovní pozice byla určena pouze jedna potřeba na

udržení fyzické kondice a péče o zdraví (nejvíce závažná vzhledem ke zdraví a kondici). Kritérium výběru školení bylo konzultováno s managementem společnosti. V návaznosti na výše uvedené kritérium bylo školení navrženo k pracovním pozicím pracovníci v sociálních službách, všeobecné sestry, ředitelka, ekonom, personalistka, vedoucí středisek, fundraiser uklízečky, kuchaři, účetní, asistentka, hospodářka, pradelny, provozní technik, recepční. V níže uvedené tabulce (Tab. 12) je uvedena kalkulace na školení k udržení fyzické kondice a péče o zdraví zaměstnanců:

Tab. 12 Školení pro zlepšení fyzické kondice a zdraví I (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Paměťové techniky	6,5 hodin	1 490 Kč	10	14 900 Kč
Snímání těla během sedavé práce	7 hodin	1 800 Kč	10	18 000 Kč
Mozkový jogging a trénink paměti	7,5 hodin	1 990 Kč	10	19 900 Kč
Škola zdravého pohybu	8 hodin	500 Kč	40	20 000 Kč
Work live balance aneb osob. kondice	8 hodin	2 900 Kč	4	11 600 Kč
Zdraví baví	3 hodiny	890 Kč	20	17 800 Kč
Celkem:		9 570 Kč		102 200 Kč

V následující tabulce (Tab. 13) je rozpracovaná druhá varianta finančně méně náročná na udržení fyzické kondice a péče o zdraví. Jedná se o online školení, kde si tímto kurzem může projít neomezený počet účastníků, proto je kalkulace na kurz provedena na jednoho účastníka. Kurz je také doplněn praktickými materiály a jednotlivé kroky jsou komentovány lektorkou. Součástí kurzu jsou praktické otázky k zamyšlení a vyhodnocení situací. Po absolvování kurzu a závěrečném testu obdrží účastník kurzu certifikát absolventa (LMC, s.r.o., 2019, ACZ, s.r.o., 2019, Centrum vzdělávání všem, 2019).

Tab. 13 Školení pro zlepšení fyzické kondice a zdraví II (vlastní zpracování)

Název školení	Délka školení	Cena školení	Počet účastníků	Cena celkem
Paměťové techniky	300 minut	880 Kč	1	880 Kč
Jóga na bolavá záda při sedavé práci	390 minut	550 Kč	1	550 Kč
Nejsnažší cesta k lepší paměti	21 minut	330 Kč	1	330 Kč
ZG-Zdravý pohyb v každém věku	60 minut	zdarma	1	zdarma
Work live balance aneb osob. kondice	45 minut	250 Kč	1	250 Kč
Celkem:		2 010 Kč		2 010 Kč

Ke zlepšení či udržení fyzické kondice a péče o zdraví, by mohla společnost pořádat cvičení s individuálním přístupem lektorky (zaměření na problémové činnosti v analyzované oblasti), zde by se hodina pro jednoho zaměstnance pohybovala v cenové hladině 80 Kč za hodinu. Cvičení může společnost pořádat v prostorách pobočky společnosti NADĚJE Zlín. S ohledem na akce pořádané společností byl konzultován počet účastníků jednotlivých bloků cvičení na počet dvacet zaměstnanců. Kalkulace cvičení pro dvacet zaměstnanců by se pro společnost pohybovala v částce 1 600 Kč za hodinu. Při zájmu všech zaměstnanců by muselo být cvičení rozloženo do pěti bloků, při pokrytí účasti všech zaměstnanců. Stejně podmínky by se týkaly relaxační jógy, kde by byly náklady na jednu hodinu cvičení cca 125 Kč. Zde by se kalkulační částka za dvacet účastníků školení pohybovala v částce 2 500 Kč za hodinu cvičení. Celková kalkulační částka pro všechny zaměstnance na cvičení by se pohybovala v částce 7 520 Kč a dále celková kalkulační částka pro všechny zaměstnance na relaxační jógu by se pohybovala v částce 11 750 Kč. Kalkulační částka doporučených kurzů je nastavena jako plně hrazena společností. Každý zaměstnanec si může zvolit oba dva druhy cvičení jedenkrát za rok.

Nejdůležitější je volit pohyb odpovídající kondici, ve vyšším věku to znamená zaměřit se na to, jak který sval funguje, který spolupracuje se kterým, protažení a postavení celého těla. Proto zde je jako vhodné doporučení zejména Nordic Walking, dále potom Jogging, jízda na jízdním kole, případně i varianta finančně náročnější elektrokolo. Rychlá chůze

pomůže získat zpět ztracenou kondici a připravit tělo i na náročnější cviky. Zde by bylo nákladové zatížení ve výši 1 290 Kč za jedny Nordic Walking hole. V kalkulaci Nordic Walking holí je doporučeno pořízení dvou kusů těchto holí (chůze ve dvou je příjemnější, nebo někdo použije hole vlastní) to jest 2 580 Kč. Jogging je druh nezávodního běhu pro zdraví nebo kondičního běhu, zde je to bez cenové kalkulace. V případě kalkulace nákladů na Elektrokolo bude kalkulace doporučena pro dva kusy elektrokola, za prvé je toto navržené opatření finančně náročnější (pořizovací cena toho prostředku je poměrně vysoká) a za druhé musíme brát v úvahu skutečnost, že jízda na kole ve dvou je příjemnější než jízda osoby samotné. Kalkulace nákladů na elektrokolo při počtu dvou kusů je 53 980 Kč (cena za jedno elektrokolo 26 990 Kč).

Prevence je klíčem k zajištění toho, aby pracovníci byli zdraví a schopni poradit si se změnou a navrhovaným opatřením. Další doporučené aktivity pro udržení péče o zdraví mohou zahrnovat pravidelné lékařské kontroly, využívání poradenství zdravotních odborníků a podobně. Zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelé realizují vhodné kroky na podporu zdraví zaměstnanců, vykazují nižší úroveň pracovní neschopnosti a nižší míru odchodu do předčasného důchodu. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 107)

Dalším možným opatřením na zvýšení fyzické kondice a zlepšení péče o zdraví zaměstnanců jsou masáže, sauna a podobně. Zvoleným kritériem výběru, dle konzultace s managementem společnosti byla cena jednotlivých služeb. Zohledňujícím kritériem pro výběr byla dopravní dostupnost (městská doprava). Kalkulace nákladů na jednotlivé položky vychází z ceníku jednotlivých společností, které nabízí své služby v dané oblasti. Bylo vybíráno ze společností, které nabízí své služby v těchto oblastech v místě pobočky Zlín. Každý zaměstnanec bude mít možnost volby jedné služby za půl rok. Možnosti nabídky jsou uvedeny v tabulce níže (Tab. 14).

Tab. 14 Možnosti udržení fyzické kondice a zdraví (vlastní zpracování)

	Měsíc/osoba/hodina	Cena/zaměstnanci celkem
Masáže	390 Kč	36 660 Kč
Sauna	80 Kč	7 520 Kč
Fitness	300 Kč	28 200 Kč
Celkem	770 Kč	72 380 Kč

Další možností zvýšení fyzické kondice a zlepšení péče o zdraví zaměstnanců je nabídka karty MultiSport. Zejména pro zaměstnance, kteří mají sedavé zaměstnání a ocenili by po práci nějaký ten pohyb pro lepší pocit. Nebo naopak relax po vyčerpávajícím dnu v práci. MultiSport karta je určena pro zaměstnance v pracovně-právním vztahu. Nabízí dva produkty MultiSport a nově MultiSport Event. Jejím cílem je zajistit zaměstnancům benefit v podobě sportovních a relaxačních aktivit za příznivou cenu. Celý koncept stojí na přesvědčení, že sportující a zdravější zaměstnanec je zároveň produktivnější zaměstnanec. Multi Sport karta nabízí z široké nabídky více než 1 700 partnerských zařízení po celé republice, každý najde tu aktivitu, která mu vyhovuje nejvíce. Do programu se lze přihlásit i odhlásit čtvrtletně. V podstatě se jedná o to, že zaměstnanec zaplatí určitý měsíční paušál (může to být 300 Kč, ale také třeba 800 Kč) a může poté celý měsíc chodit do všech různých sportovišť a fitcenter po Česku i na Slovensku zdarma, nebo za zvýhodněné vstupy. Pokud by paušál nehradil zaměstnavatel, cena mu bude každý měsíc stržena ze mzdy (na základě dohody o srážkách). Některé společnosti Multisport kartu platí za své zaměstnance z FKSP, to v případě analyzované společnosti nejde, ta FKSP nemá. (MultiSport, 2019)

Dle konzultace s managementem společnosti, si může každý zaměstnanec zvolit MultiSport kartu s ročním paušálem 300 Kč na zaměstnance. Tento paušál je nastaven v kalkulaci jako plně hrazen organizací.

Vitaminové preparáty, produkty na podporu a udržení fyzické kondice a podporu či udržení stávající péče o zdraví jsou další možností. Zvoleným kritériem výběru, dle konzultace s managementem společnosti byla cena a kvalita jednotlivých produktů. Kalkulace nákladů na jednotlivé položky vychází z ceníku společnosti, která nabízí své služby v dané oblasti. Každý zaměstnanec bude mít možnost volby jednoho produktu za rok. Výběr jednoho produktu může každý zaměstnanec například nahlásit do konce června personalistce a ta objedná formou hromadné objednávky produkty pro všechny zaměstnance. Dle recenzí na internetu, z vlastní zkušenosti personalistky a zpracovatele projektu byly vybrány produkty uvedené v tabulce níže (Tab. 15).

Tab. 15 Produkty pro udržení fyzické kondice a zdraví (vlastní zpracování)

Název produktu	Cena produktu	Cena/zaměstnanci celkem
Fortiven	765 Kč	71 910 Kč
Olej 31 bylin	880 Kč	82 720 Kč
GG Caps	545 Kč	51 230 Kč
Omega 3	925 Kč	86 950 Kč
Osarten	740 Kč	69 560 Kč
Kapsle z čer.vína Q ₁₀	830 Kč	78 020 Kč
Artifit Caps Plus	1 160 Kč	109 040 Kč
Jalovcový krém	450 Kč	42 300 Kč
Kostivalový krém	410 Kč	38 540 Kč
Celkem:	6 705 Kč	630 270 Kč

Dále se společnost bude muset zaměřit na oblast mezigenerační spolupráce. Komunikace a předávání informací jsou pro úspěch a implementaci age managementu stěžejní. Dobrá komunikace může organizaci a jejím zaměstnancům pomoci přizpůsobit se změnám a vybudovat důvěru s procesem změn. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 120)

Co je potřeba s rostoucím věkem nastavit, jaké řízení, jak se zaměstnanci pracovat. Mladší generace zaměstnanců oplývá zcela odlišnými očekáváními a požadavky od osobního a pracovního života a úrovní znalostí než jejich starší kolegové. Proto je nutné, aby se management společnosti snažil o propojení těchto generačních nároků a také o efektivní využití potenciálu pracovníků různých věkových skupin. Společnost bude muset nastavit způsob předávání know-how novým zaměstnancům, zkušeností, informací a dovedností od zkušenějších kolegů na ty mladší. To znamená, aby zaměstnanci, kteří odchází do důchodu, předali znalosti a dovednosti mladší generaci pracovníků a dále nastavit parametry zastupitelnosti a nastavit plán zajištění plnohodnotné náhrady za odcházející zaměstnance. Společnostem hrozí, že spolu s odcházejícími pracovníky přijdou o jejich cenné znalosti. Aby tito pracovníci neodcházeli do předčasného důchodu, je nutné provést opatření, která

budou zvyšovat práceschopnost starších zaměstnanců. Také je důležité v rámci dobrého image společnosti u zaměstnanců, kteří odchází do důchodu a mají možnost spolupracovat s firmou i v důchodovém věku, podporovat pocit potřebnosti, sounáležitosti se spolupracující společností. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 119)

Společnost by se měla zaměřit více na pořádání společných akcí na zlepšení mezigenerační spolupráce. Například již zmíněné sportovní aktivity, posezení s kolegy či bowling. Zvoleným kritériem výběru, dle konzultace s managementem společnosti byla cena bowlingu. Zohledňujícím kritériem pro výběr byla dopravní dostupnost (městská doprava). Kalkulace nákladů na jednotlivé položky vychází z ceníku jednotlivých společností, které nabízí své služby v dané oblasti. Bylo vybíráno ze společností, které nabízí své služby v oblastech v místě pobočky Zlín. Kalkulace je provedena pro šedesát čtyři zaměstnanců, poněvadž se ne vždy zúčastní hry všichni zaměstnanci nebo z důvodu například nemoci, dovolené či nechuti zúčastnit se takových akcí. Tato akce bude pro zaměstnance jednou za rok. Cena jedné bowlingové dráhy je 170 Kč na hodinu. Na jedné dráze dle konzultace se společností, která provozuje bowling, může být zapsáno osm hráčů. Kalkulace je tedy navržena pro osm drah při účasti šedesáti čtyř osob na jednu hodinu hry. Kalkulace nákladů na společnou akci bowling je 1 360 Kč.

V tabulce (Tab. 16.) jsou uvedeny celkové náklady v plné verzi na implementaci navrhovaných opatření age managementu v analyzované společnosti. V tabulce jsou uvedeny pouze ty činnosti navrhovaných opatření, které vyžadovaly finanční náklady. Vzhledem k různým cenovým variantám školení, služeb (sauna, masáže fitness) a produktů se mění i cena celkem za školení, služby a produkty v jednotlivých oblastech navrhovaných opatření. Proto je celková cena výsledkem kombinací nejvyšší možné ceny za školení, za službu a za produkt v jednotlivých oblastech navrhovaných opatření.

Tab. 16 Souhrnná kalkulace navrhovaných opatření I (vlastní zpracování)

Název oblasti	Cena celkem
Mezilidských vztahů	9 380 Kč
Rozvoj odborné kvalifikace	11 600 Kč
Udržení fyzické kondice	102 200 Kč
Udržení fyzické kondice cvičení	19 270 Kč
Nordic Walking hole	2 580 Kč
Elektrokolo	53 980 Kč
Udržení fyzické kondice a zdraví služby	73 320 Kč
MultiSport karta	28 200 Kč
Preparáty na udržení fyz. kondice a zdraví	109 040 Kč
Bowling	1 360 Kč
Celkem:	410 930 Kč

V následující tabulce (Tab. 17) bude rozpracovaná druhá varianta souhrnné kalkulace nákladů navrhovaných opatření (minimalistická, finančně levnější). Vzhledem k různým cenovým variantám školení, služeb (sauna, masáže, fitness) a produktů se mění i cena celkem za školení, za služby a za produkty v jednotlivých oblastech navrhovaných opatření. Proto je celková cena výsledkem kombinací nejvyšší možné ceny za školení, za službu a za produkt v jednotlivých oblastech navrhovaných opatření.

Tab. 17 Souhrnná kalkulace navrhovaných opatření II (vlastní zpracování)

Název oblasti	Cena celkem
Mezilidských vztahů	1 321 Kč
Rozvoj odborné kvalifikace	3 694 Kč
Udržení fyzické kondice	2 010 Kč
Udržení fyzické kondice cvičení	19 270 Kč
Nordic Walking hole	2 580 Kč
Elektrokolo	53 980 Kč
Udržení fyzické kondice a zdraví služby	73 320 Kč
MultiSport karta	28 200 Kč
Preparáty na udržení fyz. kondice a zdraví	109 040 Kč
Bowling	1 360 Kč
Celkem:	294 775 Kč

Pro částečné snížení nákladů například na společné akce, Nordic Walking hole nebo elektrokolo lze doporučit uspořádání bazaru pro prodej nepotřebných oblečení, doplňků nebo věcí. Dále lze uspořádat jarmark z výrobků vyrobených od šikovných zaměstnanců. Nebo přímo příspěvek od zaměstnanců.

6.6 Riziková analýza

V rizikové analýze projektu byla definována možná rizika, která by mohla během projektu implementace jednotlivých opatření oblastí nastat. Jednotlivá možná rizika byla konzultována s managementem pobočky společnosti. Každé riziko má definovanou příčinu a navržené protiopatření ke snížení dopadu rizika.

Tabulka (Tab. 18) zobrazuje pravděpodobnost výskytu jednotlivých rizik a jejich potenciální závažnost.

Tab. 18 Tabulka rizik (vlastní zpracování)

	F (1-5)	Z (1-5)
R1	4	4
R2	3	3
R3	2	3
R4	2	4
R5	3	4
R6	2	2

K hodnocení byla použita pětibodová stupnice, kdy hodnocení 5 znamenalo vysokou pravděpodobnost výskytu a kritickou závažnost následků, a naopak hodnocení 1 znamenalo nejmenší pravděpodobnost výskytu a zanedbatelnou závažnost následků. Výsledky jsou znázorněny v následující tabulce (Tab. 19).

Tab. 19 Matice možných rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků (Z)				
			Zanedbatelné	Málo významné	Lehké	Těžké	Kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale					
Velmi	4	často				R1	
Pravděpodobné	3	příležitostně			R2	R5	
Minimální	2	Občas		R6	R3	R4	
Nepravděpodobné	1	Zřídka					
			1	2	3	4	5

Z tabulky je patrné, že s největší pravděpodobností výskytu může nastat situace, která by byla také kritická. Jedná se o situaci, kdy nebude projekt finančně zajištěn. Toto riziko

může nastat s vysokou pravděpodobností právě proto, že společnost NADĚJE netvoří zisk, její finance jsou závislé na darech, dotačních nebo na grantových programech.

S menší pravděpodobností výskytu může dojít ke špatnému nastavení projektu a se stejnou pravděpodobností k nedostatku času projektu. Riziko špatného nastavení projektu může nastat při nedostatečném ověření postoje vedení k problematice věkové struktury. Riziko překročení termínu projektu by mohlo nastat z důvodu nedostatku časových rezerv v nastaveném projektu.

S minimální pravděpodobností výskytu může dojít k neochotě zaměstnanců i vedení k realizaci projektu a dále ke špatně zvolenému dodavateli školení. Neochota ze strany zaměstnanců se neočekává, vzhledem k tomu, že navržená opatření jsou v zájmu zaměstnanců. Neochota ze strany vedení má těžší závažnost následků než neochota ze strany zaměstnanců. Zde je situace závažnější z důvodů složité firemní struktury, hledání překážek a slabin projektu. Špatný výběr dodavatele školení by mohl nastat, že by nebyl splněn očekávaný přínos ze školení pro zaměstnance.

Pro rizika byla stanovena tato protiopatření:

R1 – Nedostatek financí – neposkytnutí finančních darů, dotací společnosti – protiopatření: zahájení projektu bez finančního zajištění, zajištění investora, zajištění dárců.

R2 – Nedostatek času – překročení termínu projektu – protiopatření: rezerva v původně nastaveném projektu, detailní plánování aktivit všech zúčastněných subjektů, průběžná kontrola harmonogramu termínu projektu, časové rezervy, dobrá komunikace při průběhu projektu.

R3 – Neochota zaměstnanců k implementaci projektu – neposkytnutí know-how od zkušenějších zaměstnanců (ztráta jedinečnosti, potřebnosti), - protiopatření: spolupráce i po odchodu do důchodu (pocit sounáležitosti) mentoring, koučování, zlepšení image společnosti.

R4 – Neochota vedení k realizaci projektu – dlouhý proces přípravy implementace, složité firemní struktury, hledání překážek a slabin projektu – protiopatření: nedostatek času pro prezentaci projektu, objasnění správné argumentace realizace projektu.

R5 – Špatné nastavení projektu a jeho důsledky – postoj vedení k problematice věku, nedostatečné ověření cílové skupiny projektu – protiopatření: analýzy a argumenty k přesvědčení o vhodnosti projektu.

R6 – Špatně zvolen dodavatel školení – nesplněn očekávaný přínos školení pro účastníky, nedodržení kvality programu školení – protiopatření: zpětná vazba od zaměstnanců po školení, spolupráce jen s ověřenými, důvěryhodnými dodavateli, sledování aktivit konkurenčních dodavatelů v oblasti nabídky stejných služeb.

7 SHRNU TÍ PROJEKTU

Cílem projektu je na základě zjištěných nedostatků v oblasti age managementu návrh projektového řešení implementace age managementu ve společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín. Projekt navazuje na výsledky dotazníkového šetření v oblasti age managementu. Byly identifikovány potřeby v oblasti age managementu.

Zavedení age managementu komplexně v celé společnosti není cílem. Proto je v práci zaměřeno především na oblasti age managementu, které potřebují zlepšení.

Základem úspěšných mezilidských vztahů zaměstnanců je v rámci jejich upevnění hlavně úspěšná spolupráce s ostatními kolegy. Je potřeba se snažit o spolupráci nejen s kolegy, ale i s nadřízenými, s týmy a dalšími odděleními organizace, poněvadž tato spolupráce dlouhodobě přinese společnosti výhody i do budoucna. Správné sladění spolupráce věkových skupin a oceňování jejich silných stránek by mělo být prvořadým zájmem každé společnosti. Díky prodlužování věku odchodu do důchodu, nikdy nebyly na pracovišti tak velké generační rozdíly jako dnes.

Pro zvýšení efektivity práce a lepšího zabezpečení potřeb zaměstnanců je doporučena úprava pracovní doby (pružná pracovní doba), která by vyhovovala potřebám zaměstnanců společnosti. Zavedení pružné pracovní doby lze jen u pracovních pozic, které nejsou spojeny s přímou péčí o klienty zařízení. Při zavedení pružné pracovní doby, musí být jednoznačně nastavena povinná doba přítomnosti zaměstnance na pracovišti.

K prohlubování odborné kvalifikace zaměstnanců společnosti, je doporučeno vzdělávání v oblasti mentoringu, koučinku (pracovníci padesát a více let jako mentoři, koučové, vedoucí týmů) a dalších nástrojů rozvoje zaměstnanců.

Mezi doporučenými změnami je také odborné školení, prostředky, techniky a pomůcky pro podporu udržení fyzické kondice a péče o zdraví zaměstnanců.

V oblasti mezigenerační spolupráce je doporučeno opatření v podobě způsobu efektivního předávání know-how zaměstnanců ve společnosti, udržení výkonnosti starších zaměstnanců na pracovních pozicích a zlepšení image společnosti, náhrady a sounáležitosti u odcházejících zaměstnanců.

Projekt byl podroben nákladové analýze, ze které vyplynulo zjištění, že celkové náklady projektu v plné verzi jsou ve výši 410 930 Kč a dále celkové náklady ve verzi méně finančně nákladnější jsou ve výši 294 775 Kč.

Implementace age managementu ve společnosti vyžaduje významnou podporu managementu společnosti, který si musí uvědomit jak přínosy, tak i rizika zaměstnávání pracovníků nad padesát let. To znamená, to kvůli čemu jsou ceněni starší zaměstnanci, proč je dobré je mít v týmu, ale také slabiny této generace na trhu práce. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 102) Pro implementaci age managementu ve společnosti je potřebná znalost nástrojů age managementu. V případě projektu se jedná o tyto nástroje spojené s obsahem práce, je to rozvoj mezigenerační spolupráce, vzdělávání zaměstnanců, přizpůsobení pracovní doby, konkrétně pružná pracovní doba, podpora udržení fyzické kondice a péče o zdraví a mezilidské vztahy. Úspěšná implementace age managementu přináší výrazně pozitivní image společnosti.

Pro vyhodnocení pokroku implementace age managementu a jednotlivých opatření vztahujících se k age managementu je monitoring a hodnocení. Provádění průběžného hodnocení a monitoringu může pomoci ke zhodnocení výsledků implementace a vyvinout nové iniciativy. Pro hodnocení age managementu mohou být použity různé nástroje a postupy, například dlouhodobý úspěch z hlediska úspory nákladů (při odchodu zaměstnance náklady na zapracování nového zaměstnance), snížení absence, fluktuace nebo zvýšení kvalifikace či spokojenosti s prací, zdraví zaměstnanců lze kontrolovat například analýzou. Krátkodobý úspěch jednotlivých opatření lze určit například rozhovorem účastníků o opatřeních age managementu. Kromě toho můžeme tímto způsobem zjistit nejen úspěch, ale i identifikaci problémů, jejich řešení nebo nalézt ještě prostor ke zlepšení. (Cimbálníková a kol., 2012, s. 115)

Očekávaným přínosem projektu je udržení výkonnosti seniorních zaměstnanců na pracovních pozicích s fyzickou zátěží a dalšími faktory, které ohrožují jejich zdraví, zlepšení image společnosti, efektivnější předávání, celkové zachování znalosti a dovedností zaměstnanců v organizaci, zvýšenou loajalitu zaměstnanců a dobrou pracovní atmosféru.

Byla také odhadnuta celková doba trvání projektu, a to 125 dní.

V rizikové analýze jsou uvedena i potenciální rizika spojená s projektem. Mezi uvedená rizika patří nezajištění financí, překročení doby realizace projektu, slabá podpora ze strany managementu společnosti, neochota zaměstnanců, projekt nebude plnit očekávání a také volba dodavatele školení.

ZÁVĚR

Téma age managementu je jedno ze současných klíčových témat v oblasti řízení lidských zdrojů. Důležitost tohoto tématu vyplývá nejen ze zvýšení hranice odchodu do důchodu, ale také z demografického hlediska, prodlužuje se průměrný věk dožití.

Cílem age managementu ve firmách je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků vzhledem k jejich věku. Age management se zaměřuje na různé věkové skupiny a jejich udržení pracovní schopnosti. Koncept age managementu se zaměřením na pracovníky nad padesát let se opírá hlavně o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu udržení fyzické kondice, péči o zdraví a mezigenerační dialog. Další oblastí, která je důležitá pro rozhodnutí implementace je znalost nástrojů age managementu.

Hlavním cílem diplomové práce je návrh řešení, jak může společnost NADĚJE oblastní pobočka Zlín dosáhnout toho, aby zaměstnanci zvládali pracovat do důchodového věku 65 let, na pracovních pozicích s fyzickou zátěží a dalšími faktory, které ohrožují jejich zdraví.

V teoretické části práce bylo uvedeno, proč je pro společnost důležité řízení lidských zdrojů s ohledem na věk. Dále vysvětlení pojmu age managementu, jeho významu, klíčových úrovní age managementu a faktorů, které přispívají k jeho významu.

V praktické části práce bylo nejdříve představení společnosti NADĚJE oblastní pobočka Zlín. Následně byla provedena analýza současné situace age managementu ve společnosti. Dotazníkovým šetřením byly zjištěny nedostatky v oblasti age managementu ve společnosti a závěrem analytické části byly zhodnoceny přednosti a nedostatky úrovně age managementu ve společnosti.

Na základě zjištěných skutečností byly v projektové části navrženy opatření, pro dosažení stanovených cílů. Výsledkem přijatých opatření bude posílení konkurenceschopnosti, zvyšování kvality lidských zdrojů, udržení kvalifikovaných zaměstnanců ve společnosti, podpora pracovní schopnosti, podpora předávání know-how, posílení firemní kultury a image společnosti. Na závěr byla uvedena celková kalkulace projektu a provedena časová a riziková analýza.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

MONOGRAFIE

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*, 2017. 14th edition. New York: Kogan Page, 738 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy* 10. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

CARROLL, Archie, B., 1991. *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*. Business Horizons, Vol. 34, No. 4, s. 39–48. ISSN 0007-6813

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

HAFKESBRIK, Joachim a Michael KRAUSE, 2017. *Age-Management*. Freiburg: Haufe-Lexware, 310 s. ISBN 978-3-648-08524-0.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

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, 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 160 s. ISBN 978-80-247-4480-3.

KUNZ, Vilém, 2012. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 205 s. ISBN 978-80-247-3983-0

MARKOVÁ, Viera, 2011. *Corporate Social Responsibility and Socially Responsible Entrepreneurship from TBL and some relation Concepts point of view*. In *Economic, Social, Environmental and Legislative Aspects of the Corporate Social Responsibility I*. Procee-

dings of Papers from international scientific Conference. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta, 15 s. ISBN 978-80-557-02681.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK, 2010. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 176 s. ISBN 978-80-247-3157-5

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. vydání. Bratislava: Iris, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN, 2012. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: JENA. ISBN 978-80-87137-35-2.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2011. *Corporate social responsibility in the Czech gambling industry*. Economics and Management, Vol. 16, No. 1, s. 612–620. ISSN 1822-6515

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2017. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada Publishing, 224 s. ISBN 978-80-271-0285-3.

INTERNETOVÉ ZDROJE

Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků. *Učíme.cz* [online]. 2011 [cit. 2018-10-11]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujivek-pracovniku.html>

BEDNÁŘ, Vojtěch. 5 tipů pro lepší vztahy v týmu či na pracovišti. *Firemní sociolog* [online]. 2015 [cit. 2019-03-29]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/322-5-tipu-pro-lepsi-vztahy-v-tymu-ci-na-pracovisti>

Co je Age Management a proč je tak aktuální?. *Edunews.cz* [online]. 2015 [cit. 2018-10-28]. Dostupné z: <https://www.edunews.cz/a-546/co-je-age-management-a-proc-je-tak-aktualni>

Co je GDPR. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2016 [cit. 2018-09-19]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/gdpr/clanek/co-je-gdpr.aspx>

Databáze kurzů. *Centrum vzdělávání všem* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://vzdelavani vse m.cz/databaze-kurzu/kategorie>

Generace starších pracovníků se v Česku jen obtížně rekvalifikuje. *Age Management* [online]. 2012, 2012(09), 2 [cit. 2018-09-14]. Dostupné z: http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2012_09.

HALBRŠTÁT, Jiří. Vysoká fluktuace násobí problémy firem s nedostatkem zaměstnanců. Vyplatí se hlavně věnovat nováčkům. *Logistika.ihned.cz*[online]. 2018 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66167040-vysoka-fluktuace-nasobi-problemy-firem-s-nedostatkem-zamestnancu-vyplati-se-hlavne-venovat-novackum>

HORNOVÁ, Karolína. Na stará kolena fit: domácí kruhový trénink pro ženy 60+. *Rungo.cz Běháme srdcem* [online]. 2017 [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: https://rungo.idnes.cz/kruhovy-trenink-cviceni-ve-vyssim-veku-cviceni-doma-posilovani-kondice-lak-/behani.aspx?c=A170418_201655_behani_hri

CHVÁLOVÁ, Jindřiška. Financování a platy a počty zaměstnanců v sociálních službách v letech 2015 až 2017. *Odborový svaz zdravotnictví a sociální péče ČR* [online]. 2018 [cit. 2019-03-13]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickeodbory.cz/cz/clanky/1-6-2018-socialni-sluzby-statistika.aspx>

ILMARINEN, Juhani. Podpora aktivního stárnutí na pracovišti. *Evropská agentura pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci* [online]. 2012 [cit. 2018-09-24]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

Interpersonální dovednosti - mezilidské vztahy a komunikace. *Else AZ s.r.o.* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/treninky-a-kurzy/interpersonalni-dovednosti-mezilidske-vztahy-a-komunikace/>

JAK LÉPE POROZUMĚT SOBĚ I OSTATNÍM – TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI. *TSM Vzdělávací agentura* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.tsmvyskov.cz/kurz-17270-jak-lepe-porozumet-sobe-i-ostatnim-typologie-osobnosti-mbti>

Produkty. *JUST Česká republika* [online]. [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <https://www.justnahrin.cz/produkty>

KABÁT, Jiří. Náklady pečovatelské služby Městské části Praha - Zbraslav. *Městská část Praha - Zbraslav* [online]. 2011 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <http://www.mc-zbraslav.cz/data/kontakty/zasedani/priloha062011-05.pdf>

KUBEŠOVÁ, Andrea. MultiSport karta – Které firmy nabízí tento benefit?. *VímVíc.cz*[online]. 2018 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/multisport-karta-ktere-firmy-nabizi-tento-benefit>

- KUDRNOVÁ, Veronika. Firmy jsou nespokojeny s absolventy, pomohla by jejich větší angažovanost v procesu vzdělávání. *Byznys.ihned.cz*[online]. 2014 [cit. 2019-04-06]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/inspirace-vzdelavani/c1-62554830-firmy-jsou-nespokojeny-s-absolventy-pomohla-by-jejich-vetsi-angazovanost-v-procesu-vzdelavani>
- Kurz Efektivní komunikace a mezilidské vztahy - Dale Carnegie ČR. *Youtube* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=uWYZ5xuTu-E>
- Kurzy emoční inteligence a osobního rozvoje. *Akademie osobního rozvoje* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://apas.cz/kurzy-skoleni/>
- Kurz mozkového joggingu a trénink paměti v Praze. *ACZ vzdělávací centrum* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.acz-kurzy.cz/kurzy-osobniho-managementu/kurz-mozkovy-jogging-a-trenink-pameti>
- Nabídka produktů. *Nakladatelství FORUM* [online]. [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.forum-media.cz/produkty>
- NADĚJE VZDĚLÁVÁNÍ. *NADĚJE* [online]. 2019 [cit. 2019-01-16]. Dostupné z: <http://www.kurzy-nadeje.cz/>
- Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2017 [cit. 2018-10-08]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/31767>
- NOVOTNÝ, Petr a kol. Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice. *Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR* [online]. Praha: Grafia, 2015 [cit. 2019-01-21]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc736/>
- ODBOR SOCIÁLNÍCH SLUŽEB A SOCIÁLNÍ PRÁCE. Úhrada osobních ochranných pracovních prostředků používaných v pečovatelské službě. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2013 [cit. 2019-02-11]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/15272/postup_2-2013.pdf
- O NADĚJI. *NADĚJE* [online]. 2019 [cit. 2018-08-05]. Dostupné z: https://www.nadeje.cz/ustredi_nadeje
- O nás. *Centrum vzdělávání všem* [online]. [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://vzdelavanivsem.cz/o-nas>
- Online kurzy Fit jóga Markéta. *MotivP* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://fitjogamarketa.cz/online-kurzy/>

Otázky a odpovědi ze setkání s poskytovateli sociálních služeb – říjen 2017. *Ústecký kraj* [online]. 2017 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: https://www.kr-ustecky.cz/assets/File.ashx?id_org=450018&id_dokumenty=1719913

Pracovněprávní předpisy platné v České republice. *Czech.cz* [online]. 2010 [cit. 2018-11-16]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/100997-pracovnepravni-predpisy-platne-v-ceske-republice>

Praktická aplikace konceptu age managementu ve firmě. *Koopolis* [online]. 2015 [cit. 2018-10-10]. Dostupné z: <https://koopolis.cz/sekce/revue-dv/310-prakticka-aplikace-konceptu-age-managementu-ve-firme>

Předpis č. 262/2006 Sb. Zákoník práce. *Podnikatel.cz* [online]. 2006 [cit. 2018-09-22]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-262-2006-sb-zakonik-prace/>

Příspěvky na zaměstnávání lidí nad 50 let. *Portál.POHODA.cz* [online]. 2015 [cit. 2018-09-12]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/prispevky-na-zamestnavani-lidi-nad-50-let/>

PSYCHOLOGIE MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ V POMÁHAJÍCÍCH PROFESÍCH. *Mavo Vzdělávání* [online]. [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.mavo.eu/MAVO/kurzy-a-vzdelavani/kurzy-pro-socialni-pracovniky/psychologie-mezilidskych-vztahu>

S čím vám pomůžeme. *Lmc* [online]. [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: <https://www.lmc.eu/cs/>

Síla motivace aneb jak sdělovat zpětnou vazbu. *Studium.cz* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://studium.cz/25180-sila-motivace-aneb-jak-sdelovat-zpetnou-vazbu?t=609813>

Statistická ročenka České republiky. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-ceske-republiky-2018>

Statistická ročenka České republiky: Vybrané ukazatele národního hospodářství. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vybrane-ukazatele-narodniho-hospodarstvi-sr2018>

Statistická ročenka České republiky: Zdravotnictví. *Český statistický úřad* [online]. 2018 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/25-zdravotnictvi>

Škola zdravého pohybu - využití aktivace hlubokého stabilizačního systému páteře. *Centrum vzdělávání všem* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z:

<https://vzdelavanivsem.cz/databaze-kurzu/kurz/83440-skola-zdraveho-pohybu-vyuziti-aktivace-hlubokeho-stabilizacniho-systemu-patere>

Školení Lepší paměť snadno a rychle s Markem Sýkorou. *Mít vše hotovo.cz* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/skoleni/lepsi-pamet-marek-sykora/>

ŠTOROVÁ, Ilona. Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky. *Age Management* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR, 2015 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf

ŠTOROVÁ, Ilona. Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti. *Ipodpora.odborny.info* [online]. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů, 2012 [cit. 2019-03-21]. Dostupné z: https://ipodpora.odborny.info/soubory/dms/ukony/13050/6/down_3531.pdf

Tak trochu jiné pohybové centrum. *IQ Pohyb* [online]. [cit. 2019-03-11]. Dostupné z: <https://www.iqpohyb.cz/hlavni-strana-centrum/>

Talent management generace Y. *Seduo.cz* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://www.seduo.cz/talent-management-generace-y>

Výroční zpráva. *Charita Uherský Brod* [online]. 2017 [cit. 2019-02-07]. Dostupné z: <https://www.uhbrod.charita.cz/res/archive/008/000882.pdf?seek=1532940862>

Využívat zkušeností ostatních. *Education republic* [online]. [cit. 2019-02-12]. Dostupné z: <https://educationrepublic.cz/produkt/ft1008/>

Vzdělávací kurzy: Rozvoj kompetencí pečovatele. *Centrum vzdělávání všem* [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://vzdelavanivsem.cz/databaze-kurzu/kategorie-socialni-pece/podkategorie-rozvoj-kompetenci-pecovatele/okres-vsechny>

Work-life balance. *MotivP* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: http://www.motivp.com/shop/virtualni_kurzy/work_life_balance

Zákon č. 198/2009 Sb.: Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). *Zákony pro lidi.cz* [online]. 2009 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-198>

ZG-Zdravý pohyb v každém věku. *Gramotnost.cz* [online]. [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <http://www.gramotnost.cz/e-learning/zg-pohyb-v-kazdem-veku>

INTERNÍ ZDROJE

Kodex etiky NADĚJE, 2016

Metodika pracovních postupů, 2015

Poslání NADĚJE, 2016

Směrnice poskytování a využívání OOPP, 2015

Stanovy NADĚJE, 2016

Výroční zpráva NADĚJE, 2017

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AM	age management
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CPM	Critical Path Method
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HSSP	Hluboký stabilizační systém páteře a trupu
Kč	Koruna česká
OOPP	Osobní ochranné pracovní prostředky
Sb.	sbírka

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Provozní jednotky společnosti</i>	<i>29</i>
<i>Obr. 2 Graf - Průměrný evidenční počet zaměstnanců Naděje</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 3 Graf – Věk respondentů</i>	<i>44</i>
<i>Obr. 4 Výsledky síťové analýzy – WinQSB</i>	<i>56</i>
<i>Obr. 5 Síťový graf – kritické cesty – WinQSB</i>	<i>57</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1</i> Struktura zaměstnanců ve společnosti NADĚJE	32
<i>Tab. 2</i> Vyhodnocení kategorie spokojenost	46
<i>Tab. 3</i> Vyhodnocení kategorie úprava pracovní doby	47
<i>Tab. 4</i> Vyhodnocení kategorie podpora ze strany zaměstnavatele	48
<i>Tab. 5</i> Vyhodnocení kategorie diskriminace a mezigenerační spolupráce	49
<i>Tab. 6</i> Matice odpovědnosti	54
<i>Tab. 7</i> Činnosti projektu	55
<i>Tab. 8</i> Školení mezilidských vztahů I	59
<i>Tab. 9</i> Školení mezilidských vztahů II	60
<i>Tab. 10</i> Školení na prohlubování odborné kvalifikace I	62
<i>Tab. 11</i> Školení na prohlubování odborné kvalifikace II	62
<i>Tab. 12</i> Školení pro zlepšení fyzické kondice a zdraví I	63
<i>Tab. 13</i> Školení pro zlepšení fyzické kondice a zdraví II	64
<i>Tab. 14</i> Možnosti udržení fyzické kondice a zdraví	65
<i>Tab. 15</i> Produkty pro udržení fyzické kondice a zdraví	67
<i>Tab. 16</i> Souhrnná kalkulace navrhovaných opatření I.....	69
<i>Tab. 17</i> Souhrnná kalkulace navrhovaných opatření II	70
<i>Tab. 18</i> Tabulka rizik	71
<i>Tab. 19</i> Matice možných rizik	71

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

P II Souhrnná tabulka hodnocení otázek dotazníku

P III Ganttův diagram

Dotazník

Vážení kolegové, dostává se vám do rukou dotazník, zaměřený na zjištění vašeho postoje k zaměstnávání osob, nejen s ohledem na jejich věk tzn. k vytvoření co nejlepších podmínek pro zaměstnání a udržení kvalitních zaměstnanců. Cílem je zjistit, co je pro vás důležité a navrhnout opatření na zlepšení popř. změnu těchto podmínek zaměstnání.

Jana Solanská Svobodová, e-mail: ja.solanska@gmail.com

U každé otázky zakroužkujte číslo, které nejlépe vystihuje vaše hodnocení, nebo napište odpověď. K vašemu hodnocení použijte stupnici důležitosti v rozpětí 1-5 (kde hodnota 5 vyjadřuje míru souhlasu rozhodně souhlasím a hodnota 1 rozhodně nesouhlasím):

	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
1. Jste spokojen/á se svou náplní práce v naší společnosti?	5	4	3	2	1
2. Jste spokojen/a s pracovním prostředím, ve kterém vykonáváte svoji pracovní činnost? (Zvažte takové faktory jako je hlučnost, prašnost, osvětlení aj.).	5	4	3	2	1
3. Jste spokojen/á s mezilidskými vztahy na Vašem pracovišti?	5	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Pokud ne, co by měl management Vašeho podniku udělat pro zvýšení Vaší spokojenosti? 					
4. Máte zájem o zkrácený pracovní úvazek (např. 6 hod/den)?	5	4	3	2	1
5. Máte zájem o denní nebo týdenní střídání pracovní doby?	5	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Pokud ano, uveďte vhodnou variantu. 					
6. Máte zájem o sdílené pracovní místo (tj. o uspořádání kdy, dva nebo více pracovníků pracuje na částečný úvazek na pozici, kterou obvykle vykonává jeden pracovník na plný úvazek. Střídání musí pokrývat celou pracovní dobu)?	5	4	3	2	1
7. Máte zájem o pružnou pracovní dobu, kdy byste si sami volili začátek, popř. konec pracovní doby při zachování 8hodinové pracovní doby)?	5	4	3	2	1
<ul style="list-style-type: none"> • Pokud ano, v kolik hodin by Vám vyhovoval začátek směny? 					

	rozhodně ano	spíše ano	nevím	spíše ne	rozhodně ne
8. Umožňuje Vám zaměstnavatel rozvoj vaší odborné kvalifikace (znalosti, schopnosti, dovednosti)?	5	4	3	2	1
9. Podporuje Vás zaměstnavatel ve snaze udržet si fyzickou kondici?	5	4	3	2	1
10. Považujete starost a péči Vašeho zaměstnavatele o zdraví zaměstnanců za dostačující? <ul style="list-style-type: none"> • Pokud ne, jak by management Vaší společnosti měl změnit svůj přístup k péči o zdraví zaměstnanců? 	5	4	3	2	1
11. Je výsledkem za Vaší dobře vykonanou práci uznání nebo respekt ze strany kolegů ?	5	4	3	2	1
12. Je výsledkem za Vaší dobře vykonanou práci uznání nebo respekt ze strany nadřízeného ?	5	4	3	2	1
13. Umožňuje Vám zaměstnavatel sladování osobního a pracovního života? <ul style="list-style-type: none"> • Pokud ne, jak by management Vaší společnosti měl změnit svůj přístup ke sladování osobního a pracovního života? 	5	4	3	2	1
14. Setkali jste se někdy Vy osobně na pracovišti s nerovným zacházením kvůli věku, které by Vás znevýhodňovalo (například úkoly pod Vaší kvalifikací, zpochybňování rozhodnutí apod.)? <ul style="list-style-type: none"> • Pokud ano, uveďte svoji zkušenost. 	5	4	3	2	1
15. Podporuje podle Vás management firmy přenos znalostí a zkušeností mezi různými věkovými skupinami?	5	4	3	2	1
16. Co by podle Vás mohl management udělat pro zlepšení mezigenerační spolupráce (spolupráce mezi různě starými zaměstnanci)?					

Odpověď zaškrtněte:

17. Váš věk:

18-29 30-39 40-49 nad 50 let

Děkui Vám za Váš čas a za vyplnění dotazníku.

Zdroj: *vlastní zpracování*

**PŘÍLOHA P II: SOUHRNNÁ TABULKA HODNOCENÍ OTÁZEK
DOTAZNÍKU**

Číslo otázek	Stupnice				
	5	4	3	2	1
1.	18	33	1	1	6
2.	24	27	3	3	2
3.	4	15	15	17	8
4.	2	12	7	20	18
5.	5	1	10	10	33
6.	0	4	1	13	41
7.	25	8	5	9	12
8.	9	11	13	17	9
9.	5	14	13	17	10
10.	7	15	14	14	9
11.	7	8	16	16	12
12.	11	19	11	9	9
13.	34	11	8	2	4
14.	1	5	7	15	31
15.	8	17	10	16	8

Zdroj: vlastní zpracování

PŘÍLOHA P III: GANTTŮV DIAGRAM

