

# **Projekt na podporu mezigenerační spolupráce ve vybrané organizaci**

Bc. Agnieszka Jochymková





Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Agnieszka Jochymková  
Osobní číslo: M23074  
Studijní program: N0413A050031 Management a marketing  
Specializace: Marketing management  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Projekt na podporu mezigenerační spolupráce ve vybrané organizaci

## Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na specifika multigeneračních týmů a jejich vedení.

II. Praktická část

- Analyzujte, jak firma přistupuje k mezigenerační spolupráci na pracovišti.
- Navrhněte projekt na podporu mezigenerační spolupráce na pracovišti.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 978-80-271-3823-4.  
GERHARDT, Megan W.; NACHEMSON-EKWALL, Josephine a FOGEL, Brandon. *Gentelligence: the revolutionary approach to leading an intergenerational workforce*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2021. ISBN 978-1-5381-4214-1.  
POLLAK, Lindsey. *The remix: how to lead and succeed in the multigenerational workplace*. New York: HarperBusiness, 2019. ISBN 978-0-06-288021-5.  
SHAW, Haydn. *Sticking points: how to get 5 generations working together in the 12 places they come apart*. Carol Stream, Illinois: Tyndale Momentum, the Tyndale nonfiction imprint, 2020. ISBN 978-1-4964-4784-5.  
URBANCOVÁ, Hana. *Age management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-772-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**  
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

# PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

## Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

## Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne 25. 4. 2025

.....  
podpis autora



## **ABSTRAKT**

Předložená diplomová práce se koncentruje na analýzu současného stavu mezigenerační spolupráce na pracovišti a na návržení projektu, jehož výstupy povedou k podpoře této oblasti v konkrétní organizaci. V teoretické části byly shrnuty poznatky z odborné literatury týkající se multigeneračních týmů a jejich vedení. Současný přístup organizace k mezigenerační spolupráci byl analyzován pomocí informací z personálního útvaru, interních materiálů, pozorování pracovního prostředí, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Výstupem projektu je realizace programu reverzního mentoringu a uskutečnění manažerských školení. Dále byla vytvořena matice odpovědnosti a provedena nákladová, časová a riziková analýza.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, generace, multigenerační tým, age management, role vedoucího pracovníka

## **ABSTRACT**

The present thesis focuses on the analysis of the current state of intergenerational cooperation in the workplace and on the design of a project whose outputs will lead to the promotion of this area in a specific organization. In the theoretical part, the findings from the literature concerning multigenerational teams and their management were summarized. The organisation's current approach to intergenerational collaboration was analysed using information from the human resources department, internal materials, observations of the working environment, semi-structured interviews with employees and a questionnaire survey. The outcome of the project is the implementation of a reverse mentoring programme and the delivery of management training. In addition, a responsibility matrix was developed and a cost, time and risk analysis was carried out.

Keywords: human resource management, generation, multigenerational team, age management, role of the manager

Mé vřelé poděkování patří vedoucí diplomové práce, paní doc. Ing. Janě Matoškové Ph.D., za odborné vedení, cenné rady a podporu.

Dále bych ráda poděkovala vybrané organizaci za spolupráci, vstřícnost a poskytnutí informací, které byly klíčové pro zpracování této diplomové práce.

Poděkování patří také mým nejbližším, kteří mě po celou dobu studia plně podporovali.

## OBSAH

|                                                                                                   |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>                                                                                  | <b>11</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>                                                        | <b>12</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                                                     | <b>13</b> |
| <b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>                                                              | <b>14</b> |
| <b>2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE.....</b>                                                          | <b>16</b> |
| 2.1 GENERAČNÍ STEREOTYPY.....                                                                     | 18        |
| 2.2 GENERAČNÍ KONFLIKT.....                                                                       | 20        |
| <b>3 MULTIGENERAČNÍ TÝM.....</b>                                                                  | <b>22</b> |
| 3.1 VYTVÁŘENÍ MULTIGENERAČNÍCH TÝMŮ.....                                                          | 23        |
| 3.2 PODPORA MULTIGENERAČNÍHO TÝMU.....                                                            | 24        |
| 3.2.1 Komunikace.....                                                                             | 24        |
| 3.2.2 Zpětná vazba.....                                                                           | 26        |
| 3.2.3 Mentoring.....                                                                              | 27        |
| 3.3 ODSTRAŇOVÁNÍ GENERAČNÍCH BARIÉR.....                                                          | 28        |
| <b>4 AGE MANAGEMENT.....</b>                                                                      | <b>31</b> |
| <b>5 ROLE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA.....</b>                                                           | <b>33</b> |
| 5.1 VEDENÍ LIDÍ.....                                                                              | 34        |
| 5.2 STYLY VEDENÍ.....                                                                             | 34        |
| 5.2.1 Transakční styl vedení.....                                                                 | 34        |
| 5.2.2 Transformační styl vedení.....                                                              | 35        |
| 5.3 ROLE DŮVĚRY VE VZTAZÍCH NA PRACOVÍŠTI.....                                                    | 37        |
| <b>6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>                                                             | <b>39</b> |
| <b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                                                                     | <b>41</b> |
| <b>7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....</b>                                                  | <b>42</b> |
| 7.1 POSLÁNÍ, VIZE A STRATEGIE ORGANIZACE.....                                                     | 42        |
| 7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....                                                                    | 43        |
| 7.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH STRUKTURA.....                                               | 44        |
| 7.4 VYBRANÉ PERSONÁLNÍ UKAZATELE.....                                                             | 48        |
| <b>8 ANALÝZA SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU ORGANIZACE<br/>K MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCI NA PRACOVÍŠTI.....</b> | <b>49</b> |
| 8.1 INFORMACE Z PERSONÁLNÍHO ÚTVARU A INTERNÍCH DOKUMENTŮ.....                                    | 49        |
| 8.2 VÝSLEDKY POZOROVÁNÍ.....                                                                      | 53        |
| 8.3 VÝSLEDKY POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHOVORŮ.....                                                   | 54        |
| 8.3.1 Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců.....                                              | 56        |
| 8.3.2 Systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců.....                                    | 58        |

|           |                                                                        |            |
|-----------|------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8.3.3     | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....                                  | 60         |
| 8.3.4     | Mezigenerační spolupráce .....                                         | 61         |
| 8.3.5     | Role vedoucího pracovníka .....                                        | 64         |
| 8.3.6     | Spolupráce mezi odděleními .....                                       | 65         |
| 8.3.7     | Rozhovor s ředitelem společnosti.....                                  | 66         |
| 8.4       | VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                                   | 67         |
| <b>9</b>  | <b>SHRNUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ .....</b>                             | <b>75</b>  |
| <b>10</b> | <b>PROJEKT NA PODPORU MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE NA PRACOVÍŠTI .....</b> | <b>77</b>  |
| 10.1      | CÍLE PROJEKTU, JEHO PŘÍNOSY A OBJEKTIVNĚ OVĚŘITELNÉ UKAZATELE.....     | 77         |
| 10.2      | KLÍČOVÉ ČINNOSTI PROJEKTU .....                                        | 78         |
| 10.2.1    | Tvorba projektového týmu .....                                         | 79         |
| 10.2.2    | Návrh metodiky reverzního mentoringu .....                             | 79         |
| 10.2.3    | Schválení metodiky .....                                               | 85         |
| 10.2.4    | Výběr školicí firmy .....                                              | 85         |
| 10.2.5    | Tvorba a distribuce propagačních materiálů .....                       | 86         |
| 10.2.6    | Tvorba seznamu potenciálních mentorů.....                              | 87         |
| 10.2.7    | Představení programu.....                                              | 87         |
| 10.2.8    | Spárování zaměstnanců .....                                            | 88         |
| 10.2.9    | Závěrečné zhodnocení programu .....                                    | 88         |
| 10.2.10   | Prezentace výsledků programu.....                                      | 89         |
| 10.2.11   | Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání.....                         | 89         |
| 10.2.12   | Příprava seznamu účastníků školení.....                                | 90         |
| 10.2.13   | Oslovení a výběr dodavatelů školení.....                               | 91         |
| 10.2.14   | Zajištění technického a organizačního zázemí .....                     | 91         |
| 10.3      | MATICE ODPOVĚDNOSTI .....                                              | 92         |
| 10.4      | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....                                        | 93         |
| 10.4.1    | Odhad nákladů na realizaci projektu bez rozpočtového omezení .....     | 93         |
| 10.4.2    | Odhad nákladů na realizaci projektu s rozpočtovým omezením.....        | 98         |
| 10.5      | ČASOVÝ HARMONOGRAM.....                                                | 100        |
| 10.6      | RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....                                        | 102        |
| <b>11</b> | <b>SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI .....</b>                                  | <b>107</b> |
|           | <b>ZÁVĚR.....</b>                                                      | <b>108</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                                 | <b>109</b> |
|           | <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                            | <b>117</b> |
|           | <b>SEZNAM TABULEK.....</b>                                             | <b>118</b> |
|           | <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                        | <b>119</b> |
|           | <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                                              | <b>120</b> |

## ÚVOD

Efektivní řízení lidských zdrojů je klíčovým faktorem úspěchu organizace, zejména v době, kdy se na trhu práce setkává pět generací, které mají odlišné hodnoty, motivaci i přístup k práci. Věkový rozdíl mezi nejstaršími a nejmladšími může být až několik desítek let, což přináší řadu výzev pro vedoucí pracovníky a personální oddělení (Żarczyńska-Dobiesz a Chomałowska, 2016). V této souvislosti by se organizace měly zaměřit na vytvoření organizačních strategií podporující mezigenerační spolupráci, která jim umožní rozvinout potenciál talentů jakožto klíčového zdroje konkurenční výhody (Gerhardt et al., 2021).

Cílem diplomové práce je analyzovat současný stav mezigenerační spolupráce na pracovišti a na jeho základě navrhnout projekt, jehož výstupy povedou k podpoře této oblasti ve vybrané organizaci. Teoretická část je zaměřena na analýzu literárních zdrojů týkajících se specifík multigeneračních týmů a jejich vedení. Nejprve jsou vysvětleny pojmy lidské zdroje a řízení lidských zdrojů. Dále je pojednáno o životním cyklu zaměstnance, jednotlivých generacích a souvisejících generačních stereotypch a konfliktech. Následně je věnována pozornost tvorbě a podpoře multigeneračních týmů a odstraňování generačních bariér. V posledních kapitolách je vymezena manažerská funkce vedení, styly vedení a age management.

Praktická část diplomové práce je tvořena analytickou a projektovou částí. Úvodem analytické části je krátce představena vybraná organizace, analyzována struktura zaměstnanců a vybrané personální ukazatele. Analýza současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti je provedena na základě informací z personálního útvaru, interních materiálů, pozorování pracovního prostředí, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, ředitelem společnosti a dotazníkového šetření.

V rámci projektové části je na základě identifikovaných nedostatků navržen projekt, jehož cílem je zefektivnění mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci. Výstupy projektu jsou realizace programu reverzního mentoringu a uskutečnění manažerských školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností a mezigenerační spolupráci na pracovišti. Následně je vypracována matice odpovědnosti pro určení odpovědností za klíčové aktivity v projektu. Na závěr je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

**Hlavním cílem** diplomové práce je analyzovat současný stav mezigenerační spolupráce na pracovišti a na jeho základě navrhnout projekt, jehož výstupy povedou k podpoře této oblasti ve vybrané organizaci. V rámci snahy o naplnění hlavního cíle práce jsou stanoveny dílčí cíle.

**Prvním dílčím cílem** je provést rešerši dostupných literárních zdrojů zaměřenou na specifika multigeneračních týmů a jejich vedení. Literární rešerše vychází z 38 odborných knih, 32 odborných článků publikovaných v časopisech a jednoho online zdroje.

**Druhým dílčím cílem** je analyzovat současný přístup organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti. Ke sběru dat jsou využity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu prostřednictvím primárních a sekundárních zdrojů.

K analýze sekundárních dat je využito interních dokumentů. Primární data jsou získána na základě informací z personálního útvaru, pozorování a polostrukturovaných rozhovorů s 19 zaměstnanci a ředitelem společnosti. Pro zachování jejich anonymity jsou rozhovory kódovány v MS Excel a graficky znázorněny pomocí softwaru MindNode. Dalším zdrojem primárních dat je dotazníkové šetření. Deskriptivní statistika k jednotlivých kategoriím je zpracovaná v programu JASP (viz Příloha XII). Pomocí neparametrického testu Kruskal-Wallis je zjišťováno, zda má věková skupina vliv na: transformační styl vedení, generační stereotypy a klima profesního rozvoje. Vzájemná závislost mezi mezigeneračním klimatem na pracovišti a důvěrou v nadřízeného je vyhodnocena prostřednictvím Spearmanova korelačního koeficientu.

**Dalším dílčím cílem** je na základě posouzení předností a nedostatků současného stavu vypracovat projekt obsahující výstupy na podporu mezigenerační spolupráce na pracovišti. Za účelem ověření proveditelnosti je provedena nákladová, časová a riziková analýza.

Pomocí metody CPM a využití softwaru QM for Windows je určena nejkratší doba trvání a kritická cesta projektu. Rizika jsou identifikována a vyhodnocena na základě metody RIPRAN. Odpovědnosti za jednotlivé aktivity jsou stanoveny dle metody RACI.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

První kapitola má za cíl vymezit část odborné terminologie, která bude v práci používána. Pozornost je věnována pojmům lidské zdroje a řízení lidských zdrojů.

Pojem „**lidské zdroje**“, z angličtiny *Human Resource*, je používán v různých souvislostech, avšak nejčastěji vyjadřuje lidi pracující v organizaci (Šikýř, 2016). Joniaková et al. (2016) definici rozšiřují a popisují, že lidskými zdroji rozumíme zaměstnance podniku spolu s jejich vědomostmi, schopnostmi, dovednostmi a charakteristickými vlastnostmi.

Dle Šikýře (2016) se lidé stali klíčovým zdrojem a největším bohatstvím organizace, jelikož dlouhotrvající prosperitu a trvale udržitelnou konkurenční výhodu organizace lze dosáhnout pouze s pomocí jejich patřičných schopností a podnětů. Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021) potvrzují, že termín „lidské zdroje“ reflektuje jedinečnost tohoto výrobního faktoru a jeho nezbytnost pro dosažení ekonomického růstu a konkurenceschopnosti organizace.

Armstrong (2015, s. 47) ve své knize definuje **řízení lidských zdrojů** jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“. Svou definici následně uvádí do širšího kontextu a popisuje, že se řízení lidských zdrojů věnuje všemu, co je spjato se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Wilton (2022) naopak chápe řízení lidských zdrojů jako soubor filozofií, politik, praktik a postupů pro řízení vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Součástí je mnoho samostatných, ale často i vzájemně prolínajících se oblastí manažerských činností. Mezi klíčové funkce řízení lidských zdrojů řadí: personální zdroje, řízení výkonu, řízení odměňování, rozvoj lidských zdrojů a pracovněprávní vztahy.

Řízení lidí v organizacích se v průběhu let postupně vyvíjelo. Nejdříve byly využívány méně účinné direktivní techniky řízení, které vyžadovaly přesné plnění příkazů a nařízení. Avšak autoritativní metoda řízení byla z dlouhodobého hlediska neefektivní, jelikož neumožňovala seberealizaci zaměstnanců a plné využití jejich potenciálu. (Barták, 2023)

Moderní řízení lidských zdrojů, z anglického překladu *Human Resource Management*, se v rámci řízení organizace začalo formovat od osmdesátých let dvacátého století (Šikýř, 2016; Dvořáková et al., 2012). Předchozí desetiletí doprovázelo několik nežádoucích činitelů – světová hospodářská krize, pokles obchodu v tradičních odvětvích a vstup nové konkurence na světový trh – které se staly podnětem ke změně manažerského přístupu k vedení a řízení zaměstnanců (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021).

Koubek (2015, s. 16) popisuje, že „úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná a aby se její výkon neustále zlepšoval“. Jak dále uvádí, lze toho dosáhnout postupným zlepšováním všech dostupných zdrojů organizace. Pokud jde o řízení lidských zdrojů, je potřeba zaměřit se na kontinuální rozvoj a využití pracovních dovedností zaměstnanců.

Mezi cíle řízení lidských zdrojů Armstrong (2015) řadí:

- podporování dosažení strategických cílů organizace;
- podílení se na rozvoji firemní kultury orientované na dosahování vysokého výkonu;
- zajištění kvalifikované, talentované a loajální pracovní síly;
- podílení se na tvorbě pozitivních pracovních vztahů a posilování vzájemné důvěry;
- podporování etických technik řízení lidí.

Joniaková et al. (2016) popisují cíle řízení lidských zdrojů pomocí praktik, na něž je nutné se zaměřit. Prvním z nich je získávání lidských zdrojů, které zahrnuje řadu činností vyžadující patřičný čas i finanční náklady. Druhý cíl souvisí s motivováním zaměstnanců, aby podávali vysoký pracovní výkon. Pokud se organizaci podaří získat vhodné zaměstnance, dalším cílem je si zaměstnance udržet. Čtvrtý cíl řízení lidských zdrojů zahrnuje rozvoj zaměstnanců.

Urbancová a Vrabcová (2023) zase uvádějí, že cíle managementu lidských zdrojů je možno vymezit ze dvou pohledů - ekonomického a sociálního. Z ekonomického hlediska se jedná o využití lidské práce. Naopak v případě sociální stránky je usilováno o naplnění osobních cílů pracovníků, jejich vedení a motivování k seberozvoji, zvyšování profesních dovedností a podporování jejich tvůrčího myšlení.

Pališková, Legnerová a Stříteský (2021) shrnují, že cílem řízení lidských zdrojů provádění všech personálních činností takovým způsobem, aby se co nejvíce podílely na zvyšování hodnot podniku. Jednou z výzev podle nich je, že neexistuje všestranný návod, jak toho lze dosáhnout. Nastavení jednotlivých personálních činností se v různých podnicích liší, a proto je nezbytné, aby personalisté vycházeli z konkrétní situace podniku.

## 2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ZAMĚSTNANCE

Tato kapitola pojednává o přirozeném vlivu stárnutí člověka na jeho přístup k práci a pracovní produktivitu. Ačkoliv se u konkrétního pracovníka nemusí změnit jeho hodnotová orientace, lze očekávat, že jeho hodnoty budou odlišné v mládí, resp. na konci pracovní kariéry. O tom, že existují určité životní fáze člověka, není v odborné literatuře rozpor. Liší se však názory, jaké tyto fáze přesně jsou a kolik jich je, avšak nejčastěji je v této souvislosti zmiňováno dělení podle Erika Eriksona.

Erikson (2015) uvádí, že každý zdravě se vyvíjející člověk prochází během svého vývoje osmi stádii: od dětství až do stáří. Vzhledem k zaměření této diplomové práce na zaměstnance bude věnována pozornost pouze třem stádiím: mladé dospělosti, dospělosti a stáří.

**Mladá dospělost** je šestým stádiem Eriksonova psychosociálního vývoje. V této fázi nastává konflikt mezi intimitou a izolací, kdy člověk s důvěrou vstupuje do vztahů, nebo se naopak stahuje a volí izolaci od ostatních lidí. To se do značné míry odvíjí od vypořádání se se svými předchozími krizemi. Pro mladého člověka jsou v této životní fázi vztahy s ostatními nesmírně důležité. Silně integrovaná osobnost lépe vstupuje do vztahů s jinými lidmi. Je schopná říci, co chce, kde jsou její hranice, ale zároveň nepřekračuje hranice ostatních. Dokáže budovat blízké a uspokojivé vztahy, založit vlastní rodinu, najít si práci a udržet si ji. Když člověk v této životní fázi selhává kvůli nevyřešeným krizím z určité životní etapy, často to vede k sociální izolaci a k nedostatku kompetencí při volbě povolání, školy apod. (Szajrych, 2020)

**Dospělost** (sedmé stádium) je čas, kdy člověk pečuje o své okolí. Motivem vývoje je produktivita člověka versus stagnace. Jestliže člověk postrádá životní odvalu, nevyřešil krize předchozích vývojových etap a stáhnul se z různých životních a společenských rolí, má poté tendenci stagnovat. Ačkoliv upadá do neuspokojivého života, ve skutečnosti jeho vývoj pokračuje a může být vysoce produktivní jak pro něj, tak pro druhé. Měřítkem produktivity je plnění rodičovských a pracovních povinností. Zda je v nich člověk úspěšný a zda mu dávají velkou chuť do života, protože právě ta je hnací silou produktivního rozvoje. V průběhu tohoto stádia přichází krize středního věku, kdy člověk hodnotí svůj život. (Szajrych, 2020)

Posledním stádiem vývoje je **stáří**. Člověk přechází z pracovního života do důchodu a pro společnost již (kvůli věku) není tolik potřebný. Tato fáze může být poměrně náročná

pro ty, kteří svůj život vybudovali na své profesní zdatnosti a nesoustředili se na budování vztahů a zázemí. V této souvislosti může dojít k dezintegraci, kdy se člověk bude zamýšlet nad tím, co má v životě dál dělat. Pokud nepodlehne zoufalství a najde v životě něco, co ho bude naplňovat, získá moudrost, která ho naučí přijímat život takový, jaký je. (Szajrych, 2020)

V literatuře se často mluví o tzv. generacích (např. Gerhardt et al., 2021; Urick, 2019). Generace představuje věkovou skupinu lidí, jejíž členové se narodili ve stejném historickém období. Na základě toho prožívají významné události a různé jevy v podobné životní fázi. Kolektivní zkušenosti, ať už se jedná o vysokou nezaměstnanost, růst populace nebo politické změny, určitým způsobem ovlivňují hodnoty a normy skupiny. Jelikož se tyto formativní zkušenosti v závislosti na dané kultuře liší, charakteristické vlastnosti jednotlivých generací jsou v různých částech světa odlišné. (Gerhardt et al., 2023)

Názory na rozdělení a charakteristiku jednotlivých generací se v odborné literatuře liší. Z toho důvodu není v práci věnována větší pozornost jejich podrobnějšímu popisu. Pro účely diplomové práce je stěžejní rozlišení, zda se jedná o osobu mladší nebo starší, jelikož mají v různém věku odlišné hodnoty a potřeby. Nicméně stručná charakteristika obvykle zmiňovaných generací následuje.

Nejstarší generací jsou **tradicionalisté**, narození v letech okolo 1928-1945 (Shahi, 2019). Pollak (2019) uvádí, že většina tradicionalistů se v současné době již nachází v důchodu, avšak jejich vliv na strukturu a organizaci pracovního prostředí je stále patrný. Charakteristickým prvkem je hierarchický systém s nadřízenými a podřízenými, formální oblečení nebo loajálnost vůči jedné organizaci po celý život. Shahi (2019) zmiňuje, že tradicionalisté z velké části vyrostli v době války a krize, a proto se naučili být šetrní a opatrní. Málokdy podporují revoluční názory a upřednostňují zaseté systémy. Dle Shawa (2020) život na venkově utvořil tradicionalistům nejsilnější pracovní morálku, jelikož měli možnost vidět bezprostřední vazbu mezi prací a odměnou.

**Boomers** podle Pollaka (2019), narození v letech 1946-1964, obecně vyrůstali s více sourozenci v rodinách, větším počtem spolužáků ve třídách, na základě čehož se v nich vyvinul silný pocit kamarádství, ale zároveň soutěživosti. Shaw (2020) popisuje, že pokud se Boomers chovají jako workoholici (a to stejné očekávají od druhých), je potřeba mít na paměti jejich neustálé soutěžení s vrstevníky, aby získali to, co chtějí. Boomers vyrostli v přesvědčení, že svět patří jim. Jelikož přestali mít obavy o přežití, změnili svůj hodnotový

system z oběti na zaměření se na sebe. Z toho důvodu je pro ně charakteristické, že jsou idealističtí a sebevědomí.

**Generace X** se narodila přibližně v rozmezí let 1965 až 1980 (Shahi, 2019). Děti této generace trávili po škole dlouhé hodiny sami doma, což v nich vybudovalo pocit nezávislosti a samostatnosti, ale současně také pocit deziluze a neztotožňování se s hnacími silami jejich rodičů, pro něž byl pracovní titul měřítkem úspěchu. V této souvislosti přišla Generace X v produktivním věku s opačnou filozofií, že člověk by měl „pracovat proto, aby žil, nikoliv žít proto, aby pracoval“. Z dětství vybudovaná nezávislost je přivedla k tomu, že v dospělosti vyžadovali větší rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Na základě těchto přesvědčení byla Generace X označena za generaci lenochů. (Gerhardt et al., 2021)

**Generace Mileniálů**, narozená přibližně v letech 1981-1996, dospívala společně s rozvojem internetu, a proto se jim přezdívá „digital natives“ (z angličtiny přeloženo „digitální rodáci“), což do značné míry ovlivnilo jejich vnímání světa a komunikaci s ostatními (Pollak, 2019). Mileniálové si uvědomují, jak cenní jsou, pokud se jedná o technologie. Jsou historicky první generací, která disponuje více zkušenostmi s nástroji, které budou formovat naši budoucnost, než předchozí generace. Mileniálové měli vždy na výběr z několika možností. To je naučilo říct si o cokoliv a hledat možné alternativy, pokud jim nebylo vyhověno. (Shaw, 2020)

**Generace Z** zahrnuje osoby narozené v letech 1997-2012 (Gerhardt et al., 2023). Ve většině mainstreamových médiích je Generace Z označována jako „digital slaves“ (z angličtiny přeloženo „digitální otroci“), avšak jsou si plně vědomi výhod a nevýhod používání technologií, zejména sociálních médií. Dávají přednost technologiím, které mohou ulehčit jejich život. Pro Generaci Z je prioritou smysluplná práce, čili musí být spojená s širším dopadem. Nejvhodnějším způsobem, jak dát práci smysl, je ukázat, že vykonávaná činnost přímo ovlivňuje životy ostatních. Lze říci, že hledají zodpovědnost, svobodu při realizaci svých úkonů a možnost kariérního růstu. (Shahi, 2019)

## 2.1 Generační stereotypy

Generační stereotypy ovlivňují, jak vnímáme a hodnotíme jednotlivé generace. Stereotypy jsou ve své podstatě zkratkou v rozhodování, která vede jedince k předpokladu, že všichni příslušníci určité skupiny mají soubor společných charakteristik. Pokud se jedná o generace, existují specifické a důležité způsoby chování a perspektivy, které mají tendenci být sdíleny věkovou skupinou díky společnému časovému období, v němž se skupina narodila

a vyrůstala. Vedoucí pracovníci by sice měli chápat, jak životní zkušenosti různých generací mohly ovlivnit jejich názory, ale zároveň musí mít na paměti, že charakteristické vlastnosti jednotlivých generací jsou plná klišé, nepodložených předpokladů a zobecnění, které mohou vést k nálepkování, odsuzování a hlubokému nepochopení zaměstnanců. (Gerhardt et al., 2021)

Předpoklady jsou součástí lidské přirozenosti (a druhem nevědomých předsudků) a pomáhají lidem zpracovávat obrovské množství informací, s nimiž se setkávají v každodenním životě. Jinými slovy, tato automatická spojení umožňují vyvozovat závěry o lidech na základě jejich příslušnosti k určitým skupinám. Většina předpokladů vzniká na nevědomé úrovni. Tím se rozumí, že většina lidí si ani nemusí uvědomovat, že tomuto zvyku propadá. V důsledku toho může být obtížné jim předcházet. (Gerhardt et al., 2021)

Přesvědčení různých věkových skupin, která se mohou ukázat jako správná nebo mylná, vyplývají podle Brečko (2021) ze dvou různých, ale vzájemně souvisejících faktorů. Prvním z nich je obsah a vliv přesvědčení jiných generací na určitou generaci. Druhým a relativně novějším termínem jsou tzv. meta-stereotypy. Představují to, co se člen dané generace domnívá, že si o něm lidé z ostatních generací myslí (kupříkladu: starší zaměstnanci se mohou obávat toho, že si o nich ostatní myslí, že nejsou ochotní učit se novým věcem, přestože o nich ostatní spolupracovníci takový názor nemají).

V průzkumu Kinga et al. (2023) lidé z mladší, střední a starší generace popisují různé stereotypy a meta-stereotypy. Stereotypy lidí o starších zaměstnancích byly převážně pozitivní a obsahovaly slova jako: zodpovědný, pracovitý a vyspělý. Oni sami se však obávali, že jsou vnímáni jako nudní, tvrdohlaví a nevrlí. Stereotypy o zaměstnancích středního věku byly zejména pozitivní (etický), a i oni věřili, že jiné věkové skupiny je budou vnímat také pozitivně (energetický). Nicméně stereotypy o mladších zaměstnancích byly již méně příznivé, od pozitivních (nadšený) po negativní (nezkušený). Přesto měli mladší zaměstnanci obavy, že ostatnímu budou vnímáni negativněji, než tomu ve skutečnosti bylo (nemotivovaní a nezodpovědní).

Není překvapivé, že sociální média mají také vliv na to, jakým způsobem jednotlivci vnímají lidi z různých generací a interagují s nimi. Pomáhají totiž utvářet stereotypy a očekávání týkající se toho, jak by se členové jednotlivých generací měli chovat. Starší generace mají v rámci interakce s mladší generací utvořené předsudky v důsledku toho, jakým způsobem jsou mladí jedinci zobrazeni v televizi. Očekávání, která jsou ovlivněna

medií, často vedou k nedostatku respektu ze strany jedinců, s nimiž mladší zaměstnanci pracují (a naopak). (Urlick, 2019)

## 2.2 Generační konflikt

Generační konflikty vznikají z rozdílných hodnot, zkušeností a očekávání mezi generacemi. Interpersonální konflikty se vyskytují v mezilidských vztazích, malých skupinách, organizacích a meziskupinových interakcích. Jednotlivé oblasti se liší počtem osob, které mohou být součástí konfliktu, a typem vzájemné závislosti mezi stranami. Charakteristickým rysem konfliktu je, že se jedná o typ lidské interakce. (Folger et al., 2021)

Stárnutí populace ve vyspělých zemích znamená zvyšující se věkovou rozmanitost pracovníků v organizacích (Von Humboldt, 2023). Každá generace má své charakteristické rysy, a když jsou nuceny spolupracovat, může dojít ke konfliktu (Appelbaum et al., 2022). Takové neshody mají na pracovišti negativní dopad, jelikož snižují produktivitu a negativně poškozují pracovní morálku zaměstnanců (Kinger a Kumar, 2023).

Identita a chování jedince se neformují v určitém věku díky tomu, že se osoba narodila v určitém časovém rámci, ale spíše se vyvíjejí v průběhu života, jelikož jsou ovlivněny nejenom sociálním kontextem, ale rovněž v jakém věku a životní fázi se nachází. Generační konflikt může být způsoben mnoha různými proměnnými. Neexistuje jedna strategie nebo model, který by nejúčinněji řešil tyto konflikty. Pro řešení generačních konfliktů je potřeba nejprve pochopit kořenovou příčinu konfliktu a poté se zabývat generačními charakteristikami, které konflikt vyvolávají. (Appelbaum et al., 2022)

Věková diskriminace mívá řadu nepříznivých důsledků, včetně zvýšené fluktuace, negativních pracovních postojů a zhoršené pracovní pohody (Workplace age discrimination..., 2022). Podle Braziene (2017) věková diskriminace proniká do všech fází pracovního života různými způsoby. Vyskytuje se mimo jiné v souvislosti s přístupem k zaměstnání, k povýšení, k platovým rozdíly a ke školení. Ageismus neboli věková diskriminace se na pracovním trhu projevuje především předsudky nebo diskriminačními praktikami.

Gerhardt et al. (2021) zmiňuje, že ageismus existuje v různé míře a na všech úrovních povědomí. Může být přímý a zjevný, například když je někomu odepřena pracovní pozice z důvodu věku. Zároveň se může projevovat nenápadně, kdy nevhodná poznámka

naznačuje, že je určitá osoba méně schopná, inovativní nebo důvěryhodná pouze kvůli svého věku nebo věkové skupiny.

Ageismus je podle Gerhardta et al. (2021) často mylně spojován pouze se staršími pracovníky. Avšak věková diskriminace vůči mladším zaměstnancům je stále častějším jevem a může být stejně škodlivá. Waldman (2023) zmiňuje, že diskriminace na základě věku u mladších pracovníků se může projevit různými způsoby. Kupříkladu výše postavení nebo zkušenější zaměstnanci přehlíží zpětnou vazbu od mladších kolegů ohledně týmových projektů. Jestliže starší pracovníci pochybují o kompetentnostech těch mladších, mohou je zklamat a vybudovat tak bariéry nedůvěry.

### 3 MULTIGENERAČNÍ TÝM

Tato kapitola se věnuje multigeneračním týmům a jejich efektivnímu řízení v organizacích. Následně poskytuje ucelený přehled o potřebě vytváření multigeneračních týmů a rozebírá faktory ovlivňující jejich efektivní fungování. Další podkapitola se zaměřuje na podporu multigeneračních týmů, zejména na vhodný způsob komunikace a poskytování zpětné vazby. V poslední části kapitoly je představen jak tradiční, tak reverzní mentoring, který je vhodným nástrojem rozvoje zaměstnanců.

Poprvé v historii se na pracovním trhu a pracovišti setkává pět generací. Tento nový jev poměrně komplikuje práci a mezilidské vztahy na pracovišti, protože ačkoliv lidé všech generací mají stejné základní potřeby a procházejí podobnými životními etapami, uspokojují tyto potřeby odlišnými způsoby. (Shaw, 2020)

Vícegenerační pracovní síla představuje obrovskou příležitost pro moderní organizace (Żarczyńska-Dobiesz a Chomątowska, 2016). Různé věkové skupiny mají odlišný přístup k práci, odlišné chápání seberozvoje, obětavosti a loajality vůči zaměstnavateli (Krawczyk, 2024). Starší zaměstnanci často omezují nebo oddalují zavádění změn, zatímco mladí zaměstnanci jsou velmi vnímaví a ochotní ke změnám, což je často zdrojem určitých nedorozumění (Dernowska et al., 2023). Využití této věkové diverzity a vytvoření podmínek pro zajištění efektivní spolupráce mezi různými generacemi je pro zaměstnavatele významnou výzvou v oblasti řízení (Krawczyk, 2024). Pokud vedoucí pracovník dokáže vybudovat pracovní prostředí zohledňující očekávání všech generací, potenciální omezení výrazně zeslábnou nebo dokonce zmizí (Dernowska et al., 2023).

Je důležité, aby vedoucí pracovníci začali vícegenerační společnost vnímat jako výhodu, nikoliv pouze jako zdroj rizik. V organizacích, které jsou věkově různorodé, se zvyšuje možnost sdílení znalostí, rozvoje, kreativity a inovací. V této souvislosti je úkolem vedoucích pracovníků vytvářet takové pracovní prostředí, kde je místo pro mladší i starší zaměstnance, pro zkušenosti, zralost i mladistvý elán. Jedním z řešení může být vytvoření vícegeneračních týmů zaměstnanců. (Żarczyńska-Dobiesz a Chomątowska, 2016)

Dernowska et al. (2023) potvrzuje, že tvorba multigeneračních týmů přináší mnoho výhod, přičemž mezi hlavní patří: vzájemné učení, zvýšená inovativnost a snadné zavádění změn. Starší zaměstnanci mají zkušenosti a mladší zaměstnanci vnášejí do týmu nový impulz a inovativní myšlení. Vícegenerační týmy jsou dle Pollaka (2019) důležité zejména

při zásadních rozhodnutích. Organizace, které chtějí přežít a prosperovat v rychle se měnícím světě, musí brát v úvahu různé perspektivy a možné interpretace (generační a jiné).

### 3.1 Vytváření multigeneračních týmů

Efektivní fungování multigeneračního týmu se formuje již v průběhu jeho tvorby. V této souvislosti je důležité zaměřit se na faktory, které ovlivňují jeho fungování a zároveň zajistit optimální organizační podmínky.

Generační vztahy lze podle Gerhardta et al. (2019) rozdělit na dva názorové proudy. První z nich věří, že generační soupeření je nevyhnutelné. Druhý naopak věří, že spolupráce mezi generacemi zajistí více výhod pro všechny. Postoj jednotlivce je významným faktorem a hraje zásadní roli ve výsledku mezigenerační spolupráce. Soutěživé přesvědčení nikdy nepovede k vytvoření multigeneračního týmu, zatímco kooperativní přesvědčení hraje skutečně klíčovou roli k jeho úspěchu.

Dle Shawa (2020) každá generace přináší do týmu jiné silné stránky. Dobří vedoucí pracovníci skloubí silné stránky ve svých týmech tak, aby neutralizovali slabé stránky a maximálně využili jedinečné schopnosti jednotlivých členů. Efektivní vedoucí pracovníci tvoří vícegenerační týmy, čímž docílí větší rozmanitosti týmových kompetencí.

Gerhardt et al. (2019) identifikovali hlavní faktory efektivní týmové spolupráce následovně: podpora, struktura a význam. Tato skupina tří prvků je podstatná pro všechny typy týmů nezávisle na věku či profesním zaměření. Pobízí členy týmu k tomu, aby podstupovali nezbytná rizika, účinně se podíleli na dosahování společných cílů a uvědomování si kolektivní síly. Jednotlivé faktory jsou autory charakterizovány následovně:

- **Struktura** – Dobře strukturovaný tým má vytvořený soubor jasných pracovních postupů, přidělené role, nastavené normy pro rozhodování a určenou formu komunikace. V důsledku toho se zvyšuje pravděpodobnost týmového úspěchu.
- **Podpora** – Úspěšné týmy jsou založeny na kolektivní důvěře a vnímání podpory od ostatních členů. Spolupracovníci musí být přesvědčeni o tom, že jsou ostatní spolehliví a vynakládají podobnou míru úsilí a energie.
- **Význam** – Tím, že členové týmu mají možnost přispět svým vlastním způsobem, zvyšuje jejich významnost. Pro budování významu je rovněž podstatné přesvědčení, že jejich přínos a týmová práce je pro organizaci důležitá.

### 3.2 Podpora multigeneračního týmu

Po procesu tvorby multigeneračního týmu je pro jeho dlouhodobou úspěšnost nezbytná průběžná podpora ze strany vedoucího pracovníka a schopnost členů týmu spolu efektivně komunikovat. Tato podkapitola se zaměřuje na klíčové faktory podpory multigeneračního týmu a na způsoby sdílení znalostí a dovedností mezi jeho členy.

Úkolem každého vedoucího pracovníka je poskytnout svému týmu příležitost k tomu, aby zjistil, jaké má každý člen týmu silné stránky, jaká je jeho přidaná hodnota pro tým, a proč není možné zcela nahradit žádného z nich. Je důležité poukázat na to, proč je týmová práce pro organizaci důležitá a proč je zapojení každého člena týmu klíčové pro úspěch. Vedoucí pracovníci by měli vymezit, jak práce zapadá do širšího kontextu a celkové strategie organizace. (Gerhardt et al., 2019)

Urlick (2019) popisuje, že neméně důležité je, aby členové multigeneračních týmů uměli spolu efektivně komunikovat. Pokud bude snaha pouze jednostranná, nejenže bude docházet k neefektivním interakcím, ale nezlepší se mentoring ani sdílení znalostí. Jestliže členové různých generací odfiltrují dezinformace a poznají se jako jednotlivci, dojde ke zlepšení mezigeneračního mentoringu mezi zaměstnanci.

#### 3.2.1 Komunikace

Vyjadřování vedoucích pracovníků může ovlivnit pocit spokojenosti a angažovanosti zaměstnanců na pracovišti. Z toho důvodu musí vedoucí pracovníci věnovat svůj čas a energii na to, aby se naučili, jak nejlépe komunikovat s jednotlivými zaměstnanci. Měli by se zcela vyhnout generačním stereotypům a místo toho vnímat zaměstnance jako unikátní osobnosti. Čas věnovaný poznávání jednotlivých zaměstnanců je základem pro rozvíjení mezilidských vztahů na pracovišti. (Stanton, 2017)

Nový týmový vedoucí by měl dle Gerhardta et al. (2019) již v úvodu stanovit základní pravidla a normy pro sdílení informací. V této souvislosti autoři zmiňují následující podněty, které mohou pomoci vedoucím týmů vytvořit společné normy komunikace:

- **Dát týmu prostor.** Je potřeba upřednostnit efektivní způsob práce, byť nemusí opticky působit neaktivněji a nejintenzivněji. Posílání textových zpráv nebo e-mailů členům týmů mimo pracovní dobu nebude normou.
- **Naslouchat a učit se.** Vedoucí týmů by měl umět odolat nutkání přerušit rozhovor, dávat rady nebo posuzovat. Místo toho je možné vytvořit normu aktivního

naslouchání a navazování na myšlenky druhých, díky níž povzbudí členy týmu k mezigeneračnímu učení, kreativitě, zvýšení efektivity a výkonnosti celého týmu.

- **Předávat své znalosti ostatním.** Další norma má podporovat transparentnost, otevřenou komunikaci a sdílení informací v rámci týmu. Tento způsob myšlení může zabránit tomu, aby si členové týmu nechávali svou práci a znalosti jenom pro sebe.

Jako podpůrný nástroj k vytvoření transparentnější a efektivnější komunikace mezi generacemi Pollak (2019) zmiňuje několik strategií:

- **Sdílené dokumenty.** Stále častěji organizace přechází na online nástroje pro týmovou spolupráci, jako například Dokumenty Google a SharePoint, pro usnadnění přístupu k informacím. Pokud organizace ještě není na tuto formu spolupráce připravená, měla by se zamyslet nad dokumenty, které je ochotna zveřejnit na sdílených discích pro zaměstnance, aby k nim měli kdykoliv přístup.
- **Krátká a jednoduchá komunikace.** Pro oslovení širokého spektra lidí je nejvhodnější komunikaci co nejvíce zjednodušit. Mnohdy se vedoucí pracovníci snaží říct nebo napsat co nejvíce slov, aby svou komunikací oslovili více generací, avšak je to ve výsledku velmi neefektivní.
- **Remixované schůzky.** Pravidelní účastníci setkání jsou požádáni, aby změnili svá obvyklá místa k sezení. To může pomoci zaměstnancům na různých úrovních získat větší přehled. Další možností je přesunutí schůzky na netradiční místo. Mimo jiné lze také měnit vedoucí pravidelných setkání, aby se mohli ujmout vedení zaměstnanci všech věkových skupin a úrovní.
- **Být více vizuální.** Místo klasického e-mailu lze nahrát rychlou videozprávu nebo upravit prezentaci tak, aby obsahovala více fotografií a infografiky.

Priya (2024) identifikovala, že u starších a mladších zaměstnanců se liší jejich očekávání a také to, jak pohodlně se cítí při používání různých forem komunikace. Účinnost komunikačních strategií se liší rovněž podle pracovní pozice. Vedoucí pracovníci pravděpodobně využívají a oceňují strukturované komunikační strategie, zatímco řadoví zaměstnanci mohou mít jiné preference a očekávání. Osobní komunikace je celkově vnímána jako nejefektivnější strategie, zejména při budování vztahů a řešení složitých problémů.

### 3.2.2 Zpětná vazba

Jedním ze základních prvků funkčního multigeneračního týmu je systematická zpětná vazba. Moderní vícegenerační organizace se rozhodly doplnit nebo plně nahradit roční hodnocení častější průběžnou zpětnou vazbou, která je pro zaměstnance cennější (Pollak, 2019). Lidé si dle Sicilie (2023) přejí být viděni, slyšeni, oceněni a potřebují zpětnou vazbu. Pokud nedostávají odpovědi, často si vymýšlejí vlastní příběhy a začnou si myslet, že nejsou důležití. Shahi (2019) doplňuje, že na rychle se měnícím pracovišti je zpětná vazba klíčová, jelikož významně pomáhá k dosažení úspěchu.

Shaw (2020) rovněž poukazuje na fakt, že každá generace vyžaduje zpětnou vazbu. Avšak zajistit, aby byly všechny věkové generace spokojené, může být zejména ve velkých organizacích obtížné. Nejvhodnějším způsobem, jak zjistit, kolik zpětné vazby chtějí lidé napříč generacemi dostávat, je jednoduše se jich zeptat. Jednotliví členové znají své vlastní preference a vědí, která forma zpětné vazby je pro ně užitečná.

Pollak (2019) zmiňuje několik strategií poskytování zpětné vazby vícegeneračním týmům:

- **Minutové řízení.** Nejlepším způsobem poskytování pravidelné a individuální zpětné vazby jsou krátké minutové pochvaly a minutové korekce. Vedoucí pracovník může také nabídnout pravidelné „úřední hodiny“, během nichž si můžou podřízený domluvit schůzku (fyzicky nebo online).
- **Individuální schůzky.** Trocha individuálního přístupu může významně přispět k budování důvěry a angažovanosti mezi vedoucím pracovníkem a jeho podřízeným.
- **Rozhovory o setrvání.** V některých organizacích je využíváno formalizovanější varianty individuálních schůzek. Jedná se o záměrný rozhovor mezi vedoucím pracovníkem a podřízeným o jeho budoucím působení v organizaci. V současné době mohou mít tyto rozhovory zásadní význam pro zmírnění stresu a udržení klíčových zaměstnanců.

K poskytování lepší, kratší a častější zpětné vazby nejsou potřeba žádné speciální nástroje. Lze použít také e-mail, textové zprávy nebo aplikace, které umožňují okamžité zasílání zpráv mezi uživateli. Proces poskytování lepší zpětné vazby by mohly podpořit nástroje podobné sociálním médiím, jako například Work.com. (Shaw, 2020)

Pollak (2019) zmiňuje, že nejčastější radou pro starší vedoucí pracovníky, kteří vedou mladší zaměstnance, jsou kromě konkrétnější zpětné vazby i počáteční pokyny. Nicméně potřeba konkrétnějších a jasnějších pokynů je důležitá pro všechny věkové skupiny. U mladší generace je zpětná vazba podle Shahi (2019) nutností. Znamky a připomínky pomáhaly mladší generaci ve škole zlepšovat jejich dovednosti a dosahovat studijních úspěchů.

### 3.2.3 Mentoring

Mentoring je jedním z nástrojů pro podporu spolupráce v rámci multigeneračních týmů. Vyjadřuje vazby mezi dvěma osobami, které usilují o rozvoj profesních schopností (Petrášová et al., 2014). Jedná se o určitý proces, v rámci kterého vedou pracovníka odborně vyškolené osoby, sdílejí s ním praktické rady a podporují ho (Průcha a Veteška, 2014). Hlavní myšlenkou mentoringu je učení se v rámci výkonu práce, při němž si mentorovaný může osvojit konkrétní znalosti a dovednosti (Špirudová, 2015).

Úkolem mentora je vést učně takovým způsobem, aby si uvědomili své vlastní hodnoty a současně hodnoty společnosti, v níž pracují. Moudrý mentor neuznává pouze jednostrannou pravdu, ale daleko více upřednostňuje vědomé jednání, čili svůj pohled na věc. V této souvislosti rovněž i své učně vede k tomu, aby si svůj názor utvořili sami. (Petrášová et al., 2014)

Ideální mentor je dle Gladwella a Whitea (2016) ten, kdo je trpělivý, umí naslouchat a je ochoten sdílet své zkušenosti, které jsou pro svěřence relevantní. Pomáhá jim stanovit si rozvojové cíle, vytvářet akční plány a nalézat způsoby, jak efektivně nakládat s časem. Jestliže to není v rozporu s jejich cíli, umožňuje svěřencům rozvíjet se dle svého tempa. Mimo jiné také sdílí informace o firemní politice a kultuře. Pokud jde o učně, měl by být ochotný naslouchat a přijímat rady, zpětnou vazbu a návrhy mentora. Jedním z mýtů o mentoringu podle Porterfielda et al. (2022) bývá přesvědčení, že mentor by měl vědět všechno. Naopak je vhodné, aby se nebál podělit o největší chybu, kterou udělal (a jakým způsobem se z ní následně poučil), jelikož tímto může prokázat svou transparentnost. Na základě toho se bude svěřenec cítit lépe, a na oplátku se podělí i o své vlastní zkušenosti.

Nejvhodnější praxí pro mezigenerační učení je **reverzní mentoring** (Madhavanprabhakaran et al., 2022). Na rozdíl od tradičního mentoringu jsou role rozděleny odlišně a roli mentora zastává mladší zaměstnanec (Gadomska-Lila, 2020). Záměna rolí

v mentorském vztahu učí lidi z různých generací lépe spolupracovat a společně využívat své silné stránky (Cran, 2019). Noví, mladší zaměstnanci pomáhají vedoucím pracovníkům pochopit nové trendy v oblasti sociálních médiích, mobilních technologií nebo preferencí dnešních spotřebitelů (Lytle, 2017). Na základě toho má vyšší management lepší přehled o světových trendech a klíčových poznatech, které by mohl využít k udržení konkurenční výhody (Shahi, 2019). Avšak Mercer (2022) zmiňuje, že kromě technologických dovedností může starší pracovník potřebovat určitou pomoc při komunikaci s lidmi z různých generací nebo s pochopením nového segmentu trhu.

Prostřednictvím reverzního mentoringu mají mladší zaměstnanci možnost se s vedoucími pracovníky seznámit a rozvíjet tak své vůdčí schopnosti. To může společně pomoci odstranit nedostatek kvalifikovaných pracovníků a udržet si tak klíčové mladé zaměstnance, kteří budou schopni nahradit starší vedoucí pracovníky po jejich odchodu do důchodu. Možnost stát se mentorem je pro zaměstnance uznáním jejich talentu, a současně jim dodává pocitu větší smysluplnosti ve firmě. (Lennon, 2019).

Hlavní příčinou rostoucí podpory reverzního mentoringu je nárůst vícegenerační pracovní síly. Reverzní mentoring umožňuje vytvoření osobních vztahů mezi členy různých generací, čímž překonává mezigenerační rozdíly a podporuje vzájemné porozumění jejich rozdílů a podobností. To dále podporuje pracovní prostředí, které má vysokou senzitivitu a spolupracuje na řešení rozmanitosti na pracovišti, což vytváří podmínky pro efektivní sdílení znalostí, taktéž vzájemné učení a rozvoj. (Garg a Singh, 2020)

Pro zjednodušení a sjednocení pojmů pro osobu, která je mentorovaná, bude dále v této práci používán termín mentee.

### **3.3 Odstraňování generačních bariér**

Organizace by také měly usilovat o identifikaci a odstranění všech bariér, které mohou omezovat efektivní fungování multigeneračních týmů. Prvním krokem k odbourání předsudků vůči jiným generacím je podle Gerhardt et al. (2021) rozpoznání, pojmenování a jejich nahrazení. Pro zvýšení povědomí o těchto nevědomých předsudcích autoři doporučují vedoucím pracovníkům, aby podřízení po dobu jednoho týdne věnovali pozornost automatickým souvislostem, které mohou během pracovního dne vznikat (například při účasti na schůzkách, čtení e-mailů nebo při běžných interakcích na pracovišti). K vytvořeným spojením by si měli průběžně dělat poznámky, aby bylo možné poté

identifikovat, zda jsou určité myšlenky častěji spojeny s interakcemi se staršími nebo mladšími kolegy.

Gerhardt et al. (2023) doporučují, aby si vedoucí pracovník po uplynutí tohoto týdne naplánoval se svými podřízenými schůzku. Každý z nich by měl vnést jeden postřeh, který společně prodiskutují. Je potřeba členy týmu povzbudit, aby byli otevření zpětné vazbě a posoudili, jaký vliv mohou mít věkové stereotypy – ať už obsahují určitou pravdu, nebo jsou zcela mylné – na soudržnost, angažovanost a výkonnost týmu.

Vnímání a předsudky týkající se generačních rozdílů ovlivňuje podle Uricka (2019) široká škála faktorů. Internet představuje jeden potenciální zdroj (potenciálně nesprávných) informací, které mohou ovlivnit, jak lidé generacím rozumí a mluví o nich. Zda jsou dostupné informace přesné či nikoliv, lze ověřit pomocí následujících otázek:

- Je informace objektivní nebo je ovlivněna osobními pocity a emocemi?
- Jedná se o pohled jedné osoby nebo jsou tato tvrzení univerzálně použitelná?
- Může být zdroj zaujatý?

Gerhardt et al. (2021) popisují, že neméně důležité je pochopit, proč se lidé napříč generacemi chovají odlišně, a co mezi nimi v současné době hloubí příkopy. Jednou z efektivních strategií je shromáždit tým kolegů různých generací, kteří budou společně diskutovat o každodenních činnostech a chování na pracovišti. K jednotlivým činnostem členové týmu zaznamenají svou typickou prvotní reakci. Autoři zmiňují několik činností, které lze v rámci cvičení využít:

- psaní na notebooku v průběhu prezentace;
- zachování papírových dokumentů;
- obdržení textové zprávy od kolegy související s prací po pracovní době;
- nahrání hlasové zprávy místo odeslání e-mailu;
- zpochybňování rozhodnutí nadřízeného;
- povinnost mít na stole osobní fotografie rodiny a přátel.

Po zaznamenání reakcí se o ně členové společně podělí. Jednotlivé reakce nelze hodnotit jako „špatné“ nebo „dobré“, zvláště když mají tendenci být hodnoceny napříč generacemi odlišně. Dalším krokem je zkoumání záměrů a významů jednání druhých využitím jednoduchých otázek. Cílem kladení otázek je hlubší zamyšlení se nad názory

všech členů týmu. Utváření návyku kladení otázek může rozvíjet mezigenerační zvědavost a napomout k vytvoření souboru sdílených norem díky pochopení příčin existence různých preferencí. (Gerhardt et al., 2021)

Podle Uricka (2019) mohou lidé z různých věkových kategorií společně lépe komunikovat, když si uvědomí, že ne všichni lidé z jedné věkové skupiny jsou stejní. Každý z nich má své jedinečné znalosti, dovednosti, silné a slabé stránky a hodnoty. Seznámení se s členy jiné generace, místo zaměření se na generační stereotypy, může přispět k lepším mezigeneračním interakcím. Některé informace, jejichž zjištění může zlepšit mezigenerační interakce, například zahrnují:

- Co je pro danou osobu inspirací?
- Jaký způsob komunikace daná osoba preferuje?
- Jaké jsou ambice této osoby?

## 4 AGE MANAGEMENT

Pracovní trh prochází v posledních letech zásadními změnami, které ovlivňují způsob řízení lidských zdrojů v organizacích. Jedním z přístupů, jak mohou organizace na tyto výzvy reagovat, je tzv. age management, na který se tato kapitola zaměřuje. V souvislosti s aktuálními demografickými trendy a odlišnými potřebami zaměstnanců různých věkových kategorií nabývá jeho uplatnění na důležitosti.

Age management lze obecně definovat jako řízení lidských zdrojů s důrazem na věkové rozdíly, schopnosti a potenciál pracovníků. Zjednodušeně se jedná o to, aby všichni pracovníci měli prostor pro využití svého potenciálu a nebyli vzhledem ke svému věku znevýhodněni. (Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016)

Principy age managementu popisují Vrabcová a Urbancová (2023) následovně:

- mít dostatečné znalosti o věkové struktuře organizace;
- zdůrazňování zásad nediskriminace a rovnosti;
- brát v úvahu jedinečnost každého zaměstnance;
- a zaměřit se na rozmanitost nebo uplatňování strategického myšlení.

Stárnutí obyvatelstva se již několik let stává klíčovým problémem členských států Evropské unie. Zvyšování průměrné délky života a pokles porodnosti významně přispívá k růstu počtu a podílu starších osob v celkové populaci. Důsledkem výše uvedených jevů je mimo jiné stárnutí pracovní síly, které v dlouhodobém horizontu znamená vznik nedostatku pracovníků, zejména z mladších věkových skupin. (Sipa et al., 2017)

Nedostatek kvalifikované pracovní síly, stárnutí obyvatelstva a prodlužování lidského života nutí organizace zaměstnávat osoby všech věkových kategorií. V této souvislosti je zaměstnávání lidí 50+ nutností, avšak přináší široké spektrum výhod pro zaměstnavatele a celý pracovní tým. Mezi klíčové výhody pro organizace, které zaměstnávají pracovníky starší 50 let, patří dlouholeté zkušenosti a praxe v oboru, znalost pracovního prostředí a vlastností osobností (zralost, zodpovědnost, spolehlivost, ovládání emocí atd.). Nicméně, omezujícími faktory pracovního výkonu zaměstnanců 50+ jsou nižší dovednosti v používání moderních technologií, v ovládání jazyků a občasná neochota posilování stávajících znalostí. (Urbancová, 2017)

Czapran (2023) zdůrazňuje, že age management by se neměl zaměřovat pouze na starší pracovníky. Představitelé mladších generací mají rovněž své potřeby, především v oblasti rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem, což souvisí s péčí o malé děti. Z toho důvodu by měla být věnována pozornost i jim.

Urbancová (2017) uvádí několik doporučení pro vedení organizací:

- informovat zaměstnance o demografických změnách obyvatelstva, předpokládané struktury zaměstnanců a jejího dopadu na organizaci, tj. přizpůsobování podmínek pro pracovníky starší 50 let nabývá na významu;
- organizovat pravidelné schůzky, kde bude mít management možnost diskutovat o personálních strategiích a plánech související s eliminací ageismu;
- nabídnout talentovaným zaměstnancům po dosažení důchodového věku formy spolupráce, které budou atraktivní jak pro ně, tak i pro zaměstnavatele;
- přizpůsobit nabídku benefitů pro různé věkové skupiny zaměstnanců;
- zdůrazňovat kontinuální vzdělávání a možnost kariérního růstu napříč všemi věkovými kategoriemi.

Organizace by rovněž měly popřemýšlet o úpravě pracovních prostor, aby mohly zajistit lepší ergonomické podmínky, čímž vytvoří přívětivější prostředí pro starší zaměstnance. Výhodou je, že tyto úpravy mohou být rovnocenné i pro mladší skupinu zaměstnanců. I malé změny mohou přispět ke zlepšení jejich zdraví, bezpečnosti a produktivity. (Irving, 2023)

Pokud se jedná o zaměstnance ze skupiny 50+, zavedení age managementu nejen zabraňuje nebo snižuje negativní psychologické důsledky či pocit méněcennosti zaměstnanců 50+ (např. pocit, že nemají patřičné kompetence nebo nestačí plnit stávající požadavky na pracovišti apod.) nebo riziko předčasného odchodu do důchodu (např. z důvodu profesního vyhoření nebo nejistoty týkající se profesní budoucnosti apod.), ale současně prodlužuje dobu zaměstnání ve firmě, což následně snižuje výdaje spojené s nábořem a umožňuje využívat zkušenosti zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. (Witkowski a Bartosz, 2017)

## 5 ROLE VEDOUCÍHO PRACOVNÍKA

Sebelepší koncepce řízení lidských zdrojů nemusí stačit, pokud firma nedisponuje schopným a empatickým vedoucím pracovníkem, který by ji uváděl v život. Návod, jak se takovým pracovníkem stát, však není jednoduchý a je spjat s celou řadou kompetencí, o které by dobrý vedoucí pracovník měl usilovat. Tato kapitola se zabývá právě touto problematikou a primárně cílí na vymezení manažerské funkce vedení a stylů vedení.

V některých publikacích je český výraz **vedoucí** nebo **vedoucí pracovník** v závislosti na kontextu různě zaměňován s již zdomácnělým pojmem manažer (Blažek, 2014). Chadt (2021) definuje manažera jako osobu, jehož primárním úkolem je nést zodpovědnost za skupinovou práci jeho podřízených, kteří se podílí na dosažení předem stanoveného cíle. Obsahem manažerských povinností je vykonávat základní funkce managementu, mezi něž patří: plánování, organizování, řízení lidí, kontrola, výběr a rozmístění zaměstnanců. Pilařová (2016) kromě toho také zmiňuje řízení rozpočtu a řízení projektů. Podle Armstronga (2014) se náplň práce manažera bude lišit v závislosti na jeho funkci, postavení ve firemní hierarchii, organizaci a jeho pracovním prostředí obecně.

V odborné literatuře se také občas rozlišuje mezi pojmy manažer a lídr. Jílek (2023, s. 13) popisuje, že „*lídrem je každý, kdo má před sebou cíl a za sebou lidi, kteří mu věří a následují ho*“. Lídr, jak uvádí Tureckiová (2007), získává následovníky na základě svého přístupu k lidem a způsobu, jakým s nimi jedná. S jeho podporou realizují úkoly daleko více samostatně a uvědoměle.

Na manažerskou pozici je osoba zvolena kompetentní osobou prostřednictvím formálního procesu (Blažek, 2014). Podle Bartáka (2023) lídr upřednostňuje „měkké nástroje vedení“, zahrnující sdílené rozhodování, možnost růstu, orientaci na budoucnost, budování firemní kultury a usilování o excelentní výsledky. Manažer je vhodný především pro řízení, jehož charakteristickým rysem jsou tzv. „tvrdé nástroje vedení“. Pro lídry je dle Jílka (2023) především charakteristický chaos a chybějící systém. Snaží se věcem porozumět do hloubky, i přes to, že to potrvá delší dobu. Snaží se změnit myšlení druhých o tom, co je potřeba, možné a nezbytné. Typickým znakem manažerů je vyhledávání stability a snaha mít všechny procesy pod kontrolou.

Umění vést a současně být i lídrem přináší manažerům výhody, jelikož s touto kombinací lze zlepšit jejich postavení a posílit jejich neformální autoritu (Procházka,

Vaculík a Smutný, 2013). Proto pojem vedoucí pracovník bude v diplomové práci používán v situacích, kdy není potřeba rozlišovat mezi manažerem a lídrem.

## 5.1 Vedení lidí

Odborná literatura nabízí řadu definic vedení. Ve většině panuje shoda, že vedení je proces ovlivňování, který napomáhá skupinám jednotlivců k dosažení společného cíle (Grow a Armstrong, 2017). Proces ovlivňování popisují Sedlák a Líšková (2015) jako snahu manažerů nasměrovat jednotlivce nebo skupinu správným směrem. Dále zmiňují, že moc, resp. pravomoc je základním předpokladem pro vedení lidí.

Armstrong (2015, s. 378) vedení lidí popisuje jako „proces inspirování lidí k tomu, aby v zájmu dosažení požadovaného výsledku ze sebe vydali to nejlepší“. Dunbar a Winston (2022) poukazují na fakt, že vedení nevyžaduje pouze spolupráci s členy týmu, ale zahrnuje také budování vztahů, prostřednictvím nichž lze změnit nebo ovlivnit chování ostatních. Mimo jiné je potřeba mít na paměti, že proces vedení se v závislosti na dané situaci liší, a proto je nutné se různým odchylkám umět přizpůsobit.

## 5.2 Styly vedení

Způsob, který vedoucí uplatňuje při řízení svých spolupracovníků, je nazýván jako řídicí styl. Jeho charakteristickou vlastností je to, jak se vedoucí pracovník rozhoduje, a zejména jestli a do jaké míry se rozhoduje sám, nebo bere v potaz i poznatky spolupracovníků. Řídicí styl vedoucího mnohdy utváří jeho osobnost, to znamená povahové rysy, řídicí zkušenosti, názory a přesvědčení. (Urban, 2017)

Efektivní styl vedení by měl brát v úvahu danou situaci, čili znalosti, zkušenosti, názory, sociální vazby a vztahy vedených pracovníků, stanovené cíle, a jiné důležité souvislosti (Barták, 2023; Blažek, 2014). Způsob zadávání úkolu, komunikace a vztah k lidem, má značný vliv na jejich ochotu plnit přidělené úkoly, dodržovat pravidla a stanovené postupy. Žádný styl řízení nelze hodnotit jako „správný“ nebo „špatný“, jelikož každý z nich má své pro a proti a je vhodnější pro konkrétní situaci nebo konkrétního člověka. (Pilařová, 2016)

### 5.2.1 Transakční styl vedení

První výzkumy v oblasti vedení lidí se primárně soustředily na transakční chování (Gordon, 2017). Charakteristickým znakem transakčního stylu řízení je směna hodnot mezi dvěma

stranami, tedy nadřízeným a podřízeným (Pilařová, 2016). Jinými slovy, transakční lídr poskytuje svým následovníkům co potřebují, výměnou za to, že i on od nich získá co potřebuje (Blažek, 2014).

V transakčním stylu řízení se motivační nástroje zaměřují na uspokojení momentálních potřeb zaměstnanců (Blažek, 2014). Obecně se má za to, že v rámci transakčního stylu řízení jsou využívány dva základní prostředky: podmíněná odměna a řízení výjimkou (Pilařová, 2016). Řízení výjimkou lze rozdělit na aktivní a pasivní formu (Steigauf, 2011).

Podmíněná odměna znázorňuje proces, kdy následovníci směřují své úsilí za určitou odměnu od vůdce (Steigauf, 2011). Pilařová (2016) konkrétně zmiňuje pochvalu, prémie, navýšení mzdy a povýšení na základě dobře vykonané práce. Steigauf (2011) uvádí, že směnu úsilí a odměny předchází dohoda mezi vůdcem a jeho následovníky. To znamená přesné vymezení toho, co je nutno splnit a co jednotliví lidé dostanou na oplátku.

Jak již bylo uvedeno výše, rozlišujeme mezi aktivním a pasivním řízením výjimek. Jestliže se jedná o aktivní řízení na základě výjimek, vůdce neustále sleduje dílčí kroky podřízených, zda v průběhu plnění předem stanoveného cíle dodržují pravidla a pracují bez chyb (Gordon, 2017; Steigauf, 2011). V případě, že ze strany podřízeného nastane nějaké pochybení, náprava je vedením realizována prostřednictvím společné diskuse o tom, jak se vyvarovat chybám a dělat věci správně (Steigauf, 2011). Naopak pasivní řízení podle výjimek vyžaduje, aby vůdce zasáhl až v momentě, jakmile by chování podřízeného vedlo k nenaplnění stanoveného cíle (Gordon, 2017). Jestliže podřízení dosahují slabých výsledků, vůdci jim bez následné diskuse o jejich výkonu udělují nízké ohodnocení (Steigauf, 2011).

Výhodou transakčního stylu vedení jsou jasně stanovené role a odpovědnosti. Ambiciózní lidé při tomto stylu vedení často vynikají, jelikož je hodnocení výkonu závislé pouze na úspěchu jednotlivce, nikoliv celého týmu. Nevýhodou tohoto stylu vedení je, že může vést k nižší spokojenosti z pracovní náplně. Zaměstnanci mají omezené možnosti na změny své pracovní situace, co může vést k jejich vyšší fluktuaci. (Kibbe, 2019)

### **5.2.2 Transformační styl vedení**

Podstatně odlišný přístup představuje transformační styl vedení (Blažek, 2014). Steigauf (2011, s. 194) popisuje, že „transformační vůdcovství je o výjimečné schopnosti ovlivňovat, která podporuje následovníky k dosažení něčeho, co je nad očekáváním jejich nebo vůdce“. Kibbe (2019) uvádí, že transformační lídři inspiroují své pracovníky a členy týmu prostřednictvím společné vize budoucnosti. Vize obvykle bývá ambiciózní, ale zároveň

podnětná, plná možností a dosažitelná. Transformační lídři se podle Growa a Armstronga (2017) pro své následovníky stávají vzory, kteří jsou sebevědomí, mají patřičné kompetence a vysoce rozvinutou etiku.

Transformační lídr využívá k dosahování nadstandardních výsledků využívá minimálně jeden ze základních prvků transformačního vedení (Bass a Riggio, 2006). Pilařová (2016) a Steigauf (2011) tyto typické prostředky popisují následovně:

- **Charisma nebo idealizovaný vliv.** Charismatický vůdce věří ve své vlastní schopnosti, názory a přesvědčení. Ctí morální a etické zásady chování. Zároveň následovníci svým vůdcům plně důvěřují. Svým specifickým přístupem dokážou nadchnout podřízené pro uskutečnění svých atraktivních vizí. Stávají se inspirativními vzory, se kterými se následovníci chtějí ztotožnit a následovat je.
- **Inspirativní vedení.** Vůdce, který inspiruje, zdůrazňuje důvěru v dovednosti podřízeného, přičemž jsou na ně kladeny vysoké nároky. Současně se inspirující vedoucí snaží povzbuzovat následovníky k dosahování lepších výsledků ve prospěch celého týmu. Týmového ducha posilují pomocí koučinku, podpory a motivace následovníků.
- **Individualizovaná úcta.** Vztah mezi vedoucím a podřízeným je na neformální a přátelské úrovni s tím, že jednotlivým členům týmu je věnovaná náležitá pozornost. Zároveň se vůdci svým následovníkům snaží naslouchat, aby porozuměli jejich potřebám. Tito vůdci poskytují následovníkům užitečné rady a podporují je k osobnímu rozvoji.
- **Intelektuální stimulace.** Zmíněnou intelektuální stimulaci vůdci využívají k podpoře nových myšlenek a kreativity následovníků. Současně vůdci usilují o rozvoj strategického myšlení následovníků, jehož výsledkem je inovační přístup k výzvám organizace.

Prostřednictvím transformačního vedení by na rozdíl od alternativního přístupu v podobě transakčního řízení mělo být dosahováno odlišných a daleko příznivějších výsledků, jelikož jsou následovníci vedeni k tomu, aby pracovali ve prospěch celé organizace (Steigauf, 2011). Kibbe (2019) zmiňuje, že zaměstnanci vedeni transformačními lídry jsou více produktivní, angažovaní a spokojení. V této souvislosti bývá fluktuace na pracovišti nižší. Avšak Gordon (2017) dodává, že v případě nenaplnění stanovených cílů mohou být následovníci zklamáni. Kibbe (2019) uvádí jako nevýhodu tohoto stylu vedení

skutečnost, že je úzce propojené s nadšením a vizí vůdce. Ti ale občas potřebují také podporu lidí, kteří se zaměřují na praktické detaily.

Miller a Miller (2020) identifikovali, že v souvislosti s multigeneračním pracovištěm je zdůrazňován význam transformačního stylu vedení. Mladší skupina zaměstnanců uvedla, že upřednostňují vedoucí pracovníky, kteří je koučují a mentorují. Zároveň střední a starší skupina zaměstnanců usiluje o větší autonomii a možnost rozvíjet inovativní myšlení.

### 5.3 Role důvěry ve vztazích na pracovišti

Ve vztahu s vedoucím pracovníkem je často zmiňována důvěra. Ravale, Patil a Borkar (2022) popisují, že důvěra je subjektivním, mnohotvárným a abstraktním pojmem. Podle Evanse (2015) má povahu záruky, která lidem umožňuje ovládat riziko ve vztazích s ostatními. Jinými slovy - důvěra jako rozhodovací mechanismus vede lidi k tomu, aby úzce spolupracovali. Naopak nedostatek důvěry v nich vytváří pocit, že mají zůstat obezřetní. Lidé jen málokdy přemýšlejí o tom, jakou roli hraje důvěra při interakci s ostatními – až do okamžiku, kdy se v těchto vztazích objeví nějaký rizikový faktor. Scottová (2018) popisuje, že vybudovat důvěru v jakémkoliv vztahu vyžaduje náležitý čas. Důvěra se utváří až tehdy, kdy vidíme, že druhá osoba opakovaně jedná v nejlepší víře.

McAllister (1995) rozlišuje dvě formy důvěry: kognitivní a afektivní. Dle Farmaneshe a Zargara (2022) kognitivní důvěra akcentuje, nakolik je druhá osoba důvěryhodná. Představuje souhrn přesvědčení a hodnotových aspektů. Johnson a Grayson (2005) popisují, že kognitivní důvěra vychází z nabytých znalostí, které umožňují s určitou mírou jistoty určit pravděpodobnost, zda daná osoba dostojí svým závazkům. Znalosti jsou nabývány sledováním partnerova chování a poznatků z jiných vztahů. Pokud mají poznatky větší význam, počáteční interakce mohou potvrdit nebo vyvrátit předchozí vnímání. Na základě toho se kognitivní důvěra může vytvořit během jedné nebo několika málo interakcí.

Pro afektivní důvěru je specifické spoléhání se na partnera na základě emocí. Mimoto se vyznačuje pocitem bezpečí a silným vztahem. S prohlubujícími se citovými vazbami může důvěra v partnera přesáhnout úroveň, která je podpořena získanými znalostmi. Kromě poznatků z jiných vztahů je afektivní důvěra primárně založena na osobní zkušenosti s partnerem. (Johnson a Graydon, 2005)

Vzájemná důvěra mezi vedoucím a zaměstnancem hraje důležitou roli (Farmanesh a Zargar, 2022). Schopnost vytvářet, rozvíjet, posilovat a obnovovat důvěru tedy patří mezi

klíčové manažerské kompetence (Serrat, 2017). Urban (2017) uvádí, že důvěryhodnost vedoucího napomáhá k ovlivňování ostatních dosahovat společných cílů, umožňuje iniciovat nové způsoby řešení a provádět možné změny. Současně mnohdy zaměstnance povzbuzuje k činnostem, o kterých nejsou zpočátku plně přesvědčeni. Dle Farmaneshe a Zargara (2022) kvalita výsledků a chování zaměstnance jsou přímo úměrné míře důvěry v nadřízeného.

Zásadní vliv na budování důvěry má dle Scottové (2018) pravidelně strávený čas s přímým podřízeným pouze ve dvou. K vybudování důvěry mohou posloužit například dvoustranné schůzky, jejichž témata k diskusi určuje zaměstnanec, a nadřízený pouze naslouchá a klade otázky. Simon (2018) nabízí specifické kroky, prostřednictvím nichž lze posílit důvěru zaměstnanců vůči svým vedoucím:

- **Být kompetentní a odhodlaný.** Vedoucí pracovníci mohou získat důvěru, pokud budou mít dostatečnou kvalifikaci a odhodlání dobře vykonávat svou práci.
- **Projevovat důvěru.** Zadáváním relevantních úkolů podřízeným a poskytnutím prostoru k jejich plnění (a tedy projevením důvěry) lze podpořit rozvíjení důvěry v nadřízeného. Vedoucí pracovníci by měli svým podřízeným napomáhat k dosažení pozitivních výsledků. Pokud však podřízení i přes značné úsilí neuspějí, úkolem vedoucího pracovníka je pomoci podřízeným překonat případné nezdary.
- **Cenit si upřímnosti a transparentnosti.** Zaměstnanci důvěřují svým vedoucím pracovníkům na základě jejich pravdomluvnosti a sdílení co nejvíce informací ohledně cílů, výsledků a dění v organizaci. Zároveň když se zaměstnanci s důvěrou nebo obavami obrátí na svého vedoucího, měl by umět naslouchat, poděkovat a popřípadě nastínit příslušná opatření.
- **Projevovat zájem častější a otevřenější komunikací.** Pravidelné poskytování zpětné vazby je podřízenými oceňováno. Zaměstnanci jsou velmi loajální vůči vedoucím pracovníkům, kteří umějí komunikovat, přiznají své chyby, vyjadřují vděčnost a oceňují ostatní. Chybějící komunikace mnohdy utváří prostor pro pomluvy či negativní spekulace.

K základním lidským potřebám patří být viděn, začleněn a slyšen. Ve vztahu k tomu je důvěra nástrojem i hnací silou k naplnění těchto potřeb. Pokud je důvěra přítomná, zaměstnanci svobodně spolupracují a jsou efektivnější, výkonnější a flexibilnější. (Reina, 2021)

## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Za klíčové faktory každé úspěšné organizace lze označit efektivní využívání a rozvoj zaměstnanců. Kvalitní řízení lidských zdrojů se tak stává základem prosperity organizace.

Fáze životního cyklu zaměstnance přirozeně ovlivňuje jeho přístup k práci a pracovní produktivitu. Předsudky o druhých jsou přirozenou součástí lidského myšlení, které umožňují kategorizovat lidi do skupin. Avšak tato automatická spojení o druhých na základě jejich věkové skupiny mohou vést k nevědomým předsudkům. Rozdílné charakteristiky zaměstnanců z jednotlivých věkových skupin mohou vyvolávat na pracovišti konflikt, a proto žádoucím řešením těchto neshod je především pochopení jejich příčin.

Multigenerační týmy jsou pro organizace výhodné, jelikož propojují zkušenosti starších zaměstnanců s inovativním myšlením mladších. Dobrý vedoucí pracovník by měl sestavit tým tak, aby silné stránky členů neutralizovaly slabiny ostatních a zároveň maximálně využil jejich schopností. Je nezbytné, aby se vedoucí pracovník vyhnul generačním předsudkům a přistupoval ke každému zaměstnanci individuálně. Všichni zaměstnanci, bez ohledu na věk, potřebují pravidelnou zpětnou vazbu. Jedním z účinných způsobů mezigeneračního učení je reverzní mentoring, kdy roli mentora zastává mladší zaměstnanec.

Zavedení age managementu se v důsledku demografických změn a rozdílných očekávání zaměstnanců jednotlivých generací stává nezbytnou součástí konceptu řízení lidských zdrojů v organizacích. Na základě těchto změn je zaměstnávání lidí 50+ v současné době nutností. Přínosy jsou naopak nižší výdaje na nábor nových zaměstnanců a dlouhodobé zhodnocení zkušeností zaměstnanců. Age management by měl zahrnovat také podporu mladých zaměstnanců a vyvážení jejich pracovního a sociálního života.

Efektivní vedení multigeneračního týmu závisí na schopnostech vedoucího pracovníka. Jeho úkolem je nejenom koordinace práce, ale také citlivý přístup ke specifickým potřebám zaměstnanců. V prostředí s různými věkovými skupinami se osvědčuje transformační styl vedení, který podporuje mentoring a zároveň dává prostor pro autonomii a inovativní myšlení. Zásadní roli hraje vzájemná důvěra mezi vedoucím a jeho podřízenými.

Na základě získaných teoretických poznatků je formulovaná praktická část této práce. V analytické části následuje analýza přístupu organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti. Dle provedené analýzy, výsledků dotazníkového šetření a strukturovaných rozhovorů je navržen projekt s cílem zefektivnění mezigenerační spolupráce na pracovišti.



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Diplomová práce je zpracována v přední české firmě zaměřené na modulární výstavbu. Jedná se o společnost s ručením omezeným ve Zlínském kraji, kde se nachází sídlo společnosti a výrobní závod. Její vznik je datován od roku 1992 a zakladatelem je jediný majitel zastávající současně post ředitele firmy. Společnost disponuje základním kapitálem ve výši 11 345 000 Kč. V roce 2022 firma poprvé dosáhla pomyslného milníku 1 miliardy Kč obratu, co poukazuje na její finanční stabilitu a zdravé fungování firmy.

Ročně firma vyrobí přibližně 3 000 kusů modulů, které jsou poté využívány pro výstavbu jak trvalých, tak i dočasných staveb. Kromě samotných modulů firma vyrábí rovněž hliníkové výplně a fasády. Modulární výstavba je vzhledem ke své rychlosti a flexibilitě vhodná pro široké spektrum tržních segmentů. Přemístitelnost modulárních objektů je obzvlášť vhodná pro nepředvídatelné situace, kdy lze během krátké doby sestavit ať už polní nemocnici, školku nebo ubytovací kapacity. Zhruba 80 % prodeje firmy tvoří export. S modulární výstavbou organizace se lze tedy setkat v různých zemích světa, a to například v Austrálii, Mexiku, Mongolsku, Indii, Vietnamu a mnoho dalších.

V průběhu času firma rozšířila svou působnost a vytvořila sesterské společnosti, které společně usilují o dosažení stejného cíle. První sesterská společnost byla založena v roce 2003 a zajišťuje pronájem kontejnerů i celých modulárních sestav. O dva roky později, v roce 2005, přibyla sesterská společnost na Slovensku. Zajišťuje prodej modulární výstavby na slovenském trhu a jejich portfolio modulů k pronájmu čítá přes 800 kusů. V roce 2020 došlo k akvizici společnosti z Jihomoravského kraje specializující se na výrobu fasád a hliníkových výplní. Tento provoz byl však postupně utlumován a v roce 2023 zrušen úplně, jelikož společnost na tyto činnosti vybudovala novou výrobní halu přímo ve svém areálu.

### 7.1 Poslání, vize a strategie organizace

**Poslání** společnosti „Pomáhat lidem a obohatit svět“ vychází z období kolem roku 1994, přestože formální podoba byla přijata přibližně o deset let později. Firma si v té době uvědomila přínos svého produktu, čímž vznikla potřeba poskytovat vysokou přidanou hodnotu a respektovat životní prostředí – což modularita umožňuje.

Vize firmy stojí na třech hlavních principech:

- vyvinout modulární stavebnici, která se vyznačuje jednoduchostí, kvalitou a chytrým řešením;
- mít vzdělané a spokojené zaměstnance;
- být firmou, která zjednodušuje spolupráci.

Politika kvality a ochrany životního prostředí formulovaná v roce 2023 je součástí strategického směřování firmy, a to na základě následujících zásad:

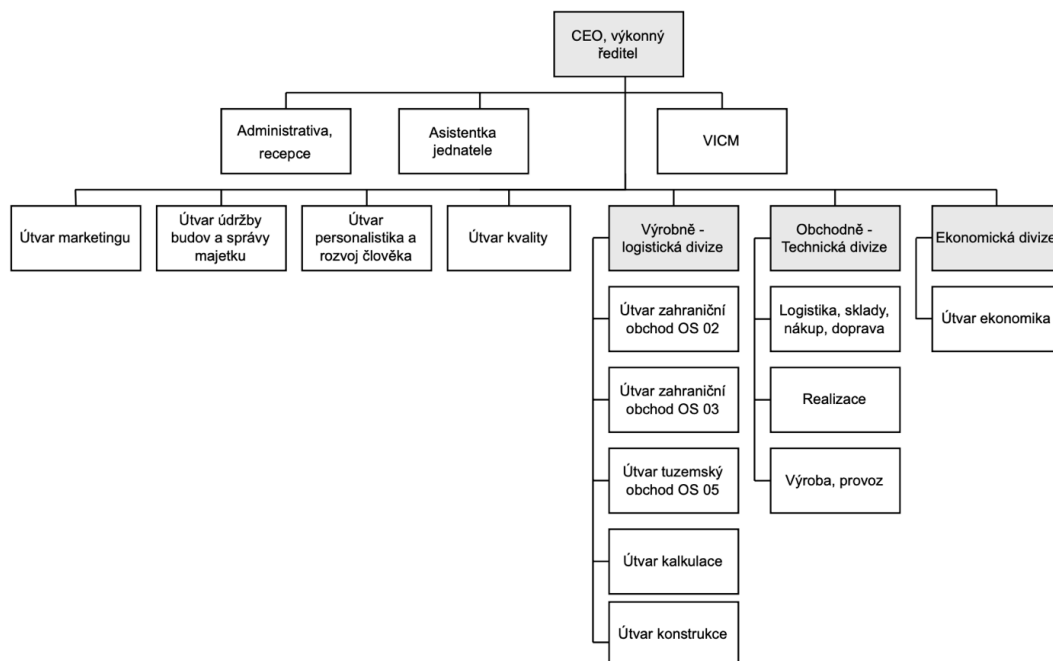
- základem strategie je rozvoj podnikání zaměřený na uspokojování potřeb zákazníků v oblasti modulárních staveb a kontejnerů při dodržení právních požadavků;
- uspokojit potřeby zákazníků a zachovat důvěru efektivním řízením a týmovou prací;
- investovat do technického rozvoje, zlepšovat výrobky a prodlužovat jejich životnost;
- pro realizaci cílů vybírat odborníky s podporou profesního rozvoje. Pro stabilizaci pracovníků jsou zaváděny sociální výhody;
- při růstu objemu výroby dbát na ochranu životního prostředí, minimalizaci odpadu a zároveň zvyšovat povědomí o ochraně životního prostředí mezi pracovníky;
- pozitivně ovlivňovat dodavatele a zajišťovat tak včasný přísun kvalitních surovin;
- modernizovat technické zázemí a zlepšovat pracovní prostředí zaměstnanců.

Firma je členem Institutu cirkulární ekonomiky, a proto za klíčovou součást své strategie považuje jít příkladem a stát se inspirací jejího praktického využití. Udržitelnost má pro firmu velkou prioritu. Směřuje k bezodpadovému výrobnímu procesu založenému na opětovném použití všech materiálů. V rámci popularizace modularity firma v roce 2022 uspořádala první ročník konference Modularita v našem životě. Odborná část se skládala z přednášek na různá témata, například modularita ve vesmíru, v umění, v průmyslu, modulární organizace apod. Druhý ročník konference uskutečněný v minulém roce se zaměřil na podnětné diskuze tom, jak modularita ovlivňuje náš každodenní život, vědu, technologie i naši civilizaci.

## 7.2 Organizační struktura

Společnost má liniově štábní organizační strukturu, kde jsou útvary rozděleny podle funkční specializace. CEO (výkonný ředitel, jednatel společnosti) stojí v čele společnosti a pod jeho vedení spadají jednotlivé útvary. Štábní útvary zahrnují administrativu, asistentku jednatele

a vývojové a inovační centrum modularity (VICM). Liniové útvary se zaměřují na specifické oblasti, mezi které patří útvar marketingu, útvar údržby budov a správy majetku, útvar personalistiky a rozvoj člověka a útvar kvality. Společnost je dále rozdělena na tři divize: výrobně-logistická, obchodně-technická a ekonomická. Grafické znázornění organizační struktury společnosti je na Obrázku 1 (také viz Příloha I).



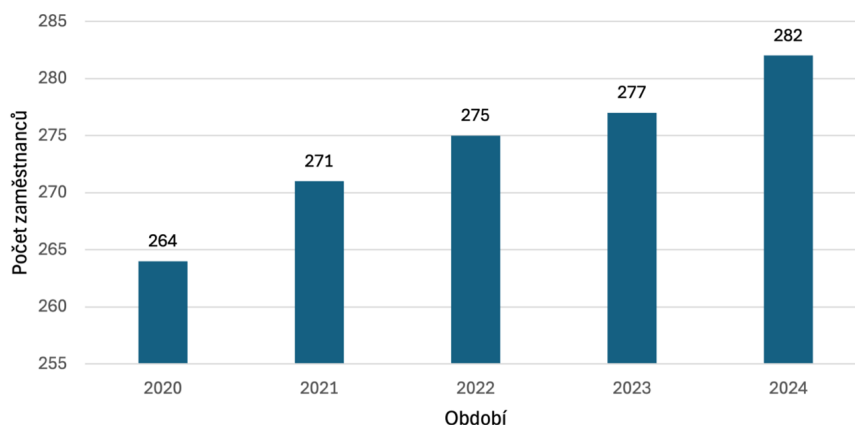
Obrázek 1 Organizační struktura firmy

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Ve společnosti zastává vedoucí pozici celkem 15 pracovníků, přičemž každý z nich má pod sebou v průměru 7 zaměstnanců. Ve výrobě je celkem 10 mistrů, z nichž každý je na jedné směně zodpovědný v průměru za 30 zaměstnanců.

### 7.3 Vývoj počtu zaměstnanců a jejich struktura

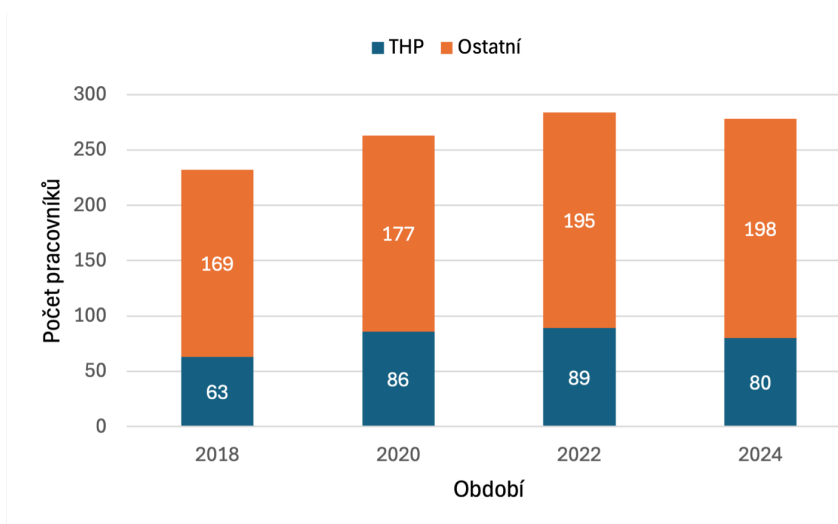
Průměrný počet zaměstnanců v letech 2020 až 2024 (viz Obrázek 2) má lehce rostoucí trend, nicméně hlavní zprávou je, že počet zaměstnanců lze považovat za stabilní. Každoroční navýšení nepřesahuje jednotkové hodnoty, co poukazuje na to, že organizace zaznamenává postupný a dlouhodobě udržitelný rozvoj.



Obrázek 2 Průměrný počet zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

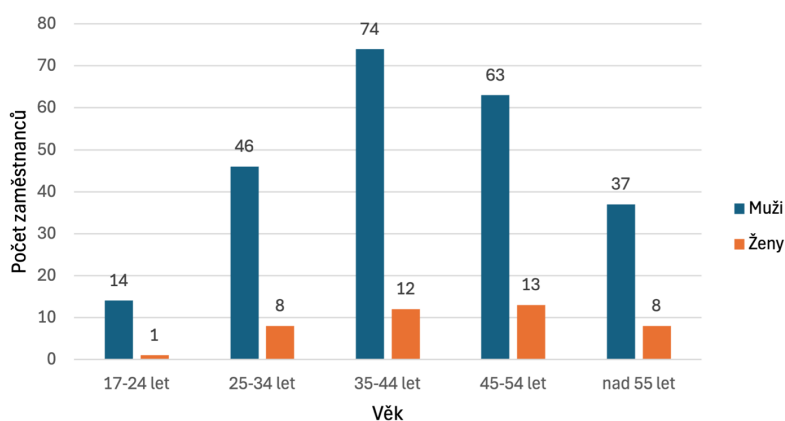
Struktura organizace se skládá ze dvou kategorií: technicko-hospodářští pracovníci (THP) a ostatní zaměstnanci. Mezi THP se započítávají i THP mistři, dispečink THP, vedoucí výroby a vedoucí skladu. Kategorie ostatní zaměstnanci zahrnuje přímou výrobu, montáž a podporu výroby (například režijní mistři, programátoři, údržba apod.). Obrázek 3 představuje srovnání počtu zaměstnanců THP a ostatních zaměstnanců vždy k 31. 10. daného roku. Mezi lety 2018 a 2020 přibylo na THP celkem 23 zaměstnanců, kdy firma převzala již dříve zmiňovanou jihomoravskou společnost. Vzhledem k povaze podnikání společnosti je převažující počet ostatních zaměstnanců standardní.



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců podle kategorie

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

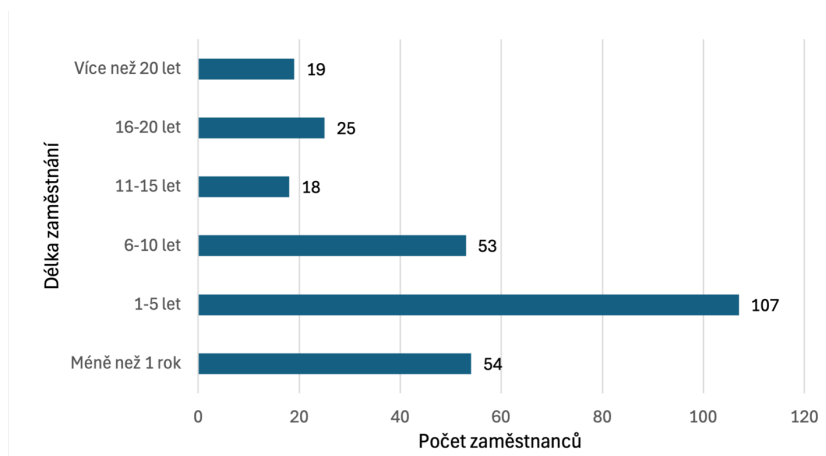
Z celkového počtu zaměstnanců společnosti tvoří muži 85 %, zatímco ženy představují pouze 15 %. Ve všech věkových kategoriích mají převahu muži, což je pro toto odvětví charakteristické. Pokud jde o věkovou strukturu zaměstnanců, nepočetnější skupinou je věková kategorie 35-44 let. Další výraznou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 45-54 let. V obou případech se jedná o pracovníky ve středním věku s bohatými pracovními zkušenostmi, které mohou předávat dál mladší generaci. Vyšší zastoupení je rovněž ve věkové kategorii 25-34 let, tedy mezi pracovníky s určitou praxí. Menší skupinu tvoří pracovníci v kategorii nad 55 let, tedy v závěrečné fázi své profesní kariéry, kteří také mohou přispívat k mezigenerační spolupráci. Věková kategorie 17-24 let zahrnuje pouze 16 zaměstnanců, což ukazuje na malý počet nově příchozích absolventů. Průměrný věk zaměstnanců ve firmě činí 42,4 let. Obrázek 4 zobrazuje věkovou strukturu zaměstnanců podle pohlaví k 31. 12. 2024.



Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců podle pohlaví

*(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)*

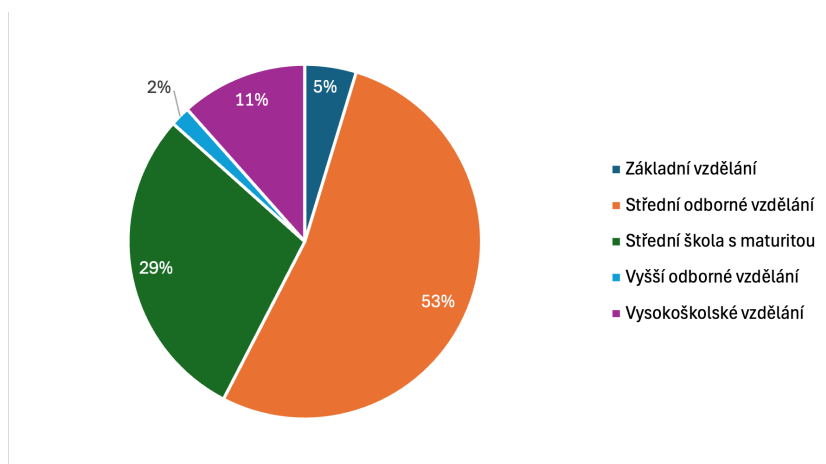
Rozložení zaměstnanců podle délky jejich působení ve firmě k 31. 12. 2024 představuje níže uvedený Obrázek 5. Nejvíce zaměstnanců ve firmě působí 1-5 let (107 zaměstnanců). Druhou největší skupinu tvoří noví zaměstnanci, kteří ve firmě pracují méně než jeden rok (54 zaměstnanců). Další z nich jsou zaměstnanci s délkou zaměstnání 6-10 let (53 zaměstnanců). Počet zaměstnanců působících ve firmě déle než 10 let je poměrně nízký: 16-20 let (25 zaměstnanců), víc než 20 let (19 zaměstnanců) a v rozmezí 11-15 let (18 zaměstnanců). Obecně lze říci, že v posledních pěti letech firma zaznamenala výrazný nárůst nových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že firma na trhu působí již 32 let, momentálně si prochází fází, kdy mnoho dlouholetých zaměstnanců odchází do důchodu.



Obrázek 5 Rozložení zaměstnanců podle délky zaměstnání

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

Výšečový graf na Obrázku 6 znázorňuje vzdělanostní strukturu zaměstnanců společnosti. Podíly zaměstnanců v jednotlivých kategoriích vycházejí z celkového počtu 276 zaměstnanců k 31. 12. 2024. Největší podíl tvoří pracovníci se středním odborným vzděláním (53 %), což je vzhledem k charakteru společnosti typické, jelikož zde převládají technické a řemeslné pozice. Druhou největší skupinou jsou absolventi středních škol s maturitní zkouškou (29 %), kteří zaujímají technické nebo administrativní pozice. Menší podíl představují zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (11 %), působící na manažerských nebo odborných pozicích. Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci se základním vzděláním (5 %) a s vyšším odborným vzděláním (2 %).



Obrázek 6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání

(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

## 7.4 Vybrané personální ukazatele

Tabulka 1 obsahuje počty přijatých a propuštěných zaměstnanců během let 2020 až 2024. Nejvíce přijatých pracovníků bylo v roce 2020 v důsledku akvizice společnosti v Jihomoravském kraji. S tím souvisí i nejvyšší počet odchodů a míra fluktuace v roce 2023, neboť došlo k zániku tohoto subjektu. Kromě roku 2023 se míra fluktuace v posledních pěti letech pohybuje v rozmezí 23-25 %, což představuje poměrně vysokou fluktuaci.

Tabulka 1 Míra fluktuace v letech 2020-2024

| Rok                        | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  |
|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Počet nástupů              | 96    | 58    | 90    | 65    | 75    |
| Počet výstupů              | 61    | 63    | 71    | 82    | 65    |
| Průměrný počet zaměstnanců | 264   | 271   | 275   | 276,5 | 282   |
| Míra fluktuace (%)         | 23,11 | 23,25 | 25,82 | 29,66 | 23,05 |

*(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)*

Průměrné výdaje na vzdělávání na jednoho zaměstnance v letech 2020-2024 měly podle Tabulky 2 nejnižší hodnotu v roce 2020, což bylo způsobeno dopady pandemie Covid-19, zatímco nejvyšší hodnotu měly v roce 2023. Roční rozpočet na vzdělávání je přibližně 7 000 Kč na jednoho zaměstnance. Avšak dle zjištěných informací nebyly plánované náklady na školení využity v takovém rozsahu, jak bylo původně plánováno.

Tabulka 2 Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka v letech 2020-2024

| Rok                                 | 2020    | 2021    | 2022    | 2023      | 2024    |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|-----------|---------|
| Celkové náklady na vzdělávání (Kč)  | 531 809 | 948 125 | 903 097 | 1 056 257 | 982 387 |
| Průměrný počet zaměstnanců          | 264     | 271     | 275     | 276,5     | 282     |
| Průměrné náklady na pracovníka (Kč) | 2 014,4 | 3 498,6 | 3 284,0 | 3 820,1   | 3 483,6 |

*(zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)*

## 8 ANALÝZA SOUČASNÉHO PŘÍSTUPU ORGANIZACE K MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCI NA PRACOVÍŠTI

Další část diplomové práce se věnuje analýze současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti, která je provedena na základě informací z personálního útvaru a interních dokumentů, pozorování pracovního prostředí, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření. Rozhovory se zaměstnanci umožnily získat detailní vhled do osobních zkušeností a postojů v rámci dané problematiky. Naopak dotazník usnadnil získání dat od větší skupiny respondentů.

### 8.1 Informace z personálního útvaru a interních dokumentů

Personální útvar byl pro tento rozhovor zvolen, jelikož nese odpovědnost za personální politiku a strategie zaměřené na mezigenerační spolupráce na pracovišti. Z tohoto důvodu byly otázky směřovány právě na personální pracovníci, která měla poskytnout co nejvíce informací o zainteresovanosti organizace v tomto tématu.

Výzkumná otázka v rámci této metody byla stanovena následovně:

VO 1: Jaké aktivity zaměřené na podporu mezigenerační spolupráce organizace vyvíjí?

Rozhovory s personální pracovníci proběhly ve dnech 8. 3. a 22. 3. 2024 ve velké zasedací místnosti v přízemí administrativní budovy. Na každý z nich byla vymezena jedna hodina. Se souhlasem personální pracovnice byl rozhovor nahráván. Ukázka rozhovoru s personalistkou je uvedena v Příloze II.

**Mezigenerační spolupráce.** V rámci interních dokumentů nejsou explicitně zohledněny různé generace zaměstnanců a vzájemná spolupráce mezi nimi. Strategie, které by se zaměřovaly na spolupráci mezi generacemi na pracovišti, sdílení znalostí a specifické potřeby jednotlivých generací, ve firmě chybí. Firma se také nezabývá otázkou generačního zastoupení do budoucna, jelikož se primárně zaměřuje na udržení zaměstnanců, kteří ji chtějí dále posouvat a přistupovat k věcem jinak. Věk nebo generace v tomto kontextu nehraje důležitou roli, jde spíše o mentální nastavení člověka. Na podporu mezigenerační spolupráce je ve firmě realizováno několik dílčích aktivit, avšak ucelený a systematický přístup k této problematice chybí.

**Mentoring.** Ve firmě částečně funguje předávání informací a sdílení zkušeností mezi zaměstnanci, avšak tento proces není formalizován. Vzájemné učení se mezi generacemi rovněž do jisté míry funguje, ale neexistuje metodika pro jeho implementaci. Pro starší

zaměstnance jsou interními lektory organizovány besedy s různou tematikou (nové technologie, umělá inteligence či finanční gramotnost). Členové konstrukčního týmu mají v průběhu stanoveného období za úkol připravit přednášku na nějaké téma a předat získané informace kolegům. Zkušenější zaměstnanci tímto předávají své praktické poznatky. Mladší zaměstnanci mohou prezentaci pojmout tak, že pokud čelili výzvám spojeným s určitým tématem, popíší způsob jejich řešení. Mají také možnost o tom s kolegy diskutovat.

**Talent management.** Tuto oblast zastřešuje převážně ředitel společnosti a neprobíhá systematicky. Používá k tomu své osvědčené metody a má obecný přehled téměř o všech zaměstnancích, zejména o THP. Talenti bývají rovněž vytipováni vedoucím pracovníkem, který zná svoje podřízené, anebo personální útvar poukáže na důležitost ponechání si daného zaměstnance. V neposlední řadě musí projevit zájem samotný zaměstnanec. Nejdůležitější jsou pro firmu ti zaměstnanci, kteří vzešli z výroby a znají jednotlivé procesy do hloubky.

**Vedoucí pracovník.** Z důvodu rychlého růstu společnosti byli dříve na vedoucí pozice povyšováni odborníci, kteří v ní již nějakou dobu působili. Tito vedoucí pracovníci mají v současné době nedostatek manažerských schopností a dovedností, které jsou potřebné k efektivnímu vedení lidí. Noví vedoucí pracovníci jsou v rámci výběrového řízení vybíráni na základě behaviorálních pohovorů. První kolo je zpravidla vedené personálními pracovníky. Ve druhém kole je kromě personálních pracovníků přítomen také ředitel společnosti, pod kterého vedoucí pracovník spadá. Součástí druhého kola často bývá prohlídka útvaru a celého závodu firmy. V případě, že se chce o vedoucí pozici ucházet interní zaměstnanec, musí prokázat dovednosti a znalosti, které firma na manažerskou pozici očekává.

Pokud se některý z pracovníků v roli vedoucího neosvědčí, v první řadě probíhá zpětná vazba, během které jsou vyjasněna očekávání jak ze strany pracovníka, tak i vedení firmy. Prodiskutují, co se povedlo, na čem je potřeba zapracovat a stanoví se termín, do kdy musí dojít ke zlepšení. Mimo jiné dojde k poskytnutí podpory ve formě hlubšího zaškolení v problémových oblastech. V případě, že i přesto vedoucí pracovník nenaplnuje očekávání, je mu nabídnuta jiná pracovní pozice nebo ukončení pracovního poměru.

**Vzdělávání a rozvoj vedoucího pracovníka.** V rámci úvodního školení jsou vedoucí pracovníci po příchodu do společnosti seznámeni s činnostmi jednotlivých útvarů a používanými softwary. Každý nový pracovník bez ohledu na pracovní pozici musí absolvovat firemní školu vedenou interními lektory, která se vždy uskutečňuje po nástupu

více osob. Jedná se o čtyři odpolední setkání na různá témata: bez vize do krize, kvalita, zákazník a zakázka a historie. Žádné speciální manažerské školení na začátku nemají.

Pokud se jedná o povinná školení pro vedoucí pracovníky, je vyžadována účast na mistrovské firemní škole, kde často interní lektori školí měkké manažerské dovednosti, nebo probíhají diskuze na důležitá pracovní témata. Občasně ve firmě probíhají externí školení pro manažery, které se zaměřují na rozvoj odborných technických dovedností a jazykových dovedností. Dle zjištěných informací však v oblasti školení vedoucích pracovníků v měkkých manažerských dovednostech existují určité rezervy. Firma podporuje vzdělávání a rozvoj všech zaměstnanců, avšak vše závisí na jejich vlastní iniciativě. Pouze někteří vedoucí pracovníci této možnosti využívají a navštěvují odborná školení a konference.

Vedení společnosti již nějaký čas klade důraz na tvorbu vícegeneračních týmu. Nicméně, vedoucí pracovníci se doposud nezúčastnili žádného školení nebo workshopu zaměřeného na podporu mezigenerační komunikace a spolupráce v týmu.

**Hodnocení pracovního výkonu.** V případě THP probíhá hodnocení pracovního výkonu formálně jednou ročně prostřednictvím hodnotících rozhovorů. Během těchto schůzek si vedoucí pracovník s jeho podřízeným vyhradí dostatek času na zhodnocení pracovního výkonu, plánování budoucí spolupráce a možnost vyjádření svých připomínek. Na rozdíl od THP jsou dělníci hodnoceni vedoucím pracovníkem na týdenní, měsíční a roční bázi jako podklad pro výpočet mzdy. Avšak týdenní hodnocení není u všech vedoucích běžné, jelikož většina z nich upřednostňuje spíše měsíční hodnocení.

Poskytování pravidelné zpětné vazby vedoucím pracovníkem není ve firmě nijak stanoveno. I přes snahu o zavedení se tento přístup nepovedlo prosadit. Někteří vedoucí nejsou na tento proces zvyklí nebo k tomu nemají dostatečné manažerské dovednosti. Způsob, jakým je poskytována zpětná vazba, v tomto případě závisí na jednotlivých vedoucích pracovnících.

**Autonomie.** Velkou míru autonomie má ve firmě většina THP. Mají možnost samostatně řídit svou práci, čili stanovovat si priority jednotlivých činností a samostatně se rozhodovat o tom, jakým způsobem přistoupí k řešení daného úkolu. Naopak nízkou míru autonomie mají pracovníci na dělnických pozicích, kde jsou přesně stanovené výrobní postupy, které slouží pro zachování maximální kvality výroby.

**Pracovní doba.** THP mají pouze ranní směny a do jisté míry pružnou pracovní dobu, ale od 8. do 15. hodiny musí být k zastižení ve firmě. Home-office z důvodu operativy není ve firmě běžný, ale výjimečně bývá povolen.

**Připomínky ze strany zaměstnanců.** Personální útvar aktivně naslouchá jakýmkoliv připomínkám ze strany zaměstnanců a následně se jimi snaží zabývat. Pracovníci z výroby mohou své postřehy také sdělit THP, kteří se tam pravidelně pohybují. Mimo jiné má firma formálně stanovený tým „Lidé“, jehož cílem je sbírání podnětů od zaměstnanců, vyhodnocení a případná implementace. Součástí týmu jsou personální pracovnice, asistentka jednatele a průmyslový inženýr. Přesně definované postupy pro jeho působení nejsou vymezeny. Jedná se o schůzku, kde členové týmu probírají aktuální situaci, atmosféru či projekty ve firmě a hledají nejvhodnější řešení daných výzev. Sběr podnětů probíhá prostřednictvím řízených dotazníků, schůzek nebo neformálního posezení u kávy.

**Firemní časopis.** Vychází v určitých pravidelných intervalech a je dostupný pouze interním pracovníkům. Obsahem časopisu jsou nejenom články o novinkách a dění ve firmě, ale také rozhovory se zaměstnanci, kteří sdílejí své osobní příběhy a zkušenosti. Pro oznámení významných životních událostí zaměstnanců je v časopise vyhrazena jedna sekce.

**Mezilidské vztahy na pracovišti.** Firemní kultura klade důraz na mezilidské vztahy. Pro firmu je důležité, aby člověk do firmy zapadl a dokázal vycházet s ostatními zaměstnanci, přestože to nebývá vždy jednoduché. Vytváření mezilidských vztahů a propojování mezi generacemi je ve firmě podporováno prostřednictvím různých akcí, které organizují každý měsíc. Příkladem je velikonoční tvoření, bruslení, Letní kino, Mikuláš pro děti, Vánoční odpoledníček, Den sportu, Den architektury, Hodnocení roku nebo Den dětí. Firma podporuje i návrhy zaměstnanců, a proto na jejich popud vznikly i rybářské závody.

Firma realizuje určité aktivity na podporu mezigenerační spolupráce, ale nejsou zatím systematicky rozvíjeny. Tradiční forma mentoringu nebo sdílení zkušeností mezi zaměstnanci napříč generacemi částečně funguje, avšak chybí jasná metodika pro jejich zavedení. Dále se vedení cíleně zaměřuje na tvorbu mezigeneračních týmů. Kromě toho v rámci firemního časopisu mohou zaměstnanci sdílet své osobní příběhy a zkušenosti s kolegy. Tímto způsobem se nejenom kolegům představí, ale mohou je i inspirovat. V průběhu roku je ve firmě realizováno několik tematických akcí, kde se zaměstnanci různých generací mohou setkávat a budovat vzájemné vztahy.

## 8.2 Výsledky pozorování

Během prohlídky společnosti, která proběhla dne 19. 4. 2024, byla ke sběru dat využita metoda pozorování. Tato metoda byla zvolena s cílem zachytit reálné situace a vztahy mezi zaměstnanci různých generací v přirozeném pracovním prostředí. Důraz byl také kladen na uspořádání pracovního prostoru a využití technologií a nástrojů pro komunikaci.

Pro metodu sběru dat v podobě pozorování byla stanovena následující výzkumná otázka:

VO 2: Jaké elementy fyzických prostor firmy podporují mezigenerační interakce?

Check-list (viz Příloha III) posloužil k systematickému zaznamenání důležitých prvků pozorování. Prohlídka celého areálu společnosti proběhla pod vedením marketingové specialistky.

Hlavní administrativní budova má moderní a jednoduchý design. V přízemí je umístěná recepce, velká zasedací místnost s televizí obrazovkou, gauče pro návštěvníky společnosti a samoobslužná kavárna „Daisy“, kterou mohou využívat všichni zaměstnanci. Zde se mají možnost setkat zaměstnanci různých generací a interagovat spolu. Během prohlídky seděli u stolu tři muži ze střední a starší generace, kteří si s úsměvem povídali.

V administrativní budově se nachází většina THP, kde mají dvě patra sdílených prosklených kanceláří pro 2-4 zaměstnance. Na každém patře je jedna větší zasedací místnost vybavena televizní obrazovkou a jedna menší pro čtyři osoby. Kuchyňka v prvním patře je umístěna na chodbě, zatímco ve druhém patře je menší místnost se stolem pro dvě osoby. Pracovní místa jsou uspořádána tak, že dva zaměstnanci sedí naproti sobě. K dispozici mají stolní počítač a polohovatelnou kancelářskou židli. V kancelářích pracují zaměstnanci buď podobného věku, nebo naopak různých věkových kategorií. V době prohlídky byla většina dveří otevřena a nebyl slyšet žádný hluk. Všichni zaměstnanci pracovali samostatně na svých počítačích.

Dalším místem, kde se zaměstnanci mohou ve volných chvílích nebo o přestávkách scházet, je střecha administrativní budovy, která nabízí výhled na celý areál společnosti a jeho okolí. K dispozici je několik laviček. Všechna patra jsou kromě schodiště propojena také výtahem.

VICM je budova s nepravidelným tvarem a otevřeným pracovním prostorem typu „open space“. K dispozici je přibližně devět pracovních míst a zasedací stůl. Jednotlivé části

budovy lze v případě potřeby většího soukromí oddělit závěsem. V budově je také malá oddělená kuchyňka s černým interiérem. Pracují zde zaměstnanci spíše podobné věkové kategorie. V době prohlídky využívali různá technologická zařízení jako stolní počítač, notebook, tablet nebo telefon. Každý z nich vykonával svou práci samostatně a na návštěvu reagovali spíše neutrálně, bez zvláštního nadšení.

V halách všichni zaměstnanci pracují ve stoje. Během prohlídky pracovníci nepoužívali počítače, notebooky či tablety. Každá hala měla televizní obrazovku. Pracovní týmy se skládaly ze zaměstnanců stejné věkové skupiny, nebo byly věkově různorodé. Několik mužů z různých generací si při práci povídalo a smálo se. V některých částech haly hrála muzika. Na dveřích byly vylepené plakáty s různými informacemi, například o plánovaných akcích pro všechny zaměstnance.

Další budova slouží v přízemí jako šatna pro zaměstnance a v prvním patře jako jídelna. Na vstupních dveřích do šatny visely plakáty s nadcházejícími akcemi pro zaměstnance. Vedle dveří na stěně je připevněn tablet, který pravděpodobně plní funkci docházky a přestávek. V rohu místnosti jídelny byla televizní obrazovka, která promítá aktuální dění ve firmě, plánované akce a připomíná o možnosti využití některých benefitů (např. fyzioterapie). Vedle místa, kde zaměstnanci stojí v řadě na oběd, byl velký banner ohledně nabízeného vitaminového balíčku pro zaměstnance zdarma k vyzvednutí. V jídelně u stolu seděly různé skupiny zaměstnanců napříč generacemi a vesele si povídali. Zaměstnanci mezi sebou používali tykání, avšak ve firmě toto pravidlo není stanoveno. Někteří z nich autorku práce pozdravili.

Obecně lze říci, že ve firmě panovala dobrá atmosféra. Zaměstnanci se vyjadřovali klidným tónem. Ani jeden z nich, bez ohledu na věk, neprojevil žádné známky nespokojenosti s návštěvou.

V rámci firmy se nachází několik míst, které slouží k setkávání zaměstnanců, budování vztahů a odpočinku během přestávek. Ať už se jedná o firemní kavárnu, kuchyňku, střechu administrativní budovy nebo jídelnu pro zaměstnance.

### **8.3 Výsledky polostrukturovaných rozhovorů**

K získání podrobnějších informací o mezigenerační spolupráci na pracovišti a hlubšímu porozumění daného tématu byly realizovány polostrukturované rozhovory se zaměstnanci. Rozhovory probíhaly vzhledem k obsáhlé problematice ve třech fázích, mezi nimiž byl

přibližně tříměsíční odstup. V první fázi rozhovorů byly zjišťovány informace týkající se následujících oblastí:

- Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců
- Systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců
- Vzdělání a rozvoj zaměstnanců
- Mezigenerační spolupráce

V další fázi byla věnována pozornost dvěma tématům:

- Role vedoucího pracovníka
- Spolupráce mezi útvary

V poslední fázi byl zkoumán pohled ředitele společnosti na mezigenerační spolupráci v organizaci.

Pro sběr dat prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů byla stanovena tato výzkumná otázka:

VO 3: Jak zaměstnanci vnímají mezigenerační spolupráci na pracovišti?

První fáze rozhovorů byla z důvodu počtu účastníků rozdělena na dvě části. Účastníci rozhovorů byli vybráni personální pracovníci na základě kritérií různého věku, pohlaví, kategorie a délky zaměstnání. Vzhledem ke struktuře zaměstnanců podle pohlaví se rozhovorů zúčastnilo více mužů než žen. První část rozhovorů proběhla 20. 9. 2024 a druhá část následovala 27. 9. 2024. Pro každý rozhovor byla vyčleněná 1 hodina. Průměrně doba jednoho rozhovoru činila 32 min, přičemž nejdelší rozhovor trval 44 min a nejkratší 17 min. V Příloze IV jsou uvedeny charakteristiky jednotlivých respondentů. Ne všichni účastníci uvedli přibližnou délku zaměstnání. Kompletní seznam otázek položených v rozhovorech je uveden v Příloze V. Úryvek rozhovoru s jedním ze zaměstnanců je zahrnut v Příloze VI.

Další fáze rozhovorů proběhla 13. 12. 2024 v malé zasedací místnosti. Účastníci rozhovorů byli rovněž vybráni personální pracovníci s ohledem na různý věk, pohlaví, kategorie a délku pracovního poměru. Po předchozí průměrné době rozhovorů byla pro tentokrát vyčleněna pouze půlhodina. Příloha VII obsahuje informace o jednotlivých respondentech a seznam použitých otázek v rozhovorech.

Před jejich zahájením byli účastníci seznámeni s cílem výzkumu a odsouhlasili nahrávání rozhovoru. Rozhovory vedla osobně autorkou práce na základě předem

připravených otázek. Ne všichni respondenti odpovídali na všechny otázky. Pro zachování anonymity byly rozhovory se zaměstnanci kódovány. Na základě identifikovaných témat byly vytvořeny kategorie, ke kterým byly následně přiřazeny konkrétní kódy. Tento postup umožnil systematické uspořádání dat pro následnou analýzu. Struktura kódování rozhovorů je uvedena v Příloze VIII. Níže zmiňované výroky respondentů byly pro zajištění plynulosti a formálnosti textu upraveny.

Poslední rozhovor s ředitelem společnosti byl realizován 20. 2. 2025 ve velké zasedací místnosti. Cílem rozhovoru bylo zjistit, jak ředitel vnímá aktuální mezigenerační spolupráci na pracovišti. Délka rozhovoru činila přibližně 35 min. Příloha IX obsahuje přehled otázek položených řediteli společnosti a úryvek rozhovoru s ním.

### 8.3.1 Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců

V úvodu rozhovoru byla zkoumána firemní kultura a spokojenosti zaměstnanců. Je důležité porozumět, jak se zaměstnanci v dané společnosti cítí, co je motivuje k tomu, aby zde zůstali, a jaké jsou jejich návrhy na zlepšení. Nechybělo posouzení, zda se vedení zajímá o přání a potřeby svých zaměstnanců.

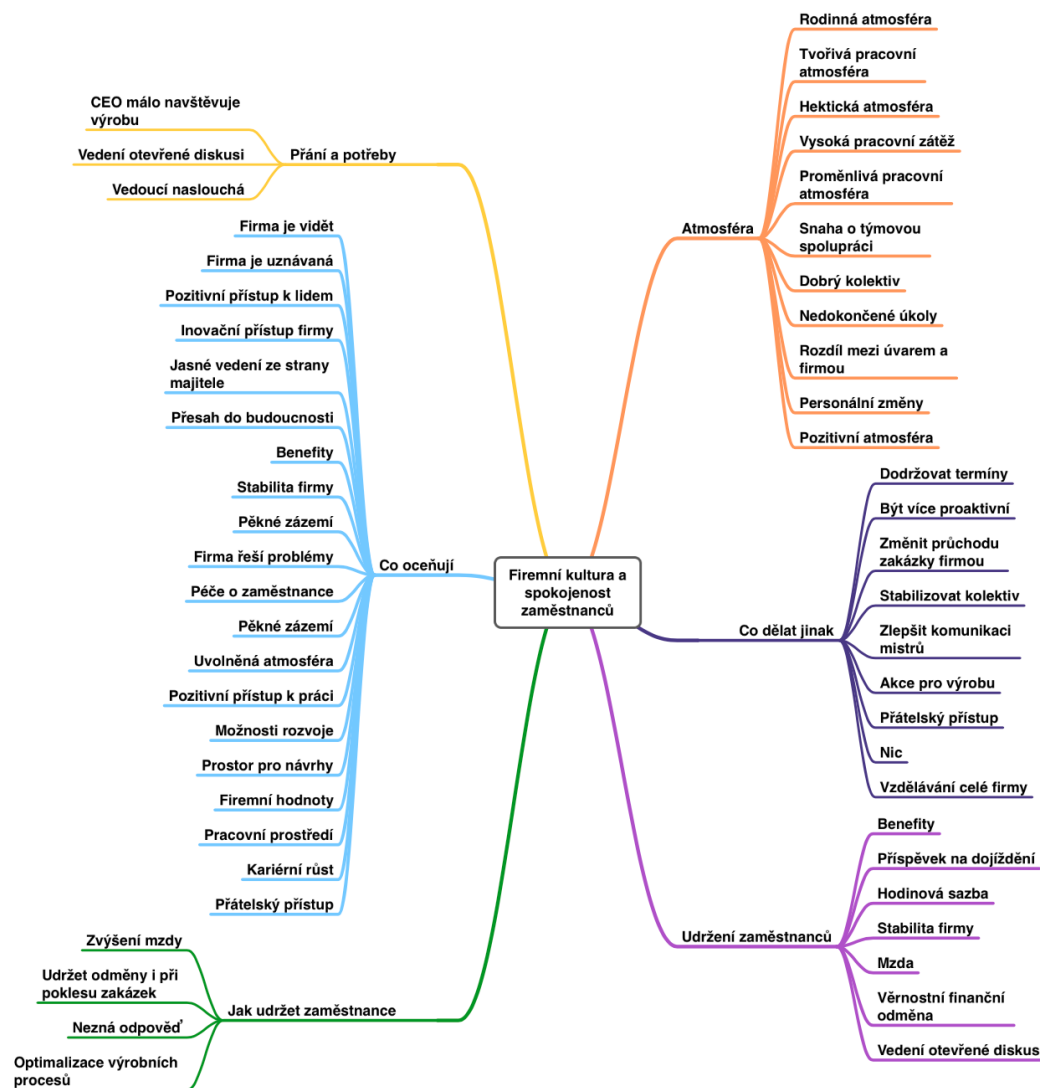
Několik respondentů převážně z administrativní budovy popisuje atmosféru ve firmě jako tvořivou, pozitivní a rodinnou. Pro ukázkou R05: „*Celkově to na mě působí tak, že jsme taková prostě rodinná firma.*“ Nicméně R09 to také popisuje jako: „*Velký shon. Já to zkusím zjemnit a eufemisticky řečeno, je toho na nás hodně.*“ Ve zbylých budovách převládá méně pozitivní postoj. Většina účastníků se shodla na tom, že atmosféra ve firmě bývá proměnlivá. Například R10 popisuje: „*Bývá to hodně složité, prostě to kolísá. Někdy je to v pohodě, někdy to funguje. Potom začnou být nějaké problémy, musí se řešit, takže je tam napjatá situace.*“ Co se týká mezilidských vztahů na pracovišti, téměř polovina účastníků napříč pozicemi uvedla, že atmosféra v rámci kolektivu je dobrá a snaží se spolupracovat.

Na otázku, co ve firmě oceňují, účastníci ve většině případech uvedli více aspektů současně. Nejčastěji se však opakovala stabilita firmy, zaměstnanecké benefity a firemní hodnoty. Například R08 uvádí, že „*nehledí jenom, jak kdyby na zisk, ale dělá ty věci, které ostatní firmy možná nedělají, a to s přesahem do budoucna*“. Několik účastníků také vyzdvihlo inovativní přístup firmy, pěkné zázemí a pracovní prostředí. Pro ilustraci R03: „*Co oceňuji tady jako krásné prostředí, tak to asi vidíte, že to je prostě bezkonkurenční*“. Účastníci například dále zmiňovali péči o zaměstnance, pozitivní přístup k lidem, příležitosti ke kariérnímu růstu a osobnímu růstu.

Pozornost se následně zaměřila na to, co by se podle účastníků dalo ve firmě dělat jinak. Každý z nich měl na to mírně odlišný pohled. Mezi podněty zaměstnanců z výroby zaznělo zlepšit komunikaci mistrů, pořádat více akcí určených i pro ně nebo změnit průchod zakázky firmou (technická příprava výroby by měla být před nákupem). Na doplnění R10 zmiňuje: „*Myslím si, že by bylo dobré stabilizovat pracoviště, protože nám odchází lidé, pak přichází noví. Prostě nějak to stabilizovat ten kolektiv*“. V případě THP se návrhy nejvíce soustředily na lepší komunikaci a posílení spolupráce mezi útvary. Mimo to R04 také popisuje: „*Já bych asi ocenila určitě jako větší zapojení do vzdělávání celé firmy*“.

Vzhledem k časovým možnostem rozhovorů nebyl u všech účastníků prostor věnovat se oblasti opatření na udržení zaměstnanců ve společnosti. Účastníci, kteří se k aktuálním opatřením vyjádřili, nejčastěji zmínili širokou škálu benefitů. Jak poznamenal R09: „*No, tak v první řadě jsou to benefity*“. Jeden z účastníků uvedl, že za krok vpřed považuje plánovaný přechod k hodinové mzdě v jeho provozu. Za klíčové považuje R12 otevřenost k vedení diskuzí, konkrétně: „*Kdykoliv mám cokoliv na srdci, nějakou výtku nebo tady děláme toto špatně, pojďme to dělat líp, jo. Tak prostě vždycky mě firma vyslechne*“. Někteří účastníci nedokázali navrhnout konkrétní kroky, které by mohly podpořit stabilitu zaměstnanců ve společnosti. Z řad THP například zazněl návrh na optimalizaci výrobních procesů, aby se někteří pracovníci náhle neocitli bez práce. Z výroby přišel návrh na udržení odměn i při dočasném poklesu zakázek. Jejich nezajištění vede k poklesu motivace zaměstnanců.

Následovalo zkoumání, jak vedení vnímá a podporuje potřeby zaměstnanců. Většina účastníků vnímá, že vedení je otevřené diskuzi. Pro představu R10: „*Já si myslím, že pan ředitel je hodně otevřený diskuzím*“. Pracovník z provozu R13 konstatoval: „*Ředitel někdy přijde, zeptá se jak to jde. Málo tady chodí. Někdy chodíval víc*“. Jestliže se konkrétně jedná o nadřízeného, R07 poznamenal: „*Můj nadřízený se o to zajímá, snaží se využívat silných stránek a netlačí mě do těch slabých stránek*“.



Obrázek 7 Kódy a kategorie kódů týkajících se firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.2 Systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců

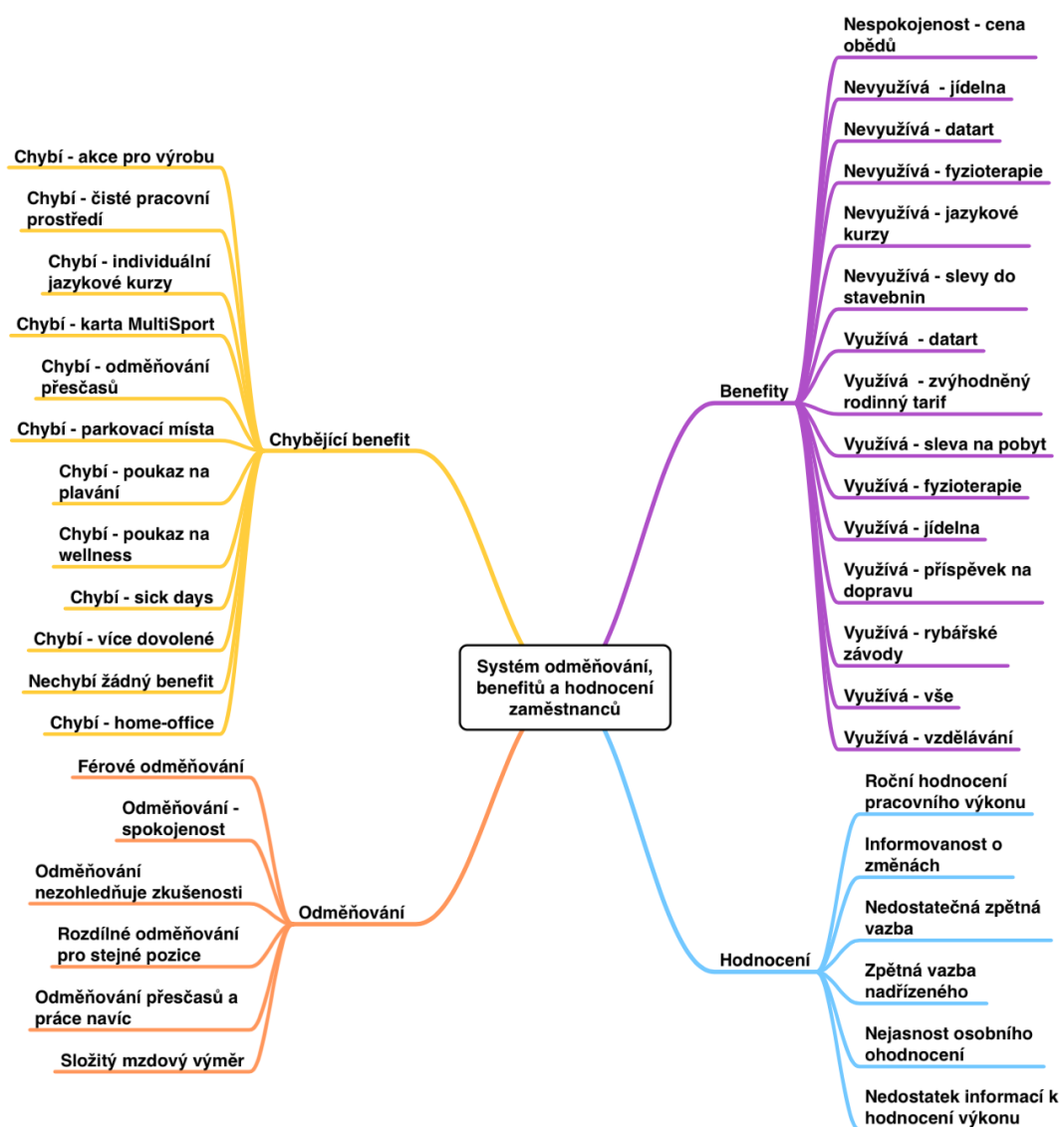
Dalším tématem rozhovoru byl systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců. Několik účastníků nezávisle na pracovní pozici uvedlo, že systém odměňování je ve společnosti spravedlivý a jsou s ním spokojeni. Podle jednoho pracovníka z výroby jsou někteří zaměstnanci na stejných pozicích odměňování rozdílně, kdy jeden dostává mzdu hodinovou a druhý úkolovou, přestože mají téměř totožnou pracovní náplň. Dále R13 k odměňování také zmínil: „Mohlo by být víc spravedlivější. I ti mladí, když přijdou, tak pořád mají skoro stejně jak ti staří, že by to bylo trošku jakože víc rozdělané.“

Pokud se jedná o hodnocení pracovního výkonu, názory se v tomto ohledu shodují. Opakovaně zaznělo, že roční hodnocení pracovního výkonu není dostačující a preferovali

by kratší intervaly. R04 to doplňuje: „*Třeba letos jsme vlastně hodnotili podle mě někdy až v létě za minulý rok, což jako třeba za mě není dobře, no.*“ Podle R03 se zpětná vazba liší v závislosti na měkkých dovednostech vedoucího pracovníka. Kromě toho R03 poznamenal: „*Vedoucí nemůže být všude, nevidí všechno.*“ Podle jednoho účastníka rozhovoru chybí v rámci hodnocení také vysvětlení příčin peněžních postihů.

Je vidět, že zaměstnanci využívají benefity, které jsou pro ně z nějakého důvodu zajímavé, a proto někdo využívá stravování, druhý zase upřednostňuje fyzioterapie. Někteří účastníci uvedli, že obědy trvale nevyužívají, jelikož je nabídka dlouhodobě neoslovila. R03 například uvedla, že aktivně čerpá všechny zaměstnanecké benefity.

Tím se přirozeně přešlo k tomu, zda účastníci v seznamu benefitů něco postrádají. U velké části respondentů zazněla absence pěti dnů volna navíc. V tomto kontextu R07 zmínil: „*Já to беру, že by to mělo být, jak kdyby standard v dnešní době, protože ta doba se změnila.*“ Spolu s tím několik účastníků uvedlo Sick days. Pro představu R04 popisuje: „*Třeba Sick days, kdyby byli třeba dva za ten rok, kdy člověku fakt není dobře. Může ráno zavolat vedoucímu a říct mu, hele, dneska to nedám, je mi prostě blbě.*“ Mezi podněty pracovníka z výroby se objevil požadavek na organizaci více akcí, kterých by se také mohli zúčastnit. Několik účastníků se shodlo, že nabídka benefitů je dostatečná. Ku příkladu R12 to vnímá následovně: „*Nemyslím si, že by tady něco chybělo. Spíš si myslím, že všichni lidé neví, jaké benefity vlastně firma nabízí.*“



Obrázek 8 Kódy a kategorie kódů týkajících se systému odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců

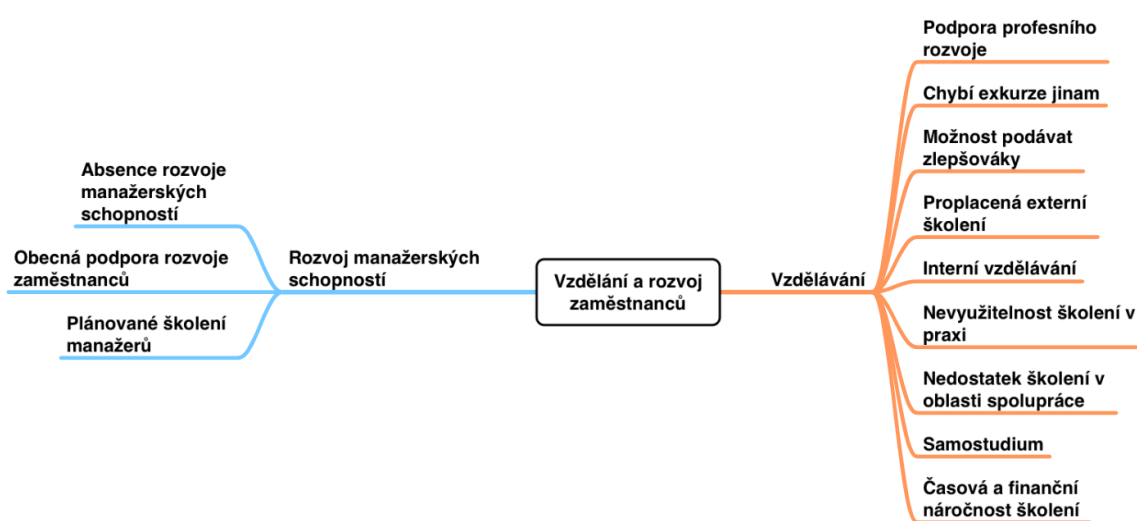
(zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.3 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Poté se rozhovor zaměřil na téma vzdělávání a rozvoj manažerských schopností vedoucích pracovníků. Možnosti vzdělávání jsou ve společnosti hodnoceny kladně. Jak popisuje R09: „Když člověk chce, tak má obrovské možnosti.“ anebo R05: „Myslím si, že firma ty zaměstnance podporuje v tom, aby prostě se dál rozvíjeli v tom daném oboru, co dělají.“ V rámci firmy také probíhají školení mezi pracovníky. Nicméně R07 doposud neměl z časových důvodů možností zúčastnit se nějakého externího školení. Také doplňuje:

„A když už si něco navrhnu, tak tam už to je opravdu jako poměrně větší finanční částka.“  
Z výroby vzešla výtka ohledně chybějících exkurzí do jiných firem.

V návaznosti na to byla s vedoucími pracovníky zkoumána oblast rozvoje manažerských schopností. R04 například upozornil na chybějící zaměření na tuto oblast: „Myslím si, že je potřeba každého vedoucího vzdělávat v rámci toho leadershipu, tak i co se týká té kooperace. To si myslím, že tady chybí.“ Další vedoucí naopak uvedli, že se v blízké době chystají na trénink „Z kolegy šéfem“. R05 k tomu ale dodal: „Já vždycky říkám, že člověk se neposunuje jenom vzděláním, ale i zkušenostmi“.



Obrázek 9 Kódy a kategorie kódů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

(zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.4 Mezigenerační spolupráce

Stěžejním tématem další části rozhovoru je mezigenerační spolupráce. Úvodem byl zhodnocen aktuální stav mezigenerační spolupráce na pracovišti. Vyjádření účastníků k této oblasti byla rozmanitá. Pro představu, R09 ze starší generace popisuje: „Já si myslím, že se vhodně doplňujeme. Někdy je potřeba, aby ta mladá krev dávala své myšlenky. Otázkou je, jestli je dává.“ Většina z nich uvedla, že mezigenerační spolupráce na jejich pracovišti funguje. Jak zmínil R07: „Nezastávám názor, že je na vině věk, spíše je na vině přístup toho daného člověka.“ Z odpovědí některých účastníků mimo jiné vyplynulo, že mezigenerační spolupráce není ve firmě všude na stejné úrovni. Podle slov jednoho z účastníků je poznat, když se lidé na konkrétních pozicích vymění.

Někteří účastníci mezigenerační spolupráci také ohodnotili na škále od 1-10, přičemž nejčastěji zazněly hodnoty mezi 7-10. K tomu R02 poznamenal: „*Řekl bych tak sedm, co se týká toho našeho kolektivu. Rozhodně s mladší generací by to bylo víc.*“ R04 uvedl hodnotu 4, která byla v porovnání s ostatními o něco nižší. Pro přiblížení: „*Jsou tady lidi, kteří patří i do té starší generace a jsou úplně v pohodě. A pak jsou tady někteří, s kterými to je právě náročné, a s kterými si myslím, že si ani tu cestu nenajdeme.*“

Rozhovor se dále zaměřil na stereotypy spojené s různými generacemi. O mladší generaci panuje přesvědčení, že nemají dostatek zkušeností. Podle R02 jsou mladší zaměstnanci také vnímáni jako méně pracovití. Pro představu R02 popisuje: „*Mladší vidí jako takové lemply, kteří nechtějí třeba pracovat, co už prostě se jim tolik nechce. Pořád se někde lidé flákají. Nikdo z mladé generace jako už nic neumí a takové.*“ Stejně tak byly diskutovány přesvědčení o starší generaci. Například R05 k tomu uvedl: „*Vždycky ten starší by měl být zkušenější a měl by už to trošku brát jinak.*“

Následně byly zkoumány konkrétní výzvy, s nimiž se účastníci setkávají při spolupráci s jinou generací. Nejčastěji zmiňovaným problémem souvisejícím se starší generací byla neochota nebo nezájem učit se novým věcem. R01 popisoval přístup k technologiím následovně: „*Když často chodím do výroby, tak ti kluci, kteří jsou starší, tak já mám výkresy v tabletu a oni ještě postaru to chtějí tisknout, mít to v papírové verzi, protože oni se tady ty věci učit nebudou.*“ Mezi problémy spojenými s mladší generací se nejvíce objevovala nižší pracovní morálka. Pro ilustraci R09 uvedl: „*Jenom ten čas. Nevěnují se tomu. Prostě chtějí mít svoje volno.*“ Například R02 naráží na potíže s tím, že implicitní znalosti mladších jsou samozřejmostí. Nicméně z výpovědi R06 také vyplynulo: „*Občas nejde o tu jinou generaci, ale spíš třeba o ty oddělení.*“

V průběhu rozhovoru se přirozeně vynořila diskuze, zda účastník vnímá odlišný přístup k práci než kolegové z jiných generací. V souvislosti se staršími pracovníky nejčastěji zaznělo, že jsou zodpovědnější a nemají motivaci učit se novým věcem. Pracovník z výroby R12 popisoval odlišný přístup následovně: „*Mladší generace se snaží hledat více cest. Starší generace má vypozené dvě cestičky a prostě nejde to tady tou levou, tak to půjde vpravo. A pokud ani jedna, tak je to neřešitelné.*“ Avšak R01 má pocit, že mladší neberou práci tak vážně a vysvětluje: „*Přijde, něco udělá, odejde a neuvědomuje si vlastně, že i kdyby tam zůstal třeba nějakou chvíli déle v té práci a udělal to, co má, tak by se to všechno udělalo rychleji.*“ Zatímco několik účastníků popisovalo, že přístup k práci jednotlivých generací je

odlišný, několik dalších uvedlo, že věk není rozhodujícím faktorem. Pro ukázkou R03 konstatuje: „*Myslím si, že je to o člověku jako takovém.*“

Součástí zkoumání byly také rozdíly v motivaci a hodnotách mezi generacemi. Účastníci uváděli převážně několik příkladů. Opakovaně se objevilo, že pro mladší pracovníky jsou nejdůležitější peníze. R03 poukázala na mladší pracovníky v tomto kontextu: „*Mladí to mají jinak. Chtějí víc vybalancovat rodinu a svůj osobní život a práci.*“ Rozdíly v této oblasti R10 popisoval následovně a několik dalších pracovníků se s tímto názorem ztotožňovalo: „*Starší generace už má nějaké závazky, chce mít tu stabilitu a chce mít nějaké jistoty. Mladý tu rodinu třeba nemá a je mu jedno.*“ R02 zastupující mladší generaci popisoval: „*Naše generace už je taková, když se mi něco nelíbí, už mi přijde, že už trochu jako protestuje.*“ Přestože účastník R08 uvedl několik rozdílů, zdůraznil, že to neplatí plošně a záleží na konkrétní osobě.

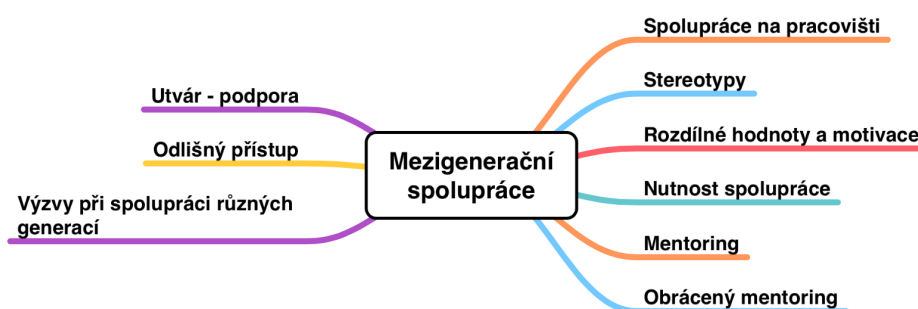
Rozhovor pokračoval tím, jaké dovednosti si účastníci osvojili v důsledku spolupráce s kolegy z jiných generací. Většina z nich uvedla něco odlišného. Mimo to opakovaně zaznělo pochopení jiných úhlů pohledů a trpělivost. Dále R08 zmínil: „*Ne všechno je tak, jak to na první pohled vypadá.*“ Ve vztahu ke starší generaci R07 uvádí: „*Víc klidu a takovéto praktičtější řešení problémů.*“ Účastníci ze střední věkové kategorie uváděli: být zodpovědný, umět zpomalit nebo komunikovat s druhými. Mladší pracovník R06 vysvětloval: „*Jsem si uvědomil, že až zas takový rozdíl v tom není. Prostě fakt, že ten věk není vůbec bariéra.*“

V rámci rozhovoru bylo také zjišťováno, zda mají účastníci zkušenost s mentoringem. Na základě odpovědí vyplynulo, že mentoring ve společnosti neprobíhá formálně, ale spíše přirozeně. R10 popisoval zkušenost následovně: „*Vedoucí byla starší a řekla, že se to všechno naučím a budu to učit ostatní.*“ Starší pracovník R09 poznamenal: „*Když jsem začínal, vždycky jsem si přijímal ty svoje lidi. Tak ty jsem musel učit.*“ U starších účastníků byla také zjišťována zkušenost s učením se od mladších kolegů. Nicméně, nikdo z dotazovaných zkušenost s obráceným mentoringem doposud neměl.

Na závěr byla projevena snaha porozumět, co by podle účastníků mohl Útvar péče o člověka udělat, aby podpořil mezigenerační spolupráci na pracovišti. Většina podnětů se vztahovala ke společným aktivitám, které by přirozeně rozvíjely vztahy mezi generacemi. R05 svou myšlenku dál rozvíjel: „*Myslím si, že člověk, který se zná s kolegou z jiné generace líp, tak jim ta práce jde třeba rychleji nebo lépe. Měli by k tomu přistupovat tak, aby v rámci nějakých firemních akcí vytvořili atmosféru, aby se ti lidi poznali navzájem.*“ R08 zmínil

důležitost organizování společných akcí pro pracovníky na stejné úrovni. Dále R04 navrhuje obecné nastavení vedoucích pracovníků. Pro pochopení R04 popisuje: „*Přizývat si třeba i ty nové lidi nebo ty zkušenější lidi do nějakého týmu, když něco řeší, aby tam právě docházelo k předávání těch zkušeností.*“ Někteří se shodovali na názoru, že vše záleží na osobním nastavení pracovníka.

Obrázek 10 znázorňuje kategorie kódů týkajících se mezigenerační spolupráce. Detailní rozpis jednotlivých kódů je z důvodu přehlednosti uveden v Příloze P X.



Obrázek 10 Kategorie kódů týkajících se mezigenerační spolupráce

(zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.5 Role vedoucího pracovníka

Úvodní část rozhovoru se zaměřila na roli vedoucího pracovníka. Nejprve bylo zkoumáno, zda si účastníci vzpomínají na nějakou zkušenost, kdy ze strany vedoucího cítili podporu. Každý z účastníků vnímal svého vedoucího v pozitivním světle. R17 a R19 cítili podporu při řešení problémů. Pro ilustraci, R19 to vysvětloval následovně: „*Každý den, když se něco děje. Vždycky nás podpoří.*“ Dále například R16 cítil uznání přínosu jeho práce.

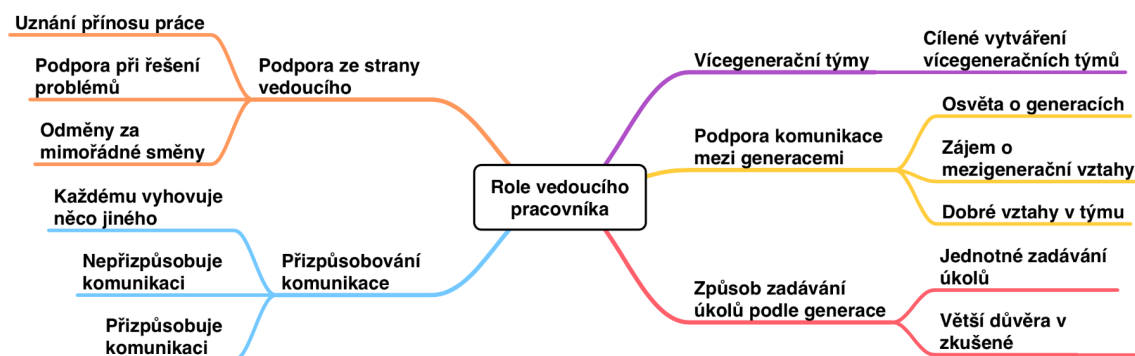
V návaznosti na tuto tematiku se účastníci vyjadřovali, zda vedoucí přizpůsobuje komunikaci věkovým skupinám. Většina z nich uvedla, že vedoucí přistupují ke svým podřízeným bez rozdílů. K tomu R15 dodala: „*U nás to není úplně asi o věku, jakoby o generacích, spíš opravdu lidi jsou buď konzervativní, anebo prostě mají rádi ty nové technologie.*“

Dalším zkoumaným aspektem bylo, jak vedoucí přistupuje k vytváření vícegeneračního týmu. Všichni účastníci se bezesporu shodli, že jejich vedoucí vytváří vícegenerační týmy cíleně. Jeden z nich popisoval situaci, kdy měl vedoucí přijmout pracovníka střední

generace, ale nakonec byl upřednostněn pracovník z mladší věkové skupiny. Jeden účastník rovněž zmínil, že ředitel společnosti usiluje o propojení zaměstnanců napříč generacemi.

Rozhovor se následně zaměřil na to, zda a jakým způsobem vedoucí pracovník podporuje komunikaci mezi zaměstnanci napříč generacemi. Někteří účastníci neměli žádné bližší informace o této problematice. Nicméně dle R16 generace a záležitosti s tím související vedoucího zajímají. Z výpovědí také vyplynulo, že ředitel společnosti se tomuto tématu věnuje a dělá v rámci firmy osvětu.

Zadávání úkolů je podle všech účastníků jednotné a věková kategorie v tom nehraje žádnou roli. Přesto R18 k tomu dodal: „*I když možná dá vedoucí víc na ty samozřejmě starší chlapy nebo zkušenější, kteří už tady jsou třeba 20 let.*“



Obrázek 11 Kódy a kategorie kódů týkajících se role vedoucího pracovníka

(zdroj: vlastní zpracování)

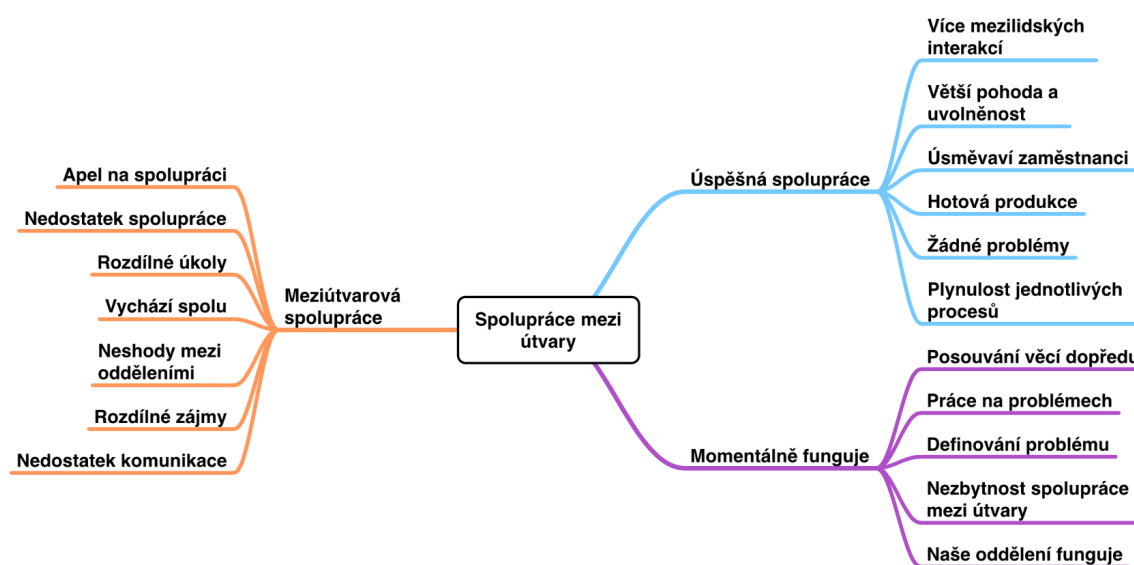
### 8.3.6 Spolupráce mezi odděleními

Následující část rozhovoru se zaměřila na téma spolupráce mezi útvary. Většina účastníků upozornila na to, že spolupráce není dostatečně efektivní. Jak popisuje R18: „*To se mi moc nelíbí. Každý si, jak se říká, na svém písečku hrabe.*“ R15 si nedorozumění rovněž uvědomuje a uvádí: „*Lidé mají hodně úkolů a potom je strašně těžké podívat se na to vlastně z toho pohledu druhého útvaru.*“ Nicméně, THP zaměstnanci vnímají firmu jako celek a vychází spolu. Pokud se jejich názory liší, jsou schopni dosáhnout kompromisu.

V této souvislosti byla účastníkům položena hypotetická otázka, na základě čeho by usoudili, že spolupráce mezi jednotlivými útvary ve firmě funguje. Odpovědi se v závislosti na pracovní pozici lišily, jelikož každý z nich přisuzuje důležitost jiným aspektům. Pracovníci z výroby by funkční spolupráci poznali podle toho, že je práce včas hotová

a jednotlivé procesy probíhají plynule. Naopak zaměstnanci z řad THP kladli důraz na častější mezilidské interakce, uvolněnější atmosféru a pozitivní náladu na pracovišti.

Účastníci dále popisovali, že v rámci jejich útvaru spolupráce funguje. Podle jednoho z nich aktuálně funguje rozpoznání a pojmenování problému, který se následně systematicky řeší. K tomu, aby spolupráce mezi útvary fungovala i napříč firmou, R19 zmínila: „*To by museli všichni chtít dál zabrat. To nevím, jestli oni vůbec chtějí.*“ Avšak rovněž zaznělo, že spolupráce mezi útvary aktuálně fungovat musí, jinak by firma již neexistovala.



Obrázek 12 Kódy a kategorie kódů týkajících se spolupráce mezi útvary

(zdroj: vlastní zpracování)

### 8.3.7 Rozhovor s ředitelem společnosti

Z pohledu ředitele přináší aktuální mezigenerační spolupráce ve firmě určité výzvy. Avšak ředitel firmy klade důraz na to, že odlišný přístup k práci různých věkových skupin nelze generalizovat. Podle něj je pracovní přístup ovlivněn především individuálními hodnotami a postoji daného zaměstnance. V současné době se snaží pojem „generace“ a podobné zařazování do kategorií ve firmě omezit. Ředitel vnímá jako nejdůležitější, aby si zaměstnanci udrželi vnitřní zápal a chuť hledat řešení i ve složitějších časech.

Tvorbě vícegeneračních týmů dříve nebyla ve firmě přikládána větší pozornost. To se však v poslední době změnilo a snaží se do týmů s většími pracovními zkušenostmi začlenit i méně zkušené pracovníky, kteří mají chuť se pracovníně posouvat a vyvíjet, což je hnacím motorem společnosti. Výhodou mladších zaměstnanců je podle ředitele jejich

jazyková vybavenost, dobré komunikační dovednosti, otevřenost a schopnost rychle se učit a přizpůsobovat se moderním pracovním procesům. Právě proto je kooperace zaměstnanců různého věku a zkušeností v dnešním dynamicky se rozvíjejícím prostředí klíčová. Mimo to v každém týmu nesmí chybět alespoň jedna žena, která jej vhodně doplňuje.

Ředitel společnosti zmínil, že klíčové pozice ve firmě jsou převážně obsazeny zaměstnanci ze starší věkové skupiny, a proto bude potřeba věnovat se do budoucna i těm mladším pracovníkům. Myšlenka proškolení vedoucích pracovníků byla ze strany ředitele společnosti přijata pozitivně. Z rozhovoru vyplynulo, že je firma ochotna investovat přibližně 100 000 Kč do iniciativ, které podpoří mezigenerační spolupráci na pracovišti a další rozvoj zaměstnanců.

#### 8.4 Výsledky dotazníkového šetření

Další metodu sběru dat představovalo dotazníkové šetření. Cílem bylo prozkoumat mezigenerační klima na pracovišti a faktory, které by mohly na toto klima mít vliv. Dotazník se zaměřil na následující faktory:

- Důvěra v nadřízeného
- Transformační styl vedení
- Generační stereotypy
- Mezigenerační klima na pracovišti
- Autonomie
- Klima profesního rozvoje

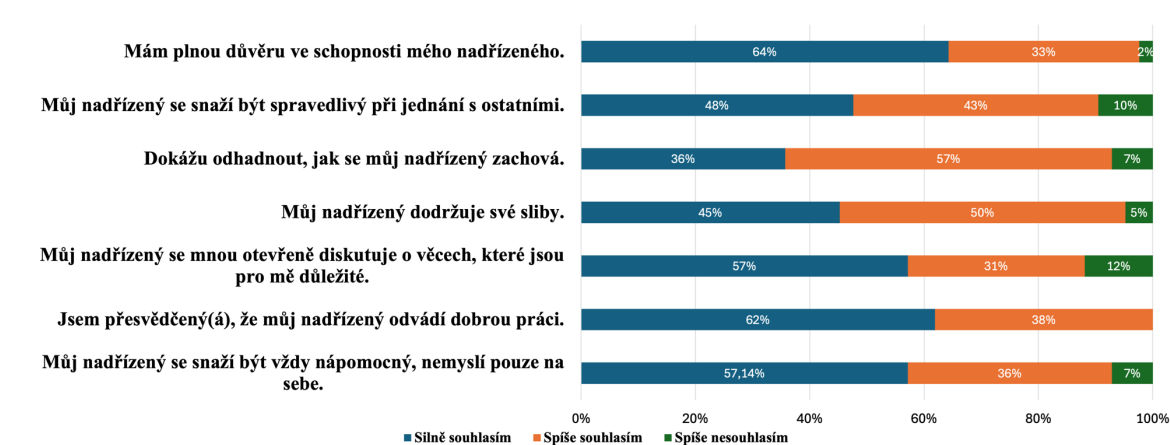
Dotazníkové šetření bylo realizováno ve dvou vlnách. Seznam otázek (včetně identifikačních a výrokových) je uveden v Příloze XI. THP byl dotazník distribuován elektronicky prostřednictvím e-mailu personálním útvarem, zatímco pracovníci z výroby obdrželi papírovou formu dotazníku, kterou po vyplnění odevzdávali do určitého boxu pro zachování anonymity. Informace o probíhající dotazníkovém šetření s QR kódem byly rovněž vyvěšeny při vstupu do jídelny, šaten a na vstupních dveřích v jednotlivých halách. Během druhé vlny se informace tiskly také na druhou stranu jídelního lístku. Dále v průběhu obou vln THP obdrželi e-mail, že dotazníkové šetření stále probíhá a mohou případně dotazník vyplnit. Co se týče pracovníků ve výrobě, personální útvar oběma směnám také připomenul, že dotazníky jsou nadále k dispozici pro vyplnění.

První vlna byla spuštěna dne 3. 9. 2024 a trvala jeden měsíc a dva týdny. Dotazník vyplnilo celkem 42 zaměstnanců. Návratnost první vlny činila přibližně 15,73 % (z 267 zaměstnanců). Deskriptivní statistika získaných odpovědí je uvedena v Příloze XII. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 30 mužů (71 %) a 12 žen (29 %). Vyšší zastoupení mužů mezi respondenty reflektuje strukturu zaměstnanců ve firmě.

Druhá identifikační otázka měla zjistit věkovou kategorii zaměstnanců. Nepočtenější skupinu respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 35-44 let (13 osob), což odpovídá i nejvíce zastoupené věkové skupině ve firmě. Následující dvě skupiny, které mají nepatrně nižší počet respondentů, zahrnují zaměstnance ve věku 25-34 let (11 osob) a 45-54 let (10 osob). Naopak skupinami s nejmenším počtem respondentů jsou zaměstnanci ve věku 18-24 let (4 osoby) a nad 55 let (4 osoby). Pro potřeby diplomové práce byly jednotlivé věkové kategorie spojeny pouze do tří skupin: mladší (18-34 let), střední (35-54 let) a starší (nad 55 let).

Z celkového počtu respondentů osm zaměstnanců uvedlo, že je na vedoucí pozici. Pokud respondent uvedl, že není na vedoucí pozici, následovala otázka, zda patří mezi THP nebo pracovníky ve výrobě. Na základě toho je ze zbývajících 37 respondentů 20 z řad THP a 14 pracovníků z výroby.

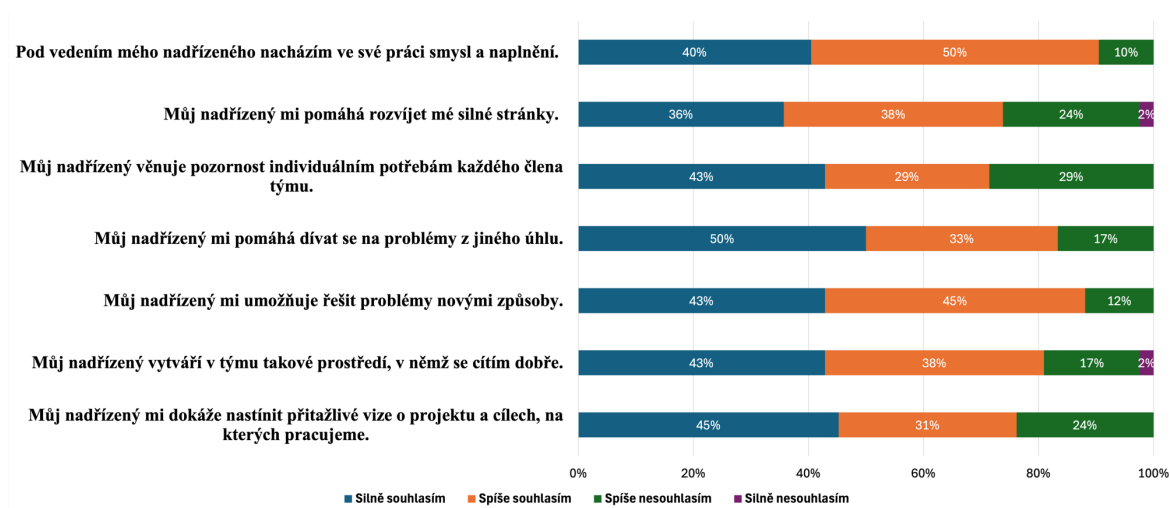
Nejprve byla v dotazníkovém šetření zkoumána důvěra v nadřízeného, jelikož je nezbytným předpokladem pro efektivní komunikaci a spolupráci mezi zaměstnanci. V rámci této kategorie respondenti vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas s celkem sedmi výroky, které jsou uvedené na Obrázku 13. Z něj je patrné, že většina respondentů se přiklání k pozitivnímu hodnocení. Mimo jiné se (také viz Příloha XII) ukázala zajímavá průměrná hodnota 1,381, která se nachází blízko dolního extrému škály. To může naznačovat, že většina respondentů má plnou důvěru ve schopnosti svého nadřízeného. Stejnou průměrnou hodnotu má i další výrok, kde se odpovědi respondentů pohybovaly pouze mezi hodnotami 1 a 2, což může poukazovat na jejich relativně silné přesvědčení o tom, že jejich nadřízený odvádí dobrou práci.



Obrázek 13 Důvěra v nadřízeného

(zdroj: vlastní zpracování)

Dalším zkoumaným faktorem byl transformační styl vedení, který se osvědčuje v prostředí s různými věkovými skupinami. Obrázek 14 znázorňuje rozložení hodnocení respondentů na jednotlivé výroky zaměřené na projevy tohoto stylu vedení. Například 43 % respondentů (18 zaměstnanců) uvedlo, že jejich nadřízený vytváří v týmu příjemné prostředí, avšak 17 % respondentů (7 zaměstnanců) s tímto výrokem spíše nesouhlasí a dokonce jeden zaměstnanec (2 %) silně nesouhlasí. Lze pozorovat, že odpovědi respondentů jsou oproti předchozí kategorii již více různorodé, avšak stále nejsou příliš rozptýlené.



Obrázek 14 Transformační styl vedení

(zdroj: vlastní zpracování)

V návaznosti na to bylo pomocí Kruskal-Wallis testu zkoumáno, zda se hodnocení transformačního stylu vedení liší v závislosti na věkové skupině respondentů. Hypotézy byly stanoveny následovně:

$H_0$ : Neexistuje statisticky významný rozdíl ve vnímání transformačního stylu vedení mezi různými věkovými skupinami.

$H_1$ : Existuje statisticky významný rozdíl ve vnímání transformačního stylu vedení mezi různými věkovými skupinami.

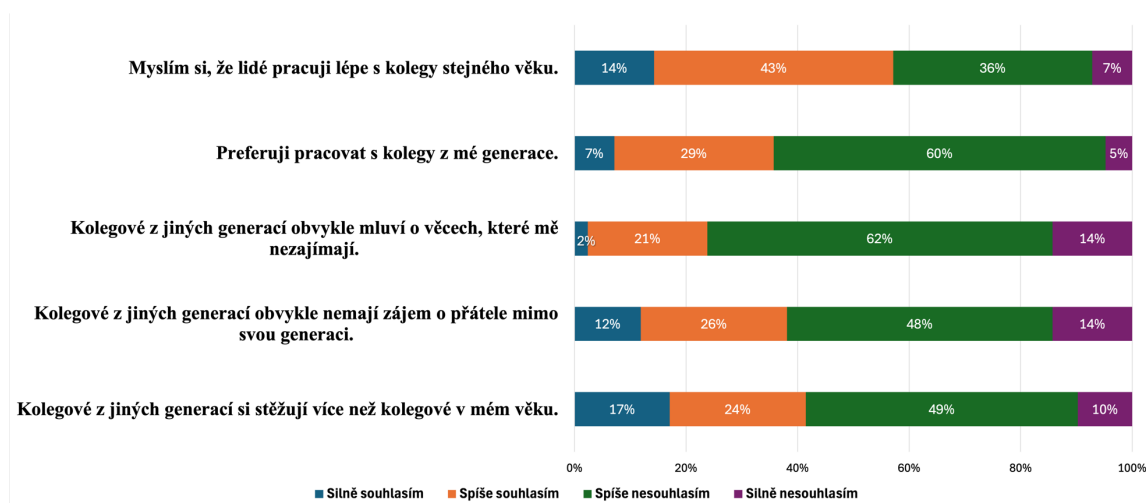
Tabulka 3 Kruskal-Wallis Test - důvěra v nadřízeného

| <i>Kruskal-Wallis Test</i> |           |    |       |
|----------------------------|-----------|----|-------|
| Factor                     | Statistic | df | p     |
| Kat                        | 4.292     | 2  | 0.117 |

(zdroj: vlastní zpracování)

Dle výsledku Kruskal-Wallis testu nelze zamítnout nulovou hypotézu, jelikož hodnota  $p = 0,117$  přesahuje běžně používanou hladinu významnosti ( $\alpha = 0,05$ ). To může naznačovat, že rozdíly ve vnímání transformačního stylu vedení mezi věkovými skupinami nejsou statisticky významné.

Generační stereotypy mohou ovlivnit efektivní fungování vícegeneračních týmů, a proto představují další zkoumanou kategorii. Součástí této kategorie bylo pět výroku, které jsou společně s odpověďmi respondentů graficky zobrazené na Obrázku 15. Zajímavým zjištěním je, že 57 % respondentů zastává názor, že lidé pracují lépe s kolegy stejného věku. Průměrné hodnoty (viz Příloha XII) se u všech výroků pohybují v rozmezí od 2,357 do 2,881, což naznačuje, že respondenti mají tendenci s nimi spíše nesouhlasit.



Obrázek 15 Generační stereotypy

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro Kruskal-Wallis test byly hypotézy stanovené následovně:

$H_0$ : Věk nemá vliv na míru generačních stereotypů.

$H_1$ : Věk má vliv na míru generačních stereotypů.

Na základě výsledků Kruskal-Wallis testu (viz Tabulka 4) byla zjištěna p-hodnota 0,154, která je vyšší než  $\alpha = 0,05$ , a proto nelze zamítnout nulovou hypotézu. Tento výsledek naznačuje, že nebyl prokázán statisticky významný vliv věku na míru generačních stereotypů.

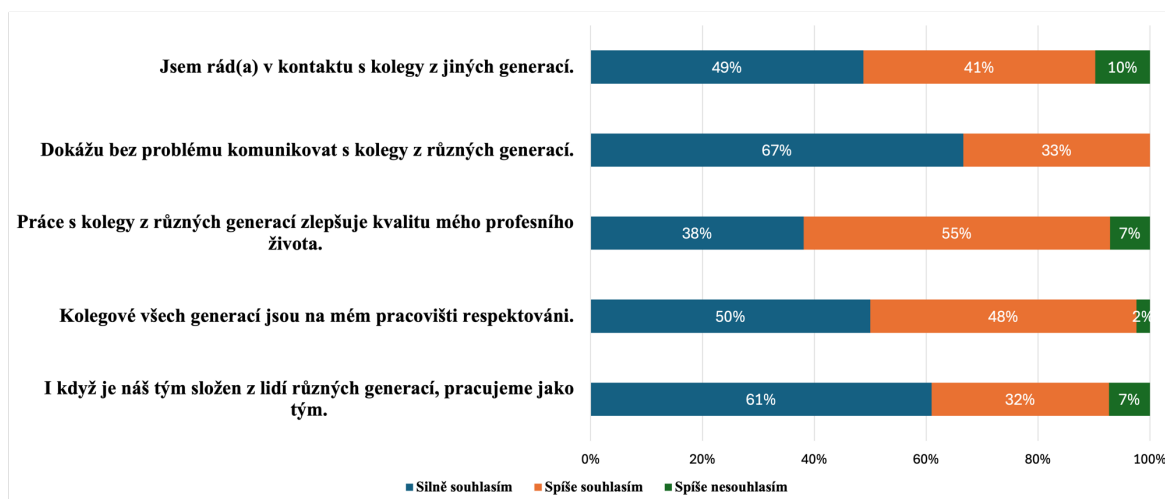
Tabulka 4 Kruskal-Wallis test - generační stereotypy

*Kruskal-Wallis Test*

| Factor | Statistic | df | p     |
|--------|-----------|----|-------|
| Kat    | 3.738     | 2  | 0.154 |

(zdroj: vlastní zpracování)

Mezigenerační klima na pracovišti představovalo čtvrtou kategorii. Respondenti se vyjadřovali k pěti výroky (viz Obrázek 16). Pozitivním výsledkem je, že všichni respondenti jsou schopni komunikovat s kolegy z různých generací, jelikož s tímto tvrzením silně souhlasí nebo spíše souhlasí.



Obrázek 16 Mezigenerační klima na pracovišti

(zdroj: vlastní zpracování)

Pro ověření, zda existuje statisticky významný vztah mezi mezigeneračním klimatem na pracovišti a důvěrou v nadřízeného, byl použit Spearmanův korelační koeficient. Hypotézy byly stanoveny následovně:

$H_0$ : Mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti neexistuje statisticky významný vztah.

$H_1$ : Mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti existuje statisticky významný vztah.

Tabulka 5 Spearmanova korelace mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti

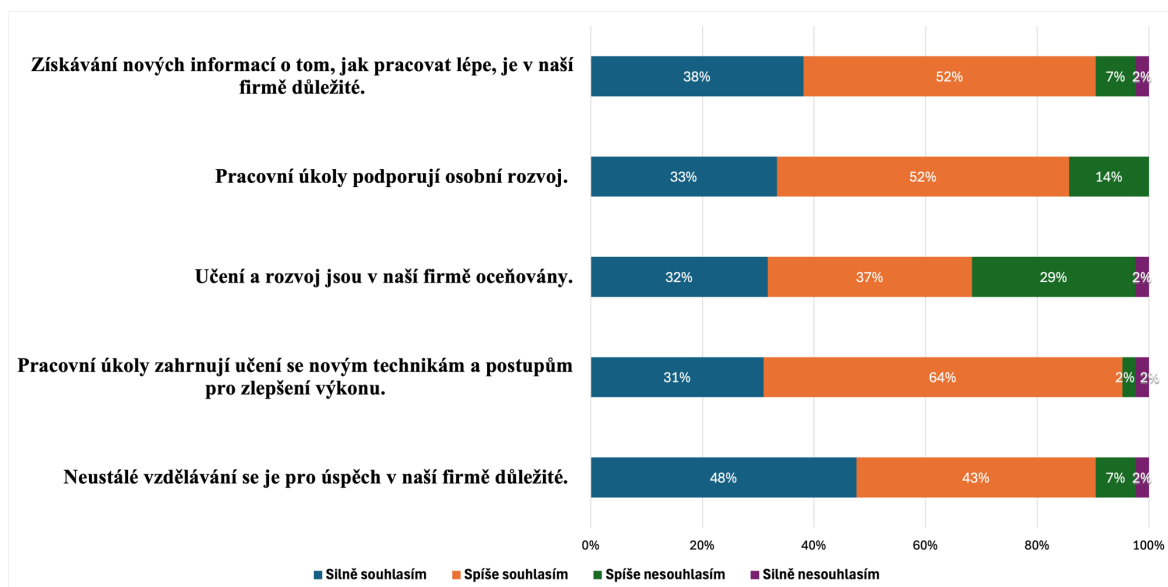
*Spearman's Correlations*

| Variable                             |                | Důvěra v nadřízeného | Mezigenerační klima na pracovišti |
|--------------------------------------|----------------|----------------------|-----------------------------------|
| 1. Důvěra v nadřízeného              | Spearman's rho | —                    |                                   |
|                                      | p-value        | —                    |                                   |
| 2. Mezigenerační klima na pracovišti | Spearman's rho | 0.567                | —                                 |
|                                      | p-value        | < .001               | —                                 |

(zdroj: vlastní zpracování)

Hodnota Spearmanova korelačního koeficientu 0,567 představuje středně silnou pozitivní korelaci mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti. Tento výsledek naznačuje, že vyšší důvěra v nadřízeného souvisí s lepším mezigeneračním klimatem na pracovišti. Hodnota  $p < 0,001$  je nižší než  $\alpha = 0,05$ , což potvrzuje vysokou statistickou významnost tohoto vztahu. V této souvislosti zamítané nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy. Z provedené Spearmanovy korelace bylo zjištěno, že mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti existuje statisticky významný vztah.

Klima profesního rozvoje představuje další zkoumanou oblast. Respondenti vyjadřovali svůj souhlas či nesouhlas s celkem pěti výroky. Z Obrázku 17 je patrné, že odpovědi respondentů jsou více různorodé, avšak stále nejsou příliš rozptýlené. Za zmínku také stojí průměrná hodnota 2,024 (viz Příloha XII) naznačující souhlas respondentů s tvrzením, že učení a rozvoj jsou ve firmě oceňovány, ovšem blíží se k neutrálnímu postoji.



Obrázek 17 Klima profesního rozvoje

(zdroj: vlastní zpracování)

Prostřednictvím Kruskal-Wallis testu bylo zjišťováno, zda má věková skupina vliv na vnímání klimatu profesního rozvoje ve firmě. Za tímto účelem byly formulovány následující hypotézy:

$H_0$ : Neexistují statisticky významné rozdíly ve vnímání klimatu profesního rozvoje mezi různými generacemi.

$H_1$ : Existují statisticky významné rozdíly ve vnímání klimatu profesního rozvoje mezi různými generacemi.

Tabulka 6 Kruskal-Wallis test - klima profesního rozvoje

*Kruskal-Wallis Test*

| Factor         | Statistic | df | p     |
|----------------|-----------|----|-------|
| Věková skupina | 6.929     | 2  | 0.031 |

(zdroj: vlastní zpracování)

Výsledky Kruskal-Wallis testu (Tabulka 6) ukázaly p-hodnotu 0,031, což je méně než hladina významnosti  $\alpha = 0,05$ , a proto zamítáme nulovou hypotézu ve prospěch alternativní hypotézy, která předpokládá existenci rozdílů ve vnímání klimatu profesního rozvoje mezi různými věkovými skupinami. Dunnovo post-hoc srovnání (Tabulka 7) ukázalo statisticky významné rozdíly mezi mladší a starší věkovou skupinou, stejně jako mezi střední a starší

věkovou skupinou. Data sice naznačují potenciální vliv věkové skupiny, avšak je nutné zohlednit omezený počet respondentů. Toto omezení poukazuje na potřebu dalšího zkoumání dané problematiky.

Tabulka 7 Dunnovo post-hoc srovnání

*Dunn's Post Hoc Comparisons – Věková skupina*

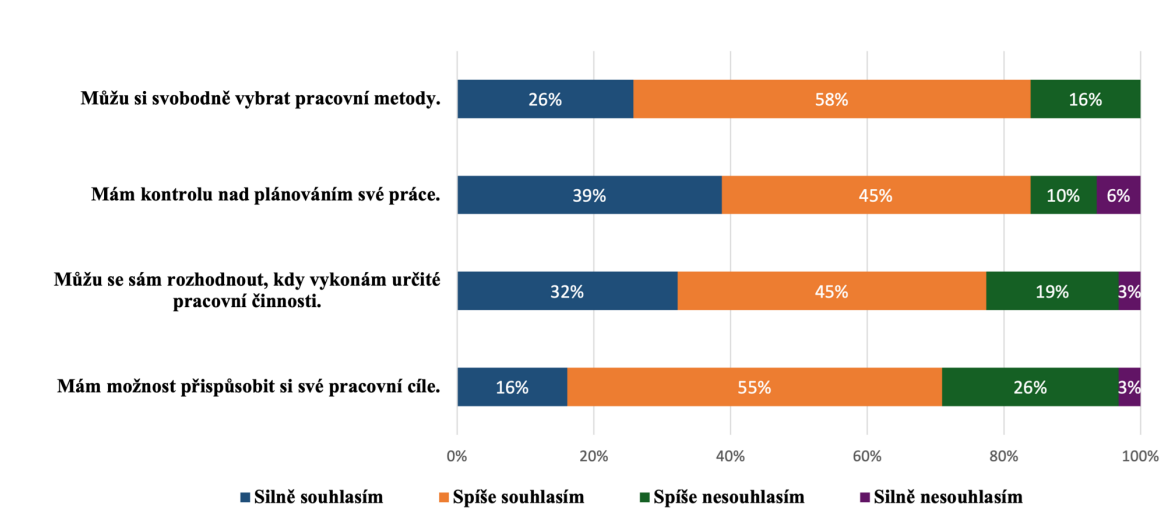
| Comparison | z      | W <sub>i</sub> | W <sub>j</sub> | r <sub>rb</sub> | p     | p <sub>bonf</sub> | p <sub>holm</sub> |
|------------|--------|----------------|----------------|-----------------|-------|-------------------|-------------------|
| 1 - 2      | -0.351 | 22.233         | 23.652         | 0.075           | 0.726 | 1.000             | 0.726             |
| 1 - 3      | 2.312  | 22.233         | 6.375          | 0.800           | 0.021 | 0.062             | 0.042             |
| 2 - 3      | 2.616  | 23.652         | 6.375          | 0.793           | 0.009 | 0.027             | 0.027             |

*Note.* Rank-biserial correlation based on individual Mann-Whitney tests.

(zdroj: vlastní zpracování)

Druhá vlna, která navazovala na první fázi šetření, začala 12. 12. 2024 a probíhala po dobu dvou měsíců a osmi dnů. Dotazník vyplnilo celkem 31 zaměstnanců, návratnost druhé vlny činila 11,03 % (z 281 zaměstnanců).

V tomto šetření byla zkoumána míra autonomie zaměstnanců na pracovišti. Z Obrázku 18 lze vyčíst, že velká část respondentů disponuje určitou mírou autonomie. Přibližně 84 % respondentů si může svobodně zvolit způsoby, jak vykonávat svou práci. Stejně tak 84 % respondentů má kontrolu nad plánováním a rozvrhem svých pracovních úkolů. Naopak 22 % respondentů nemá možnost se rozhodnout podle vlastního uvážení, kdy vykoná určité pracovní činnosti.



Obrázek 18 Autonomie

(zdroj: vlastní zpracování)

## 9 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ

V úvodu analytické části byla vybraná organizace představena, zejména oblast jejího působení, její poslání, vize a strategie. V rámci analýzy struktury zaměstnanců ve firmě bylo zjištěno, že nejpočetnější skupinu tvoří osoby ve věku 35-44 let. Průměrný věk pracovníků ve firmě činí 42,4 let. Vzhledem k tomu, že organizace působí na trhu již 32 let, nyní čelí fázi, kdy dochází k odchodu dlouholetých zaměstnanců do důchodu. Analýza míry fluktuace zaměstnanců ukázala, že kromě roku 2023 se v posledních pěti letech pohybovala v rozmezí 23-25 %. Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka byly v letech 2021-2024 v průměru 3 521 Kč, přestože roční rozpočet na vzdělávání je 7 000 Kč na jednoho zaměstnance.

Analýza současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci byla provedena pomocí několika metod sběru dat. Na základě informací z personálního útvaru bylo zjištěno, že firma realizuje určité aktivity na podporu mezigenerační spolupráce, avšak nejsou zatím systematicky rozvíjeny. Pozorování pracovního prostředí ukázalo, že se v rámci firmy nachází několik míst, které umožňují setkávání zaměstnanců a budování vztahů. V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda mladší, střední a starší věková skupina zaměstnanců vnímá konkrétní organizační faktory rozdílně. Statisticky významný vliv byl nalezen v odlišném vnímání klimatu profesního rozvoje mezi různými generacemi. Dále Spearmanova korelace potvrdila, že mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti existuje statisticky významný vztah. Nicméně, je nutné zohlednit omezený počet respondentů. Dále byly odhaleny konkrétní přednosti a nedostatky:

Přednostmi současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci jsou:

- Vedení cíleně vytváří vícegenerační týmy.
- Vedení podporuje rozvoj a vzdělávání svých zaměstnanců.
- Zájem firmy o problematiku mezigenerační spolupráce.
- Moderní zázemí firmy přispívající k atraktivitě pracovního prostředí.
- Realizace tematických akcí na podporu mezilidských vztahů na pracovišti.

Mezi nedostatky současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci patří:

- V interních dokumentech nejsou zohledněny generace a strategie na podporu jejich vzájemné spolupráce.
- Chybí jasně definovaný postup pro sdílení zkušeností mezi zaměstnanci.

- Vedoucí pracovníci nemají dostatek měkkých manažerských dovedností, které jsou nezbytné pro efektivní vedení multigeneračních týmů.
- Vedoucí pracovníci obvykle neposkytují zpětnou vazbu svým podřízeným.
- Vedoucí pracovníci nejsou školeni v oblasti mezigenerační spolupráce.
- Nedostatečná osvěta a školení v oblasti age managementu.

Teoretické poznatky a výstupy z analytické části posloužily jako podklad pro navržení projektu na zefektivnění mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci a zlepšení kompetencí vedoucích pracovníků v této oblasti.

## 10 PROJEKT NA PODPORU MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCE NA PRACOVÍŠTI

Prostřednictvím analýzy současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti byly podle informací z personálního útvaru a interních dokumentů, rozhovorů se zaměstnanci a ředitelem společnosti a dotazníkového šetření zjištěny bariéry, které omezují efektivní spolupráci zaměstnanců napříč různými generacemi. Přestože z dotazníkového šetření vyplynulo, že mezigenerační spolupráce zaměstnanců funguje, v rámci rozhovorů se zaměstnanci se ukázalo, že existují výzvy spojené se staršími pracovníky, zejména k jejich otevřenosti ke změnám, moderním technologiím a rozdílným pohledům na věc.

Dalším zjištěným nedostatkem jsou chybějící měkké dovednosti vedoucích pracovníků, které jsou v souvislosti s efektivním vedením multigeneračního týmu nezbytné. Zároveň v rámci rozhovoru s vedením zaznělo, že klíčové pozice ve firmě zastávají starší pracovníci, a proto by měla být věnována pozornost nejen rozvoji jejich technických dovedností, ale i vůdčích dovedností.

Na základě identifikovaných výzev a nedostatků byl navržen projekt. Logický rámec (viz Příloha XIII) posloužil ke stanovení hlavního cíle projektu, účelu, klíčových aktivit a výstupu projektu včetně časového harmonogramu a potřebných prostředků.

### 10.1 Cíle projektu, jeho přínosy a objektivně ověřitelné ukazatele

Projektovým cílem je zefektivnění mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci. K posouzení splnění cíle projektu poslouží objektivně ověřitelný ukazatel stanovený na základě metody SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, smysluplný a časově ohraničený). Objektivně ověřitelným ukazatelem projektového cíle jsou odchody zaměstnanců, konkrétně snížení odchodovosti pracovníků, kteří jako důvod odchodu uvádějí spory na pracovišti, o 8 %, a to v časovém období rok po ukončení projektu. Zdrojem informací k ověření bude evidence zaměstnanců a podnikový informační systém.

Dosažení projektového cíle podpoří realizace programu reverzního mentoringu a uskutečnění manažerských školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností a mezigenerační spolupráce na pracovišti. Zdrojem informací k ověření objektivně ověřitelných ukazatelů (rovněž stanovených dle metody SMART) bude sloužit evidence zaměstnanců, podnikový informační systém, zpětná vazba mentora na pokrok menteeho

a hodnocení mentora personální pracovníci při určování výše mimořádné odměny. Pro posouzení úspěšnosti jednotlivých výstupů budou využity tyto ukazatele:

- Minimálně 4 páry mentor-mentee úspěšně absolvují celý program reverzního mentoringu dokonce listopadu 2026.
- Po úspěšném dokončení programu reverzního mentoringu, nejpozději do konce listopadu 2026, budou alespoň dva mentoři při výpočtu mimořádné odměny hodnoceni v rozmezí 16-20 bodů dle stanovené metodiky.
- Minimálně 80 % vedoucích pracovníků včetně mistrů absolvuje školení nejpozději do listopadu 2026.

Širším přínosem pro firmu v případě úspěšné realizace projektu může být zvýšení produktivity, jejíž hodnocení může vycházet z ukazatele nárůstu počtu dokončených projektů ve stanoveném termínu. Aby byl popisovaný projekt posouzen jako úspěšný, měl by tento ukazatel činit alespoň 8 %, a to v časovém období do jednoho roku od ukončení projektu. Projekt se pozitivně odrazí rovněž na míře fluktuace, a to konkrétně na jejím snížení o minimálně 7 % po ukončení projektu. Dalším očekávaným přínosem bude zvýšení počtu návrhu na inovace, přičemž účastníci mentoringu dohromady podají minimálně 3 návrhy na zlepšení do konce roku 2026. K ověření bude sloužit evidence zaměstnanců, evidence návrhu na inovace a podnikový informační systém.

## 10.2 Klíčové činnosti projektu

V rámci této kapitoly byly identifikovány klíčové aktivity, které jsou zásadní pro úspěšnou realizaci projektu. V případě implementace programu reverzního mentoringu se jedná o tyto klíčové činnosti:

- Tvorba projektového týmu.
- Návrh metodiky reverzního mentoringu.
- Schválení metodiky.
- Výběr školící firmy.
- Tvorba a distribuce propagačních materiálů.
- Tvorba seznamu potenciálních mentorů
- Představení programu.

- Spárování zaměstnanců.
- Závěrečné zhodnocení programu.
- Prezentace výsledků programu.

Pro uskutečnění vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti manažerských dovedností jsou nezbytné následující činnosti:

- Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání.
- Příprava seznamu účastníků školení.
- Oslovení a výběr dodavatelů školení.
- Zajištění technického a organizačního zázemí.

Součástí závěrečné fáze projektu bude celkové zhodnocení jeho efektivity a míry dosažení stanovených cílů.

### **10.2.1 Tvorba projektového týmu**

Realizace programu započne stanovením projektového týmu, který bude mít odpovědnost za plánování, řízení a realizaci všech klíčových aktivit. Součástí projektového týmu budou pracovníci personálního útvaru, marketingová specialistka, ředitel společnosti a zástupci jednotlivých divizí. V rámci úvodního setkání týmu je nejprve potřeba určit role a odpovědnosti členů, harmonogram a klíčové aktivity. Přibližná délka úvodního setkání by se měla pohybovat v rozmezí 60-90 minut. Dále by bylo vhodné rezervovat velkou zasedací místnost, aby měli členové týmu dostatek prostoru pro otevřenou diskuzi.

### **10.2.2 Návrh metodiky reverzního mentoringu**

Ve snaze zlepšit přehled starších pracovníků o nových technologiích, digitálních nástrojích a trendech by měl být personální pracovníci ve spolupráci s projektovým týmem navržen koncept reverzního mentoringu. Ten umožňuje mladším zaměstnancům předávat své znalosti starším kolegům a ulehčit jim přizpůsobení se na moderní pracovní prostředí. Zároveň budou moct mladší mentoři získat cenné zkušenosti s vedením, komunikací a rozvojem vůdčích schopností, a připravit se na převzetí odpovědnější role ve firmě, kterou v současné době zastávají starší zaměstnanci.

## Metodika reverzního mentoringu

**Reverzní mentoring** je metoda, pomocí níž mohou mladší nebo méně zkušení zaměstnanci předávat své znalosti a dovednosti starším nebo zkušenějším kolegům, především v oblastech, jako jsou nové technologie a trendy či digitalizace. Cílem zavedení reverzního mentoringu ve firmě bude podpořit sdílení znalostí napříč generacemi, vznik nových inovativních řešení a rozvoj vůdčích schopností u juniorních zaměstnanců.

Ideální **mentor** bude vybírán podle následujících kritérií:

- Má praktické zkušenosti nebo dostatek informací o tématu, které bude s mentorovaným sdílet. Nemusí být v dané oblasti odborníkem, ale měl by být schopný předat nové znalosti staršímu pracovníkovi.
- Je motivován předávat své znalosti druhým a tím přispět k jejich rozvoji.
- Disponuje dobrými komunikačními dovednostmi. Jedná se tedy o schopnost jednoduše a srozumitelně dané téma staršímu zaměstnanci představit a vysvětlit.
- Bude ochotný vést otevřenou diskuzi a nebude podléhat generačním předsudkům.
- Umí naslouchat potřebám mentorovaného a dávat konstruktivní zpětnou vazbu.
- Má dostatečné časové možnosti na pravidelnou přípravu materiálů a setkání s mentorovaným.

Mentor před zahájením programu absolvuje povinné školení v oblasti mentoringu, zaměřené na základní principy mentoringu, komunikaci, poskytování podpory a konstruktivní zpětné vazby. Pro zajištění vysoké kvality a celkového úspěchu mentoringového programu je tento krok důležitý a neměl by být vynechán.

**Mentee**, tedy mentorovaná osoba, bude posuzována podle těchto kritérií:

- Má silnou motivaci se osobně i profesně rozvíjet. Rád čelí výzvám a učí se novým věcem, které mohou zvýšit jeho produktivitu práce.
- Dokáže se svým mentorem otevřeně komunikovat o tom, v jakých oblastech by rád rozšířil své znalosti.
- Bude se aktivně podílet na řešení úkolů zadaných mentorem.
- Je ochotný aktivně klást otázky v případě nejasností.

- Dokáže přijmout zpětnou vazbu a reflexivně se nad ní zamyslet.
- Bude mít čas na pravidelnou účast v mentoringovém programu.

**Kritéria pro párování.** Tato část je pro úspěšný mentoringový program klíčová, jelikož každý zaměstnanec může mít odlišné preference ohledně svého mentora či menteeho, a proto je potřeba procesu párování věnovat dostatečnou pozornost. Jejich přiřazování bude probíhat na základě několika stěžejních kritérií:

- Oblast zaměření – Mentor musí disponovat dostatečnými znalostmi a dovednostmi v oblasti, kterou se chce mentee naučit.
- Charakteristické vlastnosti – Je důležité zohlednit různé charakteristické vlastnosti obou zaměstnanců, které mohou mít vliv na efektivitu sdílení znalostí. Proto bude posouzeno, zda jedinec preferuje: plánování a organizování vs. spontánnost; jasný a stručný styl vysvětlování vs. laicky srozumitelný styl vysvětlování; týmová spolupráce vs. samostatná práce; kreativní vs. konzervativní přístup.
- Pracovní pozice – Mentee může preferovat mentora na stejné pracovní pozici nebo ze stejného kolektivu, aby byl pro něj vztah přirozenější, což usnadní otevřenou komunikaci. Nebo naopak může mít zájem o mentora z vyšší pozice, díky němuž získá větší přehled a zkušenosti.
- Pohlaví – Někteří mentee se budou cítit komfortněji s mentorem stejného pohlaví, zatímco pro jiné tento faktor nebude hrát důležitou roli.
- Jiné specifické potřeby.

Mimo to menteemu bude poskytnuta možnost si svého mentora vybrat podle vlastních preferencí. Tento přístup poskytuje větší svobodu a motivaci. Mentee tak bude moci zvolit mentora, který mu vyhovuje jak osobně, tak profesně. Tímto lze mezi nimi podpořit přirozenou důvěru a otevřenou komunikaci.

**Délka mentoringového programu** bude vzhledem k potřebě vytvoření vzájemné důvěry mezi zaměstnanci stanovena na osm měsíců. Jedná se o dostatečně dlouhou dobu na předání znalostí a zároveň tak zůstanou účastníci motivováni po celou dobu jeho trvání. Pravidelná setkání budou probíhat jednou měsíčně, což umožní staršímu zaměstnanci zpracovávat a plnit zadané úkoly vlastním tempem. Zároveň bude možné setkání efektivně sladit s pracovními povinnostmi obou zaměstnanců. Při plánování schůzek je nutné

zohlednit dvousměnný provoz ve firmě. Každé setkání by mělo trvat přibližně 90 minut a uskutečnit se osobně.

**Setkání** bude strukturováno následovně:

- 20 min – Na začátku mentor seznámí menteeho s tématem, které budou v rámci tohoto setkání probírat. Proběhne rekapitulace minulého setkání a diskuze o tom, co se mu povedlo v praxi aplikovat a s jakými výzvami se musel vypořádat. Mentor ocení jeho pokrok, sdělí své postřehy a nabídne patřičné rady.
- 60 min – Hlavní část mentor zahájí představením teoretických základů daného tématu, poskytne jeho širší kontext a klíčové aspekty. Poté přejde k praktickým ukázkám a cvičením, které menteeu pomohou rychleji si osvojit určité dovednosti. V průběhu setkání má možnost klást otázky v případě jakýchkoliv nejasností.
- 10 min – Závěrem setkání mentor provede krátké shrnutí toho, co mu bylo právě vysvětleno a co by si z něj měl odnést. Dále menteeu doporučí, jakým způsobem může probíranou oblast v následujícím období aplikovat v rámci plnění pracovních úkolů. Také se zmíní o tom, co bude předmětem dalšího setkání.

**Optimální doba přípravy mentora** na pravidelnou schůzku s menteeem bude záviset na jeho zkušenostech, plánovaném tématu setkání a individuálních potřebách menteeho. V ideálním případě by se mělo jednat o 1-2 hodiny přípravy před každým setkáním. Úkolem mentora bude připravit podklady v podobě teoretických východisek, příkladů z praxe či případových studií, které mohou menteeu pomoci lépe pochopit probírané téma.

**Přihláška do mentoringového programu** by měla obsahovat několik otázek, které personálnímu útvaru pomohou při přiřazování mentora k menteeu. Případné otázky mohou znít následovně, přičemž zaměstnanec, který má zájem o roli mentora, by poslední otázku vynechal.

- Chcete se zapojit jako mentor, nebo mentee?
- Jaká očekávání máte od programu?
- Jaká je Vaše hlavní motivace pro účast v tomto programu?
- Na jaké oblasti byste se chtěl/a v rámci mentoringu zaměřit?
- Napadá Vás někdo, kdo by mohl být Vaším mentorem? Pokud ano, proč právě tento člověk?

**Úvodní setkání.** Mentor by měl menteeho o plánovaném úvodním setkání informovat jako první, čímž ukáže svou angažovanost. V rámci úvodu je potřeba jasně a přesně definovat cíl, například s využitím metody SMART, aby byl specifický, měřitelný, dosažitelný, reálný a časově ohraničený. Mentee si může pomoci následujícími otázkami:

- Čeho chci dosáhnout?
- Jakého rozdílu chci dosáhnout?
- Na jaké dovednosti se chci zaměřit?

Po stanovení cíle je vhodné vést diskuzi o tom, co menteeho motivuje k dalšímu rozvoji, jak mu nové dovednosti pomohou a jak to ovlivní jeho pracovní efektivitu. Tím si lépe uvědomí důležitost jejich setkání. Aby bylo možné měřit rozvoj menteeho, mentor by měl nejprve ověřit jeho dosavadní dovednosti a znalosti v dané problematice krátkým testem nebo úkolem. Písemná dokumentace těchto výsledků umožní objektivně posoudit počáteční a konečnou úroveň menteeho. Na základě zjištěné výchozí úrovně mentor přizpůsobí obsah setkání podle jeho individuálních potřeb. Pokrok menteeho bude měřen krátkým písemným shrnutím mentora po každém setkání. Shrnutí by mělo obsahovat informace o tom, co se mentee od minulého setkání naučil a jaké dovednosti si osvojil. Je nezbytné, ale bylo shrnutí zpracováno v elektronické podobě, aby k němu měl personální útvar přístup při zpětném vyhodnocení programu.

V závěrečné fázi programu mentor připraví úkol, prostřednictvím kterého bude možné ověřit, jak mentee umí nově nabyté znalosti aplikovat v konkrétní situaci. Kromě toho mentee také vyplní krátký dotazník, který poslouží k reflexi i hodnocení spolupráce s mentorem a účinnosti programu. Dotazník budou účastníci moct vyplnit online nebo v tištěné podobě, kterou následně odevzdají personální útvaru k dalšímu zpracování. Otázky v dotazníku zaměřené na sebereflexi menteeho mohou znít následovně:

- Splnila se Vaše očekávání ohledně programu?
- Jaké nové znalosti nebo dovednosti jste díky programu získal/a?
- Jak moc se změnilo Vaše vnímání probíraných témat? (na škále 1-5)
- Jakým způsobem plánujete využít nové znalosti a dovednosti v praxi?

Mentor se může zamyslet nad těmito otázkami:

- Co Vás role mentora naučila?

- S jakými výzvami jste se v rámci předávání znalosti potýkal/a?
- Ovlivnila účast v programu Váš profesní rozvoj? Pokud ano, jakým způsobem?
- Jak byste celkově ohodnotil/a zkušenost být v roli mentora? (na škále 1-5)

Obecné otázky týkající se efektivity programu pro obě role mohou znít následovně:

- Jak jste vnímal/a spolupráci se svým mentorem/mentee? (na škále 1-5)
- Co byste změnili na procesu párování do budoucna?
- Měl věkový rozdíl vliv na proces učení se a předávání znalosti v rámci programu? Pokud ano, jaký?
- Je něco, co byste na programu změnili?

**Průběžné vyhodnocování.** Během trvání programu by měl personální útvar sledovat a vyhodnocovat jeho efektivitu. Je potřeba včasné identifikovat problémy, které mohou nastat jak ze strany mentora, tak menteeho. Mezi hlavní ukazatele problému patří nedodržování dohodnutých schůzek, nízká angažovanost nebo neplnění stanovených rozvojových cílů. Ze strany mentora může být varovným signálem rovněž neplnění povinností s dokumentací pokroku menteeho po každém setkání. V případě, že se některý z těchto problémů objeví, proběhnou samostatné rozhovory mentora i menteeho s personálním útvaru. Rozhovor se zaměří na hledání překážek, které brání efektivnímu fungování mentorského vztahu a možnost jejich řešení. V návaznosti na to bude potřeba ověřit, zda byly doporučené změny implementovány a došlo ke zlepšení mentorského vztahu nebo je nutné program ukončit. Pokud by personální útvar již na začátku zhodnotil, že odstranění těchto překážek nebude možné, dojde k ukončení mentoringového programu mezi konkrétním párem. Celý tento proces by měl být transparentní, spravedlivý a zdokumentovaný, aby se konkrétním nedostatkům dalo v dalším běhu programu předejít.

**Evidence.** Dalším důležitým úkolem personálního útvaru bude vést systematickou evidenci, aby bylo možné objektivně posoudit úspěšnost programu reverzního mentoringu a sledovat profesní rozvoj zaměstnanců. Mezi data, která by měl personální útvar shromažďovat, patří:

- počet přihlášených a zúčastněných mentorů a mentee,
- informace o průběžném hodnocení pokroku mentee,
- informace ze závěrečného dotazníku mentora i mentee,

- aktivitu účastníků v navrhování zlepšováků,
- profesní růst účastníků – povýšení, zvýšení mzdy, lepší osobní ohodnocení.

**Finanční ohodnocení mentora** by mělo probíhat formou mimořádné odměny vyplácené vždy po úspěšném dokončení mentoringového cyklu. Výši mimořádné odměny posoudí personální pracovnice na základě několika faktorů: splnění stanovených cílů, závěrečného dotazníku menteeho, porovnání vstupních a výstupních dovedností menteeho a způsobu dokumentace pokroků menteeho. Každý z těchto faktorů se ohodnotí zvlášť na škále 1-5, což dává celkové maximum 20 bodů, tudíž výši mimořádné odměny určí dosažené bodové rozmezí.

### 10.2.3 Schválení metodiky

Vytvořená metodika reverzního mentoringu bude nejprve předložena řediteli společnosti, který ji posoudí. Případné připomínky či návrhy z jeho strany se zohlední a zapracují se. Finální schválení metodiky provádí ředitel společnosti.

### 10.2.4 Výběr školící firmy

Výběr školící firmy pro mentory zajistí personální útvar, který napřímo osloví několik potenciálních poskytovatelů. Zaměří se pouze na takové školící firmy, které nabízejí školení na míru dle specifických požadavků. Tento přístup je odůvodněn současnou omezenou nabídkou školení určených pro budoucí mentory.

Při výběru je důležité dbát na to, aby školitelé měli praktické zkušenosti s oblastmi, které jsou pro roli mentora zásadní. Proto by aktuální nabídka kurzů od poskytovatelů měla obsahovat témata jako: mentoringové techniky a metody, komunikační dovednosti (efektivní komunikace, aktivní naslouchání, poskytování zpětné vazby), etické zásady a nastavení hranic ve vztahu mentor-mentee. Proškolení mentorů v těchto oblastech by mělo zajistit efektivní předávání znalostí v rámci programu. Mimo to se jedná o kompetence, které mohou být přínosné i v jejich dalším profesním rozvoji, například na vedoucích pozicích.

Dále by bylo vhodné, aby firma nabízela školení v prezenční formě, a to z důvodu lepší interakce mezi účastníky a efektivnějšímu osvojování praktických dovedností. S tím souvisí i nabídka metod vzdělávání. Ideální volbou by v tomto případě byly interaktivní workshopy, praktické modelové situace či online dostupné studijní materiály.

Lokalita školící firmy hraje roli především z hlediska minimalizace nákladů a času spojeného s cestováním zaměstnanců. Vzhledem k menšímu počtu mentorů není nezbytné, aby byla školící firma z kraje, v němž společnost sídlí. Je možné vybírat ze sousedních krajů, především z jihomoravského nebo olomouckého kraje.

V rámci finálního hodnocení bude nezbytné analyzovat cenové nabídky všech školících firem. Je možné, že z důvodu školení na míru budou ceny vyšší než u běžně nabízených kurzů. Kromě toho se mohou ceny pohybovat v různých úrovních podle zkušenosti školitelů, metod vzdělávání či délky školení. Nicméně, bude nutné zohlednit celkovou kvalitu školení, která může ovlivnit průběh mentoringového programu.

Po výběru školící firmy projektový tým projedná všechny klíčové podmínky spolupráce. Následně po dohodnutí podmínek dojde k podepsání smlouvy a zahájení spolupráce.

#### **10.2.5 Tvorba a distribuce propagačních materiálů**

Personální útvar ve spolupráci s marketingovým útvarem nejprve vytvoří propagační materiály o nadcházejícím programu reverzního mentoringu a pozvání na úvodní schůzku. V propagačních materiálech zaměstnanci naleznou krátký a poutavý popis toho, co je cílem reverzního mentoringu a jaké výhody jim přinese. Dále poskytnou informace o termínu úvodní schůzky, během které personální útvar zaměstnancům program lépe přiblíží, včetně data a místa konání. Zaměstnanci se také prostřednictvím těchto materiálů dozvědí, jakým způsobem se mohou na schůzku přihlásit a do kdy tak mohou učinit. Vzhledem k zaměření na starší zaměstnance bude kromě elektronické formy přihlášení možnost přihlásit se také osobně na personálním útvaru.

Vzhledem k rozdílným komunikačním kanálům, které jednotlivé skupiny zaměstnanců používají, budou informace předávány několika způsoby. Informace o úvodní schůzce obdrží všichni zaměstnanci prostřednictvím interního informačního systému Helios a THP bude rozeslán i e-mail. Kromě toho se informace promítnou na obrazovkách, kterou jsou rozmístěny v několika budovách. Propagace reverzního mentoringu proběhne i v tištěné podobě, kdy budou na frekventovaných místech ve firmě vyvěšeny letáky a vyjde krátký článek v interním časopise.

### 10.2.6 Tvorba seznamu potenciálních mentorů

Personální útvar nejprve požádá vedoucí jednotlivých útvarů o návrh vhodných kandidátů pro roli mentora, jelikož o svých podřízených mají největší přehled. Dále ve firmě zastřešuje talent management ředitel společnosti, který má do jisté míry přehled o většině zaměstnanců, a proto bude rovněž požádán o předložení návrhu. Ředitel společnosti by u každého potenciálního kandidáta měl krátce popsat, proč si myslí, že je pro danou roli vhodný. Pracovníci z personálního útvaru následně dle získaných návrhů, interních dat o zaměstnancích a vlastního posouzení vytvoří seznam potenciálních kandidátů pro vykonávání role mentora v souladu se stanovenou metodikou. Vzhledem k nižšímu zastoupení mladších zaměstnanců ve firmě a snahou zapojení těch nejlepších z nich, budou pro první spuštění programu do role mentorů osloveni pouze dříve vybraní zaměstnanci. V ideálním případě by bylo vhodné najít alespoň čtyři takové zaměstnance. Účast v programu je dobrovolná, a proto se oslovení zaměstnanci budou moct rozhodnout, zda se chtějí do programu zapojit. Vybraní zaměstnanci pro roli mentora budou kontaktováni prostřednictvím e-mailu personálním útvarem.

### 10.2.7 Představení programu

Úvodní prezentace programu by se mohla uskutečnit ve velké zasedací místnosti v přízemí administrativní budovy. Jako ideální možnost se nabízí upravit pracovní dobu přihlášených zaměstnanců, aby se jí mohli zúčastnit všichni ve stejnou dobu. Například ranní směna bude mít zkrácenou pracovní dobu o hodinu a zaměstnancům, kteří půjdou na odpolední směnu, se její začátek posune také o hodinu. Účast na úvodní prezentaci programu je nad rámec běžné pracovní doby, nicméně se jedná o investici firmy do rozvoje zaměstnanců, a proto by bylo vhodné tento čas zaměstnancům plně proplatit. Kromě pracovníků personálního útvaru a zaměstnanců, kteří projeví zájem o program, se tohoto setkání zúčastní také ředitel společnosti. Tímto krokem může ředitel vyjádřit uznání a podporu iniciativě zaměstnanců se dále vzdělávat, což je důležité pro úspěch celé firmy.

Cílem setkání by mělo být představení hlavního účelu reverzního mentoringu a vysvětlení, proč je tento program prospěšný jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci. Zaměstnanci, kteří projeví zájem o program, budou seznámeni s principy reverzního mentoringu, dále s kritérii pro výběr mentora a menteeho, procesem jejich následného párování, délkou programu, formou a frekvencí setkávání a způsobem měření jejich pokroku. Zaměstnanci se také seznámí s tím, jakým způsobem se mohou přihlásit a do

kdy je potřeba podat přihlášku. Poté následuje prostor pro jejich případné otázky. Závěrečná část bude zaměřena na povzbuzení zájmu o program reverzního mentoringu představením všech výhod a možností, které účast v něm přináší.

#### **10.2.8 Spárování zaměstnanců**

Na základě stanovených kritérií v metodice a také na základě podaných přihlášek vybere personální útvar nejvhodnější zaměstnance pro roli menteeho. Personální pracovnice by s každým s nich měla udělat krátký rozhovor, aby se ujistila, že o účast v programu mají stále zájem a jsou ochotni se do něj aktivně zapojit. V případě, že by mentee projevil zájem o konkrétního mentora, který nebude uveden v seznamu, personální útvar jeho návrh nejprve posoudí. Pokud jeho návrh ohodnotí kladně, může být mentor do programu zařazen. Následně dojde k přiřazení zaměstnanců k mentorům rovněž podle předem stanovených kritérií. O dalším postupu budou účastníci informováni prostřednictvím e-mailu nebo interního informačního systému. Zájemci, kteří se z důvodu naplněné kapacity nebudou moc zúčastnit aktuálního běhu mentoringu, mohou využít příležitost v dalším kole.

#### **10.2.9 Závěrečné zhodnocení programu**

Po skončení programu bude úkolem projektového týmu provést jeho vyhodnocení. K tomu poslouží průběžná dokumentace vedena personálním útwarem. Projektový tým nejprve přistoupí k celkovému hodnocení, tedy k posouzení, zda byl stanovený cíl programu naplněn a splnil očekávání. Poté bude hodnoceno, do jaké míry své stanovené cíle splnily jednotlivé mentorské páry. Dále by bylo vhodné zaměřit se na zpětnou vazbu účastníků, kterou podávali prostřednictvím závěrečného hodnotícího dotazníků. Jedná se o jejich hlavní postřehy k programu, subjektivní vnímání jeho přínosů, s jakými konkrétními výzvami se potýkali, a co bylo konkrétními přínosy jak pro mentora, tak menteeho. Avšak využívání získaných dovedností v praxi se může ukázat až po určité době, a proto je důležité sledovat jejich uplatnění i po skončení programu. Závěry budou vyhodnoceny společně s poznatky shromážděnými personálním útwarem. Součástí by měla být i informace, zda byl tento program pro firmu přínosný a existuje možnost realizace dalšího cyklu.

Všechny závěry a konkrétní doporučení (co zachovat, co zlepšit, co v metodice upravit) bude pro možný příští běh výhodné zdokumentovat elektronicky. Po skončení programu se mohou členové týmu k těmto postřehům kdykoliv vrátit. Zároveň pokud by došlo ke změně členů týmu, zdokumentované poznatky umožní novým členům efektivně navázat na předešlé zkušenosti kolegů a vyhnout se neefektivním či chybným postupům.

### 10.2.10 Presentace výsledků programu

Další neméně důležitou činností po skončení programu je zajistit jeho interní komunikaci, aby se dostal do povědomí všech zaměstnanců ve firmě. Jako ideální způsob se jeví provést rozhovor s jedním mentem, který by v rámci svých odpovědí stručně představil průběh programu a jeho přínosy. V rámci rozhovoru by mentee mohl také popsat, jaké nové dovednosti si osvojil a jak je následně může v praxi aplikovat. Prostor k vyjádření by mohl dostat i mentor, který by zkušenost s programem popsal ze své pozice a vysvětlil, jaký přínos má pro celou společnost a její rozvoj. Rozhovor by byl vydán v interním časopise, aby motivoval další zaměstnance se do programu rovněž přihlásit. Pro posílení dobré značky zaměstnavatele může útvar marketingu část z tohoto komuniké publikovat i širší veřejnosti v elektronické podobě, ať už na sociálních sítích nebo na webových stránkách společnosti.

### 10.2.11 Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání

Ve firmě jsou vedoucí pracovníci primárně odborníci, technici a specialisté. V uplynulých letech prošli pouze jednorázovým externím školením určeným pro vedoucí pracovníky. Po povýšení na manažerskou pozici se zaměstnanci nově účastní externího semináře „Z kolegy šéfem“. Věnuje se hlavním výzvám spojeným s přechodem z role řadového zaměstnance do role vedoucího pracovníka a budování zdravých vztahů v týmu. Nicméně, pokud jde o jejich tzv. měkké manažerské dovednosti, existují určité rezervy. V návaznosti na to by měl personální útvar analyzovat vzdělávací potřeby vedoucích pracovníků a následně navrhnout systematický a ucelený přístup k jejich rozvoji.

V rámci školení měkkých manažerských dovedností se nabízí několik oblastí, ve kterých by vedoucí pracovníci (včetně mistrů) měli dále rozvíjet své schopnosti. Vzhledem k počtu vedoucích pracovníků ve firmě nelze v omezeném časovém rámci zvládnout školení ve všech klíčových oblastech. Proto se nabízí vybrat jenom ty nejzásadnější, které by měly proběhnout v nejbližší době a zbývající realizovat postupně v následujících letech. Současně by nebylo možné, aby všichni vedoucí pracovníci a mistři absolvovali školení najednou ve stejný den. Proto by bylo vhodné každé školení rozdělit do dvou dnů.

Jednou z klíčových dovedností vedoucích pracovníků je v návaznosti na teoretickou část podávání zpětné vazby, a proto by se část prvního školení měla věnovat právě této oblasti. V rámci školení by se vedoucí pracovníci měli naučit, jak správně a účinně mohou své podřízené chválit, jak vyjadřovat své názory tak, aby se podřízený necítil nepříjemně, a jak konstruktivně poukazovat na chyby nebo nedostatky. Zároveň by si měl vedoucí

pracovník osvojit schopnost přijímat zpětnou vazbu bez negativních emocí. Schopnost poskytovat zpětnou vazbu a motivovat zaměstnance jsou úzce propojené dovednosti, a proto by se další část školení zaměřila rovněž na tuto oblast. Dobrý vedoucí pracovník by měl umět efektivně motivovat své podřízené a identifikovat jejich potřeby a přání. Jinými slovy, měl by se naučit, jak získat a dlouhodobě udržet talentované zaměstnance.

Pro druhé školení by bylo vhodné naplánovat určitý časový odstup, aby měli vedoucí pracovníci dostatek času na osvojení nových znalostí a nebyli přehlceni větším množstvím informací. Bylo by přínosné zvážit, zda by místo tradičního školení nebylo efektivnější zvolit formu workshopu, který umožňuje praktické individuální a skupinové cvičení. Vzhledem k tomu, že se v současné době setkává na pracovišti pět generací, měla by být věnována pozornost také podpoře mezigenerační spolupráce a vzájemnému porozumění. Role vedoucího pracovníka je v této oblasti důležitá, a proto by se v tomto tématu měli také vzdělávat. Náplní takového workshopu by mělo být přiblížení historických vlivů na formování jednotlivých generací, jejich hodnoty a to, jaký vliv mají tyto faktory na chování v týmu. Dalším důležitým bodem je vliv životního cyklu na zaměstnance, jak se v jednotlivých fázích mění jejich hodnoty, postoje a motivace. V této souvislosti by se měli seznámit se základními principy mezigenerační spolupráce a různými strategiemi, jak efektivně pracovat s vícegeneračním týmem. Součástí by mohly být také modelové situace, jak překonat překážky v komunikaci a spolupráci napříč generacemi. V rámci workshopu by bylo dobré seznámit vedoucí pracovníky s principy age managementu a jakým způsobem je lze v praxi využít.

#### **10.2.12 Příprava seznamu účastníků školení**

Školení by mělo být naplánováno pro všechny vedoucí pracovníky a mistry, jelikož v posledních letech nebyla této oblasti vzdělávání věnována dostatečná pozornost. Prostřednictvím e-mailové komunikace personální útvar osloví všechny plánované účastníky školení a informuje je o jejich obsahu.

Personální útvar by mohl rozdělit účastníky školení (15 vedoucích pracovníků a 10 mistrů) do dvou skupin. Ideálním řešením by bylo promíchat vedoucí pracovníky a mistry, aby nedošlo k narušení běžného provozu firmy. Zároveň pokud by jedno z nich probíhalo formou workshopu, menší skupiny mohou pomoci zachovat jeho efektivitu. Školení by mělo být naplánované v průběhu běžné pracovní doby zaměstnanců a plně proplaceno.

### 10.2.13 Oslovení a výběr dodavatelů školení

Výběr dodavatele školení by měl probíhat podobně jako u školení pro mentory. Úkolem personálního útvaru bude oslovit různé dodavatele školení a v závislosti na aktuální nabídce školení a stanovených požadavků vybrat buď již existující kurz, nebo vytvořit konkrétní poptávku. Poptávka by se zároveň měla zaměřit pouze na dodavatele, kteří nabízejí realizaci školení přímo ve firmě pro přibližně 12-13 osob v jedné skupině. Při výběru dodavatele školení by měl personální útvar zohlednit mimo jiné praktické zkušenosti školitelů a poměr mezi cenou a očekávanou kvalitou školení.

Před uzavřením smlouvy s dodavatelem školení je nezbytné stanovit konkrétní datum školení, místo konání, obsah a rozsah školení, potřebné technické vybavení, celkovou cenu za poskytnutí školení, podmínky zrušení a další klíčové aspekty. Poté by měl personální útvar doplnit návrh smlouvy od dodavatele školení o potřebné informace. Po sjednání všech podmínek by mělo následovat schválení a podepsání smlouvy ředitelem společnosti.

### 10.2.14 Zajištění technického a organizačního zázemí

V rámci přípravy školení vedených externími lektory bude úkolem personálního útvaru ověřit u dodavatelů školení, zda vše proběhne v souladu s dohodnutými podmínkami (termíny, počet účastníků, obsah školení apod.) a upřesnit jim zbývající organizační detaily. Aby byl zajištěn jejich hladký průběh, personální útvar určí konkrétní osobu (například zástupce personálního útvaru, recepční nebo asistentku jednatele), která bude na místě k dispozici v případě jakýchkoli technických nebo organizačních komplikací.

Vzhledem k tomu, že by měla realizace školení probíhat v prostorách firmy, bude potřeba zajistit odpovídající technické vybavení a rezervovat velkou zasedací místnost v přízemí administrativní budovy na předem stanovené termíny. Firma disponuje technickým vybavením jako je televize, počítač nebo mobilní flipchart tabule, avšak je nutné zajistit jejich dostupnost v době školení. Každý účastník by měl mít k dispozici pomůcky pro zaznamenávání poznámek. V přízemí administrativní budovy se mimo jiné nachází firemní kavárna, kterou budou moci účastníci během kratších přestávek využít. Kromě nápojů by mohlo být připravené také drobné občerstvení. V závislosti na délce školení by měla být zahrnuta polední přestávka na oběd.

Dalším úkolem personálního útvaru bude zajistit účast zaměstnanců na školení. Týden před plánovaným školením by měl provést kontrolu, zda se všichni plánovaní účastníci

skutečně dostaví. V případě, že by se některý z nich nemohl školení zúčastnit, personální útvar bude moci zajistit vhodného náhradníka nebo zvolit jiné řešení.

### 10.3 Matice odpovědnosti

Pro úspěšnou realizaci projektu je vymezena odpovědnost zaměstnanců za jednotlivé aktivity. K přehlednému zobrazení těchto rolí je využita matice odpovědnosti (Tabulka 8) sestavena na základě metody RACI. Máchal, Kopečková a Presová (2015) jednotlivé druhy odpovědnosti charakterizuje následovně:

- **R – Responsible:** osoba je odpovědná za realizaci daného úkolu;
- **A – Accountable:** osoba nese odpovědnost za celý úkol;
- **C – Consulted:** osoba, se kterou je nutné konzultovat postup plnění úkolu;
- **I – Informed:** osoba, která má být informována o postupu úkolu a přijatých rozhodnutích.

Tabulka 8 Matice odpovědnosti

| Aktivita                                        | Odpovědnost   |                     |                          |                    |             |
|-------------------------------------------------|---------------|---------------------|--------------------------|--------------------|-------------|
|                                                 | Personalistka | Ředitel společnosti | Marketingová specialista | Vedoucí pracovníci | Zaměstnanci |
| Tvorba projektového týmu                        | A,R           | I                   | I                        | I                  |             |
| Návrh metodiky reverzního mentoringu            | A,R           | C                   | C                        | C                  |             |
| Schválení metodiky                              | I             | A,R                 |                          |                    |             |
| Výběr školící firmy                             | A,R           | C                   |                          |                    |             |
| Propagace programu mezi zaměstnanci             | C             | I                   | A,R                      |                    | I           |
| Tvorba seznamu potenciálních účastníků programu | A,R           | C                   |                          | C                  |             |
| Představení programu                            | A,R           | I                   |                          | I                  | I           |
| Spárování zaměstnanců                           | A,R           | I                   |                          | I                  | I           |
| Vzdělávání mentorů                              | A             | I                   |                          |                    | R           |
| Vyhodnocení programu                            | A,R           | C                   | C                        | C                  |             |
| Prezentace výsledků programu                    | A,R           | I                   | I                        | I                  | I           |
| Vytvoření návrhu manažerské vzdělávání          | A,R           |                     |                          | C                  |             |
| Oslovení a výběr dodavatelů školení             | A,R           | I                   |                          |                    |             |
| Podepsání smluv                                 | I             | A,R                 |                          |                    |             |
| Příprava seznamu účastníků                      | A,R           | I                   |                          | I                  | I           |

| Aktivita                                     | Odpovědnost   |                     |                          |                    |             |
|----------------------------------------------|---------------|---------------------|--------------------------|--------------------|-------------|
|                                              | Personalistka | Ředitel společnosti | Marketingová specialista | Vedoucí pracovníci | Zaměstnanci |
| Zajištění technického a organizačního zázemí | A,R           | I                   | I                        |                    |             |
| Zorganizování porady po každém školení       | A,R           | I                   |                          | I                  | I           |
| <b>Celkové vyhodnocení projektu</b>          | A,R           | C                   | I                        | I                  |             |

(zdroj: vlastní zpracování)

Vzhledem k charakteru jednotlivých činností (viz Tabulka 8) je za většinu z nich odpovědná personalistka. Naopak za schválení metodiky a podepisování smluv nese odpovědnost ředitel společnosti a několik činností je nutné s ním konzultovat. Propagace programu mezi zaměstnanci spadá do oblasti odpovědnosti marketingové specialistky.

## 10.4 Nákladová analýza projektu

Před zahájením jakéhokoliv projektu je nezbytné důkladně analyzovat jeho potenciální náklady. V této souvislosti je na základě nákladové analýzy stanovena výše finančních prostředků potřebných k realizaci jednotlivých aktivit i celého projektu. Náklady jsou analyzovány postupně dle klíčových aktivit projektu, přičemž jsou zpracovány ve dvou variantách – bez rozpočtového omezení a s rozpočtovým omezením.

### 10.4.1 Odhad nákladů na realizaci projektu bez rozpočtového omezení

Odhad nákladů na realizaci projektu zahrnuje všechny klíčové aktivity nezbytné k realizaci programu reverzního mentoringu a manažerských školení bez ohledu na rozpočtová omezení. Zahrnuje veškeré náklady spojené s optimálním průběhem programu, včetně realizace obou školení a zapojení všech plánovaných účastníků.

#### Realizace programu reverzního mentoringu

Setkání projektového týmu by mělo trvat přibližně 60-90 min. Vzhledem k tomu, že se jedná o činnost nad rámec jejich běžných pracovních povinností, byly v této souvislosti vypočítány náklady obětované příležitosti neboli oportunitní náklady. Veškeré činnosti nezbytné pro realizaci projektu, které členové projektového týmu vykonají, budou rovněž považovány za náklady obětované příležitosti. Na základě průměrné hrubé měsíční mzdy ve Zlínském kraji za 4. čtvrtletí roku 2024 byly stanovené jednotné mzdové náklady 258 Kč/hod (Průměrná

mzda..., 2025) pro všechny kategorie zaměstnanců. Jedná se pouze o přibližný odhad, jelikož přesné mzdové údaje nejsou k dispozici.

Vytvoření metodiky reverzního mentoringu spadá do kompetencí personalistky. Jelikož se jedná o jednorázovou činnost, náklad vzniká pouze jednou. Sestavení metodiky by mělo trvat přibližně 45 hodin, přičemž v průběhu tvorby proběhne konzultace se členy projektového týmu v rámci zhruba hodinového setkání. Její schválení ředitelem společnosti není do nákladů započítáno.

Vyhledávání externí firmy zajišťující školení pro mentory rovněž představuje náklady na mzdu personalistky. Průzkum potenciální externí školitelské firmy, jednání a veškerá komunikace s tím spjatá, by personální pracovníci měly zabrat cca 7 hodin. Do nákladů není bráno v potaz podepsání smlouvy ředitelem společnosti.

Náklady na propagaci programu mezi interními zaměstnanci zahrnují mzdu marketingové specialistky za čas věnovaný přípravě. Vytvoření propagačního e-mailu a letáku by marketingové specialistce mělo trvat zhruba 4 hodiny. Kromě e-mailové komunikace by měly být také vyvěšeny propagační letáky (7 ks) v různých budovách areálu společnosti. Barevný tisk jednoho letáku rozměru A3 byl určen na 7 Kč/ks, přičemž vylepení letáku by marketingové specialistce mělo zabrat přibližně 30 min.

Personalistka je odpovědná za vytvoření seznamu potenciálních kandidátů pro roli mentora. Vypracování seznamu by mělo personalistce zabrat zhruba 3 hodiny. Náklady související s touto činností zahrnují mzdové výdaje odpovídající času strávenému na jeho tvorbu. Dále by se měl na jeho tvorbě podílet také ředitel společnosti. Nicméně, talent management v rámci firmy je jeho běžnou pracovní náplní, a proto jeho čas nepředstavuje dodatečné náklady.

V případě optimistické varianty se setkání sloužícího k představení programu zúčastní 10 zaměstnanců (5 THP, 5 dělníků). Za účelem motivace zaměstnanců by měla být jejich účast na schůzce plně proplacena, a proto mzda zúčastněných tvoří další náklady obětované příležitosti. Personalistka stráví přípravou na úvodní setkání přibližně jednu hodinu, přičemž samotné setkání bude trvat stejnou dobu a její mzda tvoří další náklad. Přihlášek do programu bude v papírové formě vytištěno přibližně 5 ks. Náklad na černobílý tisk je 1,5 Kč/ks.

Spárování mentorů a mentees v rámci programu je rovněž úkolem personální pracovnice. Odhadovaný čas pro tuto činnost je 6 hodin.

Do mentoringového programu je naplánováno zapojit čtyři páry. Před zahájením programu se mentoři zúčastní plánovaného školení, přičemž dle §230 Zákoníku práce „*účast na školení nebo jiných formách přípravy anebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace se považuje za výkon práce, za který přísluší zaměstnanci mzda nebo plat*“ (Česko, 2006). V této souvislosti účast zaměstnanců na školení představuje náklady obětované příležitosti. Na základě analýzy trhu byla cena mentorského kurzu odhadnuta na 5 400 Kč na osobu při délce 7 hodin. Tento výdaj je považován za jednorázový náklad. Mimo to jsou brány v potaz náklady na dopravu a občerstvení zaměstnanců. Počítá se s variantou, že zaměstnanci budou moct využít služební vozidlo. Náklady na dopravu jsou odhadnuty podle ceny benzínu 35 Kč/l, cesta do centra Brna a zpět činí 222 km a průměrná spotřeba vozidla 7,5l/100 km, čímž vznikají náklady 583 Kč. Náklady na oběd účastníků byly vypočteny na 250 Kč/osoba. Náklady na ubytování nejsou zohledněny s ohledem na dojezdovou vzdálenost školení. Odhadovaný čas mentorů na školení včetně návratu do firmy činí 11 hodin.

Jestliže program bude trvat osm měsíců, přičemž frekvence setkávání každého páru by měla být jednou měsíčně, je kalkulováno s následujícími mzdovými náklady:

- 12 hodin času každého účastníka (8 setkání s délkou 90 min);
- 12 hodin času přípravy každého mentora (8 x 90 minut přípravy na každé);
- 24 hodin času personalistky na dokumentaci a administrativní podporu programu (3 hodiny měsíčně po dobu 8 měsíců).

Příprava na vyhodnocení programu společně s projektovým týmem by personalistce měla odhadem zabrat 5 hodin. Samotné setkání projektového týmu by trvalo dvě hodiny. Mzda personalistky za tuto činnost představuje náklad. Rozhovor marketingové specialistky s vybraným mentorem za účelem propagace programu by trval 2 hodiny a jeho zpracování přibližně 5 hodin. Dalším nákladem spojeným s těmito činnosti je mzda marketingové specialistky, zatímco náklady na tisk interního časopisu nejsou brány v potaz, jelikož vychází v pravidelných intervalech běžně.

Mimořádné odměny pro mentory po skončení programu jsou dle metodiky stanoveny následovně:

- **5-10 bodů** – 2 000 Kč
- **11-15 bodů** – 3 500 Kč
- **16-20 bodů** – 5 000 Kč

Tabulka 9 Náklady na realizaci programu reverzního mentoringu

| Činnost                                    | Položka                                  | Cena za jednotku | Počet jednotek | Celkové náklady    |
|--------------------------------------------|------------------------------------------|------------------|----------------|--------------------|
| Tvorba projektového týmu                   | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 1,5 hod        | 387 Kč             |
|                                            | Mzdové náklady marketingové specialistky | 258 Kč           | 1,5 hod        | 387 Kč             |
|                                            | Mzdové náklady vedoucích pracovníků      | 258 Kč           | 4,5 hod        | 1 161 Kč           |
| Návrh metodiky reverzního mentoringu       | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 45 hod         | 11 610 Kč          |
|                                            | Mzdové náklady projektového týmu         | 258 Kč           | 5 hod          | 1 290 Kč           |
| Výběr školící firmy pro mentory            | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 7 hod          | 1 806 Kč           |
| Tvorba a distribuce propagačních materiálů | Mzdové náklady marketingové specialistky | 258 Kč           | 4,5 hod        | 1 161 Kč           |
|                                            | Tisk letáků                              | 7 Kč             | 7 Ks           | 49 Kč              |
| Tvorba seznamu potenciálních mentorů       | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 3 hod          | 774 Kč             |
| Představení programu                       | Mzda účastníků setkání                   | 258 Kč           | 10 hod         | 2 580 Kč           |
|                                            | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 2 hod          | 516 Kč             |
|                                            | Tisk přihlášek                           | 1,5 Kč           | 5 Ks           | 8 Kč               |
| Spárování zaměstnanců                      | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 6 hod          | 1 548 Kč           |
| Vzdělávání mentorů                         | Mentorský kurz                           | 5400 Kč          | 4 osoby        | 21 600 Kč          |
|                                            | Osobní náklady účastníků školení         | 258 Kč           | 44 hod         | 11 352 Kč          |
|                                            | Náklady na dopravu                       | -                | -              | 583 Kč             |
|                                            | Strava na školení                        | 250 Kč           | 4 osoby        | 1 000 Kč           |
| Spuštění programu                          | Mzdové náklady mentora                   | 258 Kč           | 96 hod         | 24 768 Kč          |
|                                            | Mzdové náklady menteeho                  | 258 Kč           | 36 hod         | 9 288 Kč           |
|                                            | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 24 hod         | 6 192 Kč           |
| Vyhodnocení a prezentace programu          | Mimořádné odměny mentorů                 | 2 000-500 Kč     | 4 hod          | 8 000-20 000 Kč    |
|                                            | Mzdové náklady personalistky             | 258 Kč           | 7 hod          | 1 806 Kč           |
|                                            | Mzdové náklady marketingové specialistky | 258 Kč           | 9 hod          | 2 322 Kč           |
|                                            | Mzdové náklady vedoucích pracovníků      | 258 Kč           | 6 hod          | 1 548 Kč           |
| <b>Suma nákladů</b>                        |                                          |                  |                | 110 188-122 188 Kč |

(zdroj: vlastní zpracování)

### Uskutečnění manažerského vzdělávání

Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání a s tím související analýza potřeb vedoucích pracovníku, oslovení a výběr dodavatelů školení, a také dohodnutí podmínek spolupráce, příprava seznamu účastníků školení a jejich kontaktování je v kompetencích personalistky. Celkový čas potřebný k realizaci těchto činností a s tím související oportunitní náklady jsou určeny v níže uvedené Tabulce 10. Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání představuje jednorázový náklad. Podepsání smlouvy ředitelem společnosti není do nákladů započítáno, jelikož se jedná o jeho běžnou pracovní náplň.

Zajištění technického a organizačního zázemí před každým školením je rovněž úkolem personalistky. Mimo to bude určena jedna konkrétní osoba (například recepční), která bude v případě potřeby k dispozici. Tato činnost spadá do její běžné pracovní náplně, a proto nepředstavuje žádný dodatečný náklad.

Plánuje se, že každého školení se zúčastní všichni vedoucí pracovníci a mistři, tedy celkem 25 zaměstnanců. Jak již bylo uvedeno výše, vzdělávání pracovníku bude plně hrazeno, přičemž jejich mzda se bude počítat jako náklad obětované příležitosti.

Cena prvního manažerského školení pro obě skupiny byla po analýze trhu odhadnuta na 137 500 Kč, přičemž délka tohoto kurzu by byla 8 hodin a zúčastnili by se všichni plánovaní účastníci. Cena druhého manažerského školení rovněž pro obě skupiny byla po analýze trhu stanovena na 165 000 Kč. Délka kurzu by činila 7 hodin a počítá se s účastí všech plánovaných osob. V obou případech se jedná o jednorázový náklad. Vzhledem k tomu, že obě školení budou realizována v prostorách firmy, nevznikají náklady na dopravu ani ubytování účastníků. Nicméně, v rámci školení budou moci účastníci využít kávovar, a proto bude zakoupeno 1 kg kávy (500 g = 340 Kč). Náklady na kávu pro obě školení činí 1 360 Kč. Dále by mohlo být připraveno malé občerstvení v podobě 150 ks chlebičků (v přepočtu 3 kusy na jednoho účastníka). Cena jednoho chlebičku je stanovena na 32 Kč, což znamená celkové náklady na chlebičky ve výši 9 600 Kč pro obě školení.

Tabulka 10 Náklady na manažerské vzdělávání

| Činnost                                   | Položka            | Cena za jednotku | Počet jednotek | Celkové náklady |
|-------------------------------------------|--------------------|------------------|----------------|-----------------|
| Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání | Mzda personalistky | 258 Kč           | 9 hod          | 2 322 Kč        |
| Příprava seznamu účastníků školení        | Mzda personalistky | 258 Kč           | 4 hod          | 1 032 Kč        |

| Činnost                                           | Položka                          | Cena za jednotku | Počet jednotek | Celkové náklady   |
|---------------------------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|-------------------|
| Oslovení a výběr dodavatelů školení               | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 8 hod          | 2 064 Kč          |
| Zajištění technického a organizačního zázemí (1.) | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 3 hod          | 774 Kč            |
| Realizace 1. manažerského školení                 | Osobní náklady účastníků školení | 258 Kč           | 200 hod        | 51 600 Kč         |
|                                                   | Manažerský kurz 1                | 5 500 Kč         | 25 osob        | 137 500 Kč        |
|                                                   | Káva                             | 340 Kč           | 2 ks           | 680 Kč            |
|                                                   | Chlebíčky                        | 32 Kč            | 150 ks         | 4 800 Kč          |
| Zajištění technického a organizačního zázemí (2.) | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 3 hod          | 774 Kč            |
| Realizace 2. manažerského školení                 | Osobní náklady účastníků školení | 258 Kč           | 175 hod        | 45 150 Kč         |
|                                                   | Manažerský kurz 2                | 6 600 Kč         | 25 osob        | 165 000 Kč        |
|                                                   | Káva                             | 340 Kč           | 2 ks           | 680 Kč            |
|                                                   | Chlebíčky                        | 32 Kč            | 150 ks         | 4 800 Kč          |
| <b>Suma nákladů</b>                               |                                  |                  |                | <b>417 176 Kč</b> |

(zdroj: vlastní zpracování)

### Celkové náklady projektu bez rozpočtového omezení

Celkové náklady na realizaci projektu bez rozpočtového omezení (viz Tabulka 11) se tak pohybují mezi 527 364 Kč až 539 364 Kč, přičemž 344 700-356 700 Kč z toho tvoří náklady reálně vynaložené. Konečná částka je ovlivněna výší mimořádné odměny poskytnuté mentorům.

Tabulka 11 Celkové náklady na projekt bez rozpočtového omezení

| Výstup                                   | Náklady                     | Z toho náklady reálně vynaložené |
|------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Realizace programu reverzního mentoringu | 110 188-122 188 Kč          | 31 240-43 240 Kč                 |
| Realizace manažerského vzdělávání        | 417 176 Kč                  | 313 460 Kč                       |
| <b>Suma nákladů</b>                      | <b>527 364 - 539 364 Kč</b> | <b>344 700-356 700 Kč</b>        |

(zdroj: vlastní zpracování)

#### 10.4.2 Odhad nákladů na realizaci projektu s rozpočtovým omezením

V rámci rozhovoru s ředitelem společnosti byl stanoven orientační finanční rámec ve výši přibližně 100 000 Kč, který vymezuje maximální investici firmy do projektu v podobě

skutečně vynaložených nákladů. Za těchto podmínek lze program reverzního mentoringu realizovat v plném rozsahu, avšak manažerské vzdělávání by zahrnovalo pouze jedno školení zaměřené na mezigenerační spolupráci mezi zaměstnanci. Dále by bylo omezeno pouze na osm vedoucích pracovníků, které personální pracovnice určí dle jejich profesních potřeb. Čas potřebný na vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání, přípravu seznamu účastníků školení, oslovení a výběr dodavatele školení by byl v této souvislosti také snížen (viz Tabulka 12).

Tabulka 12 Náklady na manažerské vzdělávání s rozpočtovým omezením

| Činnost                                      | Položka                          | Cena za jednotku | Počet jednotek | Celkové náklady  |
|----------------------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------|------------------|
| Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání    | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 5 hod          | 1 290 Kč         |
| Příprava seznamu účastníků školení           | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 3 hod          | 774 Kč           |
| Oslovení a výběr dodavatele školení          | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 6 hod          | 1 548 Kč         |
| Zajištění technického a organizačního zázemí | Mzda personalistky               | 258 Kč           | 3 hod          | 774 Kč           |
| Realizace manažerského školení               | Osobní náklady účastníků školení | 258 Kč           | 56 hod         | 14 448 Kč        |
|                                              | 1. manažerský kurz               | 6 600 Kč         | 8 osob         | 52 800 Kč        |
|                                              | Káva                             | 340 Kč           | 1 kus          | 340 Kč           |
|                                              | Chlebíčky                        | 32 Kč            | 24 kusů        | 768 Kč           |
| <b>Suma nákladů</b>                          |                                  |                  |                | <b>72 742 Kč</b> |

(zdroj: vlastní zpracování)

### Celkové náklady projektu s rozpočtovým omezením

Celkové náklady na realizaci projektu s rozpočtovým omezením (viz Tabulka 13) jsou vyčísleny v rozmezí 182 930-194 930 Kč. Z této částky činí reálně vynaložené náklady 85 148 až 97 148 Kč. Výše celkových nákladů se také bude odvíjet od mimořádné odměny mentorů.

Tabulka 13 Celkové náklady na projekt s rozpočtovým omezením

| Výstup                                   | Náklady                   | Z toho náklady reálně vynaložené |
|------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|
| Realizace programu reverzního mentoringu | 110 188-122 188 Kč        | 31 240-43 240 Kč                 |
| Realizace manažerského vzdělávání        | 72 742 Kč                 | 53 908 Kč                        |
| <b>Suma nákladů</b>                      | <b>182 930-194 930 Kč</b> | <b>85 148-97 148 Kč</b>          |

(zdroj: vlastní zpracování)

## 10.5 Časový harmonogram

Stanovení časového harmonogramu projektu umožňuje efektivně naplánovat jednotlivé činnosti a předejít tak zpožděním, které by mohly negativně ovlivnit průběh a dosažení cílů projektu. V Tabulce 14 jsou činnosti uvedeny v chronologickém pořadí jejich plnění. Dále je uvedena doba trvání každé činnosti v pracovních dnech. Celkově se jedná o 20 činností.

Tabulka 14 Časový harmonogram projektu

| Činnost | Popis činnosti                                    | Doba trvání (prac. dny) | Předchozí činnost |
|---------|---------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|
| A       | Tvorba projektového týmu                          | 15                      | -                 |
| B       | Návrh metodiky reverzního mentoringu              | 44                      | A                 |
| C       | Schválení metodiky                                | 20                      | B                 |
| D       | Výběr školící firmy pro mentory                   | 20                      | C                 |
| E       | Tvorba a distribuce propagačních materiálů        | 25                      | C                 |
| F       | Tvorba seznamu potenciálních mentorů              | 20                      | D                 |
| G       | Představení programu                              | 25                      | E                 |
| H       | Spárování zaměstnanců                             | 15                      | F, G              |
| I       | Vzdělávání mentorů                                | 20                      | H                 |
| J       | Spuštění programu                                 | 175                     | I                 |
| K       | Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání         | 30                      | H                 |
| L       | Příprava seznamu účastníků                        | 15                      | K                 |
| M       | Oslovení a výběr dodavatelů školení               | 25                      | K                 |
| N       | Zajištění technického a organizačního zázemí (1.) | 10                      | L, M              |
| O       | Realizace 1. manažerského školení                 | 60                      | N                 |
| P       | Zajištění technického a organizačního zázemí (2.) | 10                      | L, M, O           |
| Q       | Realizace 2. manažerského školení                 | 60                      | P                 |
| R       | Vyhodnocení programu                              | 44                      | J                 |
| S       | Prezentace výsledků programu                      | 20                      | R                 |

| Činnost | Popis činnosti               | Doba trvání<br>(prac. dny) | Předchozí<br>činnost |
|---------|------------------------------|----------------------------|----------------------|
| T       | Celkové vyhodnocení projektu | 27                         | O, Q, R              |

(zdroj: vlastní zpracování)

Celková doba potřebná k realizaci projektu, tedy od tvorby projektového týmu po celkové vyhodnocení projektu, je na základě metody CPM a využití softwaru QM for Windows stanovena na 410 pracovních dní. Program mimo jiné umožňuje grafické znázornění výsledků v podobě síťového grafu (viz Příloha XIV), přičemž červená barva označuje kritickou cestu, která je vyznačena následovně: A → B → C → E → G → H → I → J → R → T. Dále k vizualizaci časového plánu slouží Ganttův diagram (viz Příloha XIV), který zobrazuje nejčasnější čas zahájení a ukončení jednotlivých činností.

Z níže uvedeného Obrázku 19 lze vyčíst, že činnosti spojené s realizací manažerského vzdělávání (K-Q) mají určitou časovou rezervu (sloupec „Slack“, hodnoty v modré barvě), jelikož v prvních měsících bude věnována pozornost především přípravným aktivitám ke spuštění programu reverzního mentoringu. V této souvislosti představuje nejdelší činnost, která trvá 175 pracovních dní, celkovou dobu realizace programu.

| Activity | Activity time | Early Start | Early Finish | Late Start | Late Finish | Slack |
|----------|---------------|-------------|--------------|------------|-------------|-------|
| Project  | 410           |             |              |            |             |       |
| A        | 15            | 0           | 15           | 0          | 15          | 0     |
| B        | 44            | 15          | 59           | 15         | 59          | 0     |
| C        | 20            | 59          | 79           | 59         | 79          | 0     |
| D        | 20            | 79          | 99           | 89         | 109         | 10    |
| E        | 25            | 79          | 104          | 79         | 104         | 0     |
| F        | 20            | 99          | 119          | 109        | 129         | 10    |
| G        | 25            | 104         | 129          | 104        | 129         | 0     |
| H        | 15            | 129         | 144          | 129        | 144         | 0     |
| I        | 20            | 144         | 164          | 144        | 164         | 0     |
| J        | 175           | 164         | 339          | 164        | 339         | 0     |
| K        | 30            | 144         | 174          | 188        | 218         | 44    |
| L        | 15            | 174         | 189          | 228        | 243         | 54    |
| M        | 25            | 174         | 199          | 218        | 243         | 44    |
| N        | 10            | 199         | 209          | 243        | 253         | 44    |
| O        | 60            | 209         | 269          | 253        | 313         | 44    |
| P        | 10            | 269         | 279          | 313        | 323         | 44    |
| Q        | 60            | 279         | 339          | 323        | 383         | 44    |
| R        | 44            | 339         | 383          | 339        | 383         | 0     |
| S        | 20            | 383         | 403          | 390        | 410         | 7     |
| T        | 27            | 383         | 410          | 383        | 410         | 0     |

Obrázek 19 Výstup z programu QM for Windows

(zdroj: vlastní zpracování)

## 10.6 Riziková analýza projektu

Součástí projektu je rovněž zpracovaná riziková analýza pomocí metody RIPRAN dle Lacko n.d., jejímž cílem je připravit projektový tým na nežádoucí situace, které by mohly negativně ovlivnit jeho průběh a celkový úspěch. Rizika jsou nedílnou součástí každého projektu, a proto jejich včasná identifikace, posouzení pravděpodobnosti výskytu a míry dopadu umožňuje navrhnout vhodná opatření k jejich minimalizaci. V rámci analýzy rizik bylo nejprve identifikováno třináct potenciálních rizikových faktorů (viz Tabulka 15).

Tabulka 15 Seznam rizikových faktorů

| Číslo | Rizikový faktor                                               | Scénář                                                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| R1    | Nedostatečný počet zájemců o roli mentora                     | Do role mentora se přihlásí méně než čtyři zaměstnanci.                 |
| R2    | Nevhodné párování mentorů a mentees                           | Mentee vykazuje omezený pokrok.                                         |
| R3    | Neefektivní komunikace programu                               | Zaměstnanci nejsou informováni o plánované realizaci programu.          |
| R4    | Předčasné ukončení mentorských vztahů                         | Ukončení spolupráce kvůli časové náročnosti.                            |
| R5    | Rozdíl mezi očekáváním a skutečným průběhem programu          | Mentoring neprobíhá dle očekávání účastníků.                            |
| R6    | Nedostatečně zpracovaná metodika reverzního mentoringu        | Mentoringové dvojice neví, jak mají správně postupovat.                 |
| R7    | Nedostatek zpětné vazby od účastníků během programu           | Mentor neposkytuje zpětnou vazbu o pokroku menteeho.                    |
| R8    | Odchod klíčových členů projektu                               | Personalistka ukončí pracovní poměr ve firmě.                           |
| R9    | Neaplikování znalostí získaných ze školení účastníky do praxe | Účastníci neaplikují získané znalosti do praxe.                         |
| R10   | Špatný výběr školicí firmy                                    | Školení nemají požadovanou kvalitu.                                     |
| R11   | Nízká angažovanost účastníků během školení                    | Účastníci se v rámci školení nezapojují do diskuzí a skupinových úkolů. |
| R12   | Snížení finančních prostředků na projekt                      | Firma nemá dostatek finančních prostředků na realizaci všech aktivit.   |
| R13   | Nízká míra angažovanosti ze strany vedení.                    | Vedení nevnímá projekt jako důležitý.                                   |

(zdroj: vlastní zpracování dle metody RIPRAN)

V dalším kroku proběhlo posuzování významnosti rizikových faktorů na základě určení pravděpodobnosti a intenzity dopadu (viz Tabulka 16). Pro hodnocení jednotlivých rizikových faktorů byla použita pětibodová stupnice, přičemž hodnota 1 znamená nejmenší pravděpodobnost výskytu a dopadu, zatímco hodnota 5 největší. Výsledná hodnota rizika odpovídá součinu pravděpodobností a dopadů jednotlivých rizikových faktorů. Stanovení pravděpodobnosti výskytu a dopadu jednotlivých rizik na projekt bylo provedeno na základě konzultace s personalistkou.

Tabulka 16 Oceňování rizik

| Číslo | Rizikový faktor                                               | Pravděpodobnost výskytu | Dopad | Hodnota rizika |
|-------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|-------|----------------|
| R1    | Nedostatečný počet zájemců o roli mentora                     | 3                       | 5     | 15             |
| R2    | Nevhodné párování mentorů a mentees                           | 2                       | 3     | 6              |
| R3    | Neefektivní propagace programu                                | 2                       | 4     | 8              |
| R4    | Předčasné ukončení mentorských vztahů                         | 2                       | 3     | 6              |
| R5    | Rozdíl mezi očekáváními a skutečným průběhem programu         | 2                       | 2     | 4              |
| R6    | Nedostatečně propracovaná metodika reverzního mentoringu      | 2                       | 4     | 8              |
| R7    | Nedostatek zpětné vazby od účastníků během programu           | 4                       | 3     | 12             |
| R8    | Odchod klíčových členů projektu                               | 2                       | 2     | 4              |
| R9    | Neaplikování znalostí získaných ze školení účastníky do praxe | 1                       | 3     | 3              |
| R10   | Špatný výběr školicí firmy                                    | 2                       | 4     | 8              |
| R11   | Nízká angažovanost účastníků během školení                    | 2                       | 2     | 4              |
| R12   | Snížení finančních prostředků na projekt                      | 4                       | 5     | 20             |
| R13   | Nízká míra angažovanosti ze strany vedení                     | 1                       | 5     | 5              |

(zdroj: vlastní zpracování dle metody RIPRAN)

Pro hodnocení úrovně jednotlivých rizik byla využita matice rizik (viz Tabulka 17). Závažnost rizik je znázorněna vizuálně, kdy červená znamená vysoké riziko, žlutá střední a zelená nízké.

Tabulka 17 Matice rizik

|                         |   |   |           |           |       |     |
|-------------------------|---|---|-----------|-----------|-------|-----|
| Pravděpodobnost výskytu | 5 |   |           |           |       |     |
|                         | 4 |   |           | R7        |       | R12 |
|                         | 3 |   |           |           |       | R1  |
|                         | 2 |   | R5,R8,R11 | R2,R4,R10 | R3,R6 |     |
|                         | 1 |   |           | R9        |       | R13 |
|                         |   | 1 | 2         | 3         | 4     | 5   |
| Dopad                   |   |   |           |           |       |     |

(zdroj: vlastní zpracován dle metody RIPRAN)

Z provedené analýzy vyplynulo, že rizika R1 a R12 spadají do kategorie vysoké úrovně rizika a mohou představovat největší hrozbu pro projekt. Rizika jako R2, R3, R4, R6, R7, R10 a R13 byla ohodnocena jako středně závažná, zatímco ostatní rizika (R5, R8, R9 a R11) byla klasifikována jako nízká. Možný dopad rizik a návrhy na opatření k jejich snížení byly vypracovány pouze u rizik, která dosáhla vysoké a střední úrovně závažnosti.

**Snížení finančních prostředků na projekt** představuje vysoké riziko, jelikož by nebylo možné realizovat všechny plánované výstupy projektu. Proto je potřeba před samotnou realizací programu stanovit, které finančně náročnější výstupy budou vynechány, nebo bude upraven jejich rozsah. To znamená, že by mohlo být vynecháno jedno či obě manažerská vzdělávání, nebo by mohl být snížen počet účastníků školení, například proškolení pouze vedoucích pracovníků (bez mistrů).

**Nedostatečný počet zájemců o roli mentora** byl také vyhodnocen jako jedna z největších hrozeb pro projekt. V případě, že by se přihlásili méně než čtyři zájemci, program reverzního mentoringu by se pravděpodobně neuskutečnil, což by vedlo ke ztrátě investovaného času do návrhu metodiky a přípravných aktivit potřebných pro jeho realizaci. Aby byl zajištěn dostatečný počet zájemců pro roli mentora, úkolem personálního útvaru je představit všechny přínosy, které tato role nabízí. Tím se rozumí rozvoj vůdčích

a komunikačních schopností, které mohou přispět k posílení jejich profesního profilu a získání mimořádné odměny v případě úspěšně dokončeného cyklu programu. Zároveň by mohl být zmíněn fakt, že pokud by si starší pracovník osvojil nové postupy a moderní technologie, usnadnilo by to mezigenerační spolupráci na projektech a zvýšilo tak celkovou produktivitu práce.

**Nedostatek zpětné vazby od účastníků během programu** představuje další významnou hrozbu pro projekt. Pokud by personální útvar nedostával pravidelnou zpětnou vazbu od účastníků o kvalitě průběhu programu, měl by omezené možnosti řešit případné problémy. Pro zmírnění tohoto rizika je vhodné, aby personální útvar před spuštěním programu mentorům objasnil důležitost pravidelné zpětné vazby o pokroku menteeho a případných komplikacích, což umožní včasnou intervenci a řešení případných výzev. Naopak mentorovaného může personální útvar příležitostně osobně oslovit.

Mezi středně významná rizika patří **neefektivní propagace programu**. Pokud by byla propagace programu mezi interními zaměstnanci neefektivní, informace o jeho realizaci by se nemusely dostat do jejich povědomí, což by vedlo k nižšímu zájmu o účast. Kromě běžné propagace ve formě letáků na vstupních dveřích různých budov a obrazovkách na pracovištích nebo v jídelně, které mnohdy bývají zaměstnanci přehlíženy, by se marketingová specialista mohla zúčastnit některých porad týmů. Tímto způsobem by mohla zaměstnancům program stručně představit a zároveň je pozvat na úvodní informační schůzku.

**Nedostatečně propracovaná metodika reverzního mentoringu** byla ohodnocena rovněž jako středně významné riziko. To může vést k různým nejasnostem, které by mohly negativně ovlivnit celkovou efektivitu programu. Pokud nebude jasně definovaná struktura setkání, může dojít k omezenému sdílení zkušenosti a dovednosti mezi mentory a mentees. Zároveň nepřesně definovaná role mentora a mentees může způsobit, že se nebudou do programu naplno zapojovat, čímž dojde ke snížení celkového přínosu programu. Dále může být obtížné vyhodnocovat stanovené cíle jednotlivých párů i úspěšnost programu. Vhodným opatřením je pravidelná konzultace personalistky s projektovým týmem ohledně klíčových částí metodiky reverzního mentoringu. Tímto způsobem získá zpětnou vazbu i z jiné perspektivy a přispěje k identifikaci možných nedostatků.

Dalším středně významným rizikem je **špatný výběr školící firmy**. V případě mentorského školení může nesprávná volba externího školitele vést k tomu, že mentoři nezískají potřebné kompetence, které jsou zásadní pro efektivní sdílení zkušeností

s mentorovaným. Stejně tak manažerské školení vedoucích pracovníků a mistrů by nemělo žádnou přidanou hodnotu. Před výběrem dodavatele školení a podepsáním smlouvy personalistka provede důkladný průzkum, během něhož zohlední veřejně dostupné recenze na školicí firmu, případně si vyžádá ukázková školení pro posouzení jejich kvality.

**Nízká míra angažovanosti ze strany vedení** představuje středně významné riziko, avšak pravděpodobnost výskytu je velmi nízká vzhledem k současné podpoře vedení. Ke snížení tohoto rizika se jako vhodné opatření jeví představení přínosů projektu a pravidelné informování vedení o jeho aktuálním stavu.

**Nevhodné párování mentorů a mentees** je středně významným rizikem, které může ohrozit úspěch projektu. Nesoulad mezi mentorem a menteeem může vést ke snížené motivaci ke spolupráci a tím i k nenaplnění stanoveného cíle. Vhodným opatřením se jeví nastavit zkušební období (např. 1 měsíc), během něhož mohou obě strany vyhodnotit, zda jejich setkávání bude efektivní. V případě zjištěného nesouladu mohou mentor a mentee iniciovat schůzku s personálním útvaru, na jejímž základě může být párování upraveno.

Středně významné riziko také představuje **předčasné ukončení mentorských vztahů**, které by mohlo vzniknout v důsledku časové vytíženosti účastníků. Vhodným opatřením je plánovat termíny setkání tak, aby vyhovovaly časovým možnostem obou stran. Již během úvodního setkání by mentor s menteeem mohli společně identifikovat konkrétní den v týdnu či měsíci, kdy zpravidla nebývají tolik pracovně vytíženi. Pokud budou nuceni setkání přesunout, měli by navrhnout nejbližší náhradní termíny.

## 11 SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Cílem projektu je zefektivnit mezigenerační spolupráci mezi zaměstnanci. Stanovení projektového cíle proběhlo na základě analýzy současného přístupu organizace k mezigenerační spolupráci na pracovišti. Širším přínosem projektu pro organizaci je zvýšení produktivity práce, snížení fluktuace zaměstnanců a zvýšení počtu návrhů na inovace.

Projekt se zaměřuje na dva hlavní výstupy – program reverzního mentoringu a externí školení vedoucích pracovníků a mistrů. Pro jejich úspěšnou realizaci byly stanoveny klíčové aktivity, které jsou předpokladem k dosažení cíle projektu.

V rámci projektu byla nejprve vytvořena metodika reverzního mentoringu, jejíž součástí byl stanovený cíl programu, kritéria výběru pro roli mentora a mentee, kritéria pro jejich párování, délka programu, struktura setkání, organizační rámec a způsob vyhodnocování programu. Vzhledem k tomu, že půjde o pilotní běh programu, bylo navrženo předem vybrat zaměstnance pro roli mentora a celkově vytvořit čtyři mentorské páry. Před spuštěním programu se mentoři měli zúčastnit kurzu zaměřeného na rozvoj mentorských dovedností pro efektivní sdílení zkušenosti s mentorovaným. Délka trvání programu reverzního mentoringu je navržena na 8 měsíců. Dále byl vytvořen návrh na manažerská školení zaměřená na rozvoj měkkých dovedností a mezigenerační spolupráci na pracovišti. V této souvislosti byly navrženy dvě externí školení a každého by se mělo zúčastnit 15 vedoucích pracovníků a 10 mistrů.

Pro přehledné vymezení odpovědností jednotlivých pracovníků byla sestavena matice odpovědnosti dle metody RACI. V rámci časové analýzy byla pomocí programu QM for Windows stanovena nejkratší možná doba trvání projektu, a to konkrétně 410 pracovních dnů. Časový harmonogram zahrnuje všechny klíčové aktivity nezbytné k realizaci projektu, přičemž zohledňuje dobu potřebnou na vyhodnocení programu reverzního mentoringu. Celkové náklady na realizaci projektu bez rozpočtového omezení jsou odhadnuty na 527 364 Kč až 539 364 Kč, přičemž s rozpočtovým omezením jsou vyčísleny na 182 930 Kč až 194 930 Kč. Riziková analýza identifikovala riziko snížení finančních prostředků a nedostatečný počet zájemců o roli mentora jako dvě klíčová rizika s potenciálně zásadním dopadem na projekt. Pro rizika s vysokou a střední hodnotou rizika byla navržena opatření k jejich zmírnění.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat současný stav mezigenerační spolupráce na pracovišti a na jeho základě navrhnout projekt, jehož výstupy povedou k podpoře této oblasti ve vybrané organizaci.

V teoretické části byla provedena rešerše dostupných literárních zdrojů zaměřená na specifika multigeneračních týmů a jejich vedení. Pro zpracování teoretické části byly využity odborné publikace a články. Získané poznatky posloužily jako východisko pro formulaci praktické části práce, která byla rozdělena na analytickou a projektovou část.

V analytické části byla úvodem krátce představena vybraná organizace, analyzována struktura zaměstnanců a vybrané personální ukazatele. Současný přístup organizace k mezigenerační spolupráci byl analyzován pomocí informací z personálního útvaru, interních materiálů, pozorování pracovního prostředí, polostrukturovaných rozhovorů se zaměstnanci, ředitelem společnosti a dotazníkového šetření. Statisticky významný vliv byl nalezen v odlišném vnímání klimatu profesního rozvoje mezi různými generacemi. Dále bylo také zjištěno, že mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti existuje statisticky významný vztah. Nicméně, omezený počet respondentů dotazníkového šetření poukazuje na potřebu hlubšího zkoumání této problematiky. Z provedené analýzy mimo jiné vyplynulo, že vedení cíleně vytváří vícegenerační týmy, zajímá se o problematiku mezigenerační spolupráce a podporuje rozvoj mezilidských vztahů na pracovišti. Analýza však zároveň poukázala i na určité nedostatky, zejména absenci jasně definovaného postupu pro sdílení zkušenosti mezi zaměstnanci a mezery ve vzdělávání vedoucích pracovníků v oblasti měkkých manažerských dovedností a mezigenerační spolupráce.

Teoretické poznatky a výstupy analytické části posloužily jako podklad pro návrh projektu na zefektivnění mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci. Výstupy projektu jsou realizace programu reverzního mentoringu a uskutečnění manažerských školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností a mezigenerační spolupráci na pracovišti. Jako součást projektu byla zpracována matice odpovědnosti a provedena nákladová, časová a riziková analýza. Časová analýza stanovila nejkratší dobu trvání projektu 410 pracovních dní. Celkové náklady na realizaci projektu bez rozpočtového omezení byly odhadnuty na 527 364 Kč až 539 364 Kč, přičemž s rozpočtovým omezením byly vyčísleny na 182 930 Kč až 194 930 Kč. Jako nejvýznamnější rizika projektu byla identifikována snížení finančních prostředků na projekt a nedostatečný počet zájemců o roli mentora.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

APPELBAUM, Steven H., et al., 2022. *A Study of Generational Conflicts in the Workplace*. Online. European Journal of Business and Management Research. Vol. 7, iss. 2. ISSN 2507-1076. Dostupné z: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.2.1311>. [cit. 2024-11-11].

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael, 2014. *How to be an even better manager: a complete A-Z of proven techniques and essential skills*. Ninth edition. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-7155-2.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BASS, Bernard M. a RIGGIO, Ronald E., 2006. *Transformational leadership*. Online. Lawrence Erlbaum Associates. ISBN 0-203-93620-5. [cit. 2024-11-20].

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024744292.

BRAZIENE, Ruta, 2017. *Age and Workplace Discrimination in Lithuania*. Online. In: TOMCZYK, Łukasz a KLIMCZUK, Andrzej. *Selected Contemporary Challenges of Ageing Policy*. Uniwersytet Pedagogiczny w Krakowie, s. 53-68. Dostupné z: <https://doi.org/10.24917/9788380840911>. [cit. 2024-11-20].

BREČKO, Danijela, 2021. *Intergenerational Cooperation and Stereotypes in Relation to Age in the Working Environment*. Online. Changing Societies & Personalities. Vol. 5, iss. 1, s. 103-125. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.15826/csp.2021.5.1.124>. [cit. 2024-11-11].

CRAN, Cheryl, 2019. *Reverse Mentoring By Millennials*. Online. Leadership Excellence. Vol. 36, iss. 4. ISSN 8756-2308. [cit. 2024-11-20].

CZAPRAN, Tomasz, 2023. *Management of an age-diverse workforce in the company*. Online. Social Development and Security. Vol. 13, iss. 1. ISSN 2522-9842. Dostupné z: <https://doi.org/10.33445/sds.2023.13.1.9>. [cit. 2024-11-11].

ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. Online. In: *Zákony pro lidi*. 2010–2025. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=prohlubování%20kvalifikace>. [cit. 2025-04-17].

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Průměrná mzda ve Zlínském kraji ve 4. čtvrtletí 2024*. Online. In: Český statistický úřad. 2025. Dostupné z: <https://csu.gov.cz/zlk/prumerna-mzda-ve-zlinskem-kraji-ve-4-ctvrtleti-2024>. [cit. 2025-04-17].

DERNOWSKA, Natalia; KOPERTYŃSKA, Maria Wanda a STEFANIUK-ŻYGADŁO, Katarzyna, 2023. *Funkcjonowanie zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw*. Online. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Vol. 151, iss. 2. ISSN 1641-0874. Dostupné z: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0053.5926>. [cit. 2024-11-11].

DUNBAR, Sandra a WINSTON, Kristin, 2022. *An Occupational Perspective on Leadership: Theoretical and Practical Dimensions*. Online. 3rd ed. Routledge. ISBN 9781003525240. Dostupné z: <https://doi.org/10.4324/9781003525240>. [cit. 2024-10-15].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů. Beckova edice ekonomie*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 9788074003479.

ERIKSON, Erik H., c2015. *Životní cyklus rozšířený a dokončený: devět věků člověka*. Vyd. 2., přeprac., V Portálu 1. Praha: Portál. ISBN 9788026207863.

EVANS, Christopher J., 2015. *Leadership trust: build it, keep it*. Online. Ideas Into Action Series. [Greensboro, North Carolina]: Center for Creative Leadership. ISBN 978-1-60491-603-4. [cit. 2024-10-15].

FARMANESH, Panteha a ZARGAR, Pouya, 2023. *Trust in Leader as a Psychological Factor on Employee and Organizational Outcome*. Online. In: PEASLEE LEVINE, Martha. *The Psychology of Trust*. IntechOpen, s. 79-91. ISBN 978-1-83969-874-3. Dostupné z: <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/97314>. [cit. 2024-11-11].

FOLGER, Joseph P.; POOLE, Marshall Scott a STUTMAN, Randall K., 2021. *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations*. Online. Routledge. ISBN 978-1-003-02723-2. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781003027232>. [cit. 2024-11-11].

GADOMSKA-LILA, Katarzyna, 2020. *Effectiveness of reverse mentoring in creating intergenerational relationships*. Online. Journal of Organizational Change Management.

Vol. 33, iss. 7, s. 1313-1328. Dostupné z: <https://doi.org/DOI:10.1108/JOCM-10-2019-0326>. [cit. 2024-11-11].

GARG, Neha a SINGH, Pankaj, 2020. *Reverse mentoring: a review of extant literature and recent trends*. Online. Development and Learning in Organizations. Vol. 34, iss. 5, s. 5-8. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/DLO-05-2019-0103>. [cit. 2024-11-11].

GERHARDT, Megan W.; NACHEMSON-EKWALL, Josephine a FOGEL, Brandon, 2021. *Gentelligence: the revolutionary approach to leading an intergenerational workforce*. Lanham: Rowman & Littlefield. ISBN 978-1-5381-4214-1.

GERHARDT, Megan W.; NACHEMSON-EKWALL, Josephine a FOGEL, Brandon, 2023. Harnessing the Power of Age Diversity. In: *Multigenerational workplace*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, s. 1-23. ISBN 978-1-64782-500-3.

GLADWELL, Nancy J. a WHITE, Gail Elder, 2016. *Mentoring 101*. Online. Parks & recreation. Vol. 51, iss. 5. ISSN 0031-2215. [cit. 2024-11-20].

GORDON, Gus, 2017. *Leadership through Trust: Leveraging Performance and Spanning Cultural Boundaries*. Online. Springer International Publishing. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-3-319-56955-0>. [cit. 2024-11-20].

GROW, Heath S. a ARMSTRONG, Anona F, 2017. *Leadership, Diversity and Cross-Cultural Leadership in China and Australia*. Online. In: MUENJOHN, Nuttawuth a MCMURRAY, Adela. The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia. Palgrave Macmillan London, s. 3-28. ISBN 978-1-137-57940-9. [cit. 2024-11-11].

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614301.

CHADT, Karel, 2021. *Psychologie řízení a vedení v hotelnictví*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-210-7.

IRVING, Paul, 2023. Build Your Longevity Strategy. In: *Multigenerational workplace*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, s. 39-58. ISBN 978-1-64782-500-3.

JÍLEK, Dušan, 2023. *Manažer jako druhé řemeslo. Část 2, V roli leadera*. Praha: powerprint. ISBN 978-80-7568-660-2.

JOHNSON, Devon a GRAYSON, Kent, 2005. *Cognitive and affective trust in service relationships*. Online. Journal of Business Research. Vol. 58, iss. 4, s. 500-507. ISSN 0148-2963. Dostupné z: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00140-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00140-1). [cit. 2024-07-29].

JONIAKOVÁ, Zuzana; GÁLIK, Rudolf; BLŠTÁKOVÁ, Jana a TARIŠKOVÁ, Natália, 2016. *Riadenie ľudských zdrojov*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081685323.

KIBBE, Melina R, 2019. *Leadership Theories and Styles*. Online. In: KIBBE, Melina R. a CHEN, Herbert, *Leadership in Surgery*. S. 27–36. ISBN 978-3-030-19854-1. [cit. 2024-11-20].

KING, Eden; FINKELSTEIN, Lisa; THOMAS, Courtney a CORRINGTON, Abby, 2023. *Beware of Age Meta-Stereotypes*. In: *Multigenerational workplace*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, s.129-135. ISBN 978-1-64782-500-3.

KINGER, Neha a KUMAR, Satinder, 2023. *Generational Differences In Work Values In The Workplace*. Online. Folia Oeconomica Stetinensia. Vol. 23, iss. 2, s. 204–221. ISSN 1898-0198. Dostupné z: <https://doi.org/10.2478/fofi-2023-0027>. [cit. 2024-11-11].

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

KRAWCZYK, Aleksandra Ewa, 2024. *Zarządzanie wielopokoleniowym kapitałem ludzkim*. Online. Journal of Modern Science. Vol. 1, iss. 55, s. 515-533. Dostupné z: <https://doi.org/doi.org/10.13166/jms/185766>. [cit. 2024-11-11].

LACKO, B. (n.d.). *Stručný popis metody RIPRAN (3. verze)*. Online. Dostupné z: <https://ripran.cz/popis.html>. [cit. 2025-04-17].

LENNON, Chris, 2019. *How to Use Reverse Mentoring at Your Company*. Online. Manufacturing Engineering. Vol. 162, iss. 2. ISSN 0361-0853. [cit. 2024-11-20].

LYTLE, Tamara, 2017. *Putting Mentoring in Reverse*. Online. HRMagazine. Vol. 62, iss. 4. ISSN 1047-3149. [cit. 2024-11-20].

MADHAVANPRABHAKARAN, Girija; FRANCIS, Frincy a LABRAGUE, Leodoro J, 2022. *Reverse Mentoring and Intergenerational Learning in Nursing: Bridging generational diversity*. Online. Sultan Qaboos University Medical Journal. Vol. 22, iss. 4, s. 472–478. Dostupné z: <https://doi.org/10.18295/squmj.4.2022.02>. [cit. 2024-11-20].

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila, 2015. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy*. Grada. ISBN 978-80-247-5321-8.

MCALLISTER, Daniel J., 1995. *Affect- and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations*. Online. Academy of management journal. Vol. 38, iss. 1, s. 24-59. [cit. 2024-11-11].

MERCER, Naomi, 2022. *What's the Difference between Sponsorship and Mentorship?* Online. ABA banking journal. Vol. 114, iss. 4, s. 26 - 29. ISSN 0194-5947. [cit. 2024-11-20].

MILLER, Linda a MILLER, Andrew Foster, 2020. *Innovative work behavior through high-quality leadership*. Online. International Journal of Innovation Science. Vol. 12, iss. 2, s. 219-236. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>. [cit. 2024-09-18].

PALÍŠKOVÁ, Marcela; LEGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek, 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky*. Beckovy ekonomické učebnice. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-702-6.

PETRÁŠOVÁ, Marta Anna; PRAUSOVÁ, Ilona a ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, 2014. *Mentorink: forma podpory nové generace*. Praha: Portál. ISBN 9788026206255.

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada. ISBN 9788024757216.

POLLAK, Lindsey, 2019. *The remix: how to lead and succeed in the multigenerational workplace*. New York: HarperBusiness. ISBN 978-0-06-288021-5.

PORTERFIELD, Robyn W; ROSE, Bob a WOMACK, Jason W, 2022. *5 Mentoring Mythbusters*. Online. Training. Vol. 59, iss. 4. ISSN 0095-5892. [cit. 2024-11-20].

PRIYA, G. Raja., 2024. *Effective Communication Strategies in Managing Multigenerational Workforces of Chennai*. Online. IJMRSET. Vol. 7, iss. 6. ISSN 2582-7219. Dostupné z: <https://doi.org/10.15680/IJMRSET.2024.0709009>. [cit. 2024-10-15].

PROCHÁZKA, Jakub; VACULÍK, Martin a SMUTNÝ, Petr, 2013. *Psychologie efektivního leadershipu*. Psyché. Praha: Grada. ISBN 9788024746463.

PRŮCHA, Jan a VETEŠKA, Jaroslav, 2014. *Andragogický slovník. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 9788024747484.

RAVALE, Ujwala; PATIL, Anita a BORKAR, Gautam M, 2023. *Trust Management: A Cooperative Approach Using Game Theory*. Online. In: PEASLEE LEVINE, Martha. *The Psychology of Trust*. IntechOpen, s. 3-15. ISBN 978-1-83969-874-3. Dostupné z: <https://directory.doabooks.org/handle/20.500.12854/97314>. [cit. 2024-11-11].

REINA, Michelle, 2021. *Systematically Develop Workplace Trust*. Online. Talent Development. Vol. 75, iss. 2, s. 70 - 71. ISSN 2374-0671. [cit. 2024-11-20].

SCOTT, Kim Malone, 2018. *Radikální otevřenost: jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost. Žádná velká věda*. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 9788075550484.

SEDLÁK, Mikuláš a LÍŠKOVÁ, Caroline, 2015. *Manažment*. Ekonómia. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 9788081682964.

SERRAT, Olivier, 2017. *Knowledge solutions: Tools, methods, and approaches to drive organizational performance*. Online. Springer Nature. ISBN 978-981-10-0983-9. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>. [cit. 2024-11-11].

SHAH, Rohin, 2019. *The Z factor: how to lead gen Z to workplace success*. New Degree Press. ISBN 978-1-64137-355-5.

SHAW, Haydn, 2020. *Sticking points: how to get 5 generations working together in the 12 places they come apart*. Carol Stream, Illinois: Tyndale Momentum, the Tyndale nonfiction imprint. ISBN 978-1-4964-4784-5.

SICILIA, Rosana, 2023. *Leading today's generations: letting go of obsolete practices and embracing new approaches*. ISBN 9798378204724.

SIMON, R. S., 2018. *5 Steps to Building Trust in the Workplace*. Online. Hawaii Business. Vol. 63, iss. 9. [cit. 2024-10-15].

SIPA, Monika; GORZEN-MITKA, Iwona a SKIBIŃSKI, Andrzej, 2017. *The intergenerational cooperation estimates from a gender perspective in Polish organizations in context of the age management*. Online. ZN WSH Zarządzanie. Vol. 18, iss. 1, s. 71-82. Dostupné z: <https://doi.org/10.5604/01.3001.0010.2880>. [cit. 2024-11-20].

STANTON, Rhonda, 2017. *Communicating With Employees: Resisting the Stereotypes of Generational Cohorts in the Workplace*. Online. Vol. 60, iss. 3, s. 256 - 272. Dostupné z: <https://doi.org/10.1109/TPC.2017.2702078>. [cit. 2024-11-11].

STEIGAUF, Slavomír, 2011. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí. Finanční řízení*. Praha: Grada. ISBN 9788024735061.

SZAJRYCH, Elżbieta [@KAİROS NON PROFIT], 2020-12-3. *Stadia rozwoju psychospołecznego według Eriksona cz. 2*. Online, video. Dostupné z: Youtube, <https://www.youtube.com/watch?v=skBF5zhdHqI&t=1137s>. [cit. 2024-11-12].

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání*. Manažer. Praha: Grada. ISBN 9788024758701.

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Sestra. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024757117.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků. Vedení lidí v praxi*. Praha: Grada. ISBN 9788024708829.

URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-87974-15-5.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla, 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Expert. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9.

URBANCOVÁ, Hana, 2017. *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788075527721.

URBANCOVÁ, Hana, 2019. *Benefits of Age Management in Agribusiness*. Online. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. Vol. 67, iss. 2. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.11118/actaun201967020597>. [cit. 2024-11-11].

URICK, Michael, 2019. *The generation myth: how to improve intergenerational relationships in the workplace*. Human resource management and organizational behavior collection. New York: Business Expert Press. ISBN 978-1-94999-111-6.

VON HUMBOLDT, Sofia, et al., 2023. *Is age an issue? Psychosocial differences in perceived olderworkers' work (un)adaptability, effectiveness, and workplace agediscrimination*. Online. Educational Gerontology. Vol. 49, iss. 8, s. 687-699. Dostupné z: <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03601277.2022.2156657>. [cit. 2024-11-11].

WALDMAN, Emma, 2023. What Reverse Ageism Looks Like. In: *Multigenerational workplace*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, s. 59-68. ISBN 978-1-64782-500-3.

WILTON, Nick, 2022. *An introduction to human resource management*. Fifth edition. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-5297-5370-7.

WITKOWSKI, Stanisław A. a BARTOSZ, Bogna, 2017. *Psychological and organisational aspects of age management in organisations*. Online. Management. Vol. 21, iss. 1. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0081>. [cit. 2024-11-11].

Workplace age discrimination: work meaningfulness and bridge employment intentions, 2022. Online. Human Resource Management International Digest. Vol. 30, iss. 7, s. 13-15. ISSN 0967-0734. [cit. 2025-04-01].

ŻARCZYŃSKA-DOBIESZ, Agnieszka a CHOMĄTOWSKA, Barbara, 2016. *Zarządzanie wielopokoleniowymi zespołami–wybrane problemy i wyzwania*. Online. Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Dostupné z: [http://46.242.185.119/off\\_ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2016/T1/t1\\_0379.pdf](http://46.242.185.119/off_ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2016/T1/t1_0379.pdf). [cit. 2024-11-11].

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Obrázek 1 Organizační struktura firmy .....                                                             | 44  |
| Obrázek 2 Průměrný počet zaměstnanců.....                                                               | 45  |
| Obrázek 3 Struktura zaměstnanců podle kategorie.....                                                    | 45  |
| Obrázek 4 Věková struktura zaměstnanců podle pohlaví.....                                               | 46  |
| Obrázek 5 Rozložení zaměstnanců podle délky zaměstnání .....                                            | 47  |
| Obrázek 6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání.....                                                     | 47  |
| Obrázek 7 Kódy a kategorie kódů týkajících se firemní kultury a spokojenosti zaměstnanců .....          | 58  |
| Obrázek 8 Kódy a kategorie kódů týkajících se systému odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců..... | 60  |
| Obrázek 9 Kódy a kategorie kódů týkajících se vzdělávání a rozvoje zaměstnanců .....                    | 61  |
| Obrázek 10 Kategorie kódů týkajících se mezigenerační spolupráce .....                                  | 64  |
| Obrázek 11 Kódy a kategorie kódů týkajících se role vedoucího pracovníka.....                           | 65  |
| Obrázek 12 Kódy a kategorie kódů týkajících se spolupráce mezi útvary .....                             | 66  |
| Obrázek 13 Důvěra v nadřízeného.....                                                                    | 69  |
| Obrázek 14 Transformační styl vedení.....                                                               | 69  |
| Obrázek 15 Generační stereotypy.....                                                                    | 70  |
| Obrázek 16 Mezigenerační klima na pracovišti .....                                                      | 71  |
| Obrázek 17 Klima profesního rozvoje.....                                                                | 73  |
| Obrázek 18 Autonomie.....                                                                               | 74  |
| Obrázek 19 Výstup z programu QM for Windows.....                                                        | 101 |

**SEZNAM TABULEK**

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabulka 1 Míra fluktuace v letech 2020-2024 .....                                                       | 48  |
| Tabulka 2 Náklady na vzdělávání na jednoho pracovníka v letech 2020-2024.....                           | 48  |
| Tabulka 3 Kruskal-Wallis Test - důvěra v nadřízeného .....                                              | 70  |
| Tabulka 4 Kruskal-Wallis test - generační stereotypy .....                                              | 71  |
| Tabulka 5 Spearmanova korelace mezi důvěrou v nadřízeného a mezigeneračním klimatem na pracovišti ..... | 72  |
| Tabulka 6 Kruskal-Wallis test - klima profesního rozvoje .....                                          | 73  |
| Tabulka 7 Dunnovo post-hoc srovnání .....                                                               | 74  |
| Tabulka 8 Matice odpovědnosti .....                                                                     | 92  |
| Tabulka 9 Náklady na realizaci programu reverzního mentoringu.....                                      | 96  |
| Tabulka 10 Náklady na manažerské vzdělávání .....                                                       | 97  |
| Tabulka 11 Celkové náklady na projekt bez rozpočtového omezení.....                                     | 98  |
| Tabulka 12 Náklady na manažerské vzdělávání s rozpočtovým omezením.....                                 | 99  |
| Tabulka 13 Celkové náklady na projekt s rozpočtovým omezením .....                                      | 100 |
| Tabulka 14 Časový harmonogram projektu.....                                                             | 100 |
| Tabulka 15 Seznam rizikových faktorů .....                                                              | 102 |
| Tabulka 16 Oceňování rizik.....                                                                         | 103 |
| Tabulka 17 Matice rizik .....                                                                           | 104 |

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

THP Technicko-hospodářský pracovník

VICM Vývojové a inovační centrum modularity

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura společnosti

Příloha P II: Ukázka rozhovoru s personalistkou

Příloha P III: Check-list

Příloha P IV: Charakteristika respondentů I

Příloha P V: Seznam otázek I

Příloha P VI: Ukázka rozhovoru se zaměstnancem

Příloha P VII: Charakteristika respondentů II a seznam otázek II

Příloha P VIII: Struktura kódování rozhovorů

Příloha P IX: Seznam otázek III a ukázka rozhovoru s ředitelem společnosti

Příloha P X: Kódy a kategorie kódů související s mezigenerační spoluprací

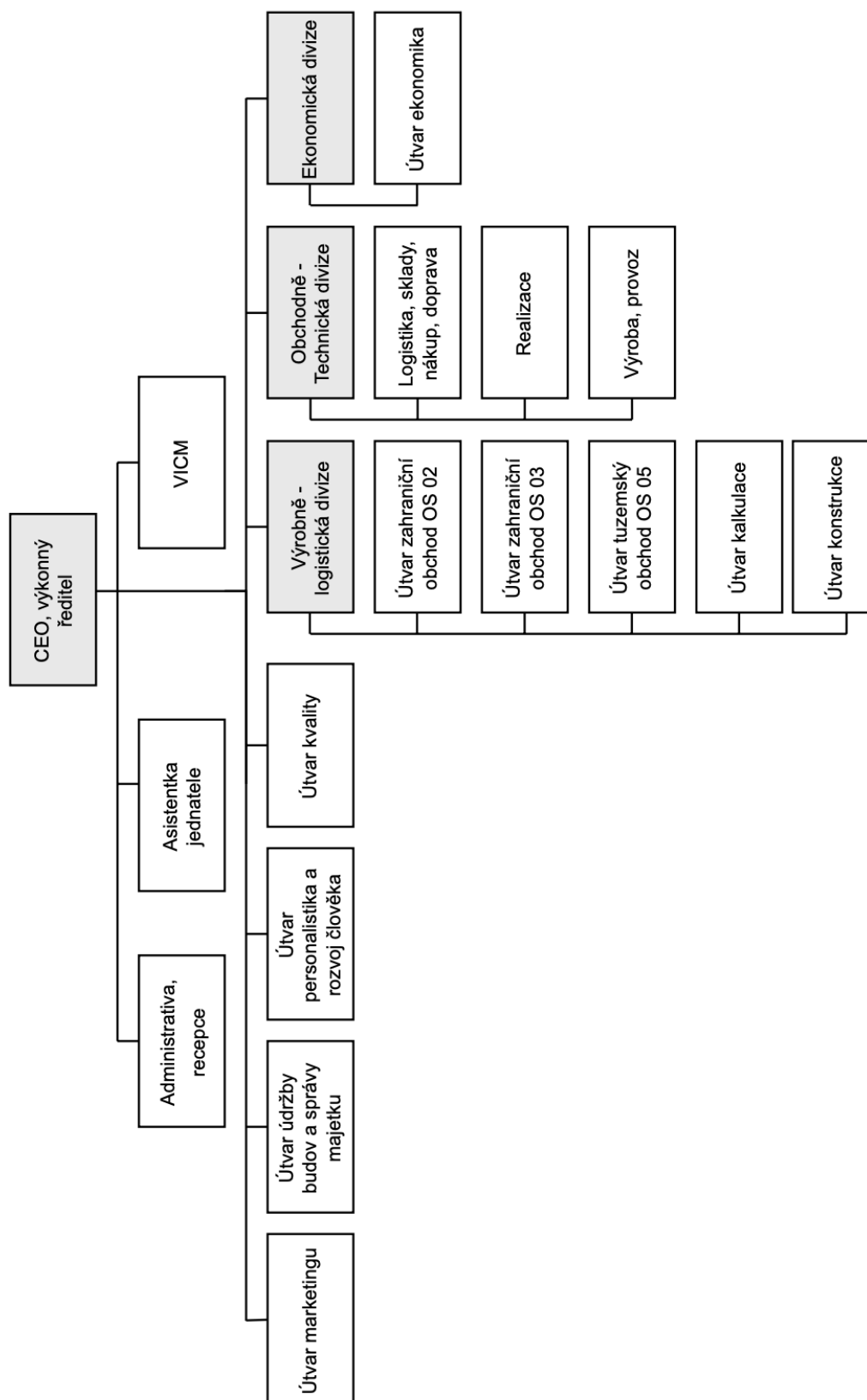
Příloha P XI: Seznam otázek dotazníkového šetření

Příloha P XII: Deskriptivní statistika dotazníkového šetření

Příloha P XIII: Logický rámec

Příloha P XIV: Ganttův diagram a kritická cesta

## PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů)

## PŘÍLOHA P II: UKÁZKA ROZHOVORU S PERSONALISTKOU

Níže uvedená ukázka představuje pouze část přepisu rozhovoru s personální pracovnící.

Podporuje firma různé formy mentoringu a vzájemné učení se mezi generacemi? Pokud ano, jaké? *„Já si myslím, že mentoring u nás částečně funguje, ale není nijak formalizovaný. Někaké sdílení zkušenosti mezi zaměstnanci, to funguje. Jestli tam nějak funguje generační aspekt, to úplně nevím. V rámci odborného technického školení mají kolegové z konstrukčního týmu za úkol připravit si v určitém období přednášku a předávat informace ostatním kolegům. Zkušenější konstruktéři mohou předávat zkušenosti mladším kolegům. Mladší kolegové naopak to mohou pojmout tak, že s nějakým tématem bojovali a vyřešili ho například tímto způsobem, nebo mohou otevřít diskuzi na dané téma. Firma to podporuje.“*

S jakými výzvami se v rámci mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanců potýkáte? *„Jednak je to dělat věci jinak. Když opravdu přijde mladší nováček a chce měnit zavedené postupy, tak občas ze strany těch, co jsou tady dlouho, tak se jim nechce dělat věci jinak. Někdy ten mladší to má složitější vybudovat si respekt a postavení. Ano, mají to ti mladší kolegové v tomto horší. U starších je to s technologiemi různé - někteří jsou otevření novinkám a různým způsobům komunikace, ale jiní ne. A ti to mají potom složitější, že nejsou schopni v něčem držet krok. Někteří ani nechtějí. U nich zase převládají ty odborné zkušenosti a znalosti, které těm mladším nováčkům na začátku chybí. Jde asi o to najít nějaký balanc mezi tím novým a tím zaběhnutým.“*

## PŘÍLOHA P III: CHECK-LIST

Datum pozorování:

Čas pozorování:

Jméno pozorovatele:

| Otázka                                                     | Odpověď |    | Poznámka |
|------------------------------------------------------------|---------|----|----------|
|                                                            | Ano     | NE |          |
| <b>Fyzické prostředí</b>                                   |         |    |          |
| Je pracovní pozice přizpůsobena potřebám zaměstnance?      |         |    |          |
| Umožňuje pracovní místo volbu mezi sezením a stáním?       |         |    |          |
| Jsou pracovní židle různě nastavitelné?                    |         |    |          |
| Jsou kanceláře THP sdílené?                                |         |    |          |
| Je v budově k dispozici výtah?                             |         |    |          |
| <b>Sociální prostředí</b>                                  |         |    |          |
| Pracují zaměstnanci různých věkových skupin společně?      |         |    |          |
| Je komunikace mezi zaměstnanci neformální (tykání)?        |         |    |          |
| Jsou na pracovišti místa pro přestávky?                    |         |    |          |
| Jsou na pracovišti místa pro budování mezilidských vztahů? |         |    |          |
| Jsou na pracovišti kuchyňky?                               |         |    |          |
| Je v kuchyňce mikrovlnná trouba?                           |         |    |          |
| Je v místě pro přestávky kávovar?                          |         |    |          |
| Je na pracovišti pozitivní atmosféra?                      |         |    |          |
| <b>Technologie</b>                                         |         |    |          |
| Jak zaměstnanci interagují s technologiemi?                |         |    |          |
| Jsou mobilní zařízení integrována do pracovních procesů?   |         |    |          |
| Jsou na pracovišti obrazovky pro sledování výkonnosti?     |         |    |          |
| Jsou na pracovišti využívány obrazovky s informacemi?      |         |    |          |

## **PŘÍLOHA P IV: CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ I**

| Respondent | Pohlaví | Věková skupina | Kategorie | Délka zaměstnání |
|------------|---------|----------------|-----------|------------------|
| R01        | Muž     | Střední        | THP       | 7 let            |
| R02        | Muž     | Mladší         | THP       | 2 roky           |
| R03        | Žena    | Starší         | THP       | 4 roky           |
| R04        | Žena    | Střední        | THP       | 4 roky           |
| R05        | Muž     | Střední        | THP       | 4 roky           |
| R06        | Muž     | Mladší         | THP       | 1 rok            |
| R07        | Muž     | Střední        | THP       | x                |
| R08        | Muž     | Starší         | THP       | 8 let            |
| R09        | Muž     | Střední        | Ostatní   | Dlouho           |
| R10        | Muž     | Střední        | Ostatní   | 17 let           |
| R11        | Muž     | Střední        | Ostatní   | 9 let            |
| R12        | Muž     | Střední        | Ostatní   | 7 let            |
| R13        | Muž     | Střední        | Ostatní   | 18 let           |
| R14        | Žena    | Starší         | Ostatní   | 10 let           |

## **PŘÍLOHA P V: SEZNAM OTÁZEK I**

Jak byste popsal/a sebe a svou roli ve firmě?

Jak byste popsal/a pracovní atmosféru ve firmě?

Proč podle Vás zaměstnanci ve firmě zůstávají?

Co na firmě oceňujete?

Co (pokud něco) by mělo být jinak?

Jak hodnotíte současná opatření na podporu udržení zaměstnanců ve firmě?

Jaká další opatření by podle Vás mohla pomoci zvýšit stabilitu zaměstnanců ve firmě?

Jak hodnotíte systém hodnocení pracovního výkonu?

Jak hodnotíte systém odměňování a benefitů?

Co z nabídky benefitů využíváte?

Chybí podle Vás něco v seznamu benefitů?

Jak hodnotíte možnosti pro vzdělávání a rozvoj kariéry?

Jak hodnotíte rozvoj manažerských rezerv?

Jak byste aktuálně charakterizoval/a mezigenerační spolupráci na pracovišti? Můžete uvést hodnocení na škále od 1-10.

Vnímáte, že máte odlišný přístup k práci než kolegové z jiných generací? Pokud ano, jaký?

S jakými konkrétními problémy se setkáváte s kolegy z jiných generací?

Vnímáte rozdíly v motivaci a hodnotách mezi různými generacemi? Pokud ano, jaké?

Jaké stereotypy a mylné představy existují podle Vás o jiné generaci?

Co Vás nutnost spolupráce s lidmi z jiných generací naučila?

Máte zkušenost s mentoringem?

Máte zkušenost s mentoringem napříč generacemi? Pokud ano, jako mentor nebo mentorovaná osoba?

Co může útvar péče o člověka udělat, aby podpořil mezigenerační spolupráci na pracovišti?

## PŘÍLOHA P VI: UKÁZKA ROZHOVORU SE ZAMĚSTNANCEM

Následující ukázka zachycuje zkrácený a anonymizovaný přepis rozhovoru. Respondent č. 5 mezi jinými odpovídal na otázku, jak by charakterizoval aktuální mezigenerační spolupráci na pracovišti. Pro ukázkou: „*Vzhledem k tomu, že my občas využíváme nějaké novější technologie, tak někteří starší skladníci nebo dělníci s tím nejsou moc seznámeni, spíš jako mají z toho trochu strach. Tam jde trochu vidět ten rozdíl, že ten mladší se to možná naučí rychleji nebo to pochopí líp. Ale myslím si, že i když jsme něco dělali, tak ten věk nebyl rozhodující. Ať je člověk starší nebo mladší, když je potřeba, tak ta práce se udělá. A i ta spolupráce by měla být vzájemná.*“

Dále bylo například zkoumáno, zda R05 vnímá, že má odlišný přístup k práci než kolegové z jiných generací. R05 popisoval: „*Trochu to vnímám, no. Některým věcem se občas divím, že jak to tak někdo může udělat. Přitom si říkám, že starší by přece jen měl mít více zkušeností a měl by k tomu přistupovat jinak. Na druhou stranu, když jsme se snažili zavádět spoustu nových věcí, často to právě ti starší zaměstnanci moc nechápali nebo to nechtěli přijmout, protože jsou zvyklí na svůj styl práce. Ale časem sami zjistili, že to vlastně bylo dobré a že se jim teď pracuje lépe. To prvotní je vždycky nejtěžší – hlavně u těch, kteří jsou ve firmě třeba už deset let. Je to totiž reakce na něco nového a každý si řekne, že tímto způsobem jsme to dělali deset let a nebudeme to měnit. Člověk aby to mohl posunout někam dál, tak se musí hodně snažit, vymýšlet a udělat to co nejefektivněji, aby se jim to dělalo dobře.*“

Na otázku, co Vás nutnost spolupráce naučila, R05 odpověděl: „*Komunikace s druhým. Člověk nemůže mluvit na každého stejně, v některém případech je nutné daný problém vysvětlit jednomu úplně jinak než tomu druhému. Je tam rozdíl v té komunikaci.*“

## **PŘÍLOHA P VII: CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ II**

### **A SEZNAM OTÁZEK II**

| Respondent | Pohlaví | Věková skupina | Kategorie |
|------------|---------|----------------|-----------|
| R15        | Žena    | Střední        | THP       |
| R16        | Žena    | Střední        | THP       |
| R17        | Muž     | Střední        | THP       |
| R18        | Muž     | Starší         | Ostatní   |
| R19        | Žena    | Žena           | Ostatní   |

Můžete mi popsat nějakou zkušenost, kdy jste cítil ze strany vedoucího podporu?

Utváří vedoucí pracovník cíleně vícegenerační týmy?

Přizpůsobuje vedoucí komunikaci věkovým skupinám?

Jak vedoucí pracovník podporuje komunikaci mezi generacemi?

Co vedoucí pracovník dělá k hlubšímu porozumění mezi jednotlivými generacemi?

Podle čeho poznáte, že ta mezigenerační spolupráce funguje?

Liší se způsob zadávání úkolů podle generace?

Co Vám připadá jako největší výzva ve spolupráci s jinou generací?

Jaký máte pocit ze spolupráce mezi jednotlivými útvary? Co byste udělali jinak?

Když mávnu kouzelnou hůlkou a spolupráce bude fungovat, podle čeho to poznáte?

## PŘÍLOHA P VIII: STRUKTURA KÓDOVÁNÍ ROZHOVORŮ

| Téma                                      | Kategorie      | Kód                             |
|-------------------------------------------|----------------|---------------------------------|
| Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců | Atmosféra      | Rodinná atmosféra               |
|                                           |                | Tvořivá pracovní atmosféra      |
|                                           |                | Hektická atmosféra              |
|                                           |                | Pozitivní atmosféra             |
|                                           |                | Vysoká pracovní zátěž           |
|                                           |                | Proměnlivá pracovní atmosféra   |
|                                           |                | Snaha o týmovou spolupráci      |
|                                           |                | Dobrý kolektiv                  |
|                                           |                | Nedokončené úkoly               |
|                                           |                | Rozdíl mezi úvarem a firmou     |
|                                           |                | Personální změny                |
|                                           | Co oceňují     | Firma je vidět                  |
|                                           |                | Firma je uznávaná               |
|                                           |                | Pozitivní přístup k lidem       |
|                                           |                | Inovační přístup firmy          |
|                                           |                | Jasně vedení ze strany majitele |
|                                           |                | Přesah do budoucnosti           |
|                                           |                | Benefity                        |
|                                           |                | Stabilita firmy                 |
|                                           |                | Pěkné zázemí                    |
|                                           |                | Firma řeší problémy             |
|                                           |                | Stabilita firmy                 |
|                                           |                | Péče o zaměstnance              |
|                                           |                | Pěkné zázemí                    |
|                                           |                | Uvolněná atmosféra              |
|                                           |                | Pozitivní přístup k práci       |
|                                           |                | Možnosti rozvoje                |
|                                           |                | Prostor pro návrhy              |
|                                           |                | Firemní hodnoty                 |
|                                           |                | Pracovní prostředí              |
|                                           |                | Kariérní růst                   |
|                                           |                | Přátelský přístup               |
|                                           | Co dělat jinak | Dodržovat termíny               |
|                                           |                | Být více proaktivní             |
|                                           |                | Změnit průchodu zakázky firmou  |
|                                           |                | Stabilizovat kolektiv           |
|                                           |                | Zlepšit komunikaci mistrů       |
|                                           |                | Akce pro výrobu                 |
|                                           |                | Spolupráce mezi útvary          |

| Téma                                                | Kategorie              | Kód                                     |
|-----------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------|
| Firemní kultura a spokojenost zaměstnanců           | Co dělat jinak         | Vzdělávání celé firmy                   |
|                                                     |                        | Beze změny                              |
|                                                     | Udržení zaměstnanců    | Benefity                                |
|                                                     |                        | Příspěvek na dojíždění                  |
|                                                     |                        | Hodinová sazba                          |
|                                                     |                        | Stabilita firmy                         |
|                                                     |                        | Mzda                                    |
|                                                     |                        | Věrnostní finanční odměna               |
|                                                     |                        | Vedení otevřené diskusi                 |
|                                                     | Jak udržet zaměstnance | Zvýšení mzdy                            |
|                                                     |                        | Udržet odměny i při poklesu zakázek     |
|                                                     |                        | Nezná odpověď                           |
|                                                     |                        | Optimalizace výrobních procesů          |
|                                                     | Prání a potřeby        | CEO málo navštěvuje výrobu              |
|                                                     |                        | Vedení otevřené diskusi                 |
|                                                     |                        | Vedoucí naslouchá                       |
| Systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců | Odměňování             | Férové odměňování                       |
|                                                     |                        | Odměňování - spokojenost                |
|                                                     |                        | Odměňování nezohledňuje zkušenosti      |
|                                                     |                        | Rozdílné odměňování pro stejné pozice   |
|                                                     |                        | Odměňování přesčasů a práce navíc       |
|                                                     |                        | Složitý mzdový výměr                    |
|                                                     | Hodnocení              | Roční hodnocení pracovního výkonu       |
|                                                     |                        | Informovanost o změnách                 |
|                                                     |                        | Nedostatečná zpětná vazba               |
|                                                     |                        | Zpětná vazba nadřízeného                |
|                                                     |                        | Nejasnost osobního ohodnocení           |
|                                                     |                        | Nedostatek informací k hodnocení výkonu |
|                                                     | Benefity               | Nespokojenost - cena obědů              |
|                                                     |                        | Nevyužívá - jídelna                     |
|                                                     |                        | Nevyužívá - datart                      |
|                                                     |                        | Nevyužívá - fyzioterapie                |
|                                                     |                        | Nevyužívá - jazykové kurzy              |
|                                                     |                        | Nevyužívá - slevy do stavebnin          |
|                                                     |                        | Využívá - datart                        |
|                                                     |                        | Využívá - zvýhodněný rodinný tarif      |
|                                                     |                        | Využívá - sleva na pobyt                |
|                                                     |                        | Využívá - fyzioterapie                  |
|                                                     |                        | Využívá - jídelna                       |
|                                                     |                        | Využívá - příspěvek na dopravu          |

| Téma                                                | Kategorie                      | Kód                                      |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------------------|
| Systém odměňování, benefitů a hodnocení zaměstnanců | Benefity                       | Využívá - rybářské závody                |
|                                                     |                                | Využívá - vše                            |
|                                                     |                                | Využívá - vzdělávání                     |
|                                                     | Chybějící benefit              | Chybí - akce pro výrobu                  |
|                                                     |                                | Chybí - čisté pracovní prostředí         |
|                                                     |                                | Chybí - individuální jazykové kurzy      |
|                                                     |                                | Chybí - karta MultiSport                 |
|                                                     |                                | Chybí - odměňování přesčasů              |
|                                                     |                                | Chybí - parkovací místa                  |
|                                                     |                                | Chybí - poukaz na plavání                |
|                                                     |                                | Chybí - poukaz na wellness               |
|                                                     |                                | Chybí - sick days                        |
|                                                     |                                | Chybí - více dovolené                    |
|                                                     |                                | Nechybí žádný benefit                    |
|                                                     |                                | Chybí - home-office                      |
| Vzdělání a rozvoj zaměstnanců                       | Vzdělávání                     | Podpora profesního rozvoje               |
|                                                     |                                | Chybí exkurze jinam                      |
|                                                     |                                | Možnost podávat zlepšováky               |
|                                                     |                                | Proplacená externí školení               |
|                                                     |                                | Interní vzdělávání                       |
|                                                     |                                | Nevyužitelnost školení v praxi           |
|                                                     |                                | Nedostatek školení v oblasti spolupráce  |
|                                                     |                                | Samostudium                              |
|                                                     |                                | Časová a finanční náročnost školení      |
|                                                     | Rozvoj manažerských dovedností | Absence rozvoje manažerských schopností  |
|                                                     |                                | Obecná podpora rozvoje zaměstnanců       |
|                                                     |                                | Plánované školení manažerů               |
| Mezigenerační spolupráce                            | Spolupráce na pracovišti       | Mezigenerační spolupráce funguje         |
|                                                     |                                | Mezigenerační spolupráce nefunguje všude |
|                                                     |                                | Záleží na lidech                         |
|                                                     |                                | Spolupráce se staršími složitější        |
|                                                     | Stereotypy                     | Mladší - méně pracovití                  |
|                                                     |                                | Mladší - nedostatek zkušeností           |
|                                                     |                                | Starší - neochota k novému               |
|                                                     |                                | Starší - neochota používat technologie   |
|                                                     |                                | Starší - zkušenější                      |

| Téma                     | Kategorie                             | Kód                                                 |
|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Mezigenerační spolupráce | Výzvy při spolupráci různých generací | Implicitní znalosti mladších samozřejmostí          |
|                          |                                       | Mladší - méně pracovití                             |
|                          |                                       | Nedorozumění při zpětné vazbě                       |
|                          |                                       | Odlišné perspektivy                                 |
|                          |                                       | Odlišný přístup k práci                             |
|                          |                                       | Starší - neochota k novému                          |
|                          |                                       | Starší - nízká efektivita kvůli zastaralým postupům |
|                          |                                       | Starší - pracovní deformace                         |
|                          |                                       | Starší - uzavřenost vůči protínázorům               |
|                          |                                       | Věk není příčinou neshod                            |
|                          | Odlišný přístup                       | Mladší - pozitivní přístup k technologiím           |
|                          |                                       | Mladší - otevření debatě                            |
|                          |                                       | Mladší - dlouhodobé řešení problému                 |
|                          |                                       | Mladší - hledají nová řešení                        |
|                          |                                       | Mladší - chtějí zlepšovat                           |
|                          |                                       | Mladší - nepracují přesčas                          |
|                          |                                       | Mladší - nižší pracovní soustředěnost               |
|                          |                                       | Mladší - pasivní přístup                            |
|                          |                                       | Mladší - rychlejší                                  |
|                          |                                       | Nelze generalizovat                                 |
|                          |                                       | Přístup bez rozdílu                                 |
|                          |                                       | Starší - iniciativa nad rámec povinností            |
|                          |                                       | Starší - neochota adaptace na nové technologie      |
|                          |                                       | Starší - neochota k novému                          |
|                          |                                       | Starší - zodpovědnější                              |
|                          |                                       | Starší odolnější vůči stresovým situacím            |
|                          | Rozdílné hodnoty a motivace           | Mladší - hodnota pracovní flexibilita               |
|                          |                                       | Mladší - důležitý work life balance                 |
|                          |                                       | Mladší - hodnoty peníze                             |
|                          |                                       | Mladší - hodnoty volný čas                          |
|                          |                                       | Mladší otevřeně vyjadřují nesouhlas                 |
|                          |                                       | Nelze zobecnit                                      |
|                          |                                       | Starší - hodnoty rodina                             |
|                          |                                       | Starší - stabilitu                                  |
|                          |                                       | starší - zájem o práci                              |
|                          |                                       | Starší - závazky                                    |

| Téma                      | Kategorie                   | Kód                                             |
|---------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------|
| Mezigenerační spolupráce  | Nutnost spolupráce          | Pochopení jiných úhlů pohledu                   |
|                           |                             | Uznání je důležité                              |
|                           |                             | První pohled klame                              |
|                           |                             | Být zodpovědný                                  |
|                           |                             | Trpělivosti                                     |
|                           |                             | Zpomalit                                        |
|                           |                             | Každá generace má pozitiva                      |
|                           |                             | Pochopení jiných úhlů pohledu                   |
|                           |                             | Tolerance                                       |
|                           |                             | Neustále se zlepšovat                           |
|                           |                             | Komunikace s druhým                             |
|                           |                             | Věk není bariéra                                |
|                           |                             | Vzájemná úcta usnadňuje spolupráci              |
|                           |                             | Nepodléhat stresu                               |
|                           | Mentoring                   | Zkušenost s mentoringem                         |
|                           |                             | Podpora mezigenerační spolupráce                |
|                           |                             | Zkušenost s mentoringem - podobný věk           |
|                           |                             | Zkušenost s mentoringem v jiné firmě            |
|                           | Obrácený mentoring          | Žádná zkušenost                                 |
|                           | Utvár - podpora             | Mladší - mezigenerační spolupráce na projektech |
|                           |                             | Střední - proškolení vedoucích                  |
|                           |                             | Mladší - skupinové diskuse různých generací     |
|                           |                             | Starší - společné akce na dobrovolnosti         |
|                           |                             | Starší - teambuildingy zbytečné                 |
|                           |                             | Starší - aktivní podpora propojení generací     |
|                           |                             | Střední - firemní večírek                       |
|                           |                             | Střední - společné akce pro stejnou úroveň      |
|                           |                             | Střední - teambuildingy                         |
|                           |                             | Střední - více společných akcí                  |
|                           |                             | Střední - závisí na individuální iniciativě     |
|                           |                             | Utvářet vícegenerační týmy                      |
| Role vedoucího pracovníka | Podpora ze strany vedoucího | Uznání přínosu práce                            |
|                           |                             | Podpora při řešení problémů                     |
|                           |                             | Odměny za mimořádné směny                       |
|                           | Přizpůsobování komunikace   | Každému vyhovuje něco jiného                    |
|                           |                             | Nepřizpůsobuje komunikaci                       |
|                           |                             | Přizpůsobuje komunikaci                         |
|                           | Vícegenerační týmy          | Cílené vytváření vícegeneračních týmů           |

| Téma                      | Kategorie                            | Kód                               |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Role vedoucího pracovníka | Podpora komunikace mezi generacemi   | Osvěta o generacích               |
|                           |                                      | Zájem o mezigenerační vztahy      |
|                           |                                      | Dobré vztahy v týmu               |
|                           | Způsob zadávání úkolů podle generace | Jednotné zadávání úkolů           |
|                           |                                      | Větší důvěra v zkušené            |
| Spolupráce mezi útvary    | Meziútvarová spolupráce              | Apel na spolupráci                |
|                           |                                      | Nedostatek spolupráce             |
|                           |                                      | Rozdílné úkoly                    |
|                           |                                      | Vychází spolu                     |
|                           |                                      | Neshody mezi odděleními           |
|                           |                                      | Rozdílné zájmy                    |
|                           |                                      | Nedostatek komunikace             |
|                           | Úspěšná spolupráce                   | Více mezilidských interakcí       |
|                           |                                      | Větší pohoda a uvolněnost         |
|                           |                                      | Usměvaví zaměstnanci              |
|                           |                                      | Hotová produkce                   |
|                           |                                      | Žádné problémy                    |
|                           |                                      | Plynulost jednotlivých procesů    |
|                           | Momentálně funguje                   | Posouvání věcí dopředu            |
|                           |                                      | Práce na problémech               |
|                           |                                      | Definování problému               |
|                           |                                      | Nezbytnost spolupráce mezi útvary |
|                           |                                      | Naše oddělení funguje             |

## **PŘÍLOHA P IX: SEZNAM OTÁZEK III A UKÁZKA ROZHOVORU S ŘEDITELEM SPOLEČNOSTI**

Jak byste aktuálně charakterizoval mezigenerační spolupráci na pracovišti?

Vnímáte, že máte odlišný přístup k práci než kolegové z jiných generací?

S jakými problémy se setkáváte při spolupráci s kolegy z jiných generací?

Jak byste charakterizoval mladší generaci?

Představte si, že mávnu kouzelnou hůlkou a všechno bude takové, jaké byste to chtěl mít.

Jak by to vypadalo jinak tady ve firmě?

Má firma zájem investovat do této oblasti?

Jaký rozpočet jste ochotni vyčlenit na tuto oblast?

Níže uvedená ukázka představuje pouze část přepisu rozhovoru s ředitelem společnosti.

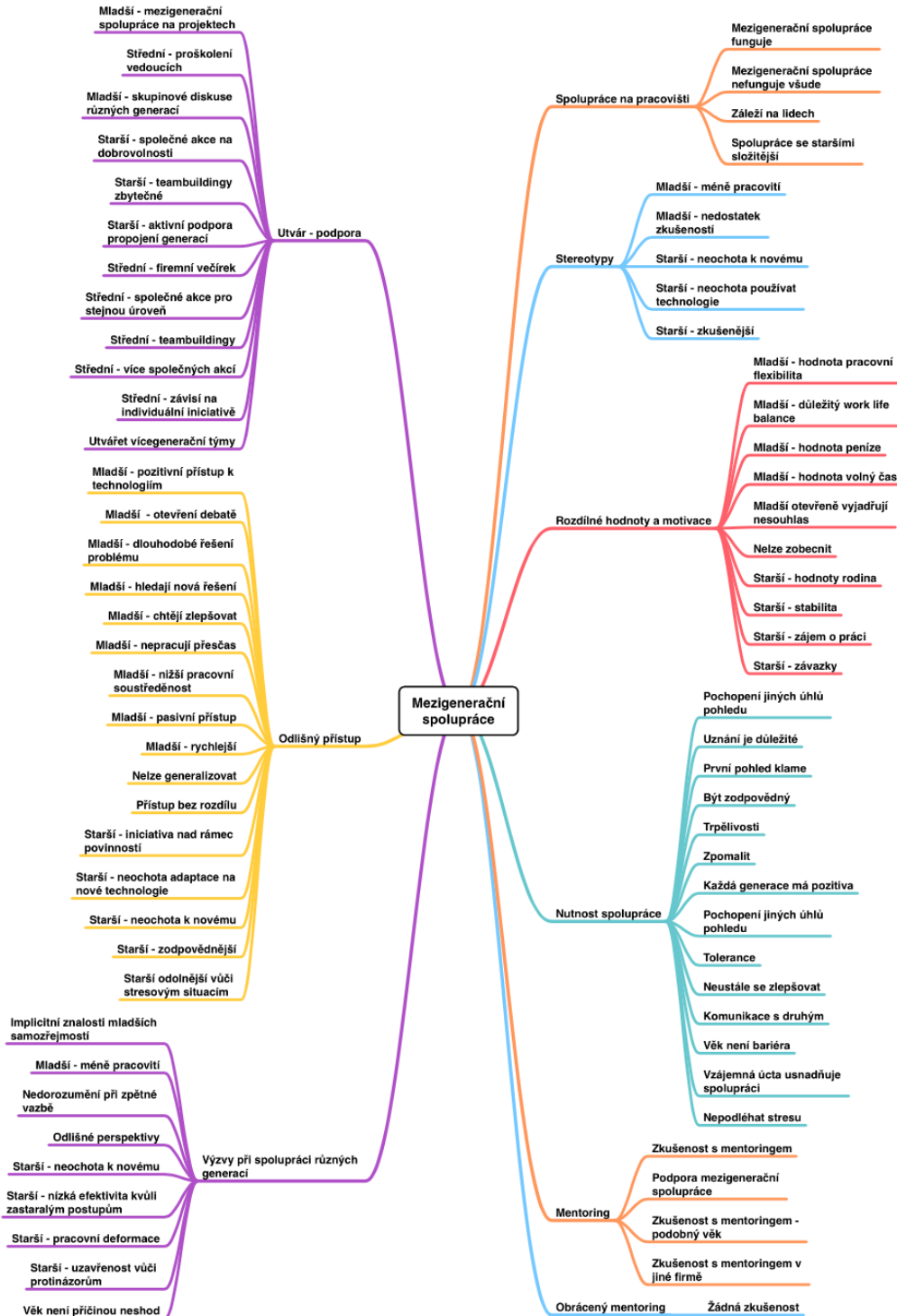
Jak byste aktuálně charakterizoval mezigenerační spolupráci na pracovišti?

*„Není to určitě jednoduché. A myslím si, že lépe funguje mezigenerační spolupráce ve výrobě než mezi technickými pracovníky. Také mladší jsou zdatnější v používání moderních technologií, používají jiný žargon, a z toho občas vznikají nedorozumění. Nejde jen o ta slova, ale taky o odlišný přístup k práci.“*

Vnímáte, že máte odlišný přístup k práci než kolegové z jiných generací?

*„Myslím si, že ano, ale nelze to generalizovat. Já jsem tuto firmu zakládal v osmadvaceti letech. My jsme to podnikání vnímali trochu jinak, šli jsme do toho naplno. Objevovali jsme světy. Takže my jsme opravdu byli trochu jiní. Vy teď tady máte těžší najít si svoji pozici. Hodně věcí už funguje. Ale samozřejmě máte zase jiné možnosti...“*

# PŘÍLOHA P X: KÓDY A KATEGORIE KÓDŮ SOUVISEJÍCÍ S MEZIGENERAČNÍ SPOLUPRÁCÍ



## **PŘÍLOHA P XI: SEZNAM OTÁZEK DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ**

**1. Potvrďte prosím, že souhlasíte s níže uvedenými tvrzeními:**

- a) Přečetla jsem si výše uvedené informace a dotazníkového šetření se účastním dobrovolně.
- b) Jsem si vědom(a), že poskytnuté údaje budou použity pro vědecké účely při zachování anonymity účastníka.

**2. Napište své poznávací číslo nebo přezdívku.**

.....

**3. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) Muž
- b) Žena
- c) Jiné/nechci sdělit

**4. Jaká je vaše věková skupina?**

- a) 18-24 let
- b) 25-34 let
- c) 35-44 let
- d) 45-54 let
- e) Nad 55 let
- f) Jiné/nechci sdělit

**5. Jste na vedoucí pozici?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné/nechci sdělit

**6. Pokud ne, jste technickohospodářský pracovník nebo pracovník ve výrobě?**

- a) THP
- b) Výroba

| <b>7. Důvěra v nadřízeného</b>                                                 | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Mám plnou důvěru ve schopnosti mého nadřízeného.                               |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený se snaží být spravedlivý při jednání s ostatními.                |                    |                    |                      |                      |
| Dokážu odhadnout, jak se můj nadřízený zachová.                                |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený dodržuje své sliby.                                              |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený se mnou otevřeně diskutuje o věcech, které jsou pro mě důležité. |                    |                    |                      |                      |
| Jsem přesvědčený/á, že můj nadřízený odvádí dobrou práci.                      |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený se snaží být vždy nápomocný, nemyslí pouze na sebe.              |                    |                    |                      |                      |

| <b>8. Transformační styl vedení</b>                                       | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Pod vedením mého nadřízeného nacházím ve své práci smysl a naplnění.      |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený mi pomáhá rozvíjet mé silné stránky.                        |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený věnuje pozornost individuálním potřebám každého člena týmu. |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený mi pomáhá dívat se na problémy z jiného úhlu.               |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený mi umožňuje řešit problémy novými způsoby.                  |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený vytváří v týmu takové prostředí, v němž se cítím dobře.     |                    |                    |                      |                      |

| <b>8. Transformační styl vedení</b>                                                           | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Můj nadřízený mi dokáže nastínit přitažlivé vize o projektech a cílech, na kterých pracujeme. |                    |                    |                      |                      |
| Můj nadřízený jasně ukazuje, že věří, že cíle našeho týmu budou naplněny.                     |                    |                    |                      |                      |

| <b>9. Generační stereotypy</b>                                                | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Myslím si, že lidé pracují lépe s kolegy stejného věku.                       |                    |                    |                      |                      |
| Preferuji pracovat s kolegy z mé generace.                                    |                    |                    |                      |                      |
| Kolegové z jiných generací obvykle mluví o věcech, které mě nezajímají.       |                    |                    |                      |                      |
| Kolegové z jiných generací obvykle nemají zájem o přátele mimo svou generaci. |                    |                    |                      |                      |
| Kolegové z jiných generací si stěžují více než kolegové v mém věku.           |                    |                    |                      |                      |

| <b>10. Mezigenerační klima na pracovišti</b>                               | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Jsem rád(a) v kontaktu s kolegy z jiných generací.                         |                    |                    |                      |                      |
| Dokážu bez problému komunikovat s kolegy z různých generací.               |                    |                    |                      |                      |
| Práce s kolegy z různých generací zlepšuje kvalitu mého profesního života. |                    |                    |                      |                      |
| I když je náš tým složen z lidí různých generací, pracujeme jako tým.      |                    |                    |                      |                      |
| I když je náš tým složen z lidí různých generací, pracujeme jaké tým       |                    |                    |                      |                      |

| <b>5. Profesní klima rozvoje</b>                                                 | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Získávání nových informací o tom, jak pracovat lépe, je v naší firmě důležité.   |                    |                    |                      |                      |
| Pracovní úkoly podporují osobní rozvoj.                                          |                    |                    |                      |                      |
| Učení a rozvoj jsou v naší firmě oceňovány.                                      |                    |                    |                      |                      |
| Pracovní úkoly zahrnují učení se novým technikám a postupům pro zlepšení výkonu. |                    |                    |                      |                      |
| Neustálé vzdělávání se je pro úspěch v naší firmě důležité.                      |                    |                    |                      |                      |

| <b>6. Autonomie</b>                                           | Silně<br>souhlasím | Spíše<br>souhlasím | Spíše<br>nesouhlasím | Silně<br>nesouhlasím |
|---------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------|----------------------|
| Můžu si svobodně vybrat pracovní metody.                      |                    |                    |                      |                      |
| Mám kontrolu nad plánováním své práce.                        |                    |                    |                      |                      |
| Můžu se sám rozhodnout, kdy vykonám určité pracovní činnosti. |                    |                    |                      |                      |
| Mám možnost přizpůsobit si své pracovní cíle.                 |                    |                    |                      |                      |

## PŘÍLOHA P XII: DESKRIPTIVNÍ STATISTIKA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

|                | Mám plnou důvěru ve schopnosti mého nadřízeného. | Můj nadřízený se snaží být spravedlivý při jednání s ostatními. | Dokážu odhadnout, jak se můj nadřízený zachová. | Můj nadřízený dodržuje své sliby. | Můj nadřízený se mnou otevřeně diskutuje o věcech, které jsou pro mě důležité. |
|----------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Valid          | 42                                               | 42                                                              | 42                                              | 42                                | 42                                                                             |
| Mean           | 1.381                                            | 1.619                                                           | 1.714                                           | 1.595                             | 1.548                                                                          |
| Std. Deviation | 0.539                                            | 0.661                                                           | 0.596                                           | 0.587                             | 0.705                                                                          |
| Minimum        | 1.000                                            | 1.000                                                           | 1.000                                           | 1.000                             | 1.000                                                                          |
| Maximum        | 3.000                                            | 3.000                                                           | 3.000                                           | 3.000                             | 3.000                                                                          |

|                | Jsem přesvědčený(á), že můj nadřízený odvádí dobrou práci. | Můj nadřízený se snaží být vždy nápomocný, nemyslí pouze na sebe. | Pod vedením mého nadřízeného nacházím ve své práci smysl a naplnění. | Můj nadřízený mi pomáhá rozvíjet mé silné stránky. | Můj nadřízený věnuje pozornost individuálním potřebám každého člena týmu. |
|----------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Valid          | 42                                                         | 42                                                                | 42                                                                   | 42                                                 | 42                                                                        |
| Mean           | 1.381                                                      | 1.500                                                             | 1.690                                                                | 1.929                                              | 1.857                                                                     |
| Std. Deviation | 0.492                                                      | 0.634                                                             | 0.643                                                                | 0.838                                              | 0.843                                                                     |
| Minimum        | 1.000                                                      | 1.000                                                             | 1.000                                                                | 1.000                                              | 1.000                                                                     |
| Maximum        | 2.000                                                      | 3.000                                                             | 3.000                                                                | 4.000                                              | 3.000                                                                     |

|                | Můj nadřízený mi pomáhá dívat se na problémy z jiného úhlu. | Můj nadřízený mi umožňuje řešit problémy novými způsoby. | Můj nadřízený vytváří v týmu takové prostředí, v němž se cítím dobře. | Můj nadřízený mi dokáže nastínit přitažlivé vize o projektu a cílech, na kterých pracujeme. | Můj nadřízený jasně ukazuje, že věří, že cíle našeho týmu budou naplněny. |
|----------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Valid          | 42                                                          | 42                                                       | 42                                                                    | 42                                                                                          | 42                                                                        |
| Mean           | 1.667                                                       | 1.690                                                    | 1.786                                                                 | 1.786                                                                                       | 1.548                                                                     |
| Std. Deviation | 0.754                                                       | 0.680                                                    | 0.813                                                                 | 0.813                                                                                       | 0.550                                                                     |
| Minimum        | 1.000                                                       | 1.000                                                    | 1.000                                                                 | 1.000                                                                                       | 1.000                                                                     |
| Maximum        | 3.000                                                       | 3.000                                                    | 4.000                                                                 | 3.000                                                                                       | 3.000                                                                     |

|                | Myslím si, že lidé pracují lépe s kolegy stejného věku. | Preferuji pracovat s kolegy z mé generace. | Kolegové z jiných generací obvykle mluví o věcech, které mě nezajímají. | Kolegové z jiných generací obvykle nemají zájem o přátele mimo svou generaci. | Kolegové z jiných generací si stěžují více než kolegové v mém věku. |
|----------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Valid          | 42                                                      | 42                                         | 42                                                                      | 42                                                                            | 41                                                                  |
| Mean           | 2.357                                                   | 2.619                                      | 2.881                                                                   | 2.643                                                                         | 2.512                                                               |
| Std. Deviation | 0.821                                                   | 0.697                                      | 0.670                                                                   | 0.879                                                                         | 0.898                                                               |
| Minimum        | 1.000                                                   | 1.000                                      | 1.000                                                                   | 1.000                                                                         | 1.000                                                               |
| Maximum        | 4.000                                                   | 4.000                                      | 4.000                                                                   | 4.000                                                                         | 4.000                                                               |

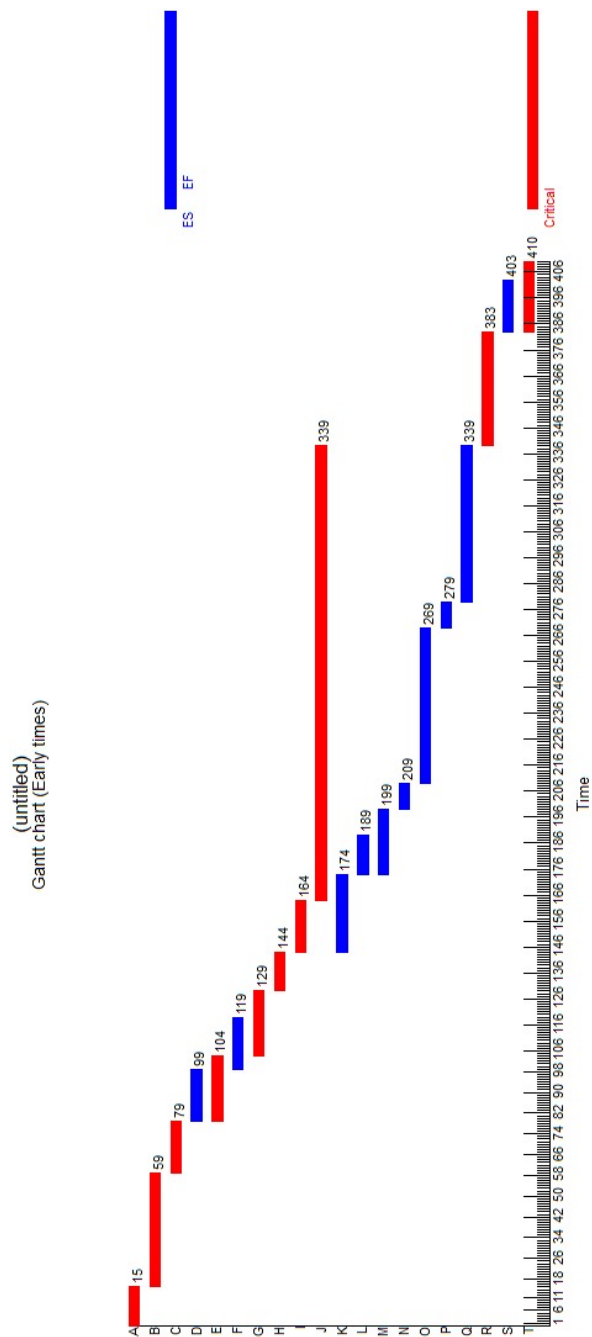
|                | Jsem rád(a) v kontaktu s kolegy z jiných generací. | Dokážu bez problému komunikovat s kolegy z různých generací. | Práce s kolegy z různých generací zlepšuje kvalitu mého profesního života. | Kolegové všech generací jsou na mém pracovišti respektováni. | I když je náš tým složen z lidí různých generací, pracujeme jako tým. |
|----------------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Valid          | 41                                                 | 42                                                           | 42                                                                         | 42                                                           | 41                                                                    |
| Mean           | 1.610                                              | 1.333                                                        | 1.690                                                                      | 1.524                                                        | 1.463                                                                 |
| Std. Deviation | 0.666                                              | 0.477                                                        | 0.604                                                                      | 0.552                                                        | 0.636                                                                 |
| Minimum        | 1.000                                              | 1.000                                                        | 1.000                                                                      | 1.000                                                        | 1.000                                                                 |
| Maximum        | 3.000                                              | 2.000                                                        | 3.000                                                                      | 3.000                                                        | 3.000                                                                 |

|                | Získávání nových informací o tom, jak pracovat lépe, je v naší firmě důležité. | Pracovní úkoly podporují osobní rozvoj. | Učení a rozvoj jsou v naší firmě oceňovány. | Pracovní úkoly zahrnují učení se novým technikám a postupům pro zlepšení výkonu. | Neustálé vzdělávání se je pro úspěch v naší firmě důležité. |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Valid          | 42                                                                             | 42                                      | 41                                          | 42                                                                               | 42                                                          |
| Mean           | 1.738                                                                          | 1.810                                   | 2.024                                       | 1.762                                                                            | 1.643                                                       |
| Std. Deviation | 0.701                                                                          | 0.671                                   | 0.851                                       | 0.617                                                                            | 0.727                                                       |
| Minimum        | 1.000                                                                          | 1.000                                   | 1.000                                       | 1.000                                                                            | 1.000                                                       |
| Maximum        | 4.000                                                                          | 3.000                                   | 4.000                                       | 4.000                                                                            | 4.000                                                       |

PŘÍLOHA P XIII: LOGICKÝ RÁMEC

| Bc. Agnieszka Jochymková                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Logický rámec: Projekt na podporu mezigenerační spolupráce                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | UTB ve Zlíně, FaME                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             | Strom/hierarchie cílů                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Objektivně ověřitelné ukazatele                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Zdroje informací k ověření/způsob ověření                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Předpoklady a rizika                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Hlavní cíl<br>(přínosy, širší cíl)          | Zvýšení produktivity práce<br>Snížení míry fluktuace<br>Zvýšení počtu návrhů na inovace                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Zvýšení počtu dokončených projektů v termínu min. o 8 % rok po ukončení projektu.</li><li>• Snížení míry fluktuace o min. 7 % rok po ukončení projektu.</li><li>• Min. 3 návrhy na inovace celkem, podané od účastníků mentoringu do konce roku 2026.</li></ul>                                                                     | Podnikový informační systém<br>Evidence zaměstnanců<br>Evidence návrhu na inovace                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Zefektivnění mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Snížení odchodovosti pracovníků, kdy jsou jako důvod odchodu uvedeny spory na pracovišti o 8 % rok po ukončení projektu.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Evidence zaměstnanců<br>Podnikový informační systém                | Rizika: <ul style="list-style-type: none"><li>- Nedostatečný počet zájemců o roli mentora</li><li>- Nevhodné párování mentorů a mentees</li><li>- Neefektivní komunikace programu</li><li>- Předčasné ukončení mentorských vztahů</li><li>- Rozdíl mezi očekáváními a skutečným průběhem programu</li><li>- Nedostatečně zpracovaná metodika reverzního mentoringu</li><li>- Nedostatek zpětné vazby od účastníků během programu</li><li>- Odchod klíčových členů projektu</li><li>- Neaplikování znalostí získaných ze školení účastníky do praxe</li><li>- Špatný výběr školící firmy</li><li>- Nízká angažovanost účastníků během školení</li><li>- Snížení finančních prostředků na projekt</li><li>- Nízká míra angažovanosti ze strany vedení.</li></ul> |
| Projektové cíle /<br>(účel, specifický cíl) | 1. Realizace programu reverzního mentoringu<br><br>2. Uskutečnění manažerských školení zaměřených na rozvoj měkkých dovedností a mezigenerační spolupráci na pracovišti                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Min. 4 páry mentor-mentee úspěšně absolvují celý program reverzního mentoringu do konce listopadu 2026.</li><li>• Po úspěšném dokončení programu reverzního mentoringu, nejpozději do konce listopadu 2026, budou alespoň dva mentoři při výpočtu mimořádné odměny hodnoceni v rozmezí 16-20 bodů dle stanovené metodiky.</li></ul> | Evidence zaměstnanců<br>Podnikový informační systém<br>Evidence zaměstnanců<br>Podnikový informační systém<br>Zpětná vazba mentora na pokrok menteeho<br>Hodnocení mentora personální pracovníci                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Výstupy (výsledky)                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Min. 80 % vedoucích pracovníků včetně mistrů absolvuje školení nejpozději do listopadu 2026.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              | Evidence zaměstnanců<br>Zpětná vazba účastníků školení<br>Podnikový informační systém<br>Zápis z porad                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Aktivity                                    | 1.1.Návrh metodiky reverzního mentoringu<br>1.2.Schválení metodiky<br>1.3.Výběr školící firmy pro mentory<br>1.4.Tvorba a distribuce propagačních materiálů<br>1.5.Tvorba seznamu potenciálních mentorů<br>1.6.Představení programu<br>1.7.Spárování zaměstnanců<br>1.8.Vzdělávání mentorů<br>1.9.Spustění programu<br>1.10.Vyhodnocení programu<br>2.1.Vytvoření návrhu na manažerské vzdělávání<br>2.2.Příprava seznamu účastníků<br>2.3.Oslovení a výběr dodavatelů školení<br>2.4.Zajištění technického a organizačního zázemí 1.<br>2.5.Realizace 1. manažerského školení<br>2.6.Zajištění technického a organizačního zázemí 2.<br>2.7.Realizace 2. manažerského školení | <b>Prostředky</b><br><br>Finanční prostředky<br>Lidské zdroje (personální útvar, ředitel společnosti, vedoucí pracovníci)<br>Prostory pro školení<br>Počítač, Internet, Software, IT technika<br>Interní časopis<br>Propagační materiál                                                                                                                                     | <b>Časový rámec aktivit</b><br><br>Tvorba projektového týmu, červenec 2025<br>Návrh metodiky reverzního mentoringu, červenec-září 2025<br>Schválení metodiky, září-říjen 2025<br>Výběr školící firmy pro mentory, říjen-listopad 2025<br>Tvorba a distribuce prop. materiálů, říjen-listopad 2025<br>Tvorba seznamu potenc. mentorů, listopad-prosinec 2025<br>Představení programu, listopad 2025-leden 2026<br>Spárování zaměstnanců, leden 2026<br>Vzdělávání mentorů, leden-únor 2026<br>Spustění programu, únor– listopad 2026<br>Vytvoření návrhu na manaž. vzdělávání, leden-březen 2026<br>Příprava seznamu účastníků, březen 2026<br>Oslovení a výběr dodavatelů školení, březen-duben 2026<br>Zajištění tech. a org. zázemí 1., duben 2026<br>Realizace 1. manažerského školení, duben-červenec 2026<br>Zajištění tech. a org. zázemí 2. červenec-srpen 2016<br>Realizace 2. manažerského školení, srpen-listopad 2026<br>Vyhodnocení programu, listopad 2026-leden 2027<br>Prezentace výsledků programu, leden-únor 2027<br>Celkové vyhodnocení projektu, leden-únor 2027 |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>Předběžné podmínky</b><br>Podpora projektu vedením společnosti. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

# PŘÍLOHA P XIV: GANTTŮV DIAGRAM A KRITICKÁ CESTA



(untitled)  
Precedence Graph

