



AGE MANAGEMENT AUDIT

ve společnosti

Bohemia Properties a.s.



JAN HOTELS



Obsah

1	Informace o žadateli	4
1.1	Statutární orgán – představenstvo	4
1.2	Právní forma žadatele	5
1.3	Stručné shrnutí, čím se žadatel zabývá	5
2	Informace o zpracovávaných datech	6
2.1	Jakým způsobem byla níže uvedená data sbírána	6
2.2	Sumarizace zjištěných dat	6
2.3	Osoba odpovědná za zpracování auditu	9
3	Složení pracoviště z hlediska age managementu	9
3.1	Věk zaměstnanců a genderové zastoupení zaměstnanců, počet let praxe v oboru, počet let praxe ve společnosti, dosažené vzdělání	9
3.2	Týdenní pracovní doba zaměstnanců, typy pracovně-právních vztahů	12
3.3	Organizační struktura firmy	13
4	Současná firemní kultura společnosti	14
4.1	Charakteristika společnosti z hlediska její firemní kultury (jaké hodnoty vyznává, podle jakých principů se řídí apod.)	14
4.2	Je koncept age managementu slučitelný se systémem hodnot žadatele?	14
4.3	Možnost zaměstnanců/zaměstnankyň podílet se na systému hodnot společnosti	15
4.4	Jak jsou zjišťovány potřeby a požadavky různých věkových skupin zaměstnanců	15
5	Připravenost žadatele z hlediska zavádění age managementu a související systémové práce s lidskými zdroji	16
5.1	Jaké povědomí má management žadatele o age managementu? Jaký zaujímá postoj k jeho zavedení?	16
5.2	Jaké povědomí mají zaměstnanci/zaměstnankyně žadatele o age managementu? Jaký zaujímají postoj k jeho zavedení?	16
5.3	Analýza klíčových dokumentů společnosti z hlediska možností nastavení systému zavádění age managementu – kolektivní smlouva/dohoda, etický kodex, řád pracoviště, náborové materiály (inzeráty, orientační informace pro nové pracovníky apod.)	16
5.4	Která opatření chybí a které oblasti by bylo třeba na základě potřeb zaměstnanců/ zaměstnankyň dále řešit?	17
6	Shrnutí: Hlavní problémy a potřeby v oblasti age managementu a související systémové práce s lidskými zdroji	19
6.1	Shrnutí hlavních problémů a potřeb na základě výše uvedeného šetření	19
6.2	Cíle v oblasti age managementu, kterých chce žadatel dosáhnout	22
6.3	Návrhy konkrétních opatření – jaké aktivity jsou pro dosažení cílů třeba, identifikace aktivit, které chce žadatel realizovat prostřednictvím projektu ve výzvě č. 035 a z jakého důvodu volíme tyto aktivity ..	23
6.4	Realizační tým projektu	29



Seznam grafů

Graf 1 Týmová spolupráce v oddělení.....	6
Graf 2 Generační výměna.....	6
Graf 3 Mezigenerační spolupráce	7
Graf 4 Přihlížení k potřebám zaměstnanců administrativních pozic.....	7
Graf 5 Zdravotní problémy zaměstnanců.....	8
Graf 6 Genderové zastoupení stálých zaměstnanců.....	9
Graf 7 Národnostní složení stálých zaměstnanců	10
Graf 8 Délka praxe stálých zaměstnanců v Jan Hotels	10
Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání	11
Graf 10 Věkové složení středního a vedoucího managementu v administraci	11
Graf 11 Věkové složení střediskové	12
Graf 12 Rozložení stálých zaměstnanců dle věkové skupiny	12

Seznam obrázků

Obrázek 1 Seznam hotelů skupiny Jan Hotels	4
Obrázek 2 Fotky z hotelů skupiny Jan Hotels	5
Obrázek 3 Loga hotelů skupiny Jan Hotels	5
Obrázek 4 Dokument I CARE	14



1 Informace o žadateli

Tabulka 1 Základní informace o společnosti

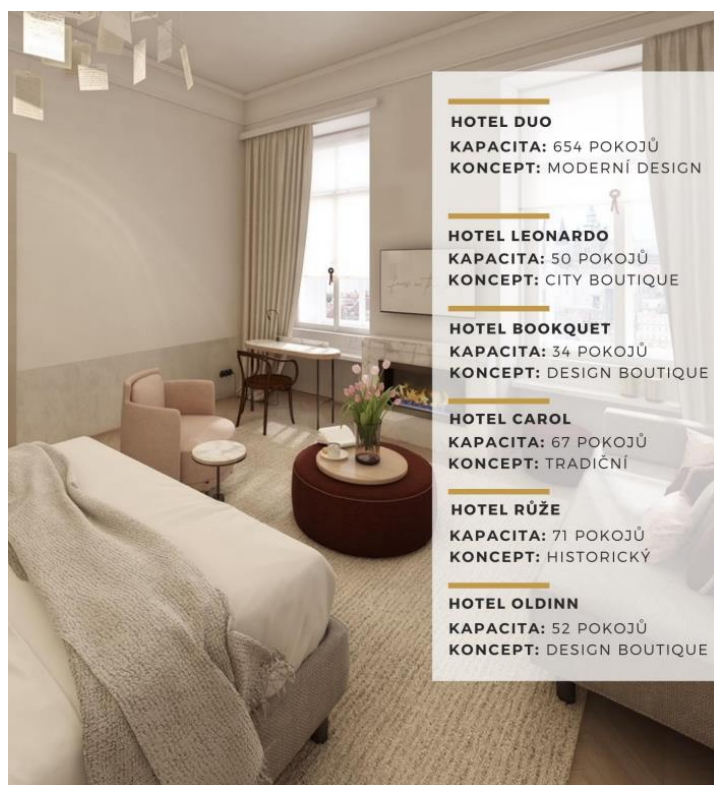
Název žadatele	Bohemia Properties a.s.
IČ	62525204
DIČ	CZ62525204
ADRESA	Teplická 492/19, Střížkov (Praha 9), 190 00 Praha
TELEFON	266 131 111 - recepce
EMAIL	hr@janhotels.cz – HR,
WWW	https://www.janhotels.cz/

1.1 Statutární orgán – představenstvo

Počet členů: 5

Obrázek 1 Seznam hotelů skupiny Jan Hotels

- Předseda představenstva**
Dr. CLAES MIKAEL HORAL
Švédské království
Den vzniku funkce: 9. listopad 2021
Den vzniku členství: 9. listopad 2021
- Člen představenstva**
Aleš Barabas
Praha
Den vzniku členství: 5. říjen 2020
- Člen představenstva**
Eytan Goldman
Praha
Den vzniku členství: 1. září 2022
- Člen představenstva**
PAUL DAVID LUKES
Švédské království
Den vzniku členství: 1. listopad 2022
- Člen představenstva**
THOMAS NICLAS HORAL SCHULTZ
Švédské království
Den vzniku členství: 23. únor 2020





Obrázek 2 Fotky z hotelů skupiny Jan Hotels



1.2 Právní forma žadatele

Akciová společnost

Způsob jednání:

- Jménem společnosti jedná představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti každý člen představenstva samostatně v právních úkonech s finančním plněním do 500.000 Kč (slovy: pět set tisíc korun českých).
- K právním úkonům s finančním plněním přesahujícím 500.000 Kč (slovy: pět set tisíc korun českých) je oprávněn předseda představenstva samostatně.
- Podepisování za společnost se děje tak, že k firmě společnosti připojí své podpisy osoby oprávněné jednat za společnost.

1.3 Stručné shrnutí, čím se žadatel zabývá

Obrázek 3 Loga hotelů skupiny Jan Hotels



Akciová společnost Bohemia Properties a.s. vlastní a spravuje skupinu Jan Hotels v České republice. Společnost byla založena v roce 1994 Janem Horalem. Ve stejném roce byl otevřen Hotel Duo, první z hotelů provozovaných společností. Společnost se brzy rozšířila o dva další hotely v Českém Krumlově. Hotel Růže byl otevřen v roce 1999 a Hotel OLDINN v roce 2001. Majitelé firmy v posledních letech investovali více než 500 milionů korun do společnosti s cílem dále se rozvíjet a držet krok s nejnovějšími trendy v oblasti cestovního ruchu a gastronomie. V Hotelu Duo byla nedávno dokončena rozsáhlá rekonstrukce. V roce 2019 byla kompletně a úspěšně dokončena rekonstrukce Hotelu OLDINN. Projekty na kompletní renovace jsou připraveny i pro Hotel LEONARDO v Praze a Hotel Růže v Českém Krumlově. V březnu roku 2020 společnost úspěšně rozšířila své portfolio hotelů a získala novou nemovitost – tradiční Hotel CAROL v centru Prahy v těsné blízkosti O2 areny.

Napříč celou společností jsou respektovány stejné hodnoty, které zajišťují bezproblémový chod a ráz rodinné společnosti. Cílem je zaměstnávat odhodlané a kvalifikované pracovníky, jejichž snahou je splnit individuální potřeby hostů a zajistit obchodního úspěch společnosti i v příštích letech. Vedení společnosti se snaží vytvořit zaměstnancům pracovní prostředí založené na čestnosti, spolehlivosti a poctivosti.

2 Informace o zpracovávaných datech

2.1 Jakým způsobem byla níže uvedená data sbírána

Relevantní data pro vyhotovení auditu age managementu byla získána ve spolupráci s vedením firmy následujícími způsoby:

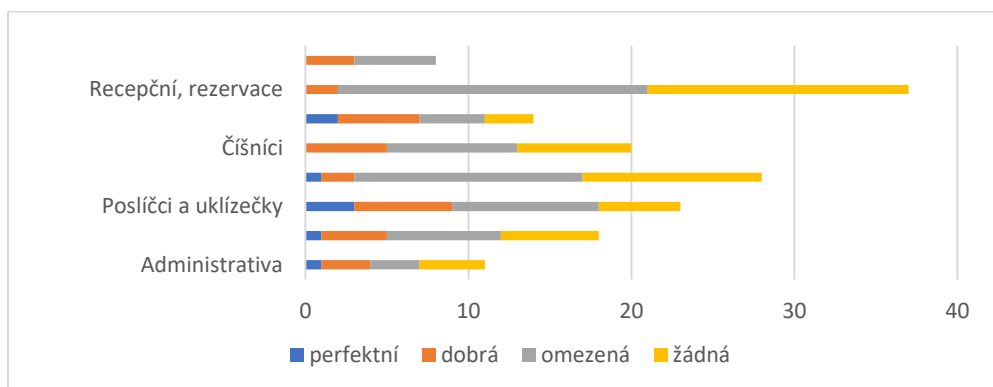
- Řízené rozhovory se zástupcem – jednatelem organizace, HR managerem a vedoucími managery.
- Dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci – analýza potřeb prováděná formou krátkého anonymního dotazování zaměstnanců v různých věkových skupinách a pozicích.
- Údaje z personálního informačního systému – analýza záznamů o stávajících zaměstnancích (pozice, úvazek, věk, pracovní náplň) a o fluktuaci v předchozích letech.
- Analýzou dostupné interní a externí dokumentace např. Výroční zpráva organizace za rok 2020 a 2021, náhled do personální agendy.
- Informace z webové stránky organizace a veřejně dostupných dat na internetu.
- Analýzou záznamů o stávajících zaměstnancích (pozice, úvazek, věk, pracovní náplň) a o fluktuaci v předchozích letech.

2.2 Sumarizace zjištěných dat

Pro přehlednost zde uvedeme sumarizaci zajímavých zjištění v souvislosti s problematikou age managementu.

1. Okruh otázek se týkal týmovosti.

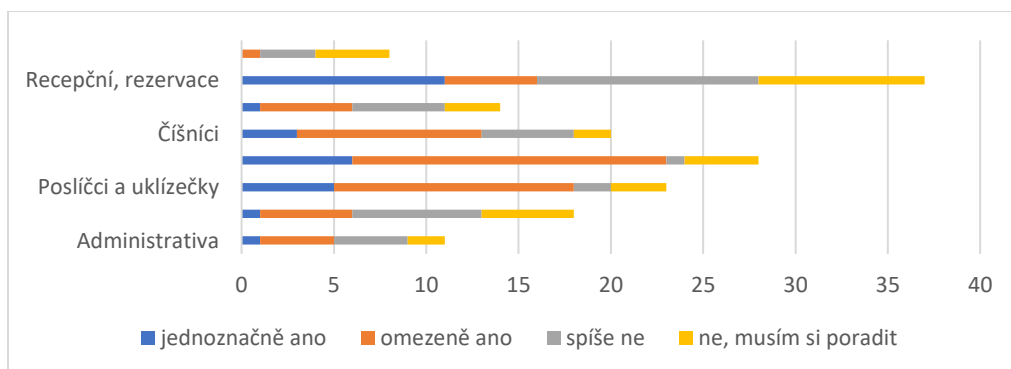
Graf 1 Týmová spolupráce v oddělení



Dá se říci, že napříč firmou neexistuje ukázka dobře fungujícího týmu. Nejhorší je situace u recepčních, u číšníků, v kuchyni, ale i poslíčků a uklízeček. Překvapující je, že týmová spolupráce není pozitivní ani v administrativních odděleních a kupodivu ani v managementu. Když se na data podíváme z pohledu AM, tak nejhorší oddělení jsou ty, kde jsou nejmladší a nejkratší dobu pracující zaměstnanci.

2. Okruh otázek se týkal rozvoji a předávání profesní seniority, nástupnictví.

Graf 2 Generační výměna

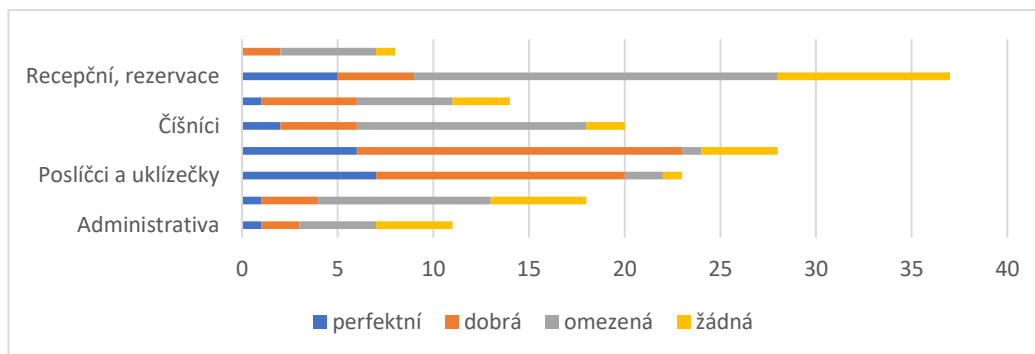




Otázka zněla: Můžete se obrátit na zkušeného pracovníka ve vašem týmu v případě problémů?

Z grafu je patrné, že v kuchyni a mezi poslíčky a uklízečkami existuje možnost, aby se poradili se zkušeným kolegou. Administrativa, finance a management spíše necítí možnost na někoho se obrátit. Zvláštní skupinou jsou opět recepční-rezervace, kde z 50 % necítí možnost podpory seniorského týmu. Přitom jsou nejvíc v kontaktu se zákazníky. Ale je pravdou, že pracují ve firmě také nejkratší dobu.

Graf 3 Mezigenerační spolupráce



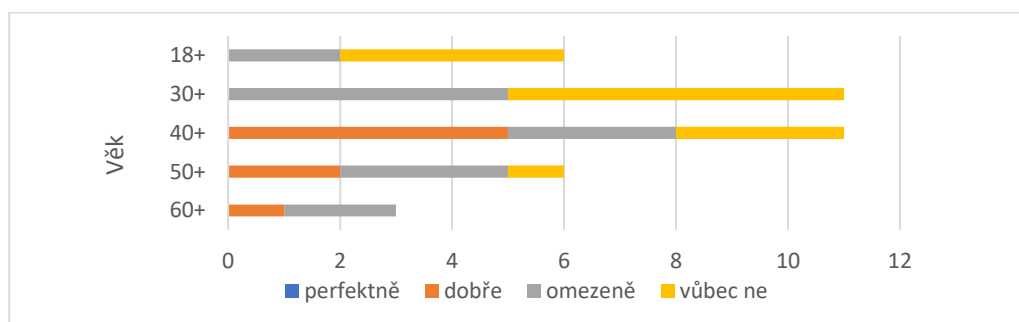
Otázka zněla: Existuje ve Vašem týmu mezigenerační spolupráce?

Z grafu je patrné, že tam, kde je fyzická námaha – číšníci, kuchaři, poslíčky a uklízečky, tam si pomáhají zaměstnanci napříč generacemi. Vyžadovalo by to hlubší zkoumání, ale předpokládáme, že jde o podporu při fyzických činnostech, kdy mladí pomáhají starším. Ale toto jsme v šetření hlouběji neřešili.

Naopak u všech administrativních pozicích je mezigenerační spolupráce naprostou výjimkou. Zaměstnanci mají svoje kompetence a odpovědnost, ale nejsou zvyklí hledat pomoc či rady u zkušeného kolegy. Může to být zapříčiněno i vysokou specializací jednotlivých pozic a vysokým stresem z možného kariérního růstu, tzv. neukázat slabost, vše zvládnout sám.

3. Okruh otázek se týkal podmínek pracovní schopnosti dle věku.

Graf 4 Přihlížení k potřebám zaměstnanců administrativních pozic

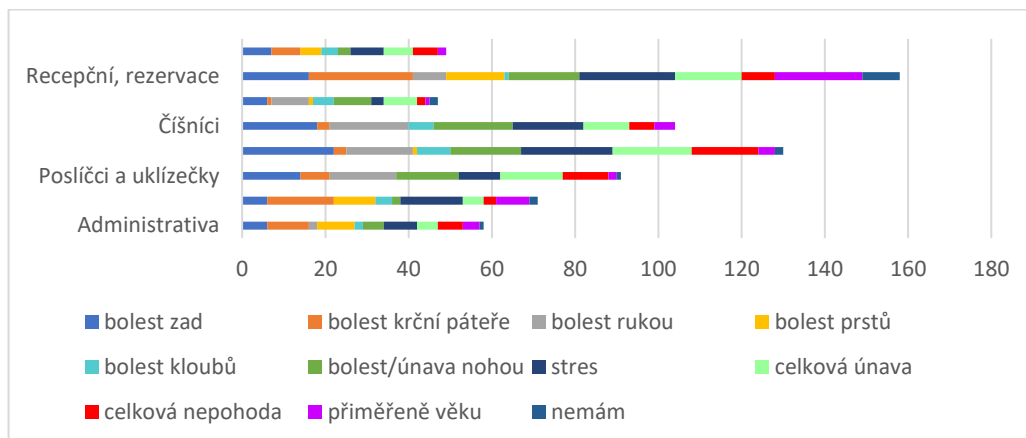


Otázka zněla: Je přihlíženo k vašim potřebám vzhledem k vašemu věku?

V rámci dotazování jsme se zde již zaměřili na užší skupinu osob, a to vybrané administrativní pracovníky, finanční oddělení a střední management, celkem 37 osob v průměrném věkovém rozložení, které by odpovídalo celému vzorku.

Z grafu je patrné, že standarty, které má firma nastavené v rámci I CARE částečně fungují, ale spíše jenom u věkových skupin starší 50 let. Zde to plyne i z délky pracovního poměru u firmy, jsou tito zaměstnanci nejloajálnější. Je ovšem s podivem, že ani jeden zaměstnanec nehodnotil přihlížení k potřebám perfektně. Je patrné, že zde jsou velké rezervy. Nicméně katastrofická situace začíná být u skupin mladších 40 let. Zde se patrně firma domnívá, že tyto věkové skupiny nevyžadují přihlížení k bližším specifikům a potřeb, které mají.

Graf 5 Zdravotní problémy zaměstnanců



Otázka zněla: Máte nějaké zdravotní problémy?

Je samozřejmé, že by bylo potřeba na problematiku zdravotních problémů podívat z několika úhlů pohledu, my víme, jaká věková skupina pracuje v daném odd. a to je pro naše účely zatím dostačující.

Celkově se jeví, že ve firmě mají na všech pozicích problémy se zády, a to napříč generacemi. To je velmi závažné a alarmující. Vedení a stř. management se jeví, že je před vyhořením. Cítí se ve stresu trpí celkovou únavou organismu. Číšníci a kuchaři mají velké problémy se zády, ale i s nohama, rukama, stresem a celkovou únavou. Nejvíce v nepohodě se cítí zaměstnanci kuchyně a poslípčci a úklid. Závažné je bolest krční páteře u recepčních, financí a administrativy. Ta je enormní. U recepčních je navíc vysoký poměr bolesti nohou a prstů na to, že tam pracují převážně mladší ročníky.

Celkově se jeví jako problematická věková skupina už od 30 let výše. Skupina 40+ se jeví jako zralí padesátníci. Je patrné, že hotelnictví a gastronomie jsou jednoznačně stresové obory, ale některým věcem se dá předejít a poskytnout adekvátní podmínky všem věk. skupinám, nepodcenit to u těchto náročných oborů. Současné nároky na administrativní pracovníky všeobecně, jsou při dnešním přetechizovaném světě, kdy se stále sedí u počítače jako vysoce stresující a namáhavé povolání, což je z těchto výsledků patrné.

4. Okruh – Problematika vzdělávání.

Tuto oblast jsme neřešili dotazníkem, ale osobními rozhovory s HR managerem a vybranými středními managery.

Z diskuse vyplynulo, že firma používá svůj vlastní IS a to zejména pro účetnictví a rezervaci. Zde administrativní pracovníci a vybrané recepční tyto SW ovládají celkem bez problémů. Nicméně celofiremním nástrojem je MS office. Vzhledem k mezinárodnímu složení zaměstnanců, velmi rozlišnému věkovému rozpětí a rozlišným zkušenostem, se jeví 2 problematické oblasti spojené se zvládáním digitalizace.

Recepce, rezervace jako první vizitka pro zákazníka:

Věkové složení zaměstnanců na recepci-rezervaci vykazuje naprosto nedostatečnou kvalitu znalosti MS Word a MS Outlook. Tyto dva nástroje potřebují dané pozice pro příjem poptávek, tvorbu nabídek, emailing zákazníků a následný reporting vedení. Tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky a podle kvality jejich odvedené práce už si zákazník vytváří nějaký dojem o firmě jako celku. Mladé pracovnice tohoto oddělení vykazují velkou chybovost v používání různých nástrojů MS Word (odstavce, kontrola pravopisu, záhlaví a zápatí atd). Kvalita jimi odevzdávaných nabídek je vizuálně nedostatečná. Kdyby fungovala týmová spolupráce, tak zkušenější zaměstnanci tyto problémy nemají, ale ti na druhou stranu mají problémy využívat více nástrojů, které MS Word nabízí (sčítání, tabulky, grafy). U některých věkových skupin zde chybí motivace k učení se nových způsobů, jak dokumenty lépe a efektivněji vytvářet. S MS Outlook mají všichni tyto zaměstnanci, využívají ho, ale jenom na příjem a odeslání. Napříč věkovým složením je minimální používání ostatních nástrojů, které MS Outlook nabízí.



V rámci diskuze zaznělo, že by firma ráda naučila tuto skupinu zaměstnanců využívat i nástroje: vedení, archivace, uspořádání a tvorba skupin kontaktů; organizace času - sdílený kalendář; poznámky a schopnost spravovat úkoly; emailové šablony a jejich využití; využití klávesových zkratk; plánování odchozích emailů; automatický překlad emailů; odložení a seskupování emailů do konverzací; upozornění na došlé emaily i když je program vypnut.

Tyto znalosti se liší napříč odděleními, napříč věkovými skupinami a školení bude muset být realizováno dle různých skupin. Samozřejmostí musí být i přihlédnutí k motivaci k osobnostnímu a profesnímu růstu jednotlivého zaměstnance.

Střední manažeři a administrativa:

Jako druhou problematickou oblast manažeři definovali reporting, s kterým se potýkají napříč všemi administrativními odděleními.

Tím, že je firma velká a řízena zkušeným manažerem, který má znalosti z řízení moderních světových hotelů, aplikoval CEO poměrně rozsáhlý a detailní reporting každého oddělení. Tyto reporty se dělají v MS Excel. Napříč věkovým složením manažeři cítí, že zdaleka neumějí všichni využít možnosti excelu co nejefektivněji. Velkým problémem se jeví kontingenční tabulky, zejména u generace 40 a více, ale u mladších ročníků se setkávají s tím, že sice umějí kontingenční tabulky, ale neumějí využít grafů, rozsáhlých matematických, logických, vyhledávacích nebo převodních funkcí. Ta rozlišnost znalostí je velmi různorodá napříč věkovým spektrem. Je potřeba ji sjednotit.

2.3 Osoba odpovědná za zpracování auditu

Objednavatel auditu:

Bohemia Properties a.s.

IČ: 62525204

Denisa Santos, HR Director

Mobil: +420 702 197 446

Email: hr.director@janhotels.cz

Dodavatel auditu:

Ing. Roman Čiviš – lektor, kouč, konzultant

IČ: 479 847 22

Mobil: + 420 777 619 755

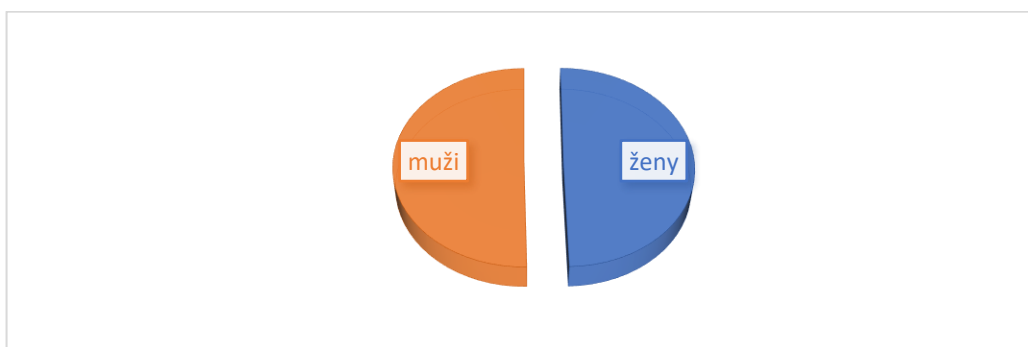
Email: rcivis@gmail.com

3 Složení pracoviště z hlediska age managementu

3.1 Věk zaměstnanců a genderové zastoupení zaměstnanců, počet let praxe v oboru, počet let praxe ve společnosti, dosažené vzdělání

Jan Hotels se zaměřuje na rovné pracovní podmínky žen a mužů. V současné době zaměstnává 159 stálých zaměstnanců, z toho 80 mužů a 79 žen. Jedná se tedy o genderově vyváženou skupinu.

Graf 6 Genderové zastoupení stálých zaměstnanců

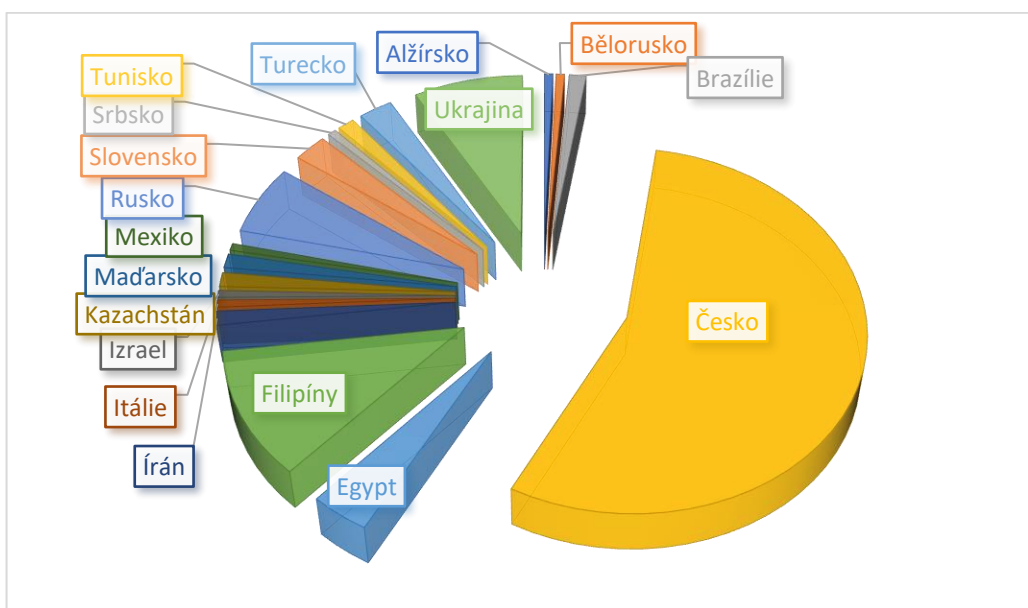




V rámci rovné možnosti získání práce dochází ke spolupráci se středními školami a učilišti (smlouva o výkonu praktického vyučování – hotel DUO, Leonardo, Růže/ OldInn). Momentálně v síti hotelů takto figuruje 14 studentů. Nejinak je to se spolupráci se zahraničními partnery. V hotelech probíhají stáže zahraničních studentů v rámci programu Erasmus (Španělsko, Turecko, Nizozemí).

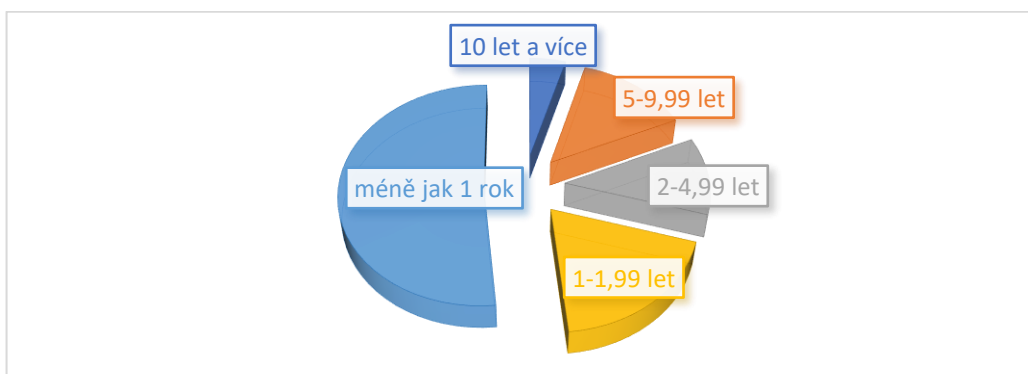
Z celkových 159 stálých zaměstnanců je přibližně 55 % z České republiky, jedná se o 88 lidí. Ve firmě pracuje rozmanitá skupina zaměstnanců, dohromady z 18 různých zemí. Největší zastoupení po České republice má národnost Filipínská, Ukrajinská, Ruská a Egyptská. Úředním firemním jazykem je čeština a angličtina. Jedná se o velice rozmanité týmové skupiny jak národnostně, tak věkově rozdělené.

Graf 7 Národnostní složení stálých zaměstnanců



Počet let praxe v oboru u svých zaměstnanců společnost neeviduje, nicméně vzhledem k vysoké fluktuaci se jeví velmi zajímavý údaj o délce pracovního poměru ve skupině Jan Hotels. Zde je patrné, že 50 % zaměstnanců jsou noví, pracují zde méně než 1 rok. Pouze 18 % zde pracuje více než 5 let.

Graf 8 Délka praxe stálých zaměstnanců v Jan Hotels

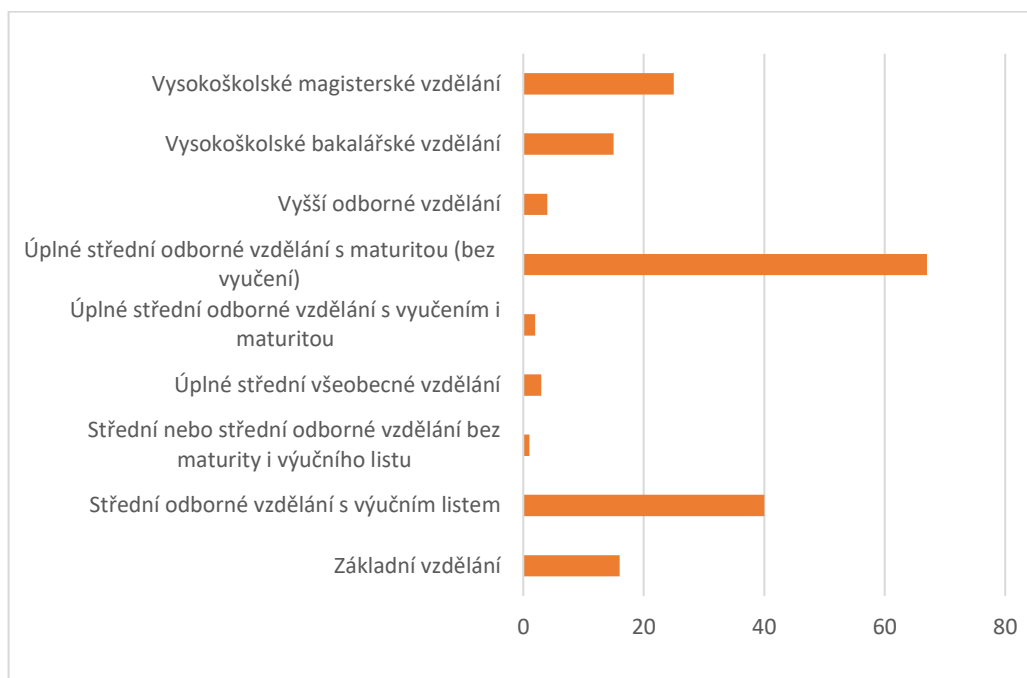


Společnost si eviduje nejvyšší dosažené vzdělání svých zaměstnanců dle číselníku vzdělání vydaného Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Z celkových 159 stálých zaměstnanců má nejvíce lidí 38 % - úplné střední odborné vzdělání s maturitou (bez vyučení). Druhým nejčastěji dosaženou úrovní vzdělání je střední



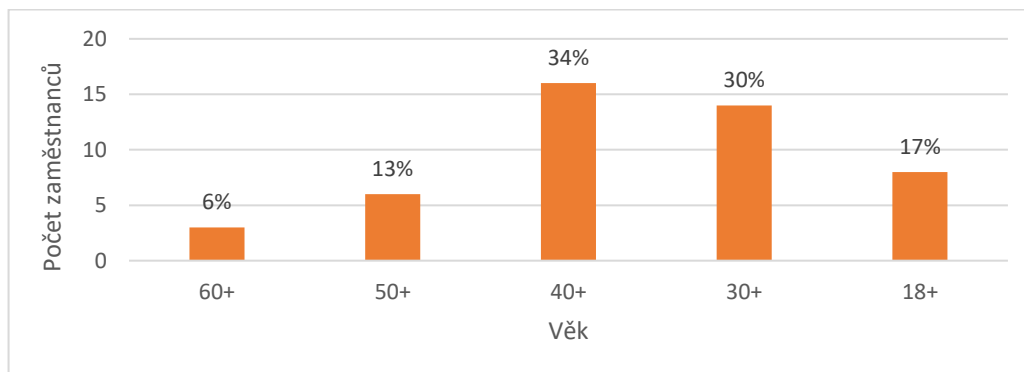
odborné vzdělání s výučním listem – 23 %. 65 % zaměstnanců má jakýkoliv druh středního vzdělání, 9 % pouze základní vzdělání a 26 % má vysokoškolské vzdělání.

Graf 9 Nejvyšší dosažené vzdělání



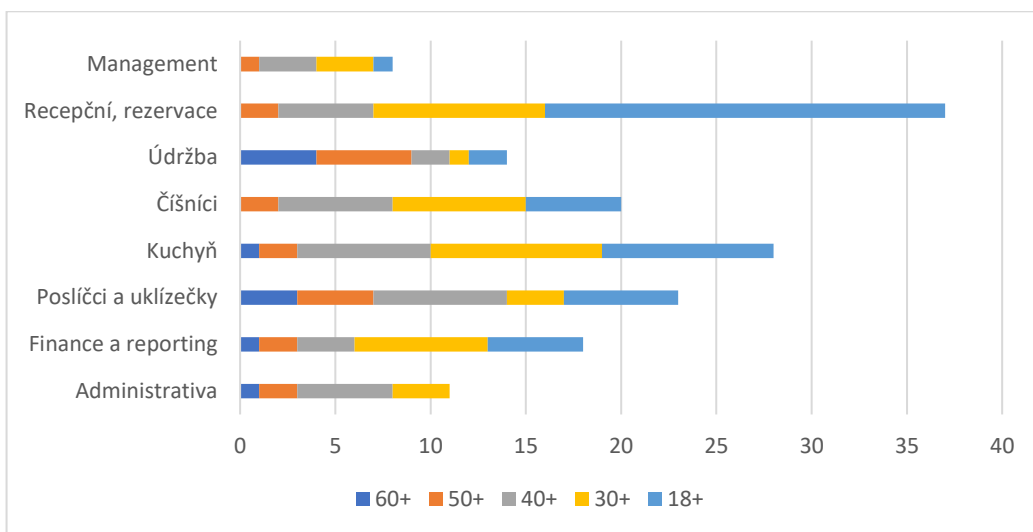
Graf věkového složení středního a vyššího managementu v administraci ukazuje, že 64 % zaměstnanců je středního věku. 19 % je staršího věku 50 a více.

Graf 10 Věkové složení středního a vedoucího managementu v administraci



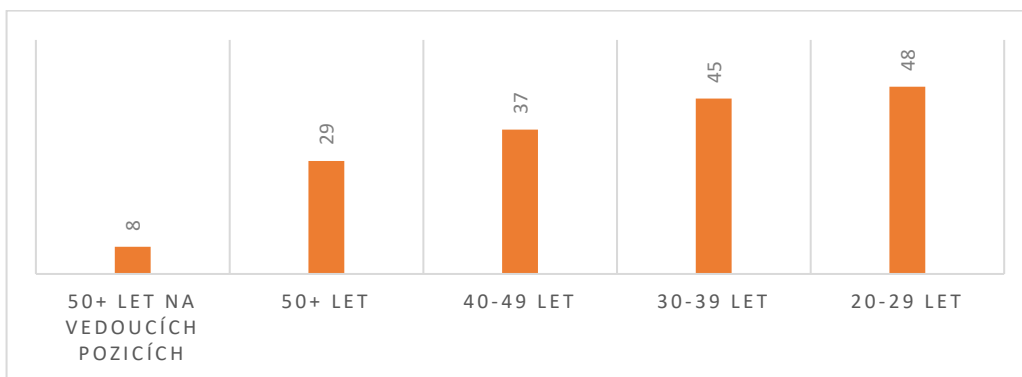
Graf věkového složení jednotlivých středisek ukazuje, že na některých střediscích – týmech, jsou rovnoměrně zastoupeny všechny věkové skupiny např. management, poslíčci a uklízečky. Na druhé straně jsou více jak z 50 % starší zaměstnanci v údržbě, u čističů a v kuchyni převažuje především střední věk, stejně jako v administrativních pozicích finance a administrativa (prodej, HR, marketing). Zvláštní skupinou jsou recepční – rezervace, kde je většina zaměstnanců mladší 30 let resp. 20 let.

Graf 11 Věkové složení střediskové



Pokud se zaměříme na věkovou strukturu zaměstnanců bez rozdílu, na jakém středisku pracují, zjistíme, že téměř 20 %, je ve věkové kategorii 50+. Z tohoto počtu je ve vedoucích pozicích s ohledem na strukturu vedení společnosti – 8 zaměstnanců.

Graf 12 Rozložení stálých zaměstnanců dle věkové skupiny



3.2 Týdenní pracovní doba zaměstnanců, typy pracovně-právních vztahů

Pracovní doba zaměstnanců je rozložena do klasické osmi hodinové pracovní směny nebo dvanácti hodinové směny, a to pro všechny zaměstnance společnosti.

Vedení společnosti se snaží tuto pracovní dobu dodržovat a odmítá nařizovat přesčasy.

Běžná pracovní doba většiny zaměstnanců je tedy 40 hodin za týden u jednosměnného provozu a 38,75 hodin u dvousměnného provozu (většinou krátký/ dlouhý týden). Zkrácené úvazky nejsou společností podporovány, ale v případě potřeby se jim nebrání.

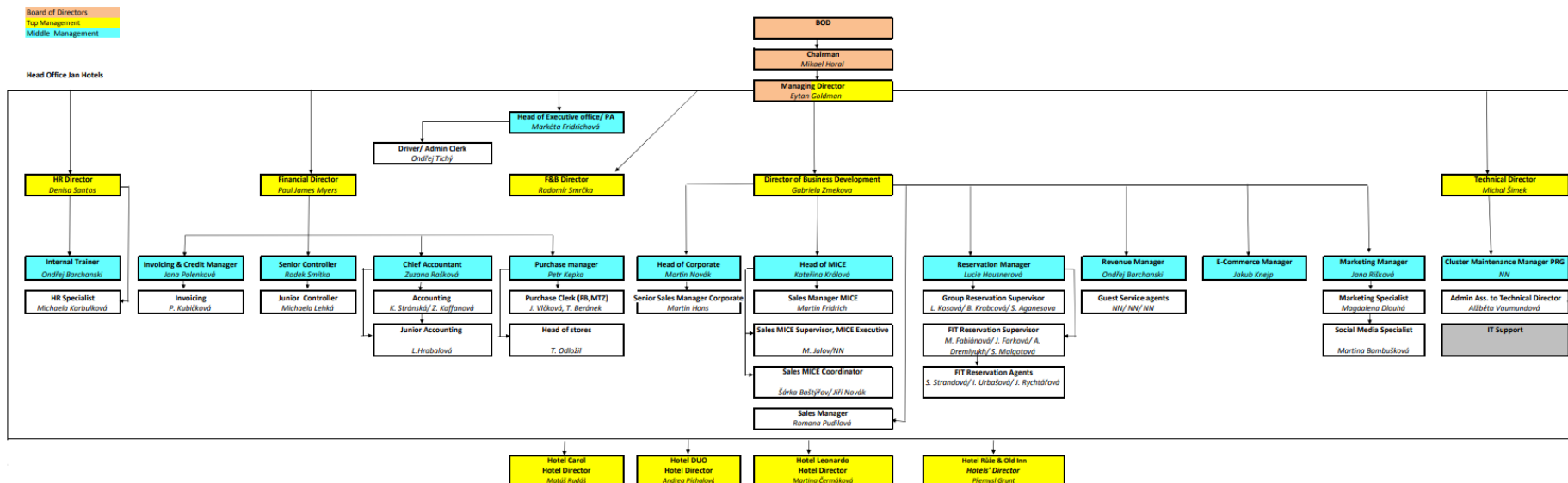
Společnost preferuje smlouvu na hlavní pracovní poměr, poté dohodu o provedení práce a následně po vyčerpání limitu odpracovaných hodin dohodu o pracovní činnosti.



3.3 Organizační struktura firmy

BOHEMIA PROPERTIES a.s.

update 03/ 2023





4 Současná firemní kultura společnosti

4.1 Charakteristika společnosti z hlediska její firemní kultury (jaké hodnoty vyznává, podle jakých principů se řídí apod.)

Společnost se řídí hodnotami charakterizovanými dokumentem I CARE, etickým kodexem, řádem pracoviště, a tzv. Ambassador forum – jsou to zástupci zaměstnanců z jednotlivých oddělení, kteří se pravidelně 1x za 2 měsíce setkávají s ředitelem hotelu, HR ředitelem a výkonným ředitelem společnosti. Velice pečlivě je zpracován pracovní řád a příručka pro zaměstnance, ale také směrnice kamerového systému a informace o zpracování osobních údajů.

Jak vyplynulo z dotazování, díky těmto dokumentům zaměstnanci mají jistotu ve směrnicích, které upravují jejich povinnosti, ale také práva.

Dokument I CARE je ze své podstaty velice podobný Age Managementu, a to ze samotné myšlenky, tedy způsobu vedení zaměstnanců s ohledem na jejich věk a životní etapu ve které se nachází. Zaměstnavatel se snaží využívat silných stránek všech generací, odbourat stereotypy, nikoho nediskriminovat na základě jeho věku a podporovat mezigenerační vztahy.

Obrázek 4 Dokument I CARE



4.2 Je koncept age managementu slučitelný se systémem hodnot žadatele?

Koncept age managementu je slučitelný s cíli a hodnotami společnosti. Firemní kultura společnosti je postavena v současné době na teoretických základech sounáležitosti, týmovosti, ale také individuálního přístupu. Vedení společnosti si klade za cíl tyto hodnoty prosadit napříč celou společností. Nicméně, jak ukazovalo dotazování, realita je jiná.

Po našem dotazování napříč firmou a zjištění problematických okruhů u zaměstnanců, je vedení firmy motivované změnit svůj přístup a implementovat age management do každodenního života firmy. Jsou připraveni dát tomu čas a prostor, vytvořit novou pracovní pozici, jejíž náplň práce bude výhradně v rámci HR



odd. za implementaci age strategie v rámci projektu, ale i do budoucna se stane lektorem a garantem AM ve firmě.

Vše přenastavit s cílem nastavit profesní senioritu, její rozvoj a předávání, výchovu nástupců na klíčových pozicích, zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců, posilovat pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací. Podporovat týmovou mezigenerační spolupráci a zahájit celofiremní vzdělávání AM dle potřeb jednotlivých věkových skupin, aby se odstranili současné bariéry vyvolané technologickým pokrokem v informačních technologiích a neznalost související s implementací AS. Více se zaměřit na celkovou podporu zdravého životního stylu různých věkových skupin, s řešením aktivního stárnutí a prevence nemocí z povolání na jedné straně, ale i podpora fyzické kondice na straně druhé.

S ohledem na různorodou věkovou skladbou jednotlivých týmů lze dále konstatovat, že efektivní a systematická implementace vhodných nástrojů age managementu je v zájmu udržitelnosti funkčního a kvalitního pracovního týmu naprosto nezbytná. Nicméně doporučujeme řešit v rámci tohoto projektu pouze dílčí části, které jsou teď velmi potřebné a akutní a jako následný krok se budou řešit zbylé části age strategie. Management a příslušní pracovníci získají v rámci projektu znalosti a dovednosti, aby se předdefinovala podoba budoucí celkové age strategie. Vedení firmy si je těchto skutečností vědomo a iniciací kroků nezbytných k podání žádosti o podporu ve výzvě č. 035 OPZ+ lze v tomto kontextu vnímat jako důkaz o motivaci firmy

4.3 Možnost zaměstnanců/zaměstnankyň podílet se na systému hodnot společnosti

Podklady k dokumentu I CARE byly vytvořeny samotnými zaměstnanci během let 2018 / 2019. Workshopy zaměřené na tvorbu nových firemních hodnot probíhaly v jednotlivých odděleních a hotelech, následně na úrovni středního a vyššího managementu. Finální návrh top managementu byl předložen členům představenstva, které nové hodnoty v květnu 2019 schválilo. Po bližším prozkoumání dokumentu bylo zjištěno, že společnost vytvořila dokument spolupráce managementu a řadových zaměstnanců, bohužel nebyla určena osoba, která by na plnou implementaci dohlížela a vše nabourala i covidová doba a s ní spojená vysoká fluktuace zaměstnanců a zaměření managementu na záchranu firmy, spíše než na prosazování tohoto dokumentu do praxe.

Dokument má velice zajímavou textaci, která je v současné době používána jako vize do budoucnosti. Management vykazuje hlubokou neznalost v oblasti využití podkladových materiálů, které byly bohužel vytvořeny s dobrým úmyslem, a to zlepšit firemní prostředí. Podklady jsou nevyužity a mezigenerační spolupráce mezi zaměstnanci vykazuje propastné problémy.

Po stabilizaci firmy zaměstnanci opět dostávají prostor k ovlivnění personální politiky firmy právě s ohledem na realizaci tohoto projektu a implementaci age strategie jako moderního nástroje řízení firmy.

4.4 Jak jsou zjišťovány potřeby a požadavky různých věkových skupin zaměstnanců

Management společnosti se v minulosti inspiroval u konkurence a velice zajímavě zjišťoval potřeby a požadavky různých věkových skupin zaměstnanců. Každý měsíc pořádal snídani se zaměstnanci v každém hotelu (4 zaměstnanci, HR Director, ředitel hotelu a výkonný ředitel společnosti), dále se konala čtvrtletní setkání všech zaměstnanců v Praze a Českém Krumlově (tzv. Employee forum – prezentace výsledků/ plánů, prostor na otázky a odpovědi), fórum Ambasadorů 1x za 2 měsíce, na kterém docházelo k setkání zástupců jednotlivých oddělení s ředitelem hotelu a HR Director. Dále byly zavedeny hodnotící pohovory, dotazník spokojenosti zaměstnanců, který je vyhotovován 1x ročně.

Tato aktivita byla managementem praktikována necelý rok, bohužel s nástupem epidemie COVID-19 došlo k postupnému útlumu a jak bylo zjištěno, setkávání nebyla nikterak písemně zaznamenávána. Nebylo tedy možné



se vracet k nedořešeným tématům. A jak jsme popsali výše, díky situaci s covidem a nutnosti udržení firmy, došlo k vysoké fluktuaci a teď ve firmě pracuje před 50 % zaměstnanců nově tj. méně než 1 rok.

Bylo by velmi podnětné a vřele doporučujeme tyto setkání postupně v rámci implementace AS zavést opět do praxe s úpravou, kterou definuje AS.

5 Přípravenost žadatele z hlediska zavádění age managementu a související systémové práce s lidskými zdroji

5.1 Jaké povědomí má management žadatele o age managementu? Jaký zaujímá postoj k jeho zavedení?

V návaznosti na situaci v uplynulých dvou letech (zejm. opatření týkající se COVID-19), kdy vedení řešilo především existenční problémy, tak se v rámci ustálení situace na trhu chce opět vrátit a podporovat více řešení personálních otázek. Myšlenky age managementu jsou v souladu s jejich vizí budoucnosti firmy, nicméně chybí jim teoretické základy pro správné definování a implementaci age strategie do praxe. Nechtějí vytvořit mrtvý dokument, který nebude mít využití napříč firmou, napříč všemi zaměstnanci.

Na základě rozhovorů v rámci tohoto auditu, vedení firmy vnímá 5 klíčových úrovní age managementu, kterým by se chtěli v následujících 3 letech v rámci tohoto projektu věnovat: vzdělávání managementu v oblasti age managementu a tvorby age strategie; rozvoj a předávání profesní seniority; posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací; podpora prevence zdraví dle věku a pracovní pozice; rozvoj celoživotního vzdělávání se zaměřením na potřeby jednotlivých věkových skupin a odbornosti.

Vedení společnosti je otevřené tvorbě flexibilních pracovních postupů, ergonomie pracovních míst a postupů, poskytování školení/rozvoje a teambuildingu.

Management společnosti si uvědomuje, že na jedné straně demografický vývoj – populace stárne a mladších kvalifikovaných pracovníků bude na trhu práce k dispozici stále méně (v roce 2030 je očekávaný průměrný věk obyvatel ČR 46 let). Na druhé straně nástup průmyslové revoluce 4.0 (digitalizace života i práce) se promítne v několika letech do všech sfér života firem i zaměstnanců. Z toho vyplývá, že je důležité udržet „v práci“ ty starší co nejdéle, ale je zároveň nutné je připravit na zásadní a rychlé změny.

5.2 Jaké povědomí mají zaměstnanci/zaměstnankyně žadatele o age managementu? Jaký zaujímají postoj k jeho zavedení?

Vedoucí pracovníci byli o základních principech age managementu a jeho přínosech informováni v rámci společné porady a chápou důvody pro jeho implementaci do firmy. Jsou ochotni zapojit se do vzdělávání i akceptovat změny s tím související. Ostatní zaměstnanci povědomí o Age managementu zatím nemají. Nicméně v rámci porad středního managementu, v rámci tohoto auditu, jednoznačně vyznělo, že jakákoli změna je ze strany zaměstnanců vítána.

5.3 Analýza klíčových dokumentů společnosti z hlediska možností nastavení systému zavádění age managementu – kolektivní smlouva/dohoda, etický kodex, řád pracoviště, náborové materiály (inzeráty, orientační informace pro nové pracovníky apod.)

Společnost má vypracovány interní směrnice. Vzhledem k počtu zaměstnanců neplánuje kolektivní smlouvu, ani odbory. Etický kodex je standardně začleněn a vnímán jako norma chování všech zaměstnanců. Dále je ve společnosti dodržován Pracovní řád, Příručka pro zaměstnance, Směrnice kamerového systému a Informace o zpracování osobních údajů.



Nicméně ve společnosti dosud nejsou stanoveny metodiky ani zavedena opatření, která by zohledňovala principy age managementu.

5.4 Která opatření chybí a které oblasti by bylo třeba na základě potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň dále řešit?

Firma postrádá především jasně stanovenou strategii age managementu, jejíž aspekty by se dále promítaly do dílčích personálních postupů.

Jak vyplynulo z rozhovorů a dotazníkového šetření napříč firmou a analýzou dokumentů, je nutné zaměřit se na několik oblastí age managementu, nelze v tomto projektu zvládnout definování a implementaci AS napříč firmou jako celek, ale vyzdvihneme určité oblasti, určité oddělení, na ty se zaměříme a vyškolíme lektory AM, kteří se stanou odborníky na age management jako celek a ti následně po skončení projektu budou mít na starosti definování a implementaci age strategie napříč generacemi a celou firmou.

V tomto projektu je nutné řešit tyto oblasti:

1/ Chybí definování, zpracování a implementace plánů pro zavádění age managementu ve firmě s ohledem na zdroje jednotlivých generací na pracovišti. Věkové skupiny ve firmě mají naprosto odlišné zdroje, motivaci a problémy a je nutné, aby s tím firma začala pracovat. Nesmí se vytvořit mrtvý dokument. Jak jsme výše uvedli, bude definován dílčí dokument age strategie, který se zaměří na:

- a/ profesní senioritu, její rozvoj a předávání;
- b/ posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, zvyšování kompetencí a odpovědnosti, posilování motivace k osobnostnímu a profesnímu růstu, prevence a zlepšení zdraví zaměstnanců, podpora týmové a mezigenerační spolupráce;
- c/ zavedení modelu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance všech generací a pozic se zaměřením na vzdělávací v oblasti age managementu pro manažery a zaměstnance a zvládání nároků vyvolaných digitalizací napříč firmou. Zavede se systematická koncepce kariérního růstu/rozvoje, kvalifikačního růstu napříč generacemi.

Realizační tým projektu bude tvořen 5 zaměstnanci, kteří projdou vzdělávacím procesem a koučinkem. Ti vydefinují a budou implementovat AS.

2/ Profesní seniorita, její rozvoj a předávání. Zpracování plánů pro předávání know how, odpovědností, dovedností a kompetencí, definování nástupnictví z pohledu age managementu napříč firmou, napříč generacemi. V rámci tohoto projektu budeme řešit tento bod pouze na 2 vybraných odděleních, které celkem dohromady má 37 zaměstnanců:

a/ začneme u středního managementu, protože pokud oni nezačnou u sebe, nebude to celé fungovat. Managery dělí generace, ale mají bohaté praktické zkušenosti v oblasti řízení lidí a je nutné definovat jejich zastupitelnost. Podpoříme tuto oblast aktivitami zaměřenými na generační výměnu a zohlednění specifika jedn. generací na pracovišti. Je nutno vytvořit funkční model nástupnictví z pohledu předávání profesní seniority napříč generacemi;

b/ nástupnictví v dalších odděleních administrativních (finance, HR, sales, marketing, administrativa) – vychovat si nástupce, který zastoupí zaměstnance v případě nemoci či odchodu na mateřskou či do penze. Toto se ještě musí přesněji v AS dopracovat a definovat. Musí se vytvořit funkční org. struktura včetně zástupnosti klíčových pozic. Nabízí se využít seniorské znalosti některých stávajících pracovníků, bude ovšem záležet na tom, zda se dokáží tito pracovníci, možní vedoucí, namotivovat k profesnímu a odbornému růstu.



V rámci projektu nepůjde postihnout vše, bavíme se tady o mnohaleté práci v budoucnu, ale lze vše zanalyzovat, nastavit, popsat a dílčími kroky se ubírat k cíli. Cílem je naučit všechny zaměstnance firmy, že předávání a sdílení jejich know how se svými kolegy každého věku, musí být v budoucnu jejich nedílnou součástí každodenního fungování.

3/ Zavést preventivní kroky pro udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, celé společnosti. Zejména se věnovat prevenci zdraví, posilování osobních i profesních kompetencí, motivační aktivity pro celoživotní vzdělávání napříč generacemi a mezigenerační týmovou spolupráci. Ani v tomto bodu nelze v rámci projektu implementovat tyto principy napříč celou společností, ale vydefinovali jsme si tyto pilotní projekty:

a/ podpora týmové spolupráce a mezigenerační spolupráce. Týmovost a společné projekty se zde dosud neřešili. Identifikace pracovního a profesního chování se zaměřením na pracovní preference, motivaci, postoje, styl práce a způsob interakce s ostatními kolegy ve firmě naprosto chybí a je nutné ji zavést napříč všemi středisky a zainteresovat všechny zaměstnance;

b/ podpora preventivního programu na podporu zdraví zaměstnanců s ohledem na různé potřeby každé věkové skupiny, prevence nemocí z povolání, prevence proti stresu a vyhoření, řešení aktivního stárnutí, prevence civilizačních chorob, podpora fyzické kondice atd. Zlepšit ergonomicky jednotlivé pracoviště zaměstnanců s přihlédnutím k potřebách různých věkových skupin a zlepšit tak zdraví jednotlivých zaměstnanců napříč generacemi.

c/ podpora a rozvoj celoživotního vzdělávání, posilování významu celoživotního učení, motivace k osobnostnímu i profesnímu růstu, posilování kompetencí a odpovědnosti napříč věkovými skupinami, zvládání kariérních změn napříč generacemi.

Cílem je udržet si stávající zaměstnance, posilovat jejich odbornost, zdraví a podpořit týmového ducha ve firmě napříč generacemi. Celkově je potřeba zajistit soulad mezi zdroji zaměstnanců a požadavky společnosti.

I přes dlouhodobé personální zkušenosti společnosti je potřeba se vyrovnat s problematikou většího počtu nových spíše mladších zaměstnanců, kde může vzniknout problém v nepocítění sounáležitosti s kolegy a firmou, což může vést opět k vysoké fluktuaci.

4/ Vzdělávací aktivity v oblasti age managementu pro manažery a zaměstnance. Podpořit aktivity zaměřené na poradenství a konzultace při zavádění konceptu age managementu do firemní praxe.

a/ Je nutné vyškolit vybrané pracovníky a vychovat si specialisty pro oblast age managementu i pro budoucnost. Musí se vytvořit plán realizací podnikových vzdělávacích programů zaměřených na age management, který bude probíhat již v rámci projektu, vyškoleným pracovníkem-lektorem, na menších odděleních či menších věkových skupinách.

b/Vzdělávací aktivity z oblasti age managementu související se zvládáním nároků vyvolaných technologickým pokrokem zejména se 4. průmyslovou revolucí zaměstnanců všech generací, celé společnosti. V rámci projektu se zaměřit na 2 oblasti, kde jsou největší problémy – bariéry, což jsme uvedli v bodě 2.2.4 tohoto auditu. Jedná se o zaměření na vzdělání v oblasti MS Office, pilotně pro 2 skupiny: recepční, rezervace na MS Word, MS Outlook, rozdělených do věkových a znalostních skupin a individuálně naplánovat pro danou skupinu náplň kurzu; druhá skupina jsou střední manažeři a administrativa, který potřebuje posílit v oblasti MS Excel, a to také s přihlédnutím k potřebách jednotlivých věkových a odborných skupin.

5/ Zajištění metodiky AM. V rámci interních dokumentů můžeme konstatovat, že je zde nulová znalost potřebných metodik, návodů a popisů zajišťujících personální strategii s přihlédnutím k age strategii. Vše se bude



muset nastavit, popsat, zanalyzovat detailněji v některých oblastech a vytvořit jednoznačné metodiky, které zajistí implementaci AM jako nástroje moderního řízení společnosti.

Chybí zde individuální přístup ke každému zaměstnanci, jeho potřebám, možnostem, vzdělání a věku.

6 Shrnutí: Hlavní problémy a potřeby v oblasti age managementu a související systémové práce s lidskými zdroji

6.1 Shrnutí hlavních problémů a potřeb na základě výše uvedeného šetření

Organizace v posledních letech prošla velkými personálními změnami (fluktuace, odchody na mateřskou, rozvoj a nárůst zaměstnanců, COVID pandemie). To vedlo ke snížení týmové spolupráce. Z Age managementu vyplynula především potřeba prohlubování vzájemných vztahů na pracovišti, a to jak mezi jednotlivými lokalitami, tak mezi pozicemi a věkovými skupinami. Vše se zaměřilo na přežití covidové situace.

Rozhovory, dotazníkovým šetřením a analýzou dokumentů bylo zjištěno, že firma postrádá jasně stanovenou strategii age managementu. Nemá popsané a ani v praxi nevyužívá nástrojů moderního řízení age managementu, které by jí mohlo pomoci zmírnit vysokou fluktuaci zaměstnanců; neexistující mezigenerační zastupitelnost; nedostatečnou kompetentnost a samostatnost zaměstnanců; zmírnění izolovanosti jednotlivých věkových skupin; ne-kooperace napříč týmy a z toho pramenící mezigenerační problémy; různé zdravotní problémy napříč všemi pozicemi ve firmě s ohledem na věkové potřeby; v neposlední řadě zvládání nároků vyvolaných technickou modernizací – digitalizací, napříč středisky, napříč generacím pracujících ve společnosti.

Firma si prošla přerodem díky situaci s COVID 19, ale v současnosti se již stává stabilní růstovou firmou, mají neustále rozrůstající se tým, což je také hlavním problémem, že zde přestal fungovat model týmového ducha a jednotný cíl pro všechny zaměstnance napříč generacemi. Firma je již stabilizovaná a potřebuje se věnovat více lidem napříč věkovým spektrem, jejich motivaci, pracovním a profesním podmínkám, aby posílila svoji konkurenceschopnost na trhu.

Cílovou skupinou tohoto projektu jsou všichni zaměstnanci firmy, které jsme rozdělili na 8 středisek:

Vedení a střední management; finance a reporting; administrativa (HR, sales, marketing, administrativa); recepční-rezervace, kuchaři, čističky, poslíčkové – úklid; údržba.

Celkem zde pracuje 159 zaměstnanců na HPP. 42 % zaměstnanců je starší 40 let, 65% ve firmě pracuje méně než 2 roky.

V projektu se zaměříme na bagatelní podporu všech zaměstnanců a cílovou přímou podporu zaměříme na administrativní pracoviště včetně managementu a oddělení recepční-rezervace.

Hlavní problémy by se daly definovat do těchto oblastí a detailně jsme je popsali v sekci 5.4) tohoto auditu:

1/ Chybí definování, zpracování a implementace plánů pro zavádění age managementu ve firmě s ohledem na zdroje jednotlivých generací na pracovišti. Věkové skupiny ve firmě mají naprosto odlišné zdroje, motivaci a problémy a je nutné, aby s tím firma začala pracovat. Jak jsme výše uvedli, bude definován dílčí dokument age strategie, který se zaměří na:

- a/ profesní senioritu, její rozvoj a předávání;
- b/ posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, zvyšování kompetencí a odpovědnosti, posilování motivace k osobnostnímu a profesnímu růstu, prevence a zlepšení zdraví zaměstnanců, podpora týmové a mezigenerační spolupráce;
- c/ zavedení modelu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance všech generací a pozic se zaměřením na vzdělávací v oblasti age managementu pro manažery a zaměstnance a zvládání



nároků vyvolaných digitalizací napříč firmou. Zavede se systematická koncepce kariérního růstu/rozvoje, kvalifikačního růstu napříč generacemi.

Realizační tým projektu bude tvořen 5 zaměstnanci, kteří projdou vzdělávacím procesem a koučinkem. Ti vydefinují a budou implementovat dílčí AS.

2/ Chybí profesní seniorita, její rozvoj a předávání napříč společnostmi, napříč generacemi. Dle dotazníkového šetření a rozhovory s managementem vyplynulo, že firma vůbec neřeší a nemá nastaveno zpracování plánů pro předávání know how, odpovědností, dovedností a kompetencí, definování nástupnictví z pohledu age managementu. Nástupnictví klíčových pozic není definováno a nepracuje se s tím.

Ze zjištěných dat je patrné, že v kuchyni a mezi poslíčky a uklízečkami existuje možnost, aby se poradili se zkušeným kolegou. Tam, kde je fyzická námaha – číšníci, kuchaři, poslíčci a uklízečky, tam si pomáhají zaměstnanci napříč generacemi o něco více než v ostatních střediscích. Naopak u všech administrativních pozicích je mezigenerační spolupráce naprostou výjimkou. Zaměstnanci mají svoje kompetence a odpovědnost a nejsou zvyklí hledat pomoc či rady u zkušeného kolegy a ani necítí možnost na někoho se obrátit. Zvláštní skupinou jsou recepční-rezervace, kde z 50 % není předávání know how napříč generacemi žádné.

Je nutné definovat mezigenerační zastupitelnost středního managementu. Podpořit tuto oblast aktivitami zaměřenými na generační výměnu a zohlednění specifika jedn. generací na pracovišti. Je nutno vytvořit funkční model nástupnictví z pohledu předávání profesní seniority napříč generacemi.

Stejně tak je nutné definovat nástupnictví v dalších odděleních administrativních (finance, HR, sales, marketing, administrativa) – vychovat si nástupce, který zastoupí zaměstnance v případě nemoci či odchodu na mateřskou či do penze. Musí se vytvořit funkční org. struktura včetně zástupnosti klíčových pozic. Nabízí se využít seniorské znalosti některých stávajících pracovníků, bude ovšem záležet na tom, zda se dokáží tito pracovníci, možní vedoucí, namotivovat k profesnímu a odbornému růstu.

3/ Jako naprosto nedostatečné se jeví preventivní kroky pro udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, celé společnosti.

Zejména oblast **zdraví** se ukázala jako velmi velké téma.

Celkově se jeví, že ve firmě mají na všech pozicích problémy se zády, a to napříč generacemi. To je velmi zářející a alarmující. Vedení a stř. management se jeví, že je před vyhořením. Cítí se ve stresu, trpí celkovou únavou organismu. Číšníci a kuchaři mají velké problémy se zády, ale i s nohama, rukama, stresem a celkovou únavou. Nejvíce v nepohodě se cítí zaměstnanci kuchyně, poslíčci a úklid. Zářející je bolest krční páteře u recepčních, financí a administrativy. Ta je enormní. U recepčních je navíc vysoký poměr bolesti nohou a prstů na to, že tam pracují převážně mladší ročníky.

Jako problematická se jeví věková skupina už od 30 let výše. Skupina 40+ se jeví jako zralí padesátníci. Je patrné, že hotelnictví a gastronomie jsou jednoznačně stresové obory, ale některým věcem se dá předejít a poskytnout adekvátní podmínky všem věk. skupinám, nepodcenit to u těchto náročných oborů. Současné nároky na administrativní pracovníky všeobecně, jsou při dnešním přetechnizovaném světě, kdy se stále sedí u počítače jako vysoce stresující a namáhavé povolání, což je z těchto výsledků patrné.

Zaměstnanci mladší 50 let necítí ze strany firmy dostatečnou podporu k přihlížení na jejich potřeby související s jejich věkem. Z dat je patrné, že standarty, které má firma nastavené v rámci I CARE částečně fungují, ale spíše jenom u věkových skupin starší 50 let. Zde to plyne i z délky pracovního poměru u firmy, tito zaměstnanci jsou nejloajálnější. Nicméně katastrofická situace začíná být u skupin mladších 40 let. Zde se patrně firma domnívá, že tyto věkové skupiny nevyžadují přihlížení k bližším specifikům a potřeb, které mají.



Týmovost a její podpora

Dá se říci, že napříč firmou neexistuje ukázka dobře fungujícího týmu. Nejhorší je situace u recepčních, u čističků, v kuchyni, ale i poslíčků a uklízeček. Překvapující je, že týmová spolupráce není pozitivní ani v administrativních odděleních a kupodivu ani v managementu. Když se na data podíváme z pohledu AM, tak nejhorší oddělení jsou ty, kde jsou nejmladší a nejkratší dobu pracující zaměstnanci. Týmovost a společné projekty se zde dosud neřešili. Proto je nutné se věnovat podpoře týmové a mezigenerační spolupráce. Identifikace pracovního a profesního chování se zaměřením na pracovní preference, motivaci, postoje, styl práce a způsob interakce s ostatními kolegy ve firmě naprosto chybí a je nutné ji zavést napříč všemi středisky a zainteresovat všechny zaměstnance. Najít tzv. týmového ducha, společný cíl.

I přes dlouhodobé personální zkušenosti společnosti je potřeba se vyrovnat s problematikou většího počtu nových spíše mladších zaměstnanců, kde může vzniknout problém v nepocítění sounáležitosti s kolegy a firmou, což může vést opět k vysoké fluktuaci.

Chybí podpora a **rozvoj celoživotního vzdělávání**, posilování významu celoživotního učení, motivace k osobnostnímu i profesnímu růstu, posilování kompetencí a odpovědnosti napříč věkovými skupinami, zvládání kariérních změn napříč generacemi.

Celkově je potřeba zajistit soulad mezi zdroji zaměstnanců a požadavky společnosti.

4/ Absence vzdělávacích aktivit v oblasti age managementu a prevence zvládání nároků vyvolaných technologickým pokrokem, jak u manažerů, tak ostatních zaměstnanců. Podpořit aktivity zaměřené na poradenství a konzultace v rámci AM či odborné počítačové vzdělání s přihlédnutím k potřebám jednotlivých věkových skupin vyplynulo jako problém, který by bylo potřeba v rámci tohoto projektu řešit.

Firma používá svůj vlastní IS a to zejména pro účetnictví a rezervaci. Zde administrativní pracovníci a vybrané recepční tyto SW ovládají celkem bez problémů. Nicméně celofiremním nástrojem je MS office. Vzhledem k mezinárodnímu složení zaměstnanců, velmi rozlišnému věkovému rozpětí a rozlišným zkušenostem, se jeví 2 problematické oblasti spojené se zvládáním digitalizace.

Recepce, rezervace jako první vizitka pro zákazníka:

Věkové složení zaměstnanců na recepci-rezervaci vykazuje naprosto nedostatečnou kvalitu znalosti MS Word a MS Outlook. Tyto dva nástroje potřebují dané pozice pro příjem poptávek, tvorbu nabídek, emailing zákazníků a následný reporting vedení. Tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky a podle kvality jejich odvedené práce už si zákazník vytváří nějaký dojem o firmě jako celku. Mladé pracovnice tohoto oddělení vykazují velkou chybovost v používání různých nástrojů MS Word (odstavce, kontrola pravopisu, záhlaví a zápatí atd). Kvalita jimi odevzdávaných nabídek je vizuálně nedostatečná. S MS Outlook mají všichni tyto zaměstnanci, využívají ho, ale jenom na příjem a odeslání. Napříč věkovým složením je minimální používání ostatních nástrojů, které MS Outlook nabízí.

Tyto znalosti se liší napříč odděleními, napříč věkovými skupinami a školení bude muset být realizováno dle různých skupin. Samozřejmostí musí být i přihlédnutí k motivaci k osobnostnímu a profesnímu růstu jednotlivého zaměstnance.

Střední manažeři a administrativa:

Jako druhou problematickou oblast manažeři definovali reporting, s kterým se potýkají napříč všemi administrativními odděleními.

Tím, že je firma velká a řízena zkušeným manažerem, který má znalosti z řízení moderních světových hotelů, aplikoval CEO poměrně rozsáhlý a detailní reporting každého oddělení. Tyto reporty se dělají v MS Excel. Napříč věkovým složením manažeři cítí, že zdaleka neumějí všichni využít možnosti excelu co nejefektivněji. Velkým problémem se jeví kontingenční tabulky, zejména u generace 40 a více, ale u



mladších ročníků se setkávají s tím, že sice umějí kontingenční tabulky, ale neumějí využít grafů, rozsáhlých matematických, logických, vyhledávacích nebo převodních funkcí. Ta rozlišnost znalostní je velmi různorodá napříč věkovým spektrem. Je potřeba ji sjednotit.

Znalost age managementu ve firmě.

Pokadať se má podařit zrealizovat celou implementaci AS napříč firmou a zajistit kontinuitu i v budoucnu, je nutné vyškolení vybrané pracovníky jako specialisty pro age management. Firma dokonce chce pozici Specialista age managementu a interní lektor AM pro cílovou skupinu všech zaměstnanců vytvořit a zařadit do organizační struktury. Po získání znalostí, bude tento interní lektor napomáhat implementaci AS organizováním interního školení pro menší věkové skupiny s přihlédnutím k jejich aktuálním potřebám vyplývajících ze změn díky implementaci AS.

Znalost age managementu musí mít vedení i střední management. Pro to firma musí vytvořit v rámci projektu podmínky a je to nezbytná součást implementace AS.

5/ Neexistence metodiky AM. V rámci interních dokumentů můžeme konstatovat, že je zde nulová znalost potřebných metodik, návodů a popisů zajišťující personální strategii s přihlédnutím k age strategii. Vše se bude muset nastavit, popsat, zanalyzovat detailněji v některých oblastech a vytvořit jednoznačné metodiky, které zajistí implementaci AM jako nástroje moderního řízení společnosti.

Chybí zde individuální přístup ke každému zaměstnanci, jeho potřebám, možnostem, vzdělání a věku.

6.2 Cíle v oblasti age managementu, kterých chce žadatel dosáhnout

- **Vyhotovení age strategie a implementace dílčích cílů ve společnosti.**

Vyškolení a získání vědomostí vedení a středního managementu ohledně možnosti uplatnění age strategie v každodenním chodu firmy tak, aby byli schopni část této age strategie vytvořit, implementovat a používat jako moderní nástroj řízení v každodenním životě firmy. Koučinkem managementu provést celý tým tímto procesem.

- **Posílení rozvoji a předávání profesní seniority ve středisku administrativy a středního managementu.**

Zpracovat plány pro rozvoj a předávání profesní seniority, předávání know how, udělování kompetencí, podpora samostatnosti a odpovědnosti a zavedení do praxe napříč věkovými skupinami. Zajištění nástupnictví z pohledu age managementu.

- **Vytvořit preventivní kroky pro udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací napříč celou firmou.**

a/ Zlepšit pracovní podmínky zaměstnancům administrativy, recepční-rezervace, středního managementu – nákupem ergo pomůcek, či vybavením, které jim usnadní práci, omezí bolesti alepší zdraví.

b/ Posílit a zlepšit osobní i profesní kompetence a motivaci zaměstnanců. Zvýšit jejich odborné a kompetenční znalosti. Zajistit, aby měli motivaci dál profesně i osobně růst, připravit je na zvládání kariérních změn a podpořit význam celoživotního učení s ohledem na potřeby jednotlivých věkových skupin.

c/ Implementovat týmovou spolupráci ve všech odděleních. Zavést ve firmě týmového ducha, který podpoří nároky na špičkový výkon všech zaměstnanců napříč věkovým spektrem, který využije seniorských zkušeností a podpoří mladší či nové pracovníky v jejich adaptačním období.

d/ Tvorba a realizace pilotního projektu: Preventivní program na podporu zdraví zaměstnanců s ohledem na potřeby jednotlivých věkových skupin, pozici ve firmě a zdravotní způsobilosti. Tento pilotní program realizovat po celou dobu trvání projektu pouze pro vybrané skupiny: recepční-rezervace, administrativy, střední management. Program se zaměří na teoretické poznatky v oblasti: prevence nemocí z povolání, stresu a vyhoření, civilizačních chorob. Řešení aktivního stárnutí. Zavádění opatření v ergonomii práce a pracovních podmínek. A na praktické poznatky: podpora fyzické kondice, flexibilita problémových oblastí, praktické cvičení na zmírnění bolestí zad atd.



Následně po vyhodnocení pilotní fáze, bude tento program realizován napříč firmou, což již nebude v rámci tohoto projektu.

- **Zavedení vzdělávacích aktivit v oblasti age managementu a prevence zvládnání nároků vyvolaných technologickým pokrokem.**

Vyškolení odborníka na age strategii a age management a následná implementace této pracovní pozice do organizační struktury středního managementu.

Realizace drobných interních školení pro CS všech zaměstnanců v rámci podpory a zvýšení znalostí ohledně AM a implementace AS.

Realizace zvládnání nároků vyvolaných moderními technologiemi – školení vybraných věkových a odborných skupin dle jejich individuálních potřeb, se zaměřením na zvládnutí firemních požadavků na práci s MS Office u recepčních-rezervací a administrativy a středního managementu.

- **Vytvoření a nastavení metodiky, návodů, postupů pro realizaci age strategie ve firmě v současné i budoucí době.**

Vše se musí nastavit, popsat, zanalyzovat detailněji v některých oblastech a vytvořit jednoznačné metodiky, které zajistí implementaci moderního řízení v oblasti age managementu. Vytvořit individuální přístupy ke každému zaměstnanci, jeho potřebám, možnostem, vzdělání a věku.

6.3 Návrhy konkrétních opatření – jaké aktivity jsou pro dosažení cílů třeba, identifikace aktivit, které chce žadatel realizovat prostřednictvím projektu ve výzvě č. 035 a z jakého důvodu volíme tyto aktivity

S ohledem na rozsáhlost celého projektu, napříč celou společností, nastavujeme realizaci projektu na 3 roky.

1. V prvotní fázi musíme naučit vedoucí pracovníky **co to je age strategie**, jak se změní jejich vedení zaměstnanců, jak se může změnit firemní kultura ve firmě, co to je kompetence a jak s tím pracovat, jak využívat zdroje zaměstnanců napříč věkovými skupinami s ohledem na jejich věk, zkušenosti, vzdělání, ale i zdraví. Pod odborným dohledem a za týmové spolupráce celého realizačního týmu, se vytvoří dílčí funkční age strategie se zaměřením na body definované 5.4.1) tohoto auditu.

Jak jsme výše uvedli, bude definován dílčí dokument age strategie, který se zaměří na:

- a/ profesní senioritu, její rozvoj a předávání;
- b/ posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, zvyšování kompetencí a odpovědnosti, posilování motivace k osobnostnímu a profesnímu růstu, prevence a zlepšení zdraví zaměstnanců, podpora týmové a mezigenerační spolupráce;
- c/ zavedení modelu celoživotního vzdělávání pro zaměstnance všech generací a pozic se zaměřením na vzdělávací v oblasti age managementu pro manažery a zaměstnance a zvládnání nároků vyvolaných digitalizací napříč firmou. Zavede se systematická koncepce kariérního růstu/rozvoje, kvalifikačního růstu napříč generacemi.

Realizační tým projektu bude tvořen 5 zaměstnanci, kteří projdou vzdělávacím procesem a koučinkem. Ti vydefinují a budou implementovat AS. Nicméně z důvodu zastupitelnosti, rozšíříme základní skupinu, která se bude účastnit všech školení souvisejících s age managementem i o část středního managementu zejména ředitelů jednotlivých hotelů.

Definují se dílčí strategické cíle pro období realizace projektu a nastaví se jednotlivé dílčí aktivity potřebné pro zdárnou implementaci napříč firmou. Znalosti navrhujeme předávat v rámci 5 denního kurzu vytvořeného na míru a týkající se komplexnosti age strategie: AM jako moderní nástroj řízení firmy, strategie AM, cíle a plány pro implementaci. Efektivní zavádění principů AM a základní principy age strategie do firmy. Tohoto kurzu se účastní RT, vybraný střední management a vedení.



Realizační tým se bude následně účastnit vzdělávání a work shopů určené pro všechny zaměstnance a zaměřené na jednotlivé problematiky AM.

Následně bude nutné v rámci koučinku dohlížet na tvorbu a realizaci age strategie ve firmě, a to po celou dobu projektu. Vzhledem k tomu, že ani jeden vedoucí zaměstnanec nemá odbornost v personalistice řízení, ani praxi v moderního řízení firmy s ohledem na age strategii, musí tyto školení, koučinky a vzdělávání realizovat externí firma. V rámci 10hodinového individuálního koučinku se povedou jednotliví ředitelé 4 hotelů k zajištění plynulé implementace AS. Bude zde kladen důraz na téma vedení a rozvoj potenciálu zaměstnanců s ohledem na věkovou strukturu.

Po absolvování základního vzdělání o AM a AS, a po implementaci části AS tzn. cca v 10 měsíci trvání projektu, budou vybraní zaměstnanci středního managementu a člen RT „Specialista AM a interní lektor AM pro CS“ proškoleni hlubšími znalostmi dané problematiky AM a AS, které pak budou moci jak v rámci projektu, tak i následně v budoucnosti, pomoci nadefinovat, realizovat, a kontrolovat AS napříč firmou. Tento kurz bude realizován externí firmou a bude rozdělen na 2 necelé dny po 5 -5,5 hod: Train the trainer. Záměrně to rozdělujeme, aby se mohli řešit i otázky a problematiky, které již do té doby přinesla implementace AS. Po absolvování tohoto kurzu budou absolventi schopni přednášet o problematice AM zaměstnancům firmy a řídit implementaci AS napříč firmou.

2. Následně se do vzdělávání a implementace zapojí i ostatní zaměstnanci, a to v souvislosti s **rozvojem a předáváním profesní seniority**. Budou seznámeni s tím, jak jim implementace age strategie pomůže zlepšit jejich pracovní podmínky a jak ovlivní jejich každodenní práci.

Po zpracování plánů pro předávání know how, odpovědnosti a kompetencí je nutné tuto metodiku zavést do praxe. Jako pilotní projekt si vybereme všechny oddělení administrativy a středního managementu. Aby byla ze strany zaměstnanců dostatečná znalost a pochopení pro tyto změny, bude se muset uspořádat 2 denní kurz: Profesní seniorita, její rozvoj a předávání napříč generacemi ve firmě, který obeznámí zaměstnance s pojmy: profesní seniorita a její rozvoj, nástupnictví v organizaci a předávání know how napříč generacemi, kompetence a odpovědnosti, samostatnosti a jejich využití. Toto školení bude dělat externí firma.

V rámci tohoto projektu budeme řešit tento bod pouze na 2 vybraných odděleních, které celkem dohromady má 37 zaměstnanců:

a/začneme u středního managementu, protože pokud oni nezačnou u sebe, nebude to celé fungovat. Managery dělí generace, ale mají bohaté praktické zkušenosti v oblasti řízení lidí a je nutné definovat jejich zastupitelnost. Podpoříme tuto oblast aktivitami zaměřenými na generační výměnu a zohlednění specifika jedn. generací na pracovišti. Je nutno vytvořit funkční model nástupnictví z pohledu předávání profesní seniority napříč generacemi;

b/ nástupnictví v dalších odděleních administrativních (finance, HR, sales, marketing, administrativa) – vychovat si nástupce, který zastoupí zaměstnance v případě nemoci či odchodu na mateřskou či do penze. Toto se ještě musí přesněji v AS dopracovat a definovat. Musí se vytvořit funkční org. struktura včetně zástupnosti klíčových pozic. Nabízí se využít seniorské znalosti některých stávajících pracovníků, bude ovšem záležet na tom, zda se dokáží tito pracovníci, možní vedoucí, namotivovat k profesnímu a odbornému růstu.

V rámci projektu nepůjde postihnout vše, bavíme se tady o mnohaleté práci v budoucnu, proto začneme vybranými odděleními. Vše se analyzuje, nastaví, popíše a dílčími kroky se bude firma ubírat k cíli. Cílem je naučit všechny zaměstnance firmy, že předávání a sdílení jejich know how se svými kolegy každého věku, musí být v budoucnu jejich nedílnou součástí každodenního fungování.



3. Zavedení **preventivních kroků pro udržování a posilování pracovní schopnosti** zaměstnanců všech generací, celé společnosti.

Aby zaměstnanci cítili již od počátku, že tu je age strategie pro ně a že se firma snaží vylepšit jim pracovní podmínky, tak navrhujeme, již v prvním období realizace projektu, vytvořit preventivní kroky pro udržování a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací, celé firmy. Namotivuje to dostatečně všechny zaměstnance ke změnám, které v souvislosti s age strategií přijdou. Je nezbytné posílit týmovost a zdraví zaměstnanců.

a/Týmovost a její podpora

Dá se říci, že napříč firmou neexistuje ukázka dobře fungujícího týmu. Nejhorší je situace u recepčních, u číšníků, v kuchyni, ale i poslíčků a uklízeček.

Proto bychom chtěli začít u CS recepční, rezervace work shopem: Jak pracovat v týmu s ohledem na rozdílné preference vlivem věkového složení. Tento work shop by hravou formou seznámil zaměstnance s problematikou týmové práce a důsledky její neexistence, následně ale, protože toto je skupina ze 70 % mladší 30 let bychom hravou formou zkoušeli přínosy týmové spolupráce. Work shop by realizovala externí firma a trval by 1 den.

Na základě ohlasů, by se obsah uzpůsobil a další kurz by již vedl interní lektor, který by realizoval tento work shop u zbývajících odděleních.

Dále by následoval projekt skupinový koučink všech 8 týmů CS: Jak pracovat v týmu s ohledem na rozdílné preference vlivem věkového složení. Tento koučink by měl zajistit, že poznatky získané při work shopech budou jednotlivé týmy a jeho členové využívat v praxi. Bude to završení celého projektu podpory týmové práce napříč firmou. Koučink bude trvat 5 hod/ tým. A bude realizován v rozsahu 2-3 dnů, nepůjde tudíž o koučink 5hodinový v kuse. To by nefungovalo. Kouč musí vést tým průběžně. Koučink bude realizovat externí firma. Následně již podobnou zkušenost bude moci dělat vyškolený interní lektor AM, ale to již nebude v rámci tohoto projektu.

Cílem je implementovat týmovou spolupráci ve všech odděleních. Zavést ve firmě týmového ducha, který podpoří nároky na špičkový výkon všech zaměstnanců napříč věkovým spektrem, který využije seniorských zkušeností a podpoří mladší či nové pracovníky v jejich adaptačním období.

I přes dlouhodobé personální zkušenosti společnosti je potřeba se vyrovnat s problematikou většího počtu nových spíše mladších zaměstnanců, kde může vzniknout problém v nepocítění sounáležitosti s kolegy a firmou, což může vést opět k vysoké fluktuaci.

b/Příprava a realizace pilotního projektu: Preventivní program na podporu zdraví zaměstnanců s ohledem na různé potřeby každé věkové skupiny.

Zejména oblast **zdraví** se ukázalo jako velmi velké a problematické téma ve firmě. Většina zaměstnanců, i mladších ročníků, má fyzické problémy, které by v jejich věku mít neměli. Blíže o tom pojednává bod 5.4.3 a 2.2.3 tohoto auditu.

Tvorba a realizace pilotního projektu: Preventivní program na podporu zdraví zaměstnanců s ohledem na potřeby jednotlivých věkových skupin, pozici ve firmě a zdravotní způsobilosti. Tento pilotní program budeme realizovat po celou dobu trvání projektu, zatím pouze pro vybrané skupiny: recepční-rezervace, administrativa, střední management.

Program se zaměří na teoretické poznatky v oblasti: prevence nemocí z povolání, stresu a vyhoření, civilizačních chorob. Řešení aktivního stárnutí. Zavádění opatření v ergonomii práce a pracovních podmínek. Ergonomie pracoviště.



A na praktické poznatky: podpora fyzické kondice, flexibilita problémových oblastí, praktické cvičení na zmírnění bolestí zad atd.

Následně po vyhodnocení pilotní fáze, bude tento program realizován napříč firmou, což již nebude v rámci tohoto projektu.

Projekt: Prevence zdraví by se zahájil:

a/ 1-10/2024 Zlepšit pracovní podmínky s ohledem na zlepšení zdraví zaměstnancům administrativy, recepčním-rezervace, střednímu managementu nákupem vzhledem k jejich individuálním potřebám, zdravotní potřebám napříč věkovým spektrem:

- 29 ks Ergonomická pomůcka pro pozice s celodenním sezením CS: recepční, asistentky, účetní všech věkových skupin-ergonomická židle.
- 29 ks Ergonomická pomůcka pro pozice s celodenním sezením CS: recepční, asistentky, účetní všech věkových skupin-podložky pod nohy.
- 29 ks Ergonomická pomůcka pro pozice s celodenní prací u PC CS: recepční, asistentky, účetní všech věkových skupin-ergonomická bezdrátová myš
- 15 ks Ergonomická pomůcka pro pozice s celodenním sezením CS: ostatní sedavé administrativní pozice všech věkových skupin-ergonomické sedací balóny.

Předpokládáme, že nakoupením těchto speciálních ergonomických pomůcek včetně speciálních ergonomických židlí se celkově zlepší zdravotní problémy zaměstnanců se sedavým zaměstnáním. Zavedení preventivních pracovních přestávek, které umožní pracovníkům změnu polohy ať už zvolí procházku či třeba jenom přesezení na ergonomický nafukovací balón. I tato ergonomická pomůcka zajistí změnu pozice, změnu zatěžovaných svalů, zad a tím uleví od bolesti.

Ukázky možných ergonomických pomůcek:

Židle: https://diablochairs.cz/3740-ergonomicka-zidle-v-basic-bilo-seda?gclid=CjwKCAjw5dqgBhBNEiwA7PryaF9Oz5HtfG_JFAyCh9SCCOM6AkH-ep8lQxUwZztjRs5Q0FWUKbBbSBoCDMgQAvD_BwE

Podložky pod nohy: https://www.drmax.cz/connect-it-ci-525-polohovatelna-podlozka-pod-nohy?gclid=CjwKCAjw5dqgBhBNEiwA7PryaE5YS8oFz1c4RCvRZi9r2ozE3pxgBvsIk_yQ7bmBgom7TL5Xi_dPbYxoCORMQAvD_BwE

Ergonomické sedací balony:

https://www.bonami.cz/p/modry-ergonomicky-sedaci-mic-leitz-cosy-ergo?gclid=CjwKCAjw5dqgBhBNEiwA7PryaDXBHp8hIDJN6uCKbO8e6GhXkSYr25Kq3GpM2rwzIAh7rSnHCuKaqhoCb5wQAvD_BwE

b/ 12/2024 příprava; **1/2025–12/2026** vzdělávání v oblasti: prevence nemocí z povolání, stresu a vyhoření, civilizačních chorob. Řešení aktivního stárnutí. Ergonomie na pracovišti. Fyzická aktivita jako prevence nemocí apod.

Vzdělávací aktivity by realizoval lektor s příslušnou odborností na DPP, úv.0,2. Předpokládáme, že tento preventivní program se bude muset připravit a zahájí se až po 11 měsících trvání projektu s tím, že první měsíc bude lektor detailněji plánovat vzdělávací a pohybové aktivity i vzhledem k tomu, jak selepší zdravotní stav CS díky nákupu ergonomických pomůcek.

Předpokládáme aktivity: 1x za měsíc preventivní přednáška pro CS v trvání 1 den; s přihlédnutím ke zdravotnímu stavu, věku a dle ind. potřeb CS a možností.

c/ 12/2024 příprava; **1/2025–12/2026** posílení fyzické zdatnosti



Zařadit pravidelné cvičení do pracovního týdne – např. jógu, pilates, strečink, či jiné zdravotní cvičení. Cvičení v zaměstnání zlepšuje produktivitu zaměstnanců, zlepšuje jejich fyzický i mentální stav a podporuje pozitivní atmosféru na pracovišti. Zavedením pravidelného cvičení dojde i ke snížení nemocnosti zaměstnanců.

Fyzické aktivity by realizoval lektor CS, jak jsme uváděli ve vzdělávacím programu, s příslušnou odborností. Předpokládáme, že tento preventivní program se bude muset připravit a zahájí se až po 11 měsících trvání projektu s tím, že první měsíc bude lektor detailněji plánovat vzdělávací a pohybové aktivity i vzhledem k tomu, jak se zlepší zdravotní stav CS díky nákupu ergonomických pomůcek.

Předpokládáme aktivity: 6 hod týdně zajištění fyzických aktivit pro CS s přihlédnutím ke zdravotnímu stavu, věku a dle ind. potřeb CS a možností.

c/Prevence a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací v rámci am

Cílem je posílit a zlepšit osobní i profesní kompetence a motivaci zaměstnanců. Zajistit, aby měli motivaci dál profesně i osobně růst. V rámci tohoto kroku navrhujeme udělat školení: Prevence a posilování pracovní schopnosti zaměstnanců všech generací v rámci AM. V rámci 2 denního školení pro odd. administrativy, střední management, recepční-rezervace, se zejména zaměřit: a) zvýšení odborné a kompetenční znalosti, samostatnost a odpovědnost, c) motivace k růstu, d) zvládání kariérních změn a to vše na míru dle generačních potřeb zaměstnanců.

Toto školení bude realizovat externí odborná firma.

4. Zavedení **vzdělávacích aktivit v oblasti age managementu** jako prevence zvládání nároků vyvolaných technologickým pokrokem, jak u manažerů, tak ostatních zaměstnanců. Podpořit aktivity zaměřené na poradenství a konzultace v rámci AM či odborné počítačové vzdělání s přihlédnutím k potřebám jednotlivých věkových skupin vyplynulo jako problém, který by bylo potřeba v rámci tohoto projektu řešit.

a/ Je nutné vyškolit vybrané pracovníky a vychovat si specialisty pro oblast age managementu i pro budoucnost. Musí se vytvořit plán realizací podnikových vzdělávacích programů zaměřených na age management, který bude probíhat již v rámci projektu a podpoří tím vzdělávání, které realizovala externí firma v rámci AM a AS, vyškoleným pracovníkem-interním lektorem CS, na menších odděleních či menších věkových skupinách.

Znalost age managementu ve firmě.

Pokavaď se má podařit zrealizovat celou implementaci AS napříč firmou a zajistit kontinuitu i v budoucnu, je nutné vyškolit vybrané pracovníky jako specialisty pro age management. Firma dokonce chce pozici Specialista age managementu a interní lektor AM pro cílovou skupinu všech zaměstnanců vytvořit a zařadit do organizační struktury. Po získání znalostí, bude tento interní lektor napomáhat implementaci AS organizováním interního školení pro menší věkové skupiny s přihlédnutím k jejich aktuálním potřebám vyplývajících ze změn díky implementaci AS.

Znalost age managementu musí mít vedení i střední management. Pro to firma musí vytvořit v rámci projektu podmínky a je to nezbytná součást implementace AS.

Pro realizaci této aktivity je nutné dozdělení vybraného pracovníka „Specialista age managementu a interní lektor AM CS, úv.0,3“ a vybraného týmu středního managementu kurzem jež už jsme zmiňovali v bodu 6.3.1. tohoto auditu: Vzdělávání CS- lektor CS, střední management: Train the trainer v rozsahu 5 – 5,5 hod (2 dny).

b/Vzdělávací aktivity z oblasti age managementu související se zvládáním nároků vyvolaných technologickým pokrokem zejména se 4. průmyslovou revolucí zaměstnanců všech generací, celé společnosti. V rámci projektu se zaměřit na 2 oblasti, kde jsou největší problémy – bariéry, což jsme uvedli v bodě 2.2.4 tohoto auditu. Jedná se o zaměření na vzdělání v oblasti MS Office, pilotně pro 2



skupiny: recepční, rezervace na MS Word, MS Outlook, rozdělených do věkových a znalostních skupin a individuálně naplánovat pro danou skupinu náplň kurzu; druhá skupina jsou střední manažeři a administrativa, který potřebuje posílit v oblasti MS Excel, a to také s přihlédnutím k potřebách jednotlivých věkových a odborných skupin.

Celofiremním nástrojem je MS office. Vzhledem k mezinárodnímu složení zaměstnanců, velmi rozlišnému věkovému rozpětí a rozlišným zkušenostem, se jeví 2 problematické oblasti spojené se zvládáním digitalizace.

Recepce, rezervace jako první vizitka pro zákazníka:

Věkové složení zaměstnanců na recepci-rezervaci vykazuje naprosto nedostatečnou kvalitu znalosti MS Word a MS Outlook. Tyto dva nástroje potřebují dané pozice pro příjem poptávek, tvorbu nabídek, emailing zákazníků a následný reporting vedení. Tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu se zákazníky a podle kvality jejich odvedené práce už si zákazník vytváří nějaký dojem o firmě jako celku. Mladé pracovnice tohoto oddělení vykazují velkou chybovost v používání různých nástrojů MS Word (odstavce, kontrola pravopisu, záhlaví a zápatí atd). Kvalita jimi odevzdávaných nabídek je vizuálně nedostatečná. S MS Outlook mají všichni tito zaměstnanci, využívají ho, ale jenom na příjem a odeslání. Napříč věkovým složením je minimální používání ostatních nástrojů, které MS Outlook nabízí.

Tyto znalosti se liší napříč oddělením, napříč věkovými skupinami a školení bude muset být realizováno dle různých skupin. Samozřejmostí musí být i přihlédnutí k motivaci k osobnostnímu a profesnímu růstu jednotlivého zaměstnance.

Zde bychom realizovali za pomoci externí firmy 2denní kurz: Vzdělávání digitální gramotnosti CS recepční a prac. rezervačního systému dle věk. skupin a znalosti: MS Word, MS Outlook

Střední manažeři a administrativa:

Jako druhou problematickou oblast manažeři definovali reporting, s kterým se potýkají napříč všemi administrativními odděleními.

Tím, že je firma velká a řízena zkušeným manažerem, který má znalosti z řízení moderních světových hotelů, aplikoval CEO poměrně rozsáhlý a detailní reporting každého oddělení. Tyto reporty se dělají v MS Excel. Napříč věkovým složením manažeři cítí, že zdaleka neumějí všichni využít možnosti excelu co nejefektivněji. Velkým problémem se jeví kontingenční tabulky, zejména u generace 40 a více, ale u mladších ročníků se setkávají s tím, že sice umějí kontingenční tabulky, ale neumějí využít grafů, rozsáhlých matematických, logických, vyhledávacích nebo převodních funkcí. Ta rozlišnost znalostí je velmi různorodá napříč věkovým spektrem. Je potřeba ji sjednotit.

Zde bychom realizovali za pomoci externí firmy 2denní kurz: Vzdělávání digitální gramotnosti CS manažeři a administrativa všech odd. dle věk. skupin a znalosti: MS Excel.

Pro realizaci těchto vzdělávacích aktivit je nutné nakoupit:

1x notebook, 1x MS Office, 1x běžná tiskárna, 1x flipchart, 1x projekční plátno, 1x dataprojektor. Tyto pomůcky budou sloužit výhradně pro práci CS v rámci interních a externích kurzů a works shopů a také pro práci celého realizačního týmu, který je také CS. Vzhledem k počtu osob a velikosti zasedačky ve firmě, je nutná projekce dataprojektorem na projekční plátno. Flipchart je nutný pro přednášky a detailní osobní vysvětlení lektora nějaké problematiky. Půjčovat tyto pomůcky by bylo neefektivní.

5. Vytvoření a nastavení metodiky, návodů, postupů pro realizaci age strategie ve firmě v současné i budoucí době.

V rámci interních dokumentů můžeme konstatovat, že je zde nulová znalost potřebných metodik, návodů a popisů zajišťující personální strategii s přihlédnutím k age strategii. Vše se bude muset



nastavit, popsat, zanalyzovat detailněji v některých oblastech a vytvořit jednoznačné metodiky, které zajistí implementaci AM jako nástroje moderního řízení společnosti.

Chybí zde individuální přístup ke každému zaměstnanci, jeho potřebám, možnostem, vzdělání a věku.

6.4 Realizační tým projektu

Realizační tým, který bude naplňovat všechny aktivity projektu body 6.3.1-5). Všichni členové RT spadají do cílové skupiny. Definovali jsme jako realizační tým 5 osob. Zdá se to hodně, ale musí se zajistit kontinuita problémů a specifik každé jednotlivé skupiny. Jinak implementace nebude funkční.

Takže realizační tým je tvořen 5 osobami:

- Hlavní vedoucí/ garant projektu CS pro age management, úv. 0,3 na HPP. 36 měsíců.
- Specialista age managementu a interní lektor AM CS, úv.0,3 na HPP. 36 měsíců.
- Metodik CS, úv.0,17 na HPP. 20 měsíců.
- Koordinátor CS, úv. 0,3 na HPP. 32 měsíců.
- Odborný pracovník CS / asistent CS, úv.0,3 na HPP. 32 měsíců.

Náplň práce jednotlivých pozic realizačního týmu:

- **Hlavní vedoucí / garant projektu CS pro age management:** Vytvoření a realizace jednotlivých procesů projektu. Zajištění věcné stránky realizace projektu, řešení problémů CS, při naplňování cílů age strategie. Plánování a příprava opatření směřující k implementaci age strategie. Vedení individuálních pohovorů s CS.
- **Specialista age managementu CS a interní lektor AM pro CS:**
V prvních měsících projektu 1-4/2024 zajistí osobní pohovory se všemi zaměstnanci s cílem zjistit jejich potřeby a definování problematických okruhů dle věkových skupin. Seznámit zaměstnance s realizací projektu age strategie a jejími předpokládanými dopady.
Následně 5/2024–12/2026 Následně po získání znalostí v oblasti age managementu a age strategie, bude zajišťovat odbornou stránku projektu po celou dobu trvání. Bude řešit věcné problémy při naplňování cílů projektů. Bude poskytovat odborná stanoviska k výstupům age strategie ostatním členům realizačního týmu a všem zaměstnancům. Bude ověřovat dodržování stanovených standardů age strategie nad rámec běžné řídicí manažerské kontroly. Dále bude proškolen externí firmou, aby mohl realizovat a dohlížet na dodržování AS a AM i v budoucnu a v rámci projektu pořádat interní menší školení pro CS související s age strategií a managementem. Resp. bude realizovat interní školení pro CS, které nebudou vyškoleny externí firmou. Tak jak jsme definovali výše.
Bude pracovat s CS při zajištění školení CS AM.
- **Metodik CS:** od 5/2024–3/2025; 2/2026–12/2026 Bude zpracovávat metodiku, procedurální postupy a pravidla pro CS. Bude vytvářet spolu s CS manuály a návody pro výrobní a školící postupy tak, aby byla zajištěna kontinuita s age strategií. Nastaví některé interní školení, dle potřeb jednotlivých zaměstnanců CS, které vyjde z age strategie. Díky školení a osobnímu koučinku vytvoří metodiky a návody, jak zajistit co nejefektivnější adaptabilitu nových a stálých zaměstnanců CS napříč věkovým spektrem.
- **Koordinátor CS:** od 5/2024–12/2026 Bude mít za úkol komunikovat napříč CS. Bude koordinovat aktivity projektu tak, aby vše probíhalo v souladu s potřebami, postoji a motivací CS při implementaci age strategie. Bude pracovat s CS při zajištění školení CS AM.
- **Odborný pracovník CS / asistent CS:** od 5/2024–12/2026 bude přítomen osobních pohovorů se všemi zaměstnanci v rámci AM trvání projektu s cílem, zjistit jejich potřeby a definování problematických okruhů. Následně v projektu bude zodpovídat za zabezpečení realizace příslušných klíčových aktivit projektu u CS. Bude zajišťovat přímou podporu CS při celém procesu implementace a realizace změn na jednotlivých pozicích.

Vytvořená dílčí age strategie nebude mrtvý dokument, který se jednou udělá a už se s ním více nepracuje. Realizační tým bude pravidelně upravovat tuto strategii dle zjištěných potřeb, dle plnění dílčích cílů a změn procesů ve firmě. Na základě individuálních rozhovorů a zjišťování situace u všech zaměstnanců CS se bude strategie uzpůsobovat, konkretizovat a rozvíjet. To je náplň všech členů realizačního týmu.