Age management v sociálních službách ve Zlínském kraji

Bc. Hana Čalová

Diplomová práce, 2014

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Hana Čalová**
Osobní číslo:	**H120014**
Studijní program:	**N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Sociální pedagogika**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Age management v sociálních službách ve Zlínském kraji**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti managementu sociálních služeb se zaměřením na koncept age managementu.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvantitativního výzkumu dotazováním.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4211-3.
CIMBÁLNÍKOVÁ, L., ŠTOROVÁ, I. a kol. Age management pro práci s cílovou skupinou 50+. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
ILMARINEN, Juhani. Ako si predĺžiť aktívny život: Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MENDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Kitliňská, Ph.D.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2014**

Ve Zlíně dne 15. ledna 2014

L.S.

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] 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.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 17.4.2014 .....

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejnění práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V diplomové práci se zabývám využíváním principů age managementu v organizacích poskytujících sociální služby ve Zlínském kraji.

Teoretická část práce popisuje jednak obecnou charakteristiku managementu sociálních služeb, jeho legislativní ukotvení v ČR a odlišnosti, kterými se tato oblast vyznačuje, jednak popisuje koncept age managementu a možnosti širší aplikace v sociálních službách. V neposlední řadě se věnuje také staršímu pracovníkovi, jehož plnohodnotnému pracovnímu uplatnění mnohdy brání předsudky zaměstnavatelů, sociální vztahy na pracovištích i malá informovanost personalistů a klíčových pracovníků o problematice spojené se stárnutím zaměstnanců.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která byla realizována formou kvantitativního výzkumu dotazováním. Cílem výzkumu bylo zjistit výskyt age managementu na pracovištích poskytujících sociální služby ve Zlínském kraji.

Klíčová slova: age management, management sociálních služeb, starší pracovník, stárnutí.

ABSTRACT

In my diploma thesis I focus on usage of age management principles in organizations providing social services in Zlín Region.

The theoretical part describes both the general characteristics of social services management, its legislative framework in the Czech Republic and differences of this region; it also describes the concept of age management and possibilities of its wider application in social services. Last but not least, it focuses on an older worker, whose fully-fledged work life is often obstructed by prejudice of employers, social relationships at workplaces and lack of information from human resources officers and key workers about issues related to aging of employees.

The theoretical part is followed by a practical part, which was realized in a form of quantitative questioning survey. The aim of the research was to determine the presence of age management at workplaces providing social services in Zlín Region.

Keywords: age management, social services management, older worker, aging.

Poděkování:

Děkuji své rodině za podporu a trpělivost. Děkuji také vedoucí diplomové práce Mgr. Janě Kitliňské, Ph.D. za její rady a připomínky, které mne nasměrovaly na vlastní cestu. Poděkování patří rovněž Mgr. Iloně Štorové, paní Soně Krátké a Mgr. Jaroslavu Uhlárikovi za tematické konzultace.

Motto: „Nejlepší cesta k předpovědi budoucnosti, je její tvorba.“

P. F. Drucker

Prohlášení:

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně, 17. dubna 2014

OBSAH

ÚVOD **11**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 AGE MANAGEMENT A JEHO VÝCHODISKA **13**

1.1 HISTORIE KONCEPTU AM V ZAHRANIČÍ 13

1.1.1 Definice Age Managementu a jeho klíčové úrovně 13

1.1.2 Osm pilířů Age Managementu 14

1.1.3 Work Ability Index 17

1.1.4 Dům pracovní schopnosti 18

1.2 POČÁTKY A ZPŮSOBY APLIKACE AM V ČESKÉ REPUBLICE 19

1.3 ZAVÁDĚNÍ PRINCIPŮ AM V PROSTŘEDÍ ČR 20

1.4 VYBRANÁ FAKTA O UPLATŇOVÁNÍ AM V PROSTŘEDÍ ORGANIZACÍ V ČR 23

1.5 SOCIÁLNÍ PEDAGOGIKA A UPLATŇOVÁNÍ AM 24

2 STARŠÍ PRACOVNÍK **26**

2.1 LEGISLATIVA A DALŠÍ OPATŘENÍ NA OCHRANU STARŠÍCH PRACOVNÍKŮ 26

2.1.1 Zákon o zaměstnanosti a starší osoby 26

2.1.2 Antidiskriminační zákon 26

2.1.3 Národní cíl zaměstnanosti starších pracovníků 27

2.2 SROVNÁNÍ PODPORY STARŠÍCH OSOB VE VYBRANÝCH ZEMÍCH EU 28

2.3 ASPEKTY STÁRNUTÍ 30

2.3.1 Biologické stárnutí jedince 30

2.3.2 Psychologický rozměr stárnutí 31

2.3.3 Sociální aspekt stárnutí 33

3 MANAGEMENT SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ZAMĚŘENÝ NA PERSONÁLNÍ ČINNOST **34**

3.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A LEGISLATIVA 34

3.1.1 Kvalifikace potřebné pro výkon sociálních služeb 35

3.1.2 Typologie právní subjektivity organizací poskytujících sociální služby na území Zlínského kraje 36

3.2 MANAGEMENT V PROSTŘEDÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB SE ZAMĚŘENÍM NA VYBRANÉ PERSONÁLNÍ ČINNOSTI 37

3.2.1 Plánování potřeby budoucích pracovníků a jejich výběr 38

3.2.2 Personální činnost zaměřená na vytváření dobrých podmínek na pracovišti 40

3.2.3 Vzdělávání a výměna zkušeností na pracovišti sociálních služeb 42

3.3 MANAŽER SOCIÁLNÍ SLUŽBY 43

3.4 SPOLEČENSKÁ ZODPOVĚDNOST ZAMĚSTNAVATELŮ 45

II PRAKTICKÁ ČÁST **46**

4 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VÝZKUMU **47**

4.1 CÍLE VÝZKUMU 47
4.2 METODIKA VÝZKUMU 48
4.2.1 Předvýzkum 48
4.2.2 Hypotézy 49
5 ROZBOR ZÍSKANÝCH DAT 51
5.1 TESTOVÁNÍ HYPOTÉZ 51
5.2 KONTAKTNÍ A SOCIODEMOGRAFICKÉ POLOŽKY 51
5.3 UZAVŘENÉ POLOŽKY 53
6 DISKUZE K VÝSLEDKŮM VÝZKUMU 69
ZÁVĚR 73
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 75
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 82
SEZNAM OBRÁZKŮ 83
SEZNAM TABULEK 84
SEZNAM PŘÍLOH 87
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK AGE MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH 88

ÚVOD

Evropský rok 2012 byl naplněn idejemi aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity, v této době jsem dokončila bakalářskou práci zacílenou na nezaměstnané osoby starší 50 let a jejich perspektivy, a při přípravě této práce jsem se poprvé setkala s pojmem „age management“, zjednodušeně řečeno s řízením lidí s ohledem na jejich věk a schopnosti. Koncept, jenž spatřil světlo světa ve Finsku, mne zaujal lidskostí, jednoduchostí, ale zejména koncepčností, která šla příkladně napříč resorty státu a byla spojená s penzijní reformou. Zajímaly mne výstupy česko-finského projektu zaměřeného na možnosti uplatnění tohoto konceptu v České republice, na počátku mého zájmu byl hlavně přístup zaměstnavatelů k principům řízení zaměstnanců s ohledem na jejich vlastní potřeby. Svou diplomovou práci vnímám jako malý příspěvek k osvětě problematiky aktivního stárnutí člověka, které je tématem prolínajícím se všemi oblastmi soudobého života a zaslouží si velkou pozornost. Důvodů je několik, jedním z nich je diskutovaná diskriminace staršího pracovníka v souvislosti s jeho pracovní dráhou, jeho uplatněním a využitím jeho pracovního i lidského potenciálu. Už při studiu pramenů jsem zaznamenala dvě výrazné roviny problému – jednak rovinu ekonomickou, jednak rovinu filozoficko-etickou, přičemž ekonomická rovina v diplomové práci nehraje stěžejní úlohu. Oblastí mého zájmu se stal okruh zaměstnanců poskytovatelů sociálních služeb, jejichž pracovní život je vystaven malému zájmu veřejnosti, nízké společenské prestiži, na druhé straně bývají spojeni s ochotou pomáhat jiným i za cenu vlastních ztrát. V praktické části ale nebudu spolupracovat přímo s těmito pracovníky, zaměřím se na zaměstnavatele v sociálních službách a jejich přístupy v řízení zejména ve vztahu ke starším pracovníkům.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AGE MANAGEMENT A JEHO VÝCHODISKA

Pokud budeme pátrat po historii pojmu age management (dále jen AM), nenabízí se zatím v našem prostředí moc příležitostí k širokému výkladu tohoto konceptu. Komparativní analýza AM (Cimbálníková a kol., 2011, s. 4) představená široké veřejnosti v roce 2011 nabízí toto pojetí: zohlednění problémů stárnoucí pracovní síly jakožto budoucího využitelného potenciálu na pracovním trhu se nutně musí promítnout do oblasti řízení pracovního procesu jako **řízení zaměstnanců s ohledem na věk a jejich schopnosti,** a to za dopomoci souvisejících oblastí jako jsou ekonomika, andragogika, sociální práce a jiné, neméně důležité obory. Špatenková (2012, s. 23) oponuje, že téma AM není zcela nové, ale v českém prostředí svým zacílením na skupinu 50+ nabízí aktuální a opodstatněnou inovaci starého kabátu.

Demografický vývoj v Evropě nasvědčuje tomu, že situace se bude nadále jen zhoršovat a některé evropské země už započaly své důchodové reformy, jejichž změny jsou vyvolány právě negativními prognózami. Myšlenka AM pochází z finského prostředí, kde odborníci předběhli svou dobu a s velkým předstihem nejenže začali pracovat na výzkumu, ale výsledky své práce aplikovali do praxe.

1.1 Historie konceptu AM v zahraničí

V této části se budeme věnovat jednak počátkům vývoje konceptu, který je spojen zejména se vznikem nového pojetí managementu a vznikem nové hodnotící metody, poté se zaměříme na komplexní model pracovní schopnosti.

1.1.1 Definice Age Managementu a jeho klíčové úrovně

Cimbálníková definuje AM jako koncept, který *představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí* (Cimbálníková a kol., 2012, s. 33).

Ilmarinen (2008, s. 235-236) k věkovému managementu, který má být součástí každodenní manažerské praxe, dodává, že jeho prostřednictvím roste význam spolupráce a vzájemné důvěry mezi nadřízenými a podřízenými na pracovišti, za předpokladu, že celý pracovní kolektiv rozumí procesu stárnutí a akceptuje zavádění různých opatření s ohledem na potřeby zúčastněných, ale také cíle organizace. Zdůrazňuje přitom, že mladší zaměstnanci

potřebují podpůrný management zlepšující jejich situaci, kdežto stárnoucí pracovníci potřebují podporu jiného charakteru, takovou, která individuálně zohledňuje jejich pracovní schopnost.

Koncept AM nabízí podle Ilmarinena (2008, s. 18) opatření řízení pracovní síly ve třech klíčových rovinách a těmi jsou:

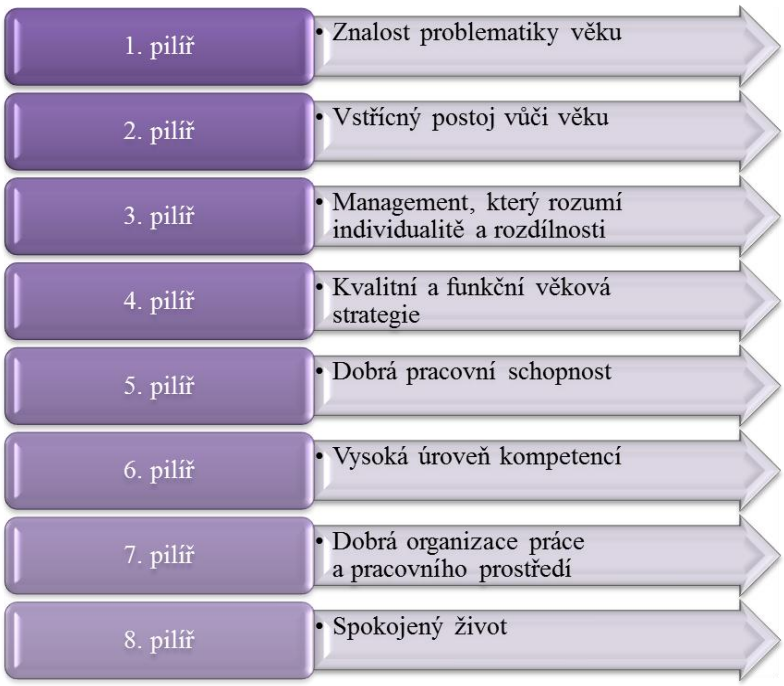
* opatření na úrovni národní zahrnující státní politiku zaměstnanosti, důchodovou politiku, sociální politiku a politiku vzdělávání,
* opatření na úrovni zaměstnavatelské obsahující principy společenské zodpovědnosti spolu s principy AM,
* opatření na úrovni individuální vymezující se především jako zodpovědnost jednotlivců za své zdraví s ohledem na pracovní budoucnost a za celoživotní vzdělávání.

Diplomová práce se orientuje na úroveň zaměstnavatelskou, jejímiž zásadními opatřeními jsou podle Štorové (2012, s. 20) plánování pracovní síly s ohledem na věkovou strukturu, potřeba věkové diverzity s ohledem na mezigenerační dialog, tvorba nástrojů podporujících mezigenerační učení zohledňující vzdělávání v každém věku, rozvoj a podpora opatření chránících zdraví na pracovišti, aj.

1.1.2 Osm pilířů Age Managementu

Na základě výzkumu expertů Finského institutu pracovního zdraví byly vydefinovány tzv. pilíře AM, které představují stěžejní teze věkového managementu na úrovni zaměstnavatele. Představují sumu všech zásadních aspektů věkového řízení, zasahujících do celkové politiky organizace (viz obrázek č. 1).

Obrázek 1 Pilíře Age Managementu



Zdroj: Ilmarinen, 2008, vlastní zpracování

Kolektiv autorů Metodické příručky (Cimbálníková a kolektiv, 2012, s. 41-43) uvádí pro ozřejmění tématu široké veřejnosti, jak se jednotlivé pilíře a jejich provádění dají hodnotit na úrovni každé organizace. Představuje také jednotlivé pomocné otázky při hodnocení aktuálního stavu, z jejichž lze vysledovat pozitivní zpětnou vazbu pro takový management, který je ochoten nejen si koncept AM osvojit, ale také aplikovat do praxe. Rozebereme si nyní charakteristiku jednotlivých pilířů:

- 1. pilíř „Znalost problematiky věku“ – znamená situaci, kdy je vedení organizace dostatečně obeznámeno s budoucí potřebou pracovních sil, zná skutečnou i optimální věkovou strukturu napříč všemi odděleními, sleduje fluktuaci svých podřízených, zná vliv věkové struktury na práceschopnost v organizaci a způsoby nalezení mladých zaměstnanců.
- 2. pilíř „Vstřícný postoj vůči věku“ – znamená stav, kdy je vedení organizace obeznámeno s rozdíly v postojích a přístupech ke starším zaměstnancům, zná postoje k věku napříč všemi odděleními, ví, jestli jednotliví zaměstnanci zastávají rozličné a rozdílné postoje k mladším a starším zaměstnancům, zná silné stránky stárnoucích zaměstnanců a dokáže je zužitkovat, ví o ne/existenci věkové diskriminace, hledá

způsoby, jak bránit věkové diskriminaci v organizaci a uplatňovat je v rámci firemní kultury.

* 3. pilíř „Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti“ – vedení organizace prosazuje rovnou příležitost všech zaměstnanců všech věkových kategorií, umí rozpoznat a zohlednit individualitu zaměstnanců, zohledňuje diverzitu generací, zná možnosti, jak podporovat zaměstnance v průběhu různých etap pracovního cyklu každého zaměstnance, umí zajistit prostřednictvím nastavení kooperace kvalitní spolupráci mezi mladšími a staršími zaměstnanci, umí a může nabídnout kariérní postup.
* 4. pilíř „Kvalitní a funkční věková strategie“ – představuje situaci, kdy je vedení organizace přesvědčeno o smyslu věkové strategie, zná cíle takové strategie a opatření vedoucímu k jejímu naplňování, systém odměňování zohledňuje a podporuje věkovou strategii a věková strategie je součástí politiky firmy.
* 5. pilíř „Dobrá pracovní schopnost“ – vedení organizace zná teorii pracovní schopnosti a ví, z čeho se skládá, zná pracovní schopnost svých zaměstnanců, vhodnými aktivitami organizace podporuje udržení pracovní schopnosti, v organizaci se dbá na dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, motivace a ochota pracovat je na takové úrovni, že zaměstnanci chtějí pracovat v organizaci až do svého odchodu do starobní penze, někteří dokonce chtějí dobrovolně pracovat i po dosažení věkové hranice pro odchod do penze, v organizaci převládá příznivá atmosféra i díky dobrému příkladu, který poskytuje management organizace a v neposlední řadě může organizace nabídnout starším zaměstnancům lehčí, méně zatěžující práci, případně je připravena nabídnout práci na zkrácený úvazek.
* 6. pilíř „Vysoká úroveň kompetencí“ – vedení organizace zná význam celoživotního vzdělávání, podporuje a vyhodnocuje možnosti vzdělávání, zejména s ohledem na zohlednění potřeb starších zaměstnanců, podporuje učení se přímou zkušeností, ví, jaké tacitní znalosti se nachází v organizaci a zabývá se jejich přenosem mezi staršími a mladšími zaměstnanci, včetně jejich písemného záznamu a plánu přenosu.
* 7. pilíř „Dobrá organizace práce a pracovního prostředí“ – pracovní prostředí, organizace práce i pracovní doba odpovídá po bio-psycho-sociální stránce různým po-

třebám jednotlivých zaměstnanců, zejména těm starším, vedení organizace zajímá, jak bránit přetěžování zaměstnanců v souvislosti s funkční a zdravotní kapacitou zaměstnanců a dokáže reagovat na průběžnou změnu věku zaměstnanců průběžnými změnami pracovních nároků.

* 8. pilíř „Spokojený život“ – organizace má program pro starší zaměstnance podporující jejich poslední pracovní roky, zaměřuje se na zajištění kvalitní zdravotní péče pro tyto jednotlivce, management umí pracovat s předčasnými odchody do penze, ale rovněž dokáže zabezpečit důstojnost odchodu v případě potřeby. S těmi, kteří již odešli do penze, je organizace ve spojení a dokáže v případě vzájemné shody tyto bývalé zaměstnance znovu zapojit do pracovního procesu, pokud existuje potřeba na straně organizace.

Dají se nalézt paralely s tématy jako strategický rozvoj lidských zdrojů nebo personální portfolio (Cimbálníková, 2013, s. 32, s. 114), personální rozvojové programy v organizaci (Tureckiová, 2009, s. 106-107), životní cyklus zaměstnance (Mendlíková a Šedivý, 2011, s. 91-94) nebo plánování budoucí potřeby pracovní síly (Koubek, 2011, s. 54-56) a jiné.

1.1.3 Work Ability Index

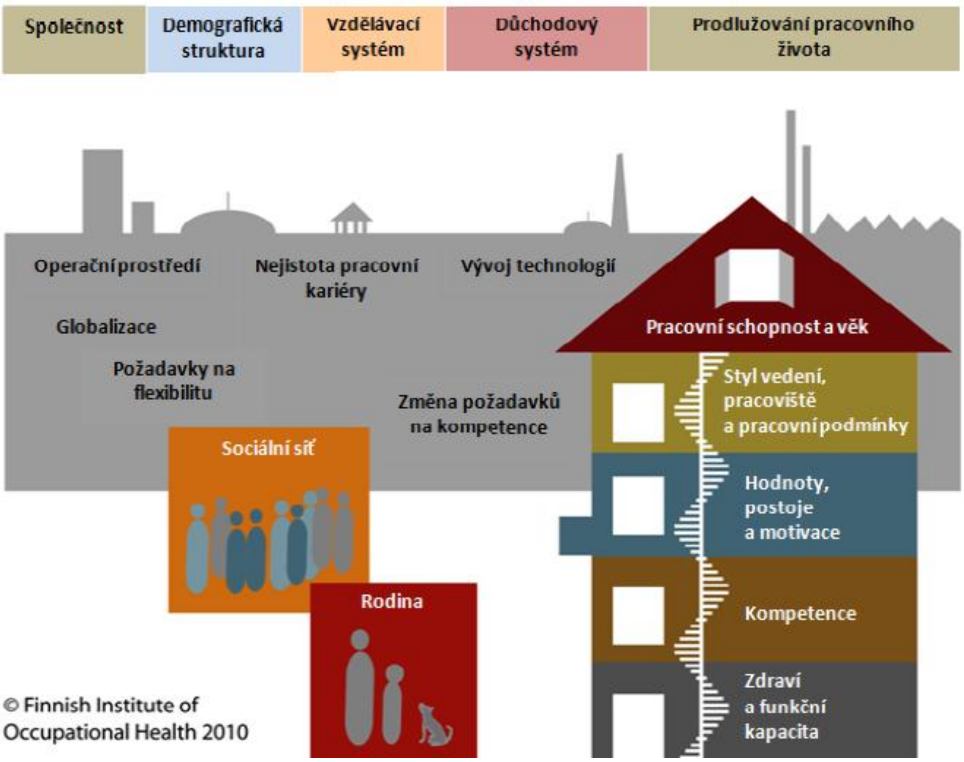
Cimbálníková (Cimbálníková a kol., 2012, s. 155-157) uvádí některá základní fakta o historii finského výzkumu a přibližuje některé podrobnosti spojené se vznikem tohoto fenoménu. Samotný AM je spojen ještě s pojmem indexu pracovní schopnosti, na jehož vývoji začal Finský institut pracovního zdraví na počátku 80. let minulého století pracovat. Důvody vedoucí k této práci se odvinuly od otázky nastavení nejvhodnější hranice odchodu do penze a revolučně se úvahy odvíjely nikoliv od vymezení hranice pracovní neschopnosti, ale od vymezení lidské pracovní schopnosti a jejího měření. Index pracovní schopnosti, metoda v originálu zvaná jako Work Ability Index (dále jen WAI), je metodou, která za pomoci dotazníku dokáže vyčíslit a diagnostikovat lidskou pracovní schopnost a jejím „otcem“ se stal finský profesor Juhani Ilmarinen. Na základě rozsáhlé studie se zástupci finských institucí dohodli na realizaci programu „Respekt ke stárnutí – podpora pracovní schopnosti a pracovní pohody stárnoucích pracovníků,“ a odtud byl už jen malý krok k publicitě na politické scéně, která již v roce 1996 ustanovila vládní komisi pro problematiku stárnoucích pracovníků. Během 90. let vznikl ve Finsku také oficiální program, zvaný Finský národní program pro stárnoucí pracovníky, jehož součástí se stal mimo jiné také

požadavek na vznik vzdělávacího programu AM, který se nejenže začal realizovat, ale postupně spolu s indexem pracovní schopnosti našel své místo i v jiných zemích Evropy, zejména díky mezinárodní propagaci prostřednictvím Mezinárodní komise pracovního zdraví, Mezinárodní ergonomické asociace a jejího partnera – technické komise pro stárnutí, v jejímž čele stál opět profesor J. Ilmarinen. Přibližně od roku 2000 byl pod záštitou Evropské unie uskutečněn projekt na výzkum a vývoj AM, který započal shromažďovat příklady dobré praxe v členských státech EU.

1.1.4 Dům pracovní schopnosti

Pod tímto názvem se skrývá vědecké paradigma komplexního modelu pracovní schopnosti, které je znázorněno v podobě schématu, viz obrázek č. 2, který byl zveřejněn v článku profesora J. Ilmarinena (Stárnoucí zaměstnanci a klíčoví hráči, 2012, s. 17) v čtrnáctideníku Veřejná správa.

Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti



Jednotlivá patra domu znázorňují ústřední faktory ovlivňující pracovní schopnost, jimiž jsou zdraví, kompetence, hodnoty a postoje a práce v interakci s ostatními faktory působícími na pracovní schopnost, kterými jsou např. globalizace, prostředí aj. Autor vyzdvihuje

zlepšení povědomí o lidské pracovní schopnosti, apeluje na význam preventivních opatření, která má mít bezprostřední vliv nejen na mezigenerační dialog, ale také na zdokonalování spolupráce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jmenuje také klíčové oblasti, v nichž je zapotřebí některých změn, aby mohl být zachován model sociálního státu, a jsou jimi:

* změna postojů vůči stárnutí,
* reforma managementu,
* reforma pracovního života,
* reforma zdravotnických služeb,
* reforma kooperace.

1.2 Počátky a způsoby aplikace AM v České republice

Téma AM se v ČR objevilo v roce 2010, kdy Asociace institucí vzdělávání dospělých v ČR podala v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost žádost o realizaci projektu s názvem „Strategie age managementu v České republice“. Projekt byl realizován od 1. září 2010 do 31. července 2012 ve spolupráci s několika partnery, mezi kterými bychom našli v českém zastoupení Univerzitu Palackého v Olomouci, Masarykovu univerzitu v Brně a brněnskou pobočku Úřadu práce ČR. Z mezinárodních partnerů to byl Finský institut pracovního zdraví, který je podřízenou organizací finského Ministerstva sociálních věcí a zdraví (AIVD, O projektu, 2012).

Podobně je v českých podmínkách Ministerstvu práce a sociálních věcí podřízenou organizací Výzkumný ústav bezpečnosti práce (dále jen VÚBP), který je veřejnou výzkumnou institucí a ve své náplni má obdobné činnosti, jako jsou výzkum a ověřování metod prevence rizik způsobených pracovními činnostmi (Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2012).

V roce 2003 vydal VÚBP v nákladu pouhých 200 výtisků příručku pro zaměstnavatele uvedenou pod názvem Starší pracovník (Matoušek a Maclová, 2002), která měla za úkol osvětlit některé aspekty spojené s pracovní činností staršího pracovníka, především z hlediska bezpečnosti práce. Nicméně tato příručka zaujme už svým mottem, kterým je výrok Světové zdravotnické organizace, a zní takto: *Pracovní kapacita, nikoliv věk je kritériem pro zaměstnání pracovníků.* V brožuře se setkáme s typologií staršího pracovníka,

informuje ale také o zdravotních a psychických pochodech spojených se stárnutím a závěrem vhodně doporučuje některé postupy a doporučení pro zaměstnavatele.

Jak už bylo řečeno, náklad 200 výtisků samozřejmě nemohl zajistit širokou osvětu, což je z dnešního pohledu jistou promarněnou šancí své doby. Nechceme ale odhlédnout od skutečnosti, že příručka byla orientována převážně na bezpečnost práce a ergonomii při práci, nicméně spojitost mezi zdravotními a bezpečnostními hledisky a zohledňováním věku zaměstnance v průběhu jeho pracovního života je z ní patrná. Chyběla politická vůle tato témata popularizovat a zabývat se jimi v době, kdy byl pro takové skutky nejvyšší čas. Nynější aktivity připomínají spíše úpornou snahu dohnat to, co bylo v tomto směru zanedbáno, i když demografické prognózy dlouhodobě upozorňovaly na nebezpečí budoucího deficitu mladších pracovníků.

Nejnovějším projektovým počinem v prostředí ČR je aktuálně projekt „Implementace AM v ČR“, který realizuje Asociace institucí vzdělavatelů dospělých spolu s partnery českými i zahraničními (Implementace Age Managementu v České republice, 2013). Cílem tohoto projektu je vytvoření odpovídajících nástrojů, metod a postupů řešení problematiky cílové skupiny 50+ s ohledem na zavedenou praxi v zahraničí, současně splňující specifické cíle Národního akčního plánu podporující pozitivní stárnutí, více o tomto dokumentu v následující části kapitoly.

1.3 Zavádění principů AM v prostředí ČR

Strategickým dokumentem zabývajícím se ochranou starších osob, je Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017 (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017; 2013, s. 17-24), který navazuje na předchozí strategický dokument vlády ČR obdobného obsahu. Zahrnuje mimo jiné také statistické údaje týkající se zaměstnávání starších pracovníků s ohledem na důchodovou reformu a přímo upozorňuje, že Česká republika se musí stát zemí vstřícnou k zaměstnancům různého věku. Pro naplnění této vize pak uvádí jako stěžejní: změnu postojů ke stárnutí, jak na úrovni celospolečenské, tak i v pracovním prostředí, provázanost opatření AM s důchodovou reformou a zajištění široké publicity konceptu AM s jeho přímou aplikací do personální praxe jako reakcí na potřebu přípravy věkově staršího obyvatelstva na aktivní a pozitivní stárnutí. Vymezuje také strategické národní cíle, prostřednictvím kterých má být realizována věková politika na celospolečenské úrovni. Mezi definované cíle uvádí:

- Zajištění kvalitní informovanosti veřejnosti o důchodové reformě, specifickým cílem je v tomto případě revize důchodového systému s účelem zajištění navýšení motivace osob v předdůchodovém věku k delšímu setrvání na trhu práce s opatřeními, která mají být plněna v průběhu let 2013 až 2015.
- Prodloužení pracovní kariéry pracovníků a motivace k odkladu odchodu do důchodu, s akcentem na koncept AM a boj proti věkové diskriminaci. Specifickými cíli jsou v případě této strategie:

  a) podpora podnikání starších pracovníků,

  b) využívání jejich životních zkušeností a zajištění nabídky pracovního uplatnění prostřednictvím rekvalifikací,

  c) podpora flexibility trhu práce,

  d) zvýšení dostupnosti informací o AM a jeho využití v prostředí ČR společně s využitím nekomerční licence WAI pro výzkum,

  e) spolupráce klíčových aktérů na trhu práce s cílem podpory rozvoje AM u českých zaměstnavatelů

  f) změna postojů ke stárnutí prostřednictvím propagace věkové diverzity,

  g) podpora zavádění konceptu AM na Úřadu práce ČR,

  h) aplikovat nástroje AM do pracovněprávní legislativy a ochrany zdraví při práci v ČR,

  i) zvýšení informovanosti o AM v lékařském prostředí.

Z dosavadního vývoje je pravděpodobné, že naše společnost i nadále půjde cestou zvyšování minimální věkové hranice pro odchod do starobního důchodu a starší pracovníci tak zřejmě budou zůstávat na pracovním trhu déle, otázkou je, zda budou také více chráněni s ohledem na to, že problémy se získáváním zaměstnání, nemají jen lidé po dosažení 50 roku života, právě naopak a že se vytváří dva póly - jeden při vstupu na pracovní trh a druhý na opačné straně, na konci, při výstupu z pracovního trhu.

Pokud navíc zvážíme vliv změn jak v oblasti organizační (vytvoření jednoho Úřadu práce), tak i v oblasti administrativního zabezpečení chodu resortu (systém výplaty dávek, zavedení a zrušení S-karty) a v oblasti personální, pak z krátkodobého hlediska (z praktického

hlediska cca jedno volební období) lze oprávněně klást otázku, zda v tomto resortu nebude upřednostňováno řešení spíše „aktuálních“ témat spojených se zajištěním funkčního dávkového systému a s podporou absolventů, kteří představují početně významnější skupinu. Nelze přehlédnout ani skutečnost, že odkládání řešení nebo neřešení zaměstnávání absolventů (podpora získání prvního zaměstnání) nese s sebou z dlouhodobějšího hlediska pravděpodobně vyšší náklady (vytváření početně rostoucí sociální skupiny, která nikdy nepracovala), než s neřešení otázek vyžadujících dlouhodobější horizonty realizace a úsilí, navíc spojené s vyššími krátkodobými náklady. Nicméně, programové prohlášení nové vlády ČR (Programové prohlášení vlády ČR, 2014) obsahuje v oblasti práce a sociálních věcí také jako jednu z resortních priorit návrh na dočasné osvobození od plateb sociálního pojištění po dobu 12 měsíců pro takové zaměstnavatele, kteří budou schopni zaměstnat osoby nejvíce ohrožené na trhu práce. Mezi definované skupiny jsou zahrnuty osoby starší 50 let. Pokud by takový návrh dospěl až k realizaci, znamenalo by to po dlouhé době nový aktivní krok k řešení problematiky spojené se staršími osobami na trhu práce.

Tato snaha se však střetává s globálním problémem měnícího se ekonomického světa – úbytkem pracovních míst, resp. nahrazováním lidské práce v důsledku zavádění nových technologií v míře, která není vytvářena v jiných oblastech, protože i tyto nové, technologicky modernější absorbují a vyžadují méně pracovní síly než nahrazované. Oxfordská studie autorů Freye a Osborna, jejíž výsledky byly publikovány v týdeníku Economist, a v našich podmínkách je interpretovala Hechtová (Studie, o kterých se příliš nemluví, 2014), tvrdí, že počet pracovních míst nemůže už nikdy narůstat a nůžky se stále více rozvírají, lidí přibývá, práce ubývá. Se stále větším přecházením na automatizaci veškeré možné výroby a služeb je úbytek pracovních míst nevyhnutelný, avšak politici celého světa stále hovoří o příslibech nových pracovních míst. Z historického hlediska přešla průmyslová revoluce k digitální revoluci, vlivem technologizace výroby pak logicky nebudou lidé potřeba na takových pracovních místech, které zastane stroj.

Hovořit pak o jakýchkoliv opatřeních ve světle takových skutečností, se jeví spíše jako politická klišé, která mají proklamativně ubezpečovat, že pracovních příležitostí bude dost pro všechny, kteří o ni stojí, prakticky bude i krátkodobě působit na snížení míry nezaměstnanosti v rámci určité věkové kategorie, avšak trvalé řešení nepřinese. K tomu směřuje svými myšlenkami také Keller (Když chybí práce, 2014), který spatřuje problém nikoli v krátkodobém řešení důsledků, ale v neřešení příčin takového stavu, kdy nedostatek pra-

covních příležitostí znamená nerovnováhu, v níž pracovní trh nepřijímá mladé lidi a současně se zbavuje osob v předdůchodovém věku.

V tomto kontextu nelze nezmínit ani otázku důchodového zabezpečení, které mělo v historickém kontextu zajímavý vývoj, a to od jeho zavedení německým kancléřem Bismarckem (Šimek, 2011), kdy v počátku bylo určeno pouze pro státní zaměstnance, po jeho rozšíření pro široké vrstvy obyvatelstva. Z pohledu věku se jeho prvotní nastavení odvíjelo od završení minimální věkové hranice 70 let, které se v té době dožilo jen nízké procento obyvatelstva. Jestliže navíc zohledníme, že se tou dobou lidé dožívali průměrného věku55 let, znamenal tento systém minimální výdaje, přičemž stabilizoval důležitou složku tehdejší společnosti – státní aparát. Autor dokládá, že pokud by byl obdobný scénář vztažen na současný stav, museli bychom odcházet do penze nejdříve v 85 letech. Autorka této práce pouze dodává, že otázkou zůstává, co by takovým krokem bylo stabilizováno.

S ohledem na výše uvedené zůstává otázkou, nakolik bude současná, ale i budoucí vlády schopné nalézat řešení v rámci suverénního rozhodnutí vycházejícího z tuzemských podmínek a nakolik budou ovlivňovány globálními vlivy a vlivy evropské politiky.

1.4 Vybraná fakta o uplatňování AM v prostředí organizací v ČR

Prezentovaných případů tzv. dobré praxe uplatňování konceptu AM není v českém prostředí mnoho a odpovídá to inovativnímu pojetí, se kterým ještě není široká veřejnost dostatečně seznámena. Publikován je příklad akciové společnosti Škoda Auto (Cimbálníková a kol., 2012, s. 125-126), která má zpracovanou komplexní strategii AM pro všechny zaměstnance s důrazem na principy sociálního a individuálního přístupu. Firma realizuje preventivní programy zaměřené na podporu zachování zdraví, provádí se atesty pracovních míst. Starším zaměstnancům s dlouhou praxí u této organizace je v případě potřeby umožněn přechod na jiná pracovní místa, aniž by byli touto změnou finančně znevýhodněni. Dalšími benefity jsou rehabilitační programy pro seniory nebo např. vzdělávací program pro starší osoby pracující ve středním managementu zacílený na posilování vnitřní motivace a na flexibilitu těchto osob.

Dalšími publikovanými příklady dobré praxe v ČR jsou jiné organizace, které uskutečňují některá dílčí opatření AM. Mezi takové patří podle Bosničové (2012) třeba firma TI Automotive AC se svými vzdělávacími aktivitami pro ženy, nebo také Ministerstvo vnitra ČR,

které realizovalo v rámci rovných příležitostí projekt pro ženy zaměřený na flexibilní formy práce.

Naprostým opakem uváděné dobré praxe se však aktuálně stávají praktiky firem, které usilují o dohody o dobrovolných odchodech do starobní penze těch zaměstnanců, kteří již dosáhli řádného důchodového věku. Nabízí vysoké finanční odstupné v řádech desítek až stovek tisíc korun za odchod z organizace. Mezi takové se podle Vlkové (Firmy řeší, jak zbavit důchodců, 2014) zařadily velké společnosti jako např. Pražská energetika nebo O2.

1.5 Sociální pedagogika a uplatňování AM

V čem spočívá spojení sociální pedagogiky a age managementu? Sociální pedagogika je oborem významně spojeným nejen s andragogikou, sociální andragogikou a sociální prací, ale i dalšími vědními disciplínami (Kraus, 2008, s. 53-54). Jejími cílovými skupinami nejsou jen děti a mládež, jsou to také dospělí jedinci, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, případně takoví, kteří by se ohroženými stát mohli.

Vhledem ke konvergentnímu vztahu sociální pedagogiky a sociální práce je nasnadě, že v oblasti sociálních služeb je sociální pedagog velmi významným činitelem, v jehož kompetenci je přímá aplikace a osvěta tohoto tématu jak v pracovních kolektivech, tak také mezi uživateli sociálních služeb. Sociální pedagog nemusí být manažerem ve vedoucí pracovní pozici, aby mohl šířit témata spojená s věkovou rozmanitostí. Například sociální pedagog, který pracuje s rodinami, běžně poskytuje sociální poradenství, které může mít pozitivní mezigenerační podtext.

Někteří autoři (Dvořáková, Jenšíková a Libertin, 2013, s. 16) hovoří o tom, že není možné vše ponechávat jen na zaměstnavatelích, svou roli by mělo sehrát prostředí škol a vzdělávacích institucí, které vychovává budoucí generace, a které by mělo reagovat na současnou situaci zahrnutím věkových témat do svých plánů. S takovým pojetím už počítá Národní akční plán stárnutí (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017; 2013, s. 13), který definuje za specifický cíl v oblasti vzdělávání úpravu vzdělávacích programů a pedagogických postupů takovým způsobem, aby stoupla informovanost o úctě ke stáří, ale také třeba o měnících se lidských potřebách v průběhu života.

Pokud by navíc došlo k plnohodnotnému zapojení sociálních pedagogů do škol všech úrovní s „požehnáním“ české legislativy, bylo by na místě uvádět již na úrovni základních

škol děti do takových společenských témat, mezi která mezigenerační solidarita patří. Pokud uvažujeme v intencích výchovných cílů, k nimž se upíná sociální pedagogika (Musil, 2013, s. 507) a současně připustíme, že krátkodobá řešení v tomto případě nemohou mít žádaný efekt, pak by se mohlo výchovné působení sociálních pedagogů na školách zaměřit také tímto žádoucím směrem.

Ve zcela opačném případě zůstanou sociální pedagogice rozmáhající se témata jako nezaměstnanost a práce s nezaměstnanými, chudoba a sociální vyloučení. Hlavní úloha sociální pedagogiky podle Bakošové (2008, s. 58) spočívá v poskytování pomoci poznáváním osobnosti, vztahů, analýzou problémů a nabídkou jiných vztahů, ale zároveň také v dosažení přesvědčení jedince, že nese zodpovědnost za vlastní život.

2 STARŠÍ PRACOVNÍK

V druhé kapitole rozebereme, jaký je aktuální stav legislativy, pokud jde o starší pracovníky a srovnáme, jak si stojí některé vybrané země EU s politikou podpory starších zaměstnanců. Bude nás také zajímat stárnutí člověka v rovině biologické, psychické i sociální.

2.1 Legislativa a další opatření na ochranu starších pracovníků

Podpora starších osob coby zaměstnanců nebo budoucích zaměstnanců je s ohledem na národní legislativu upravena ve dvou rovinách, a to zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, obecně nazývaný jako antidiskriminační zákon. Doplňkem k těmto dvěma normám bude národní strategický dokument vztahující se k pozitivnímu stárnutí a jeho vybraná ustanovení.

2.1.1 Zákon o zaměstnanosti a starší osoby

Mezi základní práva člověka v naší společnosti patří bezesporu právo na práci, zaručené jednak v sociální, kulturní a ekonomické rovině Listinou základních práv a svobod a dále upravené jinými právními předpisy. Mezi nejdůležitější lze zařadit zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti (Zákon o zaměstnanosti, 2004), který svými vybranými ustanoveními zohledňuje problematiku nezaměstnaných starších osob. § 33 tohoto zákona zaručuje v případě potřeby zvýšenou péči při zprostředkování zaměstnání s ohledem na kritérium věku, § 43 potom stanovuje podpůrčí dobu, která také zohledňuje osoby starší 50 let a osoby starší 55 let a stanovuje tím delší rozpětí podpůrčí doby, oproti osobám mladším 50 let věku. Vzhledem k potencionálnímu zaměstnavateli pak určuje § 139 a § 140, co lze hodnotit jako správní delikt s ohledem na porušení zákazu diskriminace nebo nezajištění rovného zacházení.

2.1.2 Antidiskriminační zákon

Součástí legislativy českého státu je od roku 2009 také zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (Zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů, 2009). Tento právní předpis stanovuje v § 2, co může být označeno s ohledem na faktor věku jako přímá nebo nepřímá diskriminace a v § 6 udává možné pří-

pustné formy rozdílného zacházení v přístupu k zaměstnání nebo povolání. Mezi takové podmínky řadí opačně k naší problematice podmínku minimálního věku potřebného pro výkon některých zaměstnání. Dále připouští rozdílné zacházení, pokud je toto objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k dosažení jsou přiměřené a nezbytné.

Pro účely možného posouzení, zda je při jednání zaměstnavatele nebo budoucího zaměstnavatele a zaměstnance postupováno v souladu se zákonem, má každý občan právo obrátit se na veřejného ochránce práv, jehož prostřednictvím dochází k přezkoumávání zákonného či nelegitimního postupu ve vybraných oblastech. Jednou z oprávněných variant je také možné posuzování, zda nedochází k diskriminaci s ohledem na věk, výsledky šetření však nevykazují vysoké procento řešených kauz orientovaných na problematiku věku a zaměstnávání (Diskriminace na základě věku, 2011).

Co napovídají evropské výzkumy? Zukal (2013, s. 24-25) rozebírá studii Eurobarometeru a hovoří o tom, že celých 54 % Evropanů je přesvědčeno, že největší nevýhodou na trhu práce je věk nad 55 let.

2.1.3 Národní cíl zaměstnanosti starších pracovníků

Pro úplnost je vhodné vzpomenout také strategickou podporu Vlády ČR, zohledňující v celoevropském měřítku priority v oblasti zaměstnanosti. Vláda České republiky se dne 7. června. 2010 v návaznosti na Strategii Evropa 2020 zavázala k plnění národních cílů, mezi něž v oblasti politiky zaměstnanosti patří také dílčí cíl dosažení míry zaměstnanosti starších pracovníků na úroveň 55% (Národní cíle ČR v rámci Strategie Evropa 2020; 2010).

Statisticky je sledována celková míra zaměstnanosti starších osob, spočívající v podílu počtu zaměstnaných osob ve věkové kohortě 55 – 64 let k počtu všech osob v této kategorii. Podle výsledků zveřejněných Eurostatem (Celková míra zaměstnanosti starších pracovníků, 2014) se míra zaměstnanosti této skupiny v ČR v rámci roku 2012 pohybovala v řádu 49,3%, přičemž muži jsou zastoupeni podílem 60,3% a ženy podílem 39%. Evropským průměrem v kategorii 28 zemí jsou uváděny podíly 48,8%, muži zastoupeni podílem 56,3% a ženy podílem 41,7%. Pro srovnání uvádím statistické výstupy sousedních států. V Polsku se celková míra pohybuje na úrovni 38,7%, Rakousko a Slovensko má shodný údaj na úrovni 43,1%, Německo se prezentuje 61,5%.

2.2 Srovnání podpory starších osob ve vybraných zemích EU

Sondou mezinárodního srovnání v kontextu vybraných zemí EU v oblasti podpory starších osob na trhu práce se stala v roce 2013 studie Kotíkové (2013, s. 13-53), která přináší rozbor aktuálních opatření národních politik orientovaných na stárnoucí pracovní sílu v Norsku, Finsku, Francii, Německu a Velké Británii. V Norsku je od roku 2011 uplatňována penzijní reforma, jejímž hlavním cílem je vytvoření silnější ekonomické motivace vzhledem k delšímu setrvání osob na pracovním trhu a odchod do důchodu je umožňován od 62 do 75 let, přičemž reforma umožňuje pobírání jak příjmů z pracovní aktivity, tak současně částečného či plného důchodu. Obvyklou praxí je princip seniority v případě propouštění zaměstnanců, který je ovšem pro organizace dobrovolný. V rámci tripartitních dohod však existuje shoda v oblasti inkluzivního pracovního prostředí, odhady uvádějí, že až 9 z 10 organizací mělo již v roce 2011 zavedenu politiku aktivního stárnutí na pracovišti. Na základě smlouvy pak organizace může čerpat plynoucí výhody v podobě daňových úlev vztahujících se na starší pracovníky a bezplatného a okamžitého poradenství, povinností pro organizace je potom dodržování smluvených kvót za současného zjišťování aktuální situace a jejího dalšího vývoje. Ve Finsku se dlouhodobě uplatňuje výzkum problematiky stárnoucí populace, který byl úspěšně promítnut do praxe v podobě implementace age managementu a v této zemi se jde cestou, která zdůrazňuje, že pouhé posunutí věkové hranice odchodu do důchodu nestačí. Současná hranice odchodu do důchodu je stanovena na 65 let a výrazným rozdílem oproti jiným zemím Evropy je úroveň sociálního dialogu ve společnosti, komplexnost a provázanost opatření vztahujících se k řešení této problematiky. Více o finském prostředí pojednává kapitola 3.1. Ve Francii se po uvedení penzijní reformy uvolnil pracovní trh, který umožňuje souběh zaměstnání a pobírání důchodu, je také umožněn postupný odchodu do důchodu, který představuje možnost pracovat na zkrácený úvazek a současně pobírat částečný důchod. Mezi významné iniciativy patří příprava na tzv. generační smlouvy, která zosobňuje myšlenku, že zlepšování přístupu mladších lidí nesmí být na druhé straně vykoupeno omezováním možností starších osob v přístupu k práci. Kvůli zlepšování pracovních podmínek byl zřízen státní fond, umožňující čerpat dotace na různé projekty menších organizací s cílem řešení problémů souvisejících s udržením stárnoucích pracovníků na pracovním trhu. Součástí řízení lidských zdrojů se potom stává zajímavá povinnost zaměstnavatele vztahující se na pracovní pohovory o druhé části kariéry s osobami staršími 45 let, pro podniky platí tato povinnost v případě, že zaměstnávají více

než 50 osob. Německo ve svých opatřeních cíleně podporuje zvyšování kvóty výdělečně činných v kategorii 50+ a chce po vzoru Francie zavést souběh pracovní činnosti a pobírání tzv. kombinovaného důchodu. Legislativně pak od roku 2012 existuje zákon o zvýšení šancí na začlenění na trh práce, podporující zaměstnávání osob 50+, ale také zákon podporující tzv. „hladký přechod" starších pracovníků na odpočinek, tento se zaměřuje na pracovníky starší 55 let a jejich podporu, existuje také zavedená kratší pracovní doba zavedená speciálně pro některá odvětví. Neméně zajímavým faktem je skutečnost, že zaměstnanci starší 55 let mohou po dobu 5 let omezit svou pracovní dobu o 50% a je na vzájemné domluvě zaměstnance a zaměstnavatele, jestli si takové omezení sjednají jako průběžné, nebo si nastaví tuto možnost do bloků a rozdělí tak období plného úvazku a volna. Kromě jiných typů podpor Německo zavedlo tzv. dlouhodobé konto, kde si zaměstnanci mohou nashromáždit čas již odpracovaný, aby jej později mohli využít zejména v případech předčasného odchodu do důchodu. Výhledově Německo usiluje o posunutí odchodu do důchodu až k 67. roku života a strategicky realizuje již od roku 2005 národní program „Perspektiva 50+" na různých úrovních a tyto mají realizovány až do konce roku 2015. V praxi se také uplatňuje mzdový systém zohledňující stárnutí, vzdělávání zaměstnanců starších 45 let v organizacích, které mají méně než 250 zaměstnanců, hradí stát a opatření v kolektivních smlouvách stanovují nemožnost propustit ve vybraných odvětvích starší zaměstnance s vysokým počtem odpracovaných let. Velká Británie nastoupila cestu rychlejšího zvyšování hranice odchodu do důchodu, která by kolem roku 2018 měla dosáhnout 65 let a v roce 2011 zrušila právo zaměstnavatelů nařídit zaměstnancům povinný odchod do důchodu na základě jejich věku. Starší zaměstnanci tak mohou odejít dobrovolně tehdy, kdy si sami určí. Programy veřejné politiky aktivního stárnutí opustily v roce 2011 myšlenku 50+ jako „jiné" znevýhodněné skupiny a byl zaveden program na podporu všech, kdo jsou znevýhodněni dlouhodobou nezaměstnaností bez ohledu na věk.

Česká republika začala v souvislosti s penzijní reformou počínaje rokem 2010 zvyšovat hranici odchodu do starobního důchodu s ohledem rok narození, na počty odpracovaných let a u žen s ohledem na počet dětí, které vychovaly.

Pokud bychom chtěli alespoň na okraj vyzdvihnout dobrou praxi některé země mimo EU, bylo by to bezesporu Norsko, které podle Vavroně (2014, s. 1 a s. 7) zavedlo praxi v tom, že nejdříve bývají propouštěni ti zaměstnanci, kteří mají v organizaci odpracováno nejméně let. Není stanovena závazná hranice odchodu do důchodu, ze strany zaměstnavatele je

však přípustné ukončit pracovní poměr po dovršení 70. roku věku zaměstnance. O starší zaměstnance je pečováno, nejsou kráceni ani v kariérním postupu, ani na mzdách a jsou motivováni zůstat v pracovním poměru co nejdéle. Stejný autor pak ve svém článku tvrdí, že v českém prostředí je běžné začínat s propouštěním zaměstnanců u osob starších 50 let a zejména pak u žen.

2.3 Aspekty stárnutí

Dosud bylo zhodnoceno, jak se k problematice věku a znevýhodňování starších osob v obecné rovině, prostřednictvím legislativy staví stát. Není možné ale v této souvislosti nepodat stručný náhled na stárnutí ve smyslu určité normy životního cyklu každého člověka, bez ohledu na dobu, ve které žije. Mezi takové aspekty se dá zařadit biologický faktor, psychologický faktor a faktor sociální.

2.3.1 Biologické stárnutí jedince

Proces lidského zrání, respektive stárnutí, je doprovázen biologickými změnami, mezi něž se podle Příhody (1974, s. 17-53) řadí změny pohybového aparátu, změny tělesné výšky a váhy, pigmentace, zmenšuje se pružnost oční čočky, zhoršuje se zvukové vnímání, specificky se mění hormonální činnost organismu a v neposlední řadě dochází ke změnám kardiovaskulárního systému.

Stuart-Hamilton (1999, s. 25-27) doplňuje výčet o skutečnost, že dýchací soustava nedokáže pro tělo zajistit optimální přísun kyslíku, v důsledku čehož začne strádat mozek a zpomaluje se proto reakční doba na podněty.

Ilmarinen (2008, s. 164-167) hovoří v souvislosti se stárnutím o změnách v osobních zdrojích a uvádí, že skupina 50+ trpí v průměru alespoň jedním chronickým symptomem spojeným se stárnutím organismu, a to buď v oblasti kardiovaskulárních, pohybových nebo duševních onemocnění. Změny funkčních kapacit pak s sebou přinášejí nedostatečný spánek, což znamená vyšší únavu a snížení odolnosti organismu.

Po krátkém výčtu nejdůležitějších biologických změn, které přináší stárnutí, se zaměříme na legislativu ochraňující fyzické zdraví zaměstnanců na pracovišti. Tu řeší nařízení vlády č. 361/2007 (Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, 2007), kterým se stanovují podmínky ochrany zdraví při práci ve smyslu přípustné fyzické zátěže

organismu, vymezují se maximální hygienické limity při pracovních úkonech, jako je zvedání břemen a které podávají výčet zdravotních rizik plynoucích např. z jednostranné zátěže organismu, případně jsou doplněny vhodné pracovní postupy a způsoby práce. Neznamená to ovšem jen dbát na ergonomii pracoviště, Matoušek a Maclová (2002, s. 14-15) doporučují provádět soustavnou evidenci pracovníků starších 45 let současně s hodnocením vývoje jejich zdravotního stavu za dopomoci odborníků pracovní lékařské péče, ale třeba také plánovat pracovní náplň vhodných pracovních pozic pro starší zaměstnance a stanovovat pro tyto pozice tělesné, smyslové a psychické požadavky vztažené k těmto pozicím, průběžně upravovat režim práce, aby nedocházelo k nerovnoměrné pracovní zátěži starších zaměstnanců apod.

2.3.2 Psychologický rozměr stárnutí

Psychické změny doprovázející stárnutí do jisté míry pramení z projevů fyzického stárnutí organismu, nicméně jak poukazuje Příhoda (1974, s. 317-322), duše nešediví.

Komparativní analýza (2011, s. 23) věnovaná mimo jiné také shrnutím výzkumů změn kognitivních funkcí u stárnoucích pracovníků v kategorii 50+ řadí mezi nejvýraznější změny zhoršování paměti, pozornosti a koncentrace. Oproti tomu Stuart-Hamilton (1999, s. 111-112) oponuje, že s ohledem na prospektivní paměť, která se orientuje spíše na budoucnost, než na upamatování si věcí minulých, jsou starší lidé schopni předstihnout mladší. Přiznává však, že to může být způsobeno spíše poklidnějším během života, kdy se tito jedinci už nenechávají tolik ovlivňovat jinými okolnostmi a dokáží odolávat odvádění pozornosti k jiným záležitostem.

To koresponduje s názorem Matouška a Maclové (2002, s. 11), kteří hovoří o zhoršování schopnosti adaptace na změny v pracovních podmínkách, avšak intelektuální činnosti zůstávají s ohledem na individualitu osobnosti zachovány, probíhají však uvážlivěji a klidněji.

Cimbálníková (Cimbálníková a kol., 2012, s. 22-24) doplňuje, že stárnutí postupně snižuje rychlost vnímání a myšlení, což nemusí mít vliv na kvalitu odvedené práce, pouze na její nižší objem, případně delší časový horizont plnění pracovních úkolů. Podle Stuarta-Hamiltona (1999, s. 77) jde v důsledku poklesu výkonnosti nervových buněk o nedostačující kapacitu lidské psychiky a s tím související neschopnost věnovat pozornost většímu množství podnětů, což bylo v mladším věku samozřejmé.

Psychologický pohled na stárnutí však do jisté míry ovlivňuje společenské klima, které vytváří dojem blízké budoucí katastrofy stran populační nerovnováhy. Přitom podle demografického vývoje (Rychtaříková, 2013, s. 16-17) stárne naše společnost už 150 let a oproti jiným evropským zemím patříme dosud k těm mladším, i když vývoj nesměřuje pozitivním směrem.

Na co je však v současnosti kladen celospolečenský důraz, je uvědomění si a interiorizace faktu, že stárnutí je přirozená součást lidského života a takto musí být nutně respektováno i stárnutí jedince s ohledem na jeho pracovní život. Společnost by měla prosazovat to, co bylo dříve považováno za samozřejmost, totiž umět ocenit postupně odcházející generaci, která má stále své potřeby seberealizace v oblasti předávání zkušeností (pozn. autorky ve smyslu předávání hodnot a praxí vyzkoušených postupů a přístupů). Stárnutí a budoucí stáří nesmí být vnímáno jen jako ekonomicky zatěžující faktor s demografickým výhledem na počty nemohoucích a odkázaných na pomoc společnosti. Stačí vzít v úvahu, jak se za poslední století změnila dělba práce, kolik pracovních míst zaniklo v důsledku modernizace a nová vznikají jen velmi obezřetně. Současně jak uvádí Armstrong (2007, s. 188-189) roste počet pracovníků zaměstnaných na zkrácený úvazek, využívají se vnější zdroje prostřednictvím outsourcingu, odchody do starobní penze se stále oddalují.

Jsme svědky boje, kdy na jedné straně stojí zastánci prodlužování aktivního pracovního života, na straně druhé celospolečenský odpor k pracujícím seniorům, kteří údajně zabírají místa mladším (Sak a Kolesárová, 2012, s. 158). Svou roli sehrává kult mládí a s ním spojených stereotypů, o kterých Chum (2013, s. 15) s odkazem na výsledky výzkumů hovoří tak, že zaměstnavatelé nechtějí zaměstnávat někoho, kdo je starý a nevypadá dost atraktivně. Starší člověk se objeví nanejvýš tak v reklamě na zboží spojené s vyšším věkem, jako jsou léky nebo doplňky stravy, kdy stejně jde jen o prodej určité komodity spojené s vyšším věkem (Dvořáková, Jenšíková a Libertin, 2013, s. 16).

V této souvislosti autorka práce podotýká, že bez postupně mizející sociální zkušenosti mezigenerační koexistence v rámci soužití vícegeneračních rodin, resp. dostatečně častého kontaktu generací a řešení společných otázek a problémů a výměny informací, se mezigenerační soužití nebo „uvědomění si a interiorizace faktu, že stárnutí je přirozená součást lidského života“ stane školním předmětem, kterému se budou lidé učit ve škole a pravděpodobně s touž účinností, s jakou vyučujeme matematiku a s jakou máme v každé obci minimálně jednoho Einsteina, jednoho Leibnitze nebo Nashe.

2.3.3 Sociální aspekt stárnutí

Poslední rovinou, která jen podtrhuje biologický a psychologický rozměr stárnutí, je rovina sociální. Počínaje středním věkem začíná zpravidla jedinec nejen bilancovat svůj dosavadní život, ale přehodnocuje i své sociální vztahy. Síť jeho sociálních kontaktů se začíná zužovat, dochází k upřednostňování kontaktů s nejbližší rodinou a přáteli. Významnou roli sehrávají vztahy na pracovišti, které představují sociální jistotu, pokud jsou uspořádané nebo naopak riziko nespokojenosti, pokud nejsou zcela ideální. V souvislosti se stárnutím může narůstat metapotřeba uspokojování moci nebo potřeba růstu (Drahoňovský, 2013, s. 108-110).

Je jen na individualitě jedince, kterou cestou se vydá, zda to bude Frommovo filozofické mít nebo být. Mít prospěch nebo být raději člověkem? Křivohlavý (2011, s. 118-120) zmiňuje bilancování lidských hodnot v průběhu nástupu stárnutí tak, že jde o zvažování cílových hodnot, kterých chce ještě jedinec dosáhnout za pomoci kapacity, která mu ještě zbývá a je jen na něm, zda se přikloní k egoismu, nebo zda bude chtít svůj hodnotový žebříček ještě změnit, aby dostál svému životnímu naplnění.

Armstrong (2007, s. 189) popisuje, jak v souvislosti s úbytkem tradiční celoživotní zaměstnatelnosti dochází k opouštění starého vzorce loajality zaměstnance vůči svému zaměstnavateli a naopak. Odkazuje mimo jiné i na to, že je stále výhodnější pro zaměstnance zaměřit se na svou vlastní zaměstnatelnost, sledovat své soukromé cíle (rozuměj vlastní zisk, např. v podobě finanční odměny nebo zkušeností) a nesdílet tak potřeby zaměstnavatele, pro kterého je zaškolený a zkušený pracovník výhodou, pokud uvážíme, že náklady na zapracování nového zaměstnance nejsou zanedbatelné ani v oboru sociálních služeb.

Dalším sociálním rozměrem se může jevit s věkem klesající osobní adaptabilita (Horáková, Horák, 2013, s. 142). Pocity nižší sebedůvěry spojené s tímto aspektem zvyšují rizika nefunkčních interpersonálních vztahů na pracovišti.

Jiný pohled interpretuje Stuart-Hamilton (1999, s. 161-162), když uvádí, že stárnoucí zaměstnanci pociťují s blížícím se koncem pracovní kariéry obavy a bývají více sebekritičtí, avšak pocit jejich životní a pracovní spokojenosti je odrazem toho, zda vykonávají práci, kterou dělat chtějí. V takovém případě jsou i po odchodu do penze relativně spokojenější a zpravidla nemívají pocit neužitečnosti.

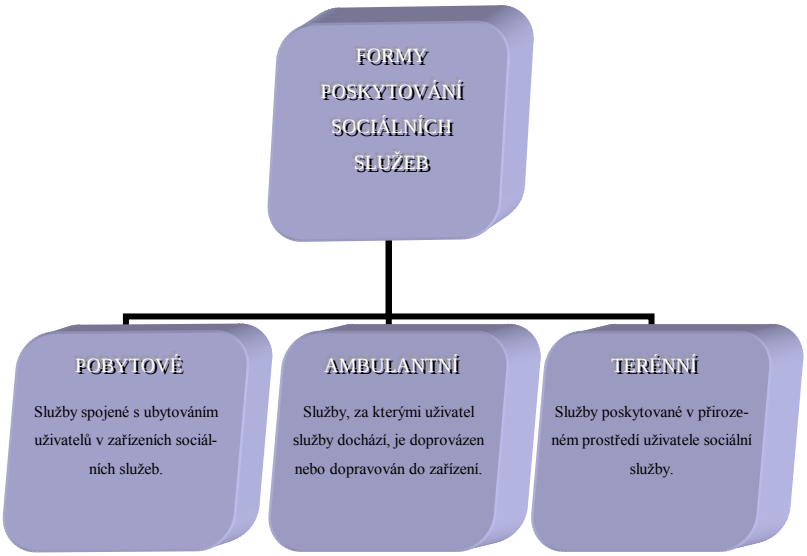
3 MANAGEMENT SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ZAMĚŘENÝ NA PERSONÁLNÍ ČINNOST

Tato kapitola seznamuje s nejdůležitějšími aspekty, které mají značný vliv na management organizací poskytujících sociální služby. Je věnována legislativnímu ukotvení sociálních služeb, specifikům managementu v této oblasti se zaměřením na personální činnosti, společenskou zodpovědnost zaměstnavatelů s ohledem na starší pracovníky a v neposlední řadě rovněž na osobnost manažera sociálních služeb, jehož rozhodnutí jsou klíčovým výstupem mého výzkumu.

3.1 Sociální služby a legislativa

Poskytování sociálních služeb je legislativně upraveno zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů (Zákon o sociálních službách, 2006). Zákon upravuje podmínky pro poskytování sociálních služeb osobám, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci, uvádí předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a vymezuje výkon veřejné správy v prostředí sociálních služeb. Obecně je zajištění poskytování služby spojeno s vytvořením nutného zázemí pro výkon takové činnosti, dostatečným personálním zajištěním a finančním krytím. Dále zákon prostřednictvím § 33 vymezuje velmi stručně formy poskytovaných sociálních služeb v základním členění, které znázorňuje následující obrázek č. 3, včetně stručné charakteristiky každé formy.

Obrázek 3 Formy poskytování sociálních služeb



Zdroj: zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vlastní zpracování

Zákonem nastavené a regulované poskytování sociálních služeb a jejich rozvoj je však v současnosti limitováno nastaveným způsobem financování, které jak uvádí Marek (2013, s. 218-219) směřuje stále více k omezování a ani budoucí přechod financování na kraje nemůže zajistit udržitelnost celého systému. Do budoucna lze stěží hovořit o povinnosti uspokojit všechny potřeby všech případných nebo i stávajících uživatelů sociálních služeb.

Dá se dovodit, že budoucí nedostatek financí bude kompenzován, mimo jiné, také snížením počtu osob zaměstnaných v sociálních službách. To by však organizace poskytující sociální služby nemělo vést k přehlížení nebo dokonce rezignaci na strategickou personální práci v očekávání, že „stejně všechno bude jinak".

Taková situace přímo vybízí nejen k snaze o zvýšení finančních prostředků na sociální služby, ale současně i zvýrazňuje roli, kterou by měli hrát vedoucí pracovníci organizací poskytujících tyto služby. Na straně poskytovatelů vystupují nejen řadoví zaměstnanci zajišťující poskytování samotných služeb, ale i manažeři sociálních služeb. A právě jejich postoje a rozhodnutí budou spoluurčovat budoucí vývoj v oblasti sociálních služeb. Jak osobní zkušenost autorky této práce, tak i práce některých autorů nasvědčuje tomu, že situace v tomto směru se zdaleka nepřibližuje ideálu.

3.1.1 Kvalifikace potřebné pro výkon sociálních služeb

Vůči předpokladům stran kvalifikace potřebné pro výkon sociálních služeb upravuje zákon (Zákon o sociálních službách, 2006) předpoklady pro výkon odborné činnosti u sociálních pracovníků, pracovníků v sociálních službách, zdravotnických a pedagogických pracovníků, manželských, rodinných poradců a jiných odborníků, kteří přímo poskytují sociální služby, nepřímo odkazuje na možnou přítomnost dobrovolníků v sociálních službách, jejichž působení upravuje zvláštní předpis.

Z tohoto krátkého výčtu je zřejmé, že zákon upravuje pouze podmínky pro výkon odborné sociální práce, neříká však, kdo je kompetentní k řízení organizace poskytující sociální služby. Jednou z podmínek § 79 zákona o podmínkách registrace služby je však splnění bezúhonnosti všech fyzických osob podílejících se na přímém výkonu sociální práce a jejich odborné způsobilosti. Shrnutím docházím k závěru, že pokud je činnost poskytovatele sociálních služeb prokázána odbornou způsobilostí a bezúhonností pracovníků spojených s přímým výkonem sociální práce, v jejím vedení dosud může stát prakticky kdokoliv,

kdo jakýmkoliv způsobem získá zaměstnání spojené s manažerskou funkcí v oblasti poskytování sociálních služeb.

Pro úplnost je však třeba dodat, že Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, 2013, s. 43) obsahuje jako jedno z opatření zpracování zákona o sociální práci, v jehož rámci bude stanovena minimální kvalifikace pro manažery sociálních služeb. Realizace opatření je ovšem spojena s rokem 2015 a z odborných zdrojů v současnosti není možné dohledat aktuální stav.

3.1.2 Typologie právní subjektivity organizací poskytujících sociální služby na území Zlínského kraje

V pojetí novely Občanského zákoníku platného od 1. 1. 2014 a jiných platných právních předpisů se sociální služby z pohledu právní subjektivity mohou poskytovat prostřednictvím organizací, které patří mezi nestátní neziskové a státní neziskové zřizované jako organizační složka státu, nebo jako organizace zřizované kraji nebo obcemi. Mezi organizace, které nás zajímaly z pohledu působení ve Zlínském kraji, jsme si vytipovali tyto právní formy, které jsou nejvíce využívané na území Zlínského kraje, a jsou jimi bez zohlednění členění na státní nebo nestátní:

- spolek, ve smyslu zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, dříve registrované jako občanské sdružení, které se před změnou občanského zákoníku mohlo transformovat právě v organizaci nazývající se nově jako zapsaný spolek nebo mohlo projít transformací, která z něho učinila obecně prospěšnou společnost,
- obecně prospěšná společnost, ve smyslu zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů,
- příspěvková organizace, zřízená ve smyslu zákona č. 128/2000 Sb., o obcích ve znění pozdějších předpisů nebo ve smyslu zákona č. 129/2000 Sb., o krajích ve znění pozdějších přepisů,
- církevní organizace, ve smyslu církevních právnických osob zřízených dle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů,
- ústav, dle zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku,

- jiné formy, např. nadace, nadační fond, OSVČ, akciová společnost apod., upravené zvláštními právními předpisy.

3.2 Management v prostředí sociálních služeb se zaměřením na vybrané personální činnosti

Managementem sociálních služeb v obecné rovině se zabývá ve své publikaci o řízení organizací sociálních služeb Molek (2011, s. 11-12), který zdůrazňuje, že i když poskytovatelé sociálních služeb patřící do neziskové sféry a jejichž prioritou není zisk ani získání konkurenční výhody, nemohou při řízení svých organizací využívat rozličných klasických přístupů v managementu v plném rozsahu, musejí i oni umět efektivně využívat své zdroje, mezi něž samozřejmě řadí i zdroje lidské. V obecné rovině pak tentýž autor jmenuje základní znaky, kterými se sociální služby liší od komerčních služeb a kterými jsou podoby financování, politická (z)vůle, sepětí s legislativou, intimní povaha služeb, partnerství s rodinami, místními komunitami a v neposlední řadě také etický aspekt. Někteří autoři pak tyto znaky, odlišnosti sociálních služeb staví do protikladu s podstatou tržního pojetí poskytování služeb jako například Drucker (1992, s. 105), který se táže, jak takto naznačená struktura může korespondovat s pojetím managementu, jako svobodného umění? Z tohoto pohledu, nehledě na sémiotickou stránku, je právoplatné vznesení otázky, zda sociální služby jsou službami, nebo se jedná o jiný, samostatný a svou podstatou zcela odlišný typ lidské činnosti, který s ohledem na svou podstatu, kde se v první řadě nabízí poskytnutí pomoci jako první a nejzákladnější charakteristika definice, a právě s ohledem na tuto podstatu nevyžaduje i jiný, odlišný typ managementu než ten, který je orientován zejména na dosažení zisku, resp. preferenci ekonomických a fiskálních stránek řízení a to na všech úrovních od poskytovatelů jako právnických osob po státní, samosprávné a zastupitelské instituce jako přerozdělovatele finančních zdrojů.

Nový pohled se snaží přinést Strategie sociálního začleňování 2014 - 2020 (2014, s. 27), která vymezuje překážky a rizika v oblasti sociálních služeb a jasně hovoří o personální nesystémovosti. Jako největší problémy jmenuje:

- kumulaci pracovních pozic, kdy např. sociální pracovník zastává částečně práci pracovníka v sociálních službách apod.,
- nevyjasněnost kompetencí pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích,

- absenci kariérního řádu v sociálních službách,
- roztříštěnost a nesystémovost vzdělávání pracovníků v této oblasti,
- nedostatečnou komunikaci mezi teorií a praxí.

Výše uvedená zjištění však jen dokládají, že bez řádného legislativního ukotvení sociální práce a s ní spojeného managementu, v němž výrazně převažuje kontext personálního managementu, mohou sociální služby stagnovat a nemusí tak docházet k žádoucímu rozvoji. V následující části se zaměříme právě na personální činnosti organizací, jejichž prostřednictvím budeme ověřovat cíle této práce.

3.2.1 Plánování potřeby budoucích pracovníků a jejich výběr

Jak již bylo autorkou naznačeno v přechozím textu, zdaleka ne všechny personální přístupy využívané v personálním managementu organizací jsou vhodné pro užití v prostředí sociálních služeb. Existují ale určité shodné znaky využitelné i v neziskové sféře, mezi takové se podle Koubka (2007, s. 55-56) při plánování odhadu potřeby pracovníků dají zařadit tyto: potřeba na trhu (pozn. autorky, za zamlčeného předpokladu, že oblast sociálních služeb je trhem, kde případní uživatelé služeb zvyšují nebo snižují poptávku po daném typu služby a v důsledku tedy i cenu), materiální a finanční zdroje, právní normy limitující zaměstnance stran některých pracovních podmínek, kvalifikační strukturu a v neposlední řadě také existující věkovou strukturu na pracovišti.

Jistým východiskem může být podle Těšitelové (2013, s. 206) využití osob, se kterými organizace už dříve pracovala, případně pracují na jiné pracovní pozici v organizaci, protože takový člověk již zná vzájemná očekávání. Toto východisko však naráží na omezenost počtu takovýchto pracovníků.

Jak trefně uvádí Urban (2013, s. 40), dobré zaměstnance není lehké ani najít, ani získat. V případě osob, které mohou pracovat pouze nahodile a současně mají být zárukou kvalitní práce zaměřující se na pomoc nesoběstačným, se problém zastupujících osob a jeho vyřešení pro management sociální služby jeví stále složitějším. Podle Cimbálníkové (2013, s. 26), Druckera (1994, s. 127-132), Koubka (2007, s. 13-14), i jiných autorů jsou nejcennějšími zdroji lidé se svými znalostmi, invencemi, přáními a potřebami.

V případě prostředí služeb orientovaných na pomáhání můžeme směle doplnit, že jsou to lidé také se svou ochotou, empatií a snahou užít svůj životní čas ve prospěch pomoci druhým.

Velkou rezervou ale nadále zůstávají v našem prostředí dobrovolníci, o nichž Drucker (1994, s. 128-131) hovoří jako o naději občanské společnosti, která je spojena s realizovanými dobrými úmysly. Veselská pro netradiční srovnání (2011, s. 20-22) označuje v prostředí slovenských sociálních služeb paradoxně za dobrovolníky a sponzory řadové zaměstnance sociálních služeb, kteří jsou díky svým nízkým mzdám „nedobrovolnými" přispívateli systému.

Avšak v prostředí natolik svázaném podmínkami zákona o sociálních službách, kdy je základní a nezbytné personální zajištění služby jednou z priorit pro zákonnou registraci, ale i provoz služby, se dá využívání klasických dobrovolníků pomyslně zařadit v případné SWOT analýze organizace do kategorie „Příležitosti", i když samozřejmě nemůže jít o nahrazení kvalifikovaných pracovníků dobrovolníky

Sociální služby provozované formou ambulance nebo formou terénní mají výhodu danou jasně vymezeným časovým rozpětím poskytování služby, které je veřejným závazkem a informací dostupnou v registru poskytovatelů sociálních služeb. Potýkají se však s obdobnými problémy jako služby pobytové (např. zajištění zástupu v případě nemoci zaměstnance), navíc nelze opomenout aspekt navázaného vztahu klíčového sociálního pracovníka s uživatelem služby. Ten může být a často také rozhoduje o tom, zda je uživatel služby ochoten přijmout intervenci od jiného pracovníka, než na kterého je zvyklý. Přesto z pohledu autorky této práce služby ambulantní a terénní mohou lépe pracovat s plánováním personální strategie, než v případě služeb s nepřetržitým provozem.

Vzhledem k očekávaným trendům v dalším vývoji sociálních služeb, které podle Molka (2011, s. 25-26) předpokládají nahrazování kapacit pobytových služeb službami právě ambulantního a zejména terénního charakteru, kterou tzv. přijdou za svým uživatelem, je nasnadě posilovat vůli uživatelů směrem k využívání takových služeb oproti pobytovým službám, které jsou náročnější na plánování budoucí potřeby zaměstnanců.

Ve větších městech a okolí není situace nijak dramatická, protože síť sociálních služeb je poměrně pestrá. Víšek a Průša však ve své studii (2012, s. 89-97) varuje, že zejména venkov čekají vážné problémy spojené se stárnutím populace a nabízí jako možnou variantu

k terénním sociálním službám rozvoj dobrovolné pečovatelské služby, kde není nutné zřizovat organizace podléhající zákonu a současně neexistuje např. blízká osoba, která by mohla péči zajistit. Z toho se dá dovodit, že se personální činnost spojená s plánováním potřeby zaměstnanců v brzké době v sociálních službách změní.

Otázkou samotného procesu výběru vhodných budoucích zaměstnanců se autorka této práce záměrně podrobně nezabývá, vydala by na samostatné téma, je si však vědoma jejich spojitosti a provázanosti s tématem diplomové práce. A protože v praktické části se pouze okrajově dotýká některých jejích aspektů, neuvádí ani teoretické zdroje.

3.2.2 Personální činnost zaměřená na vytváření dobrých podmínek na pracovišti

Jednou ze standardních funkcí managementu je pečovat o své zaměstnance a vytvářet jim dobré pracovní podmínky. Mezi takové se obecně řadí jednak povinné zákonné podmínky (Koubek, 1996, s. 172) spojené s bezpečností práce, ergonomií práce nebo v případě sociálních služeb už zmíněné vzdělávání, jednak podmínky dobrovolné nebo částečně dobrovolné spojené s nastavením pracovní doby, případnou pracovní rotací, hodnocením zaměstnanců, zájmem o jejich motivace a potřeby osobnostního a profesního rozvoje. S ohledem na starší pracovníky doporučuje desetibodový plán pro úspěšnou strategii AM (Cimbálníková a kol., 2012, s. 117-120) zapojit tyto pracovníky minimálně na úrovni konzultační, kdy jejich náměty mohou odkrýt ty nejpříznivější způsoby, jak vylepšit stávající pracovní podmínky tak, aby zohledňovaly jejich potřeby spojené s přibývajícím věkem.

Výše uvedené naplňování funkce však nekoresponduje s výsledky evropského průzkumu na téma nových a vznikajících rizik na pracovištích (Evropský průzkum podniků na téma nových a vznikajících rizik, 2010, s. 7-8)? Průzkum se zaměřil na pozornost, která je věnována psychosociálním rizikům, jako jsou stres při práci, násilí nebo šikana na pracovišti, byl proveden v 27 zemích EU s následujícími výsledky: otázkám stresu při práci je věnována v odvětví zdravotnictví a sociální péče 91% pozornost, poruchám pohybového aparátu 86%, násilí nebo jeho hrozbě potom 57% pozornost a šikaně nebo jiné formě obtěžování 47% pozornost. V níže uvedené tabulce uvádíme pro srovnání průměrná procenta za všechny sledované podniky v EU a vykazovaná procenta pro odvětví zdravotnictví a sociální péče.

Tabulka 1 Stěžejní otázky BOZP

Stěžejní otázky BOZP	**Průměr EU v %**	**Průměr v odvětví v%**	**Odvětví sledovaných činností**
Pracovní úrazy	80%	90%	Stavebnictví
		87%	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody
Stres při práci	79%	**91%**	**Zdravotnická a sociální péče**
		84%	Vzdělávání
Poruchy pohybového aparátu	78%	87%	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody
		86%	**Zdravotnická a sociální péče**
Hluk a vibrace	61%	84%	Těžba a dobývání nerostů
		82%	Stavebnictví
Nebezpečné látky	58%	75%	Výroba a rozvod elektřiny, plynu, vody
		73%	Těžba a dobývání nerostů
Násilí či jeho hrozba	37%	**57%**	**Zdravotnická a sociální péče**
		51%	Vzdělávání
Šikanování nebo obtěžování	37%	**47%**	**Zdravotnická a sociální péče**
		47%	Vzdělávání

Zdroj: European Agency for Safety and Health at Work, 2010, vlastní zpracování.

Dostupné z: https://osha.europa.eu/cs/publications/reports/cs_esener1-summary.pdf

S ohledem na uváděná data je na zaměstnavateli, aby vhodným způsobem monitoroval, zda se na jejich pracovišti dostatečně zjišťuje, zdůrazňuje, případně také školí prevence proti uvedeným rizikům, jež mohou značně ovlivňovat pracovní podmínky a spokojenost na pracovišti. Samozřejmě musíme zdůraznit, že i při té nejlepší péči o zaměstnance je na každém zaměstnanci, aby si osvojil v průběhu svého pracovního života také zodpovědné jednání vůči vlastnímu zdraví, jež přispěje k vedení zdravého způsobu života a povede k posilování zdraví (Haškovcová, 2012, s. 173).

Jinými, méně častými způsoby vytváření nebo zlepšování podmínek na pracovišti může být nabídka individuální péče o zaměstnance, různé skupinové služby orientované na společenské aktivity nebo třeba udržování kontaktů s penzionovanými pracovníky (Armstrong, 2007, s. 686-689).

Dalšími možnými faktory vytváření dobrých podmínek na pracovišti může být využití vhodných nástrojů managementu sociálních vztahů v organizaci tak, aby fungování v organizaci bylo předvídatelné, byla nastolena důvěra v efektivní spolupráci pracovního kolektivu a byla umožněna zainteresovanost managementu i zaměstnanců na společném řešení problémů (Bednář, 2013, s. 44-47). I prostřednictvím takových aktivit si management může dovodit, jaká je atmosféra na pracovišti, zda převažuje spokojenost a na jaké skutečné úrovni se nachází firemní kultura právě s ohledem na vztahové záležitosti.

Při studiu pramenů jsme narazili na dopadovou studii zaměřenou na specifické vztahy zaměstnanců a zaměstnavatelů v sociálních službách, financovanou z větší části z prostředků ESF a z menší části rozpočtem ČR – tedy z veřejných zdrojů. Vlastník výsledků studie, Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů, poskytuje na internetu pouze velmi zajímavý obsah zmíněné studie na pěti stranách, přičemž celá studie má rozsah 106 stran, vlastní výsledky však zůstávají odborné i laické veřejnosti z nezveřejněných důvodů utajeny (Plháková, 2012). To je vzhledem k finanční náročnosti obdobných studií mrhání veřejnými prostředky s nulovým efektem pro praxi i studium. Přestože jsme organizaci písemně požádali o úplné znění studie, na naši žádost nikdo nereagoval.

3.2.3 Vzdělávání a výměna zkušeností na pracovišti sociálních služeb

Nepominutelným aspektem vzdělávání osob, pracujících v sektoru sociálních služeb, je povinné vzdělávání dle zákona č. 108/2006, o sociálních službách (Zákon o sociálních službách, 2006), které stanovuje pro sociální pracovníky a pracovníky v sociálních službách povinnost vzdělávání v minimální výši 24 hodin za kalendářní rok. Definuje a novelou platnou od 1. 1. 2014 doplňuje způsoby, kterými lze prokázat naplnění tohoto kritéria. Mezi takové způsoby vzdělávání patří zejména specializační vzdělávání, účast v akreditovaných kurzech, odborné stáže, účast na školicích akcích a účast na konferencích.

Mezi domény osobního rozvoje zaměstnanců a tím pádem také rozvoje celé organizace patří bezesporu další nepovinné vzdělávání a přenos tacitních znalostí na pracovišti. Molek

(2011, s. 234) zdůrazňuje, že optimálním stavem je skutečnost, kdy se podaří vytvořit a aplikovat propracovaný systém odpovídající jasně definovaným potřebám organizace a všech zainteresovaných pracovníků.

Vzhledem k povinnosti vzdělávání v tomto oboru nejde jen o plánování vzdělávacích potřeb zaměstnanců, tak aby bylo naplněno zákonné minimum, i když Beneš (2008, s. 82-83) upozorňuje, že učení dospělých neprobíhá s cílem uspokojení poznávacích zájmů, nýbrž jako důsledek potřeby řešit nějaký problém.

Armstrong (2007, s. 462-464) zdůrazňuje nutnost poznání vzdělávacích cílů, dostatečnost motivace zaměstnanců, ale zejména poznání vhodných metod zohledňujících konkrétní individuální potřeby jednotlivců. Palán (Cimbálníková a kol., 2011, s. 29) uvádí názorně prostřednictvím schématu průběhu hlavních faktorů učení u dospělých v závislosti na věku některé souvislosti spojené s narůstajícím věkem a dochází k závěru, že zatímco kapacita pozvolna klesá, intenzita učení má s věkem stoupající tendenci, klesá sice lehkost učení, zato spolu se změnou některých duševních schopností je rychlost učení nahrazována jistotou a přesností.

Znalosti, kterými zaměstnanci disponují, mohou být řízeny a podle Armstronga (2007, s. 162-163) dochází k předávání znalostí od těch, kteří je vlastní, těm, kteří je potřebují. Zvláště tacitní znalosti jsou odsouzeny odcházet s pracovníkem, který je vlastní, pokud organizace nedbá na přenos takových skrytých zdrojů, přichází o své investice, které do rozvoje takového zaměstnance v průběhu trvání pracovního poměru vložil. S tím se v podstatě ztotožňuje Mallya (2007, s. 179), když hovoří o tom, že znalosti v organizaci prakticky přestanou existovat, pokud odejdou s pracovníkem a upozorňuje, že snahou o udržení lidských zdrojů jde o udržení určité konkurenční výhody organizace. I když jsme už zmínili, že konkurence není, či spíše neměla by být, prioritou v prostředí sociálních služeb, její potřeba ve smyslu možnosti porovnání a možnosti výběru z nejvhodnějšího nejvýhodnějšího je zřejmá, a jak dodává Molek (2009, s. 60) o využívání právě té které konkrétní organizace rozhodují nakonec uživatelé sociálních služeb, nikoliv sami konkurenti.

3.3 Manažer sociální služby

Jedním z důležitých účastníků procesu poskytovaných sociálních služeb se jeví osoba manažera sociální služby. Bývá buď plně, nebo částečně zodpovědný za výběr zaměstnanců,

jakož i za udržení stability pracovního týmu. Drucker (1994, s. 161-166) zdůrazňuje, že vedoucí pracovníci, stejně tak jako jejich podřízení, by měli strávit dostatek času mimo instituci, ve které pracují. Jedině tak si zachovají nadhled a neizolují se od vnějšího světa.

Pittnerová (2008, s. 22), a obdobně Molek (2011, s. 41-42) a jiní autoři dávají určitý návod k managementu, využitelného také v oblasti sociální práce, když uvádí obecné pojetí manažerského vedení, ale příliš nespecifikují. Tuma (2008, s. 26) srovnává, že dříve spočíval význam řízení lidí v příkazech, uposlechnutí takových příkazů a jejich následném plnění. Oproti tomu v současnosti je využívám spíše situační přístup vedoucích organizaci ke společným cílům.

Většina současných zdrojů však nehovoří ani tak o řízení, jako spíše o vedení lidí spoluprací, které Molek (2011, s. 209-211) charakterizuje vzájemností a slaďováním společných cílů, na kterých se podílí a tím se také seberealizují všichni účastníci. Podřízení nemají být jen submisivními pracovníky mechanicky vykonávající svou práci, ale tvořivými a iniciativními spoluhráči. Pro manažera, má-li být úspěšný, se pak očekává, že bude společensky přizpůsobivý, emocionálně stabilní, aktivní a tvořivý, komunikačně zdatný, prosociálně kvalifikovaný, přístupný inovacím, ale také třeba nekonvenční a podnikavý. Drucker (2008, s. 111-119, 181) za významný aspekt jednání manažera považuje zacílení na silné stránky osobnosti, a to jak v případě sebe samého, tak také jeho podřízených. Za vůbec nejdůležitější u manažera považuje zaměření na porozumění.

Podle Marka (2013, s. 204-205) je určitým problémem aktuální vyhraněnost manažerů sociálních služeb, z nichž nejčastěji zastoupenými manažerskými typy jsou humanitně orientovaní manažeři se sociálním cítěním, tzv. ochránci práv uživatelů. Protipól tohoto typu představují manažeři s ekonomickým vzděláním, kteří péči o uživatele, poskytování služby hodnotí především z pohledu tržních vztahů, ekonomických a finančních aspektů. Podle téhož autora panuje mezi těmito dominantními skupinami nerovnováha, způsobující nedostatečné zohledňování ekonomických aspektů chodu celého systému a podceňování ekonomické reality související s upřednostňováním vizí orientovaných na kvalitu poskytovaných služeb a uspokojení potřeb uživatelů.

3.4 Společenská zodpovědnost zaměstnavatelů

V souvislosti se zaměstnáváním a udržením zaměstnatelnosti nelze neuvést současný trend, kterým je společenská zodpovědnost firem. Koncept (Steinerová, Václavíková a Mervart, 2008, s. 10) obsahuje v sociální oblasti doporučení pro zaměstnavatele spojené s prosazováním principů rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem v pracovním prostředí, nebo také praktické uplatňování věkové rozmanitosti na pracovišti. S přijetím principů společenské zodpovědnosti lze budovat pracovní prostředí, ve kterém je zaměstnanec spokojený a je motivován k práci pro organizaci.

Také podle Bednáře (2013, s. 70-71) je budování vzájemné důvěry velmi vlivným faktorem k dosažení dlouhodobého úspěchu organizace. Keller (Keller a Vortelová, 2013, s. 12) označuje vybudování a udržení vzájemné důvěry mezi zaměstnavateli a zaměstnanci jako nejobtížnější úkol současného managementu.

Zajímavé zjištění přináší v prostředí sociálních služeb Tichá (2013, s. 20-21) a potvrzuje tak potřebu řadových zaměstnanců – potřebu harmonického pracovního prostředí, uznání a dobrých vzájemných vztahů oproti manažerskému úzu – nedostatku financí.

Stejně tak Koubek (2011, s. 156-157) i jiní autoři mluví o nezměrné potřebě vytvářet kvalitní pracovní prostředí a podporovat budování dobrých interpersonálních vztahů, které dokonce zahrnuje mezi odměny za vykonávanou práci, v pojetí moderní personalistiky.

Co ale konkrétně znamená budování dobrých vztahů? Covey (2006, s. 184-191) toto shrnuje do šesti bodů a jmenuje chápání druhého člověka, věnování pozornosti důležitým maličkostem, dodržování závazků, vyjasnění vzájemných očekávání, projevená osobní integrita a upřímná omluva. Drucker (1994, s. 138) doplňuje poslední dílek skládanky, když hovoří o možnosti zapojení řadových zaměstnanců do řešení problémů a společnému fungování navzdory problémům.

Oproti tomu Fromm (2001, s. 200-201) hovoří o potřebě nové společnosti, která zajistí vznik takových podmínek na pracovišti, ve které je nejvyšší motivací psychické uspokojení zaměstnanců, nikoliv materiální zisk (poznámka autorky případně jiný prospěch).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘÍPRAVA A PRŮBĚH VÝZKUMU

Cílem této kapitoly je představit výzkumný projekt diplomové práce, který je založen na kvantitativním výzkumu. Objasňuje cíle, metodiku výzkumu, předvýzkum, vlastní výzkum, jeho vyhodnocení a v neposlední řadě nabízí interpretaci výsledků.

4.1 Cíle výzkumu

Cílem této diplomové práce je zjištění stavu povědomí o konceptu age managementu a praktické využití konceptu nebo jeho dílčích částí v oblasti sociálních služeb ve Zlínském kraji a samozřejmě ověření níže uvedených hypotéz.

Dále jsme si postavili za cíl zjistit, zda v případě, že platí výše uvedená hypotéza, zástupci organizací sociálních služeb ví, co koncept AM znamená. V rámci tohoto cíle pak i otázku, zda a nakolik znají případně dílčí části konceptu a zda je, alespoň podle svých vyjádření, realizují. V rámci výzkumu byly stanoveny tyto dílčí výzkumné cíle:

* prokázat, zda zaměstnavatelé sledují věkovou strukturu ve své organizaci a zda realizují v rámci své personální politiky také věkovou strategii,
* zjistit, zda zaměstnavatelé plánují budoucí potřebu pracovní síly s ohledem na starší pracovníky,
* prokázat, jak zaměstnavatelé vnímají silné a slabé stránky starších pracovníků,
* určit, zda zaměstnavatelé prosazují věkovou různorodost na pracovišti,
* zjistit, jestli zaměstnavatelé poskytují zvýšenou péči o starší pracovníky, aby tito mohli déle pracovat,
* zhodnotit, zda zaměstnavatelé dbají na předávání zkušeností starších pracovníků mladším zaměstnancům,
* zjistit, zda se starším pracovníkům poskytuje vhodná podpora při vzdělávání a zda je toto vzdělávání např. výběrem vhodných metod výuky přizpůsobeno jejich věku,
* zjistit, zda se pracovní úkoly staršího pracovníka mění v závislosti na jeho stárnutí,
* zhodnotit, zda se zaměstnavatelé zajímají o pracovní pohodu a kvalitu života starších zaměstnanců.

4.2 Metodika výzkumu

V době zahájení přípravné fáze zpracování diplomové práce jsme zvažovali jako rovnocenné a mající své opodstatnění využití jak varianty kvalitativního, tak i kvantitativního výzkumu. Vzhledem k počtu existujících organizací působících v oblasti sociálních služeb časové náročnosti sběru dat u kvalitativního výzkumu byla zvolena varianta kvantitativní výzkumné strategie, založené na explorační metodě dotazníku. V prvním kroku bylo připraveno několik různých variant dotazníku, na kterých jsme ověřovali, zda výstupy odpovídají na položené otázky, abychom se ujistili, že došlo ke správnému pochopení otázky respondenty. Po ověření na vzorku respondentů jsme stanovili výzkumné otázky, stanovili jsme si hypotézy a tyto jsme poté ověřovali prostřednictvím testu nezávislosti chí kvadrát pro čtyřpolní tabulku, jehož výstupem mělo být potvrzení nebo vyvrácení hypotéz

4.2.1 Předvýzkum

V rámci přípravy na výzkum jsme vypracovali nejprve takovou variantu dotazníku, jejíž struktura odpovídala svým zaměřením hodnocení vybraných aspektů personální práce v organizacích poskytujících sociální služby. Současně se v této variantě odrážel postup hodnocení skutečné realizace jednotlivých pilířů AM určený pro zaměstnavatele (Cimbálníková a kol., 2012, s. 41-43). Předvýzkum, ověřený u 5 organizací poskytující některou ze širokého spektra sociálních služeb, naznačil svými připomínkami k dotazníku, že věkový management na pracovištích není „nepopsaná kniha“, ale potvrdil, že některými aspekty se zaměstnavatelé nezabývají vůbec, případně nerozumí některým textacím, které vycházely částečně ze znalosti konceptu AM, nikoli jeho dílčích pilířů. Na druhé variantě dotazníku, který byl strukturován a pojat dílem jako věková analýza organizací, dílem jako analýza vybraných personálních činností, se prokázalo, že zástupci dalších 4 organizací poskytující informace o svých zaměstnancích, vnímají dotazník spíše jako formu zjišťování určité pozitivní diskriminace na pracovištích s ohledem na starší zaměstnance. Taková orientace nebyla našim záměrem, proto jsme vzápětí navrhli další úpravy. Už ve fázi předvýzkumu také zaměstnavatelé oponovali specifiky sociální práce poskytované jiným osobám v nepříznivé životní situaci, která je středobodem jejich pracovního uplatnění, oproti přístupům AM zohledňujícím prvotně potřeby zaměstnanců. S ohledem na nepříznivé ohlasy od zaměstnavatelů byl dotazník přepracován do konečné varianty, která zohlednila vybrané připomínky, aniž by došlo k odklonu od základní myšlenky, prokázání výskytu AM a jeho

povědomí u zaměstnavatelů. Do dotazníku jsme úmyslně nezařadili otázky spojené s výběrem nových zaměstnanců a jejich věkem, protože bychom se příliš dotýkali diskriminačních námětů, nevhodnost takových otázek jsme si předem uvědomovali. Zajímali jsme se pouze obecně o počty nových zaměstnanců s ohledem na aktuální věk při nástupu a aktuální věkovou strukturu na pracovištích. Stejně nevhodnou se jevila otázka spojená s odměňováním pracovníků v závislosti na jejich věku, případně délce praxe u zaměstnavatele, proto tato rovněž oblast nebyla zahrnuta do dotazníku. S ohledem na pravděpodobnou neznalost pojmu pracovní schopnosti měřené prostřednictvím metody WAI a možnou záměnou sémantického významu slovního spojení, jsme v dotazníku také nepožadovali vyjádření respondentů vůči znalosti a realizaci tohoto pilíře AM. Formulář konečné varianty dotazníku je přílohou č. I.

V rámci předvýzkumu jsme také zjišťovali, jaké provedení dotazníku jsou zaměstnavatelé ochotni akceptovat, a na základě získaných informací jsme vyloučili variantu rozesílání dotazníků v papírové podobě. Připravili jsme se na výzkum zadaný elektronickou cestou prostřednictvím služby www.vyplňto.cz, zvláště pečlivým zpracováním formulace každé otázky. Vytvořili jsme si také seznam 115 organizací, které poskytují sociální služby na území celého Zlínského kraje, včetně kontaktů na manažery působící v těchto organizacích. Vycházeli jsme přitom z veřejně přístupných údajů uvedených v registru poskytovatelů sociálních služeb (Registr poskytovatelů sociálních služeb, 2007). Seznam organizací poskytujících sociální služby na území Zlínského kraje byl také při konzultaci porovnán se seznamem poskytnutým pracovnicí registrace sociálních služeb Zlínského krajského úřadu, paní Soňou Krátkou, aby nedošlo k neúmyslnému opomenutí některé organizace. Konzultace byla nutná zejména z toho důvodu, že veřejný registr s přechodem na nově zaváděnou aplikaci k 1. 1. 2014 doznal jistých změn, které se nepříznivě projevily omezením dostupnosti některých údajů. Vybrané kontakty na poskytovatele byly konfrontovány s údaji uvedenými v elektronickém katalogu sociálních služeb Zlínského kraje (Katalog sociálních služeb ve Zlínském kraji, 2014), který byl nově spuštěn v měsíci únoru 2014 a obsahuje údaje, které si aktualizují sami poskytovatelé sociálních služeb.

4.2.2 Hypotézy

V rámci výzkumu byly formulovány tyto hypotézy:

H1: Navzdory skutečnosti, že koncept AM představuje v českém prostředí novinku, navzdory tomu, že není „tématem“ dne, a navzdory tomu, že samotný termín AM se objevil v průběhu posledních dvou - tří let v tištěných a elektronických masmédiích, včetně televizního zpravodajství, pouze několikrát, není tento pojem zcela neznámým pojmem, existuje dostatečně silné povědomí existence takového konceptu.

H2: Existují rozdíly v názorech na realizaci věkového managementu v závislosti na věku respondentů.

H3: Klíčoví pracovníci mladší 50 let znají koncept AM více, než klíčoví pracovníci starší 51 let.

H4: Klíčoví pracovníci mladší 50 let plánují budoucí potřebu pracovní síly více, než klíčoví pracovníci starší 51 let.

H5: Klíčoví pracovníci starší 51 let přisuzují tvorbě dobrých pracovních podmínek pro starší zaměstnance větší váhu, než klíčoví pracovníci mladší 50 let.

H6: Neexistují statisticky významné rozdíly mezi staršími a mladšími klíčovými pracovníky v přístupu ke vzdělávání a mezigenerační výměně zkušeností.

5 ROZBOR ZÍSKANÝCH DAT

Vycházeli jsme z celkového počtu 55 dotazníků, které byly řádně vyplněny. Z oslovených 115 organizací to znamená návratnost cca 53%. Kompletní dotazníky jsou ve formátu.pdf uloženy na CD, které je přílohou č. II této práce, stejně tak jako surová i kódovaná data zpracovaná v programu Excel, z nichž jsme čerpali informace. Data jsou přístupná na adrese: http://age-management-v-socialnich.vyplnto.cz.

5.1 Testování hypotéz

Pro vyhodnocení stanovených hypotéz jsme nemohli využít náš původní záměr využití testu chí-kvadrát. Podmínky spojené s výpočtem jsou spojeny s minimálními hodnotami v polích kontingenčních tabulek, které se nám prostřednictvím sběru dat nepodařilo naplnit. Museli jsme tedy konstatovat, že žádná ze stanovených hypotéz nemohla být tímto způsobem jednoznačně ani potvrzena, ani vyvrácena. Přistoupili jsme proto k popisné statistice, jejíž rozbor nabízíme níže.

5.2 Kontaktní a sociodemografické položky

Zastoupení respondentů v souboru podle jejich postavení nebo pracovní pozice se projevilo níže uvedeným rozdělením. Nejvíce byli mezi respondenty zastoupeni vedoucí sociálních služeb celkem 34,5%, následovali je ředitelé s 30,9%, personalisté s 20% a ostatní pozice byly zastoupeny 14,5%. Jiné odpovědi představovaly ekonomické pracovníky, jako např. účetní, ekonomy, ale také sociální pracovníky, vedoucí konkrétního úseku nebo třeba projektové manažery, kterým byla zřejmě delegována kompetence k vyplnění našeho dotazníku.

Tabulka 2 Položka č. 1: Jaké je Vaše postavení/pozice v organizaci?

Postavení/pozice	Četnost	v %
Vedoucí sociální služby	19	34,5
Ředitel	17	30,9
Personalista	11	20,0
Jiné odpovědi	8	14,5
Celkem	**55**	**100**

Další položkou byl věk respondenta, který byl rozčleněn do 3 věkových kategorií. Zajímalo nás, jaký byl aktuální věk respondentů zastupující organizace v kategoriích věk do 50 let, věk v rozmezí starší 51 let do 64 let a konečně věk respondentů starší 65 let. Z celkových 55 respondentů odpovídali nejvíce respondenti v kategorii do 50 let celkem v 70,9%, respondentů v druhé věkové kategorii odpovídalo 29,1% a neodpovídal ani jeden zástupce poslední skupiny osob starších 65 let.

Tabulka 3 Položka č. 2: Váš věk.

Věková kategorie	Četnost	v %
do 50 let	39	70,9
od 51 do 64 let	16	29,1
starší 65 let	0	0,0
Celkem	**55**	**100**

Následující položkou jsme chtěli zjistit, jaké je zastoupení právních forem organizací, v nichž respondenti pracují. Předdefinovali jsme nejčastěji zastoupené typy organizací a umožnili otevřenou odpověď také v případě okrajově využívaných forem, jako jsou sociální družstva, OSVČ, nadace a nadační fondy aj. Nejčastěji odpovídali zástupci těchto forem organizací: za příspěvkové organizace v 36,4%, za obecně prospěšné společnosti v 23,6%, za zapsané spolky v 18,2% a za církevní organizace v 14,5%. Výzkumu se zúčastnili 2 respondenti, kteří definovali formu své mateřské organizace v kategorii „jiné formy“ jako organizační složku obce, 1 respondent zastupoval sociální družstvo a 1 respondent zastupoval akciovou společnost.

Tabulka 4 Položka č. 3: Právní forma organizace.

Forma organizace	Četnost	v %
Příspěvková organizace	20	36,4
Obecně prospěšná společnost	13	23,6
Zapsaný spolek (dříve občanské sdružení)	10	18,2
Církevní organizace	8	14,5
Jiné formy	4	7,3
Celkem	**55**	**100,0**

V dalších třech položkách jsme se zajímali o počty stávajících zaměstnanců ve všech zúčastněných organizacích, v členění podle věkových skupin. Nejvýznamněji je zastoupena věková kategorie do 50 let v 68,5%, následuje kategorie od 51 do 64 let v 30%, nejmenší zastoupení zaměstnanců má věková kategorie osob starších 65 let s 1,4%. Sledovali jsme počty všech fyzických osob, které byly zaměstnány buď formou hlavního pracovního poměru, ale také formou DPP a DPČ.

Tabulka 5 Položky č. 4, 5, 6: Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách.

Věkové skupiny zaměstnanců	Počet	v %
do 50 let	1958	68,5
od 51 do 64 let	858	30,0
starší 65 let	41	1,4
Celkem	**2857**	**100,0**

V následující položce jsme se zajímali, jaká byla věková struktura nově přijatých zaměstnanců v období od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013 ve všech organizacích. Šlo o zjištění, v jakých věkových kategoriích byli nejčastěji noví zaměstnanci přijímáni. Nejpočetnější skupinou se staly osoby do 50 let věku zastoupené v 80,5%, následovaly osoby v kategorii od 51 do 64 let v 18,4%, nejmenší zastoupení bylo opět ve věkové kategorii osob starších 65 let s 1,1%.

Tabulka 6 Položky č. 7, 8, 9: Počty nově přijatých zaměstnanců v roce 2013.

Věkové kategorie zaměstnanců	Počet	v %
do 50 let	284	80,5
od 51 do 64 let	65	18,4
starší 65 let	4	1,1
Celkem	**353**	**100,0**

5.3 Uzavřené položky

Následující uzavřené položky nám měly prokázat, zda jsou respondenti obeznámeni s termínem AM a zda znají koncept AM, současně byly položeny i otázky, které měly poskytnout kontrolní data umožňující posoudit, nakolik je znám koncept AM ve skutečnosti.

Vycházeli jsme z předpokladu, že případná neznalost teoretické podstaty ještě neznamená, že v rámci standardní personální práce nerealizují intuitivně některé dílčí pilíře AM. Původním záměrem bylo ukončení vyplňování dotazníku při záporných odpovědích na tyto položky. Neměli bychom však poté možnost získat data o realizaci dílčích personálních činností.

Položka č. 10 byla záměrně nastavena jako polytomická a s využitím slova znáte, které předpokládá nejen povědomí o pojmu, ale i určitou znalost jeho základní odlišnosti od jiných pojmů, např. time-management, jasnější představu o jeho významu, byť neúplnou, ale definici tohoto pojmu, byť jsme si vědomi, že takto formulovaná otázka může být, zejména bude-li dotazník zodpovídán v časovém stresu. Výsledky ukázaly, že 61,8% respondentů zná pojem AM, 23,6% respondentů nezná pojem AM a 14,5% respondentů odpovědělo nevím, což by mohlo být bráno jako záporná odpověď. Usuzujeme, že minimálně část poslední skupiny respondentů si nemusela být zcela jistá ve své odpovědi vzhledem k anglickému názvosloví termínu a tato nejistota nemusí nutně odrážet skutečnost, že by se tito respondenti určitě nestřetli s pojmem AM. Současně jsme předpokládali, že část respondentů bude mít sklon nepřiznat neznalost pojmu a bude vycházet ze své znalosti anglického jazyka a tedy z překladu slovního spojení. V každém případě, máme za prokázané, že více než polovina dotázaných se s tímto termínem musela setkat, a můžeme potvrdit tezi, že tento pojem není zcela neznámým pojmem, existuje dostatečně silné povědomí existence takového konceptu. Současně odpovědi naznačují, že rozčlenění do věkových skupin do 50 let a 51 až 64 a nad 65 let, bez podrobnějšího členění, se může ukázat překážkou pro prokázání souvislosti mezi věkem respondenta a jeho odpovědí, a tedy prokázání platnosti hypotézy, že věkově mladší kategorie budou mít odlišné postoje od věkově starších kategorií, např. v pojmu znáte AM je poměr odpovědi ano: ne u méně 50 let 3:1 a u věkové skupiny 51 až 64 let 2,5:1, tzn. prakticky shodné, resp. bez významné statistické odchylky, přičemž vyšší poměr odpovědi u skupiny do 50 let může být dán právě vytvořením skupiny, která zahrnuje jak mladé do 35 let, tak starší skupinu 40 až 50 let u nichž lze důvodně předpokládat vzájemně odlišné postoje.

Tabulka 7 Položka č. 10: Znáte termín age management?

Znalost pojmu	Četnost	v %
ano	34	61,8
ne	13	23,6
nevím	8	14,5
Celkem	**55**	**100,0**

Pro posouzení znalosti konceptu AM a pro všechny následující povinné položky jsme využili výrok s využitím kategoriální posuzovací škály (Chráska, 2007, s. 158-159). Respondenti mohli pomocí Likertovy škály s lichým počtem stupňů volit své nejvhodnější odpovědi prostřednictvím výrazů na škále souhlasím – spíše souhlasím – nevím – spíše nesouhlasím – nesouhlasím. Již první, upřesněná otázka ukázala, že předpoklad sklonu k nepřiznání neznalosti pojmu AM, byl oprávněný. Nejvíce zastoupena v této položce byla odpověď neutrální v 43,6%, souhlasně se vyjádřilo 45,5% respondentů, svůj nesouhlas projevilo 10,9% respondentů. To znamená, že na rozdíl od otázky č. 10, kde 61,8 % deklarovalo znalost termínu, v otázce č. 11 již jen 45 % respondentů vědělo, co koncept AM představuje. Jednak se nám tím potvrzuje hypotéza o povědomí existence konceptu AM, přičemž rozdíl souhlasného postoje k znalosti pojmu AM v položce č. 10 (61,8%) a k položce víme, co koncept AM představuje (45,5%) lze primárně vysvětlit tím, že povědomí o pojmu neznamená automaticky znalost konceptu a současně také tím, co naznačuje výsledek ve vztahu k věkové kategorizaci, kde ve věkové skupině 51 až 64 let byl poměr ano:ne:nevím 8:1:7 a ve věkové skupině do 50 let 17:5:17, což by naznačovalo, ale jednoznačně nepotvrzovalo námi předpokládaný vztah věku a postoje, naši hypotézu.

Tabulka 8 Položka č. 11: Víme, co koncept age managementu představuje.

Znalost konceptu AM	Četnost	v %
nevím	24	43,6
souhlasím	14	25,5
spíše souhlasím	11	20,0
spíše nesouhlasím	5	9,1
nesouhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce jsme zjišťovali, zda respondenti vnímají potřebu změnit stávající věkovou strukturu na pracovišti. 78,1% respondentů odpovědělo nesouhlasným výrokem, 18,2% respondentů se přiklonilo k souhlasným výrokům, 3,6% odpovědělo neutrálně.

Tabulka 9 Položka č. 12: Vnímáme potřebu změnit věkovou strukturu našich zaměstnanců, která v současnosti neodpovídá aktuálním potřebám spojeným s běžným chodem organizace.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	24	43,6
spíše nesouhlasím	19	34,5
spíše souhlasím	9	16,4
nevím	2	3,6
souhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 13 jsme zjišťovali, jak respondenti vnímají možné budoucí personální ohrožení spojené se stárnutím stávajících zaměstnanců. Plných 76,4% respondentů odpovědělo záporným výrokem, ohrožení blízkým vývojem definovaným v rozmezí tří až pěti let vnímalo 18,2% respondentů, neutrální odpověď zvolilo 5,5% respondentů.

Tabulka 10 Položka č. 13: Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit stárnutí stávajících zaměstnanců.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	22	40,0
spíše nesouhlasím	20	36,4
spíše souhlasím	7	12,7
nevím	3	5,5
souhlasím	3	5,5
Celkem	**55**	**100,0**

Respondenti reagovali v 70,9% zápornými výroky také na otázku budoucího možného personálního ohrožení spojeného s nedostatkem zaměstnanců mladší věkové kategorie, kteří by disponovali ochotou pracovat v sociálních službách. Souhlasnými výroky ovšem ohrožení vyjádřilo celkem 23,6% respondentů, neutrální odpověď zvolilo 5,5% respondentů.

Tabulka 11 Položka č. 14: Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit nedostatek zaměstnanců mladších 50 let ochotných pracovat v sociálních službách.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	23	41,8
spíše nesouhlasím	16	29,1
spíše souhlasím	7	12,7
souhlasím	6	10,9
nevím	3	5,5
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce jsme ověřovali, nakolik respondenti uvažují o dobrovolnících jako o budoucím možném a využitelném zdroji. Kladnými stupni škály odpovědělo celkem 67,3% respondentů, nesouhlasilo naopak 21,8% respondentů, neutrálně se vyjádřilo 10,9% odpovídajících. Výsledky této odpovědi, 67,3% nesouhlasících s uvedeným výrokem, nekorespondují s výsledky s výsledky přecházející, 13. otázky, kde 76,4% respondentů necítící personální ohrožení stárnutím stávajících zaměstnanců, ale korespondují s výsledky odpovědi č. 12 a 78,1% nevnímajících potřebu změny věkové struktury a na jejichž základě by bylo možno dovozovat, že stávající věková struktura zaměstnanců odpovídá stávajícím potřebám organizace a že management necítí v střednědobém horizontu ohrožení těchto potřeb změnou věkové struktury. Při formulaci výroků jsme očekávali a vycházeli z hypotézy, že stávající věková struktura organizace (položka č. 12) bude vnímána a hodnocena kladně, jako odpovídající potřebám organizace, resp. nebude vnímána potřeba ji měnit, protože odpovídá aktuálním potřebám spojeným s běžným chodem organizace. Na druhé straně a v kontrastu s tímto stávajícím stavem bude stát pocit ohrožení v budoucnu, v střednědobém horizontu, který jsme si zjistili na základě zkušeností, v průběhu přípravy dotazníků a jejich testování. Současně jsme ve vedlejší hypotéze předpokládali, že postoj se bude odlišovat podle věku respondenta, mladší věkové kategorie budou méně vnímavé k potřebám změn, starší budou citlivější. Základní hypotéza by se v případě uvedení jen a pouze položek č. 12 a č. 13 ukázala jako nepravdivá, avšak přidáním položky č. 14 se ukázalo, že otázka zůstává otevřena. V obecné rovině není pociťováno ohrožení budoucím vývojem a tedy potřeba přijmout či připravovat odpovídající řešení, včetně zavedení AM, avšak více než 10% rozdíl ve výsledcích mezi položkami č. 12 a č. 13 na jedné straně

a položkou č. 14 na straně druhé ukazuje, že zde existuje uvědomění si aspektu stárnoucí věkové struktury a jeho možného vlivu na ohrožení chodu organizace. Krátce řečeno, lze konstatovat částečné potvrzení naší hypotézy, které by však vyžadovalo další a detailnější zkoumání. Takové konstatování platí i pro vedlejší hypotézu.

Tabulka 12 Položka č. 15: Zamýšlíme využívat dobrovolnickou činnost, jako doplňkový zdroj pracovní síly.

Výrok	Četnost	v %
souhlasím	23	41,8
spíše souhlasím	14	25,5
nesouhlasím	7	12,7
nevím	6	10,9
spíše nesouhlasím	5	9,1
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 16 jsme se snažili zjistit, zda zaměstnavatelé pravidelně zjišťují spokojenost pracovníků v zaměstnání. 85,4% respondentů uvedlo kladnou odpověď, 14,5% spíše nesouhlasilo, stupeň nesouhlasím a nevím neoznačil ani jeden respondent.

Tabulka 13 Položka č. 16: Zjišťujeme pravidelně, zda jsou naši zaměstnanci na pracovišti spokojení.

Výrok	Četnost	v %
souhlasím	29	52,7
spíše souhlasím	18	32,7
spíše nesouhlasím	8	14,5
nevím	0	0,0
nesouhlasím	0	0,0
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 17 jsme se zajímali, zda zaměstnavatelé sledují zájem svých zaměstnanců setrvat v současném zaměstnání. Kladnými stupni odpovědělo celkem 76,3% respondentů, záporné stupně se projevily zastoupením v 18,1% a neutrální odpověď zvolilo celkem 5,5% respondentů.

Tabulka 14 Položka č. 17: Pravidelně monitorujeme zájem stávajících zaměstnanců setrvat v naší organizaci.

Výrok	Četnost	v %
souhlasím	24	43,6
spíše souhlasím	18	32,7
spíše nesouhlasím	8	14,5
nevím	3	5,5
nesouhlasím	2	3,6
Celkem	**55**	**100,0**

Následující položka dotazníku měla zhodnotit, v jaké míře zaměstnavatelé přizpůsobují pracovní podmínky starším pracovníkům. Pro názornost byly definovány příklady spojené s ochranou zdraví na pracovišti. Nesouhlasnými výroky odpovědělo celkem 43,6% respondentů, souhlasnými výroky celkem 40% respondentů a 16,4% volilo neutrální odpověď. Vysokou hodnotu záporných odpovědí si vysvětlujeme přístupem rovného zacházení se všemi zaměstnanci, může to však být vzhledem k určité neznalosti způsobeno přesvědčením některých zaměstnavatelů, že neznají žádný důvod o zaměstnance starší 51 let zvláštním způsobem pečovat. Nejméně pravděpodobnou se jeví skutečnost, že v sociálních službách (týká se jen pracovníků v přímé péči) může pracovat jen takový pracovník, který je zdravotně způsobilý k výkonu této práce, a zaměstnavatelé tak nemají důvod zabývat se možnými budoucími zdravotními problémy starších zaměstnanců, nebo přinejmenším částí zdravotních problémů právě proto, že výkon činnosti je podmíněn dokladem o zdravotní způsobilosti. Neutrální odpovědi mohou odrážet i skutečnost, že některé organizace nemají na pracovišti vůbec žádné starší pracovníky, jak by naznačovalo zodpovězení dotazníků č. 2 a č. 20. Přes výše uvedené 40% souhlasných výroků koresponduje s 45,5% respondentů znajících koncept AM a může tedy nepřímo potvrzovat naši hypotézu.

Tabulka 15 Položka č. 18: Přizpůsobujeme pracovní podmínky (např. ergonomické, zajištění zvýšené zdravotní péče) zaměstnancům starším 51 let.

Výrok	Četnost	v %
spíše nesouhlasím	16	29,1
spíše souhlasím	13	23,6
souhlasím	9	16,4
nevím	9	16,4
nesouhlasím	8	14,5
Celkem	**55**	**100,0**

Položkou č. 19 jsme chtěli prokázat, jak zaměstnavatelé vnímají své zkušené zaměstnance starší 51 let a použili jsme subjektivně zabarvené přirovnání takových zaměstnanců k rodinnému stříbru. 65,5% respondentů vyjádřilo souhlasnou odpověď. Naopak 20% respondentů nepovažuje své zkušené starší pracovníky za nenahraditelný lidský zdroj a14,5% respondentů nemusí znát sémantický význam slovního spojení, které bylo využito, případně jako v předchozí položce žádné starší pracovníky nemají. Pouze 1 negativní odpověď a 3 nevím z celkem 16 zastupujících věkovou skupinu 51 až 64 let a 10 nesouhlasných a 5 nevím z 39 ve věkové skupině do 50 let opět naznačuje, že postoje jednotlivých věkových skupin se v otázkách týkajících konkrétních postojů liší a rozchází.

Tabulka 16 Položka č. 19: Zkušené pracovníky starší 51 let považujeme za tzv. „rodinné stříbro“.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	22	40,0
souhlasím	14	25,5
spíše nesouhlasím	8	14,5
nevím	8	14,5
nesouhlasím	3	5,5
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 20 jsme oproti předcházející položce chtěli zjistit, zda zaměstnavatelé vnímají své starší pracovníky spíše jako „vyčerpané lidské zdroje“. Současně, byť negativně formulovaná, odráží stejný názor, jako položka č. 19. Jsme si však vědomi že obě položky se svým významem plně nekryjí. Zaměstnavatelé v 60% potvrdili, že pracovní vyhoření ne-

spojují s přibývajícím věkem, naopak 32,7% zaměstnavatelů uvádělo souhlasné odpovědi, neutrální odpověď využilo7,3% respondentů.

Tabulka 17 Položka č. 20: U zaměstnanců starších 51 let se setkáváme se syndromem vyhoření častěji než u zaměstnanců mladších 50 let.

Výrok	Četnost	v %
spíše nesouhlasím	19	34,5
nesouhlasím	14	25,5
spíše souhlasím	11	20,0
souhlasím	7	12,7
nevím	4	7,3
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce jsme chtěli zjistit, zda je věk zaměstnance jedním z kritérií, podle něhož se zaměstnavatelé při rozhodují při rozdělování práce. 65,5% respondentů potvrdilo, že respektují individualitu každé osobnosti, aniž by prvotním aspektem byl věk zaměstnance. 30,9% respondentů respektuje individualitu, navíc však přitom zohledňuje věk zaměstnance, zbytek tvořily neutrální odpovědi zastoupené v 3,6%.

Tabulka 18 Položka č. 21: Práci rozdělujeme mezi zaměstnance se zohledněním jejich individuálních fyzických i psychických schopností, bez zvláštního přihlédnutí k věku.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	25	45,5
souhlasím	11	20,0
spíše nesouhlasím	9	16,4
nesouhlasím	8	14,5
nevím	2	3,6
Celkem	**55**	**100,0**

Položka č. 22 nám měla napomoci vyhodnotit, zda zaměstnavatelé upřednostňují potřeby svých zaměstnanců nebo zda je jejich prioritou splněná potřeba uživatelů služeb bez zvláštního přihlédnutí k potřebám zaměstnance a jeho věku. Potřebám uživatelů se co do četnosti přiklonilo celkem 85,4% respondentů, jen 10,9% respondentů udává souvislost

mezi plněním potřeb uživatelů a potřebami zaměstnanců při organizaci práce a s ohledem na věkovou strukturu, neutrální odpověď zvolilo 3,6% respondentů.

Tabulka 19 Položka č. 22: Naplňování potřeb uživatelů sociálních služeb jsou prioritní úkoly, kterým podřizujeme organizaci práce, pracovní dobu a pracovní prostředí bez ohledu na věkovou strukturu.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	24	43,6
souhlasím	23	41,8
spíše nesouhlasím	5	9,1
nevím	2	3,6
nesouhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce č. 23 jsme se více vymezili oproti předcházející položce a zařadili jsme kontrolní otázku, kterou jsme formulovali tak, abychom ověřili předcházející tvrzení respondentů. Zjišťovali jsme, zda zaměstnavatelé při organizaci práce a vytváření pracovního prostředí respektují potřeby osob starších 51 let. Nesouhlasným výrokem tuto položku označilo celkem 76,4% respondentů, souhlasně se vyjádřilo 12,7% respondentů, neutrální zůstalo ve svém vyjádření 10,9% respondentů.

Tabulka 20 Položka č. 23: Při organizaci práce, rozvrhu pracovní doby a vytváření pracovního prostředí zohledňujeme zejména potřeby svých zaměstnanců starších 51 let.

Výrok	Četnost	v %
spíše nesouhlasím	26	47,3
nesouhlasím	16	29,1
spíše souhlasím	6	10,9
nevím	6	10,9
souhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

Položka č. 24 představovala možnost pro zaměstnavatele vyjádřit, jak dalece souhlasí s tvrzením, že disponují možnostmi převedení starších zaměstnanců na jinou práci v přípa-

dě jejich zdravotních problémů. Podle četností 54,6% respondentů odpovědělo záporným výrokem, souhlasně odpovědělo 34,5%, neutrálně 10,9% respondentů.

Tabulka 21 Položka č. 24: Je v našich možnostech přidělit zaměstnancům starším 51 let jinou práci, příp. práci na částečný úvazek, v případě změněné pracovní schopnosti či zdravotních obtíží.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	16	29,1
spíše nesouhlasím	14	25,5
spíše souhlasím	11	20,0
souhlasím	8	14,5
nevím	6	10,9
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce č. 25 nás zajímalo, zda organizace disponují takovými zdroji, které by umožňovaly změny v organizaci práce v návaznosti na zvyšující se věk zaměstnanců. 74,5% respondentů vyjádřilo nesouhlasnou odpověď, kladně reagovalo celkem 18,2% respondentů, neutrálně se vyjádřilo 7,3% odpovídajících.

Tabulka 22 Položka č. 25: Časové a materiální zdroje nám umožňují, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance.

Výrok	Četnost	v %
spíše nesouhlasím	22	40,0
nesouhlasím	19	34,5
spíše souhlasím	9	16,4
nevím	4	7,3
souhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 26 jsme opět použili kontrolní otázku a zajímalo nás, zda zaměstnavatelé mění pracovní úkoly a organizaci práce spolu se zvyšujícím se věkem zaměstnanců. 74,6% respondentů vyjádřilo nesouhlas, souhlasně se vyjádřilo 12,7% respondentů a neutrální odpověď zvolilo 12,7% dotázaných.

Tabulka 23 Položka č. 26: Organizujeme práci tak, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance.

Výrok	Četnost	v %
spíše nesouhlasím	26	47,3
nesouhlasím	15	27,3
spíše souhlasím	7	12,7
nevím	7	12,7
souhlasím	0	0,0
Celkem	**55**	**100,0**

Následující položka č. 27 měla prokázat, zda zaměstnavatelé organizují výměnu zkušeností mezi mladšími a staršími zaměstnanci, pro názornost byly uvedeny konkrétní příklady. Souhlasně reagovalo 78,2% respondentů, ovšem nesouhlasně se vyjádřilo 18,2% respondentů, neutrální odpověď zvolilo 1,8% respondentů.

Tabulka 24 Položka č. 27: Organizujeme výměnu zkušeností mezi služebně staršími a mladšími pracovníky, např. formou školení, seminářů, prezentací, ukázek práce.

Výrok	Četnost	v %
souhlasím	29	52,7
spíše souhlasím	14	25,5
spíše nesouhlasím	9	16,4
nevím	2	3,6
nesouhlasím	1	1,8
Celkem	**55**	**100,0**

Následující položka č. 28 měla vyhodnotit, zda respondenti pracují s odcházejícími pracovníky tak, aby bylo zaručeno, že pracovník neopustí organizaci bez předání zkušeností, případně znalostí. Podle vyjádření respondentů organizace pracují s přenosem informací v 71%, nesouhlasně odpovědělo 10,9% respondentů a plných 18,2% respondentů označilo neutrální odpověď, tento vyšší údaj mohl být způsoben nezájmem respondentů zjišťovat při odcházení pracovníků takové skutečnosti nebo se mohlo jednat o méně zkušené respondenty, kteří takovou situaci dosud nezažili či o ní nepřemýšleli.

Tabulka 25 Položka č. 28: Nestává se nám, aby zkušenosti a znalosti, aniž by předtím byly předány, odešly spolu s pracovníkem opouštějícím naši organizaci.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	25	45,5
souhlasím	14	25,5
nevím	10	18,2
spíše nesouhlasím	6	10,9
nesouhlasím	0	0,0
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 29 nás zajímalo, zda zaměstnavatel reaguje na vzdělávací potřeby starších pracovníků, respektive zda si uvědomuje, že starší pracovník může mít jiné požadavky na vzdělávání, než kategorie mladších pracovníků. 60% respondentů se vyjádřilo souhlasně a vyjádřilo tím realizaci zvláštní podpory při vzdělávání starších pracovníků, nesouhlasně reagovalo 25,5 % respondentů, neutrální výrok použilo 14,5% respondentů.

Tabulka 26 Položka č. 29: Při vzdělávání pracovníků zohledňujeme potřeby zaměstnanců starších 51 let, např. podpora při zavádění změn, praktická pomoc při práci s PC, využívání „čteček“ apod.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	19	34,5
souhlasím	14	25,5
spíše nesouhlasím	10	18,2
nevím	8	14,5
nesouhlasím	4	7,3
Celkem	**55**	**100,0**

V následující položce č. 30 jsme se zajímali, zda při standardním fungování organizace poskytující sociální služby vnímají faktor věku, jako něco, co v případě starších zaměstnanců chod organizace omezuje. 89,1% respondentů vyjádřilo nesouhlas s tímto tvrzením, 7,3% respondentů označilo spíše souhlasně, neutrálně se vyjádřilo 3,6% respondentů.

Tabulka 27 Položka č. 30 Pro zajištění běžného chodu naší organizace je omezujícím faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	32	58,2
spíše nesouhlasím	17	30,9
spíše souhlasím	4	7,3
nevím	2	3,6
souhlasím	0	0,0
Celkem	**55**	**100,0**

V položce č. 31 jsme chtěli zjistit oproti předcházející otázce, kolik respondentů považuje věk starších pracovníků za přínosný faktor. Za přínosný uvedlo věk celkem 52,8% respondentů, nesouhlasně se vyjádřilo 29,1% dotazovaných a neutrální odpověď zvolilo v případě této položky 10,9% respondentů.

Tabulka 28 Položka č. 31 Pro zajištění běžného chodu naší organizace je pozitivním, přínosným faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	15	27,3
souhlasím	14	25,5
spíše nesouhlasím	10	18,2
nevím	10	18,2
nesouhlasím	6	10,9
Celkem	**55**	**100,0**

Prostřednictvím položky č. 32 jsme se chtěli zorientovat, zda zaměstnavatelé vyhodnocují absence, rozsah pracovní neschopnosti a počty pracovních úrazů za kalendářní rok, se zohledněním různých věkových kategorií zaměstnanců. 69,1% respondentů nehodnotí uvedené aspekty vzhledem k věkové struktuře, souhlasně odpovědělo 20% dotázaných, neutrálně potom 10,9% respondentů.

Tabulka 29 Položka č. 32 Management organizace průběžně vyhodnocuje, s ohledem na rozdíly mezi pracovníky mladšími 50 let a staršími 51 let, údaje o počtu absencí, počtu dnů pracovní neschopnosti a počtu pracovních úrazů za kalendářní rok.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	29	52,7
spíše nesouhlasím	9	16,4
spíše souhlasím	7	12,7
nevím	6	10,9
souhlasím	4	7,3
Celkem	**55**	**100,0**

Položka č. 33 hodnotila, zda organizace vyhodnocují fluktuaci nově přijímaných pracovníků s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců. Výsledek napověděl, že 51,1% respondentů kritérium fluktuace nehodnotí, souhlas s tvrzením zastupovalo 32,7% respondentů a neutrálně se vyjádřilo celkem 9,1% dotazovaných.

Tabulka 30 Položka č. 33 Management organizace vyhodnocuje alespoň jednou ročně fluktuaci nově přijímaných pracovníků s ohledem na věkovou strukturu.

Výrok	Četnost	v %
nesouhlasím	19	34,5
spíše nesouhlasím	13	23,6
spíše souhlasím	11	20,0
souhlasím	7	12,7
nevím	5	9,1
Celkem	**55**	**100,0**

V další povinné položce jsme se dotazovali, zda organizace sledují věkovou strukturu na pracovišti a také průměrnou délku pracovního poměru v organizaci. Souhlasně reagovalo celkem 50,9% respondentů, nesouhlasnými výroky celkem 38,1%, neutrálně se vyjádřilo k této položce 10,9% respondentů.

Tabulka 31 Položka č. 34 Management sleduje věkovou strukturu svých zaměstnanců a průměrnou délku pracovního poměru v organizaci.

Výrok	Četnost	v %
spíše souhlasím	16	29,1
spíše nesouhlasím	13	23,6
souhlasím	12	21,8
nesouhlasím	8	14,5
nevím	6	10,9
Celkem	**55**	**100,0**

Poslední povinnou položkou našeho dotazníku bylo hodnocení definovaných lidských vlastností podle pořadí důležitosti. Vybírat mohli respondenti z 5 níže uvedených vlastností. Bez ohledu aspekt věku zaměstnanců jsme chtěli zjistit, jaké vlastnosti zaměstnavatelé v sociálních službách u svých podřízených preferují. Výsledky jsme zamýšleli srovnávat s dalšími nepovinnými položkami, jejichž výstupy měly udávat, jaké silné stránky, vlastnosti a znalosti preferují zaměstnavatelé u různých věkových skupin zaměstnanců. Vzhledem k nízkým četnostem odpovědí respondentů na nepovinné položky, nemohl být naplněn náš původní záměr srovnání. Uvádíme tedy jen vlastnosti, kterých si zaměstnavatelé nejvíce cení u svých podřízených v průměrném pořadí na stupnici 1 až 5, s vyjádřením rozptylu. Nejvýznamněji byla hodnocena zodpovědnost, následovala pečlivost, tolerance, loajalita a obětavost.

Tabulka 32 Položka č. 35 Seřaďte 5 uvedených lidských vlastností v pořadí podle důležitosti.

Vlastnosti	Průměrné pořadí	Rozptyl
zodpovědnost	1,182	0,221
pečlivost	2,673	0,911
tolerance	3,436	1,337
loajalita	3,818	1,312
obětavost	3,891	1,152

6 DISKUZE K VÝSLEDKŮM VÝZKUMU

V rámci předchozí kapitoly jsme se snažili o naplnění výzkumných cílů a nalezení odpovědí na výzkumné otázky a potvrzení hypotéz. Hypotézy se nám vzhledem k nízkému počtu odpovídajících respondentů nepodařilo jednoznačně potvrdit, ani vyvrátit, ale z odpovědí, které jsme získali, můžeme vyvodit následující závěry, i když máme na zřeteli, že nemůžeme takové závěry zobecňovat.

Zaměstnavatelé, kteří na dotazník reagovali, prokázali, že mají povědomí a současně i přehled o věkové struktuře svých zaměstnanců už proto, že dokázali vyčíslit počty zaměstnaných v jednotlivých věkových kategoriích a vyčíslili také částečně počty nově přijímaných zaměstnanců v daných kategoriích za uplynulý kalendářní rok. Naopak přehled nebo evidence fluktuace jednotlivých věkových kategorií nově přijímaných zaměstnanců organizace v převážné míře nesledují, což se projevuje i v zodpovězení položek zaměřených na posuzování budoucí potřeby pracovní síly v organizacích, kdy se zaměstnavatelé neobávají nedostatku pracovníků, kteří by chtěli nebo mohli pracovat v sociálních službách. Plánování budoucí potřeby pracovní síly s ohledem na demografické stárnutí společnosti tedy nemá v organizacích poskytujících sociální služby dosud své místo, což není v souvislosti s celkovým stavem nezaměstnanosti a s nestabilitou sektoru sociálních služeb, zejména v souvislosti s připravovanými změnami financování, překvapujícím zjištěním. Přesto lze konstatovat, že v obecné rovině existuje uvědomění si aspektu stárnoucí věkové struktury a jeho možného vlivu na ohrožení chodu organizace, což tvoří předpoklad možného cíleného přístupu k řešení případných negativních dopadů.

Nabízí se otázka, zda je prostředí sociálních služeb jedinou výjimečnou a specifickou oblastí spojenou se službami veřejného zájmu, které má, vzhledem k častým změnám jak financování, tak i organizace a zákonného ukotvení, tendenci řešit především každodenní, krátkodobé otázky s výhledem omezeným časovým horizontem daným finančním rámcem toho kterého zdroje, tj. státní rozpočet rok, granty dva roky apod. Avšak léta jsou slyšet z médií zprávy o podfinancování českého školství a o klesající prestiži tohoto povolání, přičemž tato oblast veřejných služeb není jedinou, která volá současně po velkých změnách a současně stabilním finančním rámci.

Přitom faktor stability organizační a finančních zdrojů není tím jediným, který bude určovat podobu veřejných služeb. Jak poukazují někteří z autorů (Brodan, 2014), které ze so-

ciologického hlediska na jedné straně hovoří o prospěšnosti věkově vyvážených pracovních týmů, na straně druhé o tom, že manažerům stále chybí zájem o své podřízené zaměstnance. K tomu autor dodává, že při stávající výměně generací se zcela jistě mění stereotypy chování zaměstnanců - mladší se odmítají přizpůsobovat pracovním návykům starších zaměstnanců, což může vést k situaci, kdy bez vzájemné spolupráce bude jen pokračovat konkurenční boj mezi generacemi, jež nikomu neprospěje.

S tím bezprostředně souvisí i zájem zaměstnavatelů o kvalitu pracovního života svých zaměstnanců, kdy respondenti ve velké míře souhlasili s tvrzením, že zaměstnavatel pravidelně zjišťuje spokojenost zaměstnanců na pracovištích a sleduje zájem svých podřízených setrvat tam, kde se jim dobře pracuje.

Při hodnocení se zaměstnavatelé v celkem zajímavém množství vyjádřili, že uvažují o posílení svých personálních zdrojů z řad dobrovolníků. Je jisté, že tento veskrze pozitivní prvek může působit v sociálních službách jen okrajově, obzvláště pokud je zamýšlen pouze jako zdroj doplňkový. Nicméně pro zachování různorodosti pracovních týmů a pro možné oživení pracovních iniciativ jen doufáme, že tento možný lidský potenciál nebude do budoucna stát na okraji zájmu poskytovatelů služeb a najde si své místo nejen v normách obyčejného občanského života, ale i v personální práci u poskytovatelů služeb v daleko větší míře, než je tomu dosud.

V našem dotazníku jsme využili také možnosti zjistit, jak hodnotí zaměstnavatelé své starší zaměstnance a vůbec jak vnímají faktor věku na pracovišti. Prostřednictvím povinných položek jsme se dozvěděli, že převážná většina zaměstnavatelů si svých starších zaměstnanců nejenže cení, dokonce jsme v následujících reakcích jako zpětnou vazbu od manažerů působících v sociálních službách získali vyjádření, která jednoznačně preferovala starší pracovníky před mladšími, zejména s ohledem na větší časovou přizpůsobivost, kterou tito lidé disponují a také ochotou pracovat i nad rámec svých pracovních povinností. Takový přístup do budoucna už nebude příliš samozřejmý, podle Brodana (2014) se nastupující mladší generace nechce nechávat příliš svazovat pracovním životem a je obvyklé, že tito lidé upřednostňují vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, dokonce ve větším měřítku odmítají přijmout práci, u které existuje předpoklad přesčasové práce. Podle našich výsledků není faktor věku u zaměstnanců omezujícím faktorem s ohledem na zkoumanou oblast, přesto se nám podařilo zjistit určitý rozpor v tvrzeních, kdy v položce č. 30 nepova-

žuje věk starších zaměstnanců za omezující hledisko celkem 89,1% dotazovaných, jako přínos však hledisko věku u starších zaměstnanců shledává jen 52,8% respondentů.

Zajímalo nás však také, jak zaměstnavatelé přizpůsobují pracovní podmínky spojené s významnými atributy organizace práce (např. pracovní doba, přerozdělování práce s ohledem na věk zaměstnanců, pracovní úkoly měnící se s věkem, organizace výměny zkušeností aj.) narůstající věku zaměstnanců. Z výsledků vyplývá, že takové činnosti se standardně na pracovištích nerealizují s ohledem na věk zaměstnanců, oproti tomu jsme získali informaci, která se jeví tak, že na prvním místě co do zájmu není zaměstnanec (i starší zaměstnanec) sociální služby, ale uživatel, jehož potřebám je podřízena organizace práce na pracovištích. Vzhledem k takovému zjištění je nasnadě zamyšlení, že se v tomto případě zaměstnavatelé v sociálních službách zřejmě neliší od zaměstnavatelů v jiných sektorech, i když se tolik proklamovaná etika všech možných kodexů pomáhajících pracovníků a organizací poskytujících sociální služby zabývá v jiných oborech nevídaným množstvím pravidel a norem týkajících se v podstatě lidské interakce a dodržování lidských práv, svobod a ochrany uživatelů např. před předsudky.

Abychom dali zaměstnavatelům větší prostor k vyjádření hodnocení svých zaměstnanců vůči jejich věku, využili jsme také nepovinné položky, kterými jsme zjišťovali, jakých vlastností, znalostí a dovedností si zaměstnavatelé cení u svých podřízených nejvíce. Zajímalo nás nejdříve, jaké znalosti a dovednosti si cení u svých zaměstnanců nejvíce a chtěli jsme poté znát, jaké z uváděných atributů přisuzují nejvýznamněji věkovým kategoriím co do pořadí důležitosti, přičemž jsme vycházeli z porovnání textace silných stránek osobnosti v návaznosti na věk. V první obecné fázi jsme získali orientační informace týkající se všech zaměstnanců. Upřednostňována v oblasti dovedností byla zejména komunikativnost, empatie a odborné dovednosti. V oblasti znalostí pak obecně nejvíce zastoupenou odpovědí byly odborné znalosti včetně znalostí o cílových skupinách služeb, znalost práce na PC a znalost legislativy. Další nepovinnou položkou jsme zjišťovali, jaké přednosti a nejsilnější stránky osobnosti specifikují zaměstnavatelé u svých podřízených mladších 50 let v pořadí podle důležitosti a setkali jsme se s různými volbami, jako nadšení, energie, dobrá úroveň komunikace, ale také dobrý zdravotní stav. V další položce jsme požádali o hodnocení silných stránek zaměstnanců starších 51 let a nejvíce zastoupenou odpovědí se stal zkušenost, nadhled, loajalita nebo trpělivost. Stejné hodnocení jsme chtěli znát také s ohledem na poslední skupinu zaměstnanců starších 65 let a i když v této položce odpoví-

dalo málo respondentů, opět byla zastoupena nejvíce zkušenost a vyrovnanost či rozvážnost.

O to více nás překvapilo, že v poslední nepovinné položce, na kterou odpovídalo celkem 52 respondentů, téměř 33% respondentů nesouhlasilo s tvrzením, že se silné stránky lidí s věkem mění.

Na závěr jsme si nechali pár připomínek, prostřednictvím kterých se respondenti chtěli vyjádřit k našemu dotazníku. Někteří respondenti vyjádřili obdiv a úctu ke svým starším kolegům s dovětkem, že upřednostňují nového zaměstnance z řad starších zejména z důvodu časové flexibility, oproti např. maminkám po mateřské dovolené, i když jejich zkušenosti také ukázaly, že po 60 roce klesá výkonnost zaměstnance a tato pak ještě výrazněji klesne s věkem nad 65 let.

Sporadicky se mezi respondenty objevili i takoví, kteří vyjádřili své obavy vůči situacím, které sice dosud nemuseli řešit, ale reálně mohou brzy nastat a ve své podstatě dali najevo, že na to nejsou připravení. Za povšimnutí stojí také reakce zaměstnavatele, který zmínil otázku fyzické náročnosti práce v některých službách, které starší pracovnice nemohou dostát a když se jedná o méně fyzicky náročnou práci, nemají např. potřebné vzdělání. Ve více případech se jako zpětná vazba objevilo poděkování za náměty k zamyšlení vůči věku zaměstnanců a s tím spojených rozdílů v přístupu k nim, z jiných odpovědí mimo jiné vyplynulo také to, že se někteří zaměstnavatelé dosud nezabývali rozdíly mezi zaměstnanci dané věkem, protože to zaměstnanci nepožadovali.

Můžeme tvrdit, že se nám i přes nemožnost jednoznačně potvrdit či vyvrátit postavené hypotézy, jak bylo podrobněji rozebráno např. u položek 14 a 18, podařilo naplnit všechny cíle naší práce a našli jsme odpovědi na otázky, které nás zajímaly.

ZÁVĚR

Současný pracovní trh není nakloněn k zohledňování potřeb zaměstnanců, tempo dnešní doby a aktuální ekonomická situace se stále více upínají k prosazování témat spojených s konkurenceschopností a efektivitou na trhu do té míry, že se zaměstnanci stávají stále méně významným prvkem, schopným spoluovlivnit chod organizací. V prostředí sociálních služeb, které jsou svázány s poskytováním služby jiným lidem v nepříznivé sociální situaci, je zřejmé, že jejich specifické poslání se upíná zejména k osobám, jejichž potřeby mají být uspokojeny, zatímco řadový zaměstnanec sociálních služeb, stojí se svými potřebami až jako druhý v řadě. Můžeme se jen domýšlet, kolik pracovního času věnuje zaměstnavatel v oblasti sociálních služeb zajišťováním vhodných podmínek, dodržováním etických pravidel, hlídáním kvality služby a jiných aspektů práce směrem k uživatelům, oproti práci s vlastními zaměstnanci, kteří jsou těmi, kdo se podílí na všech jmenovaných činnostech. Jsou to právě zaměstnavatelé, kteří mají v rukou budoucí osudy všech současných i budoucích starších pracovníků. Jaké prostředí a vztahy vytváříme dneškem, takové budeme mít i v budoucnu.

Náš výzkum zčásti potvrdil, že zaměstnavatelům není lhostejný řadový starší zaměstnanec, přesto jsou témata, o kterých se nehovoří, ani se o nich zřejmě nepřemýšlí. Nejvíce nás překvapilo, že se zaměstnavatelé neobávají, že by je mohlo ohrozit stárnutí jejich zaměstnanců a současně se nebojí, že by byli do budoucna nějak ohroženi nedostatkem mladších, kteří chtějí v sociálních službách pracovat. Pokud se na pracovním trhu objevují stále rostoucí čísla nezaměstnaných, a starších osob obzvláště, je až s podivem, že naše legislativa dosud nezavedla přísnější ochranu staršího zaměstnance, právě s ohledem na možné budoucí vysoké náklady takového nezaměstnaného, který v předdůchodovém věku nebude mít ani nadále zřejmě moc příležitostí, jak se uplatnit. Odvrácenou stranou této mince se ovšem nesmí stát stav, kdy stát řeší jen nepříznivé důsledky a nehledá cesty, jak zmírnit nebo zcela odstranit příčiny takového stavu. Stejně tak se nesmí propagace a aplikace věkového managementu stát pouze novou oblastí pro vzdělavatele, kteří už v mnohém předvedli, jak v praxi vypadají dobré úmysly u jiných marginalizovaných skupin na trhu práce, jako jsou např. absolventi. Je ovšem na místě zvážit, jakou cestou přivést informace k těm zaměstnavatelům, pokud nedojde k uzákonění povinnosti zavádět AM plošně. Podobně jako je tomu nyní u otázky řešení nezaměstnanosti, kdy se zástupci vlády shodují na možnosti zapojit nezaměstnané do činnosti pro státní podniky, je na místě, aby v prvé řadě stát,

jeho organizace a samospráva začala s prosazováním principů věkového managementu ve svých organizacích a šla tak dobrým příkladem. Jedině tak je možné toto téma prosadit spolu s osvětou na úrovni všech stupňů českého školství, jehož absolventi jsou budoucností této společnosti a chce se nám věřit, že příští generace bude více nakloněna naplňování potřeb všech členů společnosti, nejen znevýhodněných.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AIVD. *O projektu.* [online]. [cit 29-12-2012]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-oprojektu>.

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

BAKOŠOVÁ, Zlatica. *Sociálna pedagogika jako životná pomoc.* 3. rozšířené a aktualizované vydání. Bratislava: Public promotion, 2008. ISBN 978-80-969944-0-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Praha: Grada, 2013, s. 44 – 91. Kapitola č. 2, Management sociálních vztahů v organizaci. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Drahoňovský Jan. Praha: Grada, 2013, s. 100 – 160. Kapitola č. 4, Sociálně psychologické aspekty života v organizaci. ISBN 978-80-247-4211-3.

BEDNÁŘ, Vojtěch a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management.* Těšitelová Helena. Praha: Grada, 2013, s. 191 – 216. Kapitola č. 6, Vztahy se zaměstnanci pohledem personálního marketingu. ISBN 978-80-247-4211-3.

BENEŠ, Milan. *Andragogika.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.

BOSNIČOVÁ, Nina. *Age management: dobré firemní praxe v ČR.* Gender studies, o. p. s. [online]. [cit 29-12-2012]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/sites/default/files/bosnicova_01.pdf>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategický rozvoj lidských zdrojů. Co je důležitější v současné společnosti znalostí: Rozvoj lidských zdrojů nebo jejich řízení?* Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. ISBN 978-80-244-3288-5.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ, Lenka ŘEHÁKOVÁ. *Age Management. Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. [online]. [cit 29-12-2012]. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.
Dostupné z: <http://www.aivd.cz/sites/default/files/agemanagement_web.pdf>.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumíra LAZAROVÁ, Petr NOVOTNÝ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ, Lenka ŘEHÁKOVÁ. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+.* Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život.* Praha: Management Press, 2006. ISBN 978-80-7261-156-0.

ČESKO. *Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách*. [online]. [cit 28-10-2013]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf>.

ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.* [online]. [cit 12-01-2014]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/zoz_1.1.2014.pdf>.

ČESKO. *Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů.* [online]. [cit 12-01-2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009#par1>.

ČSSD.cz. *Keller (ČSSD): Když chybí práce.* Praha: OUR MEDIA, Parlamentní listy.cz, 2014. [online]. [cit 16-2-2014]. Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz/politika/politici-volicum/Keller-CSSD-Kdyz-chybi-prace-303788>.

DRUCKER, Peter F. *Management budoucnost začíná dnes.* Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-00-4.

DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy.* Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DRUCKER, Peter F. *Efektivní vedoucí.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-189-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, JENŠÍKOVÁ Jana a Daniel LIBERTIN. Pěstujme mezigenerační solidaritu, v budoucnu se nám to vyplatí. *Age Management. Život je nádherný v každém věku.* Praha: Antecom, 2013, č. 4/2013, s. 12-16. ISSN 1805-5524. [online]. [cit 8-12-2013].
Dostupné z: http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2013_09.pdf

Evropský sociální fond. *Implementace Age Managementu v České republice.* [online]. [cit 29-12-2012]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/implementace-age-managementu-v-ceske-republice?lang=1&ref=m&source=email>.

European Agency for Safety and Health at Work. *Evropský průzkum podniků na téma nových a vznikajících rizik. Shrnutí zprávy.* Belgie, 2010. ISBN 978-92-9191-306-0. [online]. [cit 21-01-2014]. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/reports/cs_esener1-summary.pdf>.

FROMM, Erich. *Mít nebo být?* Praha: Aurora, 2001. ISBN 80-7299-036-5.

HAŠKOVCOVÁ, Helena. *Sociální gerontologie aneb senioři mezi námi.* Praha: Galén, 2012. ISBN 978-80-7262-900-8.

HECHTOVÁ, Alena. *Studie, o kterých se příliš nemluví. Hrozí obrovská nezaměstnanost i nepokoje.* Praha: OUR MEDIA, Parlamentní listy.cz, 2014. [online]. [cit 30-01-2014]. Dostupné z: < http://www.parlamentnilisty.cz/arena/tema/Studie-o-kterych-se-prilis-nemluvi-Hrozi-obrovska-nezamestnanost-i-nepokoje-301927>.

HORÁKOVÁ, Markéta a Pavel HORÁK. Zaměstnatelnost skupin ohrožených nezaměstnaností na současných trzích práce. *Sociológia – Slowak Sociological Review.* Ročník 2013/2, s. 128 - 149. [online]. [cit 8-12-2013].
Dostupné z: <http://www.sav.sk/journals/uploads/05031003Horakova%20-%20upraveny%20text_fin.pdf>.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu. Základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

CHUM, Jiří. Genderové stereotypy a věková diskriminace. Všichni nějak kategorizujeme. *Veřejná správa.* Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2013, ročník XXIV, č. 11/2013, s. 14-15. ISSN 1213-6581.

ILMARINEN, Juhani. *Jako si predĺžiť aktívny život.* Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii. Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-016558-3.

ILMARINEN, Juhani. Stárnoucí zaměstnanci a klíčoví hráči. *Veřejná správa.* Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2012, ročník XXIII, č. 20/2012, s. 16-17, ISSN 1213-6581.

KELLER, Jan a Věra VORTELOVÁ. Žádná generace není pouze dárcem ani pouze dlužníkem. *Age Management.* Praha: Antecom, 2013, č. 3/2013, s. 10-13. ISSN 1805-5524.

[online]. [cit 8-12-2013]. Dostupné z:
<http://antecom.cz/upload/agemanagement/Age_Management_2013_07.pdf>.

KOTÍKOVÁ, Jaromíra a kolektiv. *Podpora osob 50+ na trhu práce v praxi vybraných zemích EU.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2013. ISBN 978-80-7416-132-2. [online]. [cit 05-01-2014]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_364.pdf>.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-206-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách.* 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

KRAUS, Blahoslav. *Základy sociální pedagogiky.* Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-383-3.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie. Možnosti, které čekají.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3604-4.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MAREK, Jiří a kolektiv. *Sociální služby na rozcestí.* Praha: Konfederace zaměstnatelských a podnikatelských svazů ČR, 2013. ISBN 978-80-905248-3-5. [online]. [cit 05-01-2014]. Dostupné z: <http://www.uzs.cz/files/socialni-sluzby-na-rozcesti.pdf>.

MATOUŠEK, Oldřich a Irena MACLOVÁ. *Starší pracovník. Příručka pro zaměstnavatele. Bezpečný podnik.* Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2002, ISBN neuvedeno.

MATOUŠEK, Oldřich a kolektiv. *Encyklopedie sociální práce.* Libor Musil. Praha: Grada, 2013, s. 506-509. Kapitola č. IX. Profese. Sociální práce a jiné pomáhající obory/profese. ISBN 978-80-262-0366-7.

MENDLÍKOVÁ, Olga a Marek ŠEDIVÝ. *Úspěšná nezisková organizace.* 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013. [online]. [cit 13-01-2014]. Dostupné z:

<http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada__Akcni_plan_staruti_.pdf>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Strategie sociálního začleňování 2014 – 2020.* Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2014. [online]. [cit 21-01-2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/17082/strategie_soc_zaclenovani_2014-20.pdf>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Registr poskytovatelů sociálních služeb*. Praha, 2007. [online]. [cit 18-01-2014]. Dostupné z: <http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do?SUBSESSION_ID=1394986736868_1>.

MOLEK, Jan. *Marketing sociálních služeb.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009. ISBN 978-80-7416-026-4. [online]. [cit 28-10-2013]. Dostupné z: < http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_290.pdf>.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb. Vybrané problémy.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7. [online]. [cit 28-10-2013]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_332.pdf>.

Nařízení vlády č. 361/2007, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit 13-01-2014]. Dostupné z: < http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonStruct.jsp?idBiblio=65267&nr=361~2F2007&rpp=15#local-content>.

PITNEROVÁ, Dagmar. *Management sociální práce*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, Pedagogická fakulta, 2008. ISBN 978-80-244-2012-7.

PLHÁKOVÁ, Kateřina. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů. *Dopadová studie č. 29. Specifické vztahy zaměstnavatele a zaměstnance v sociálních službách.* Praha, 2012. [online]. [cit 13-01-2014]. Dostupné z: <http://kzps.monitorovani.eu/moduly/vybermodulu/files/vystupy_z_projektu/dopadove_studie/socialni_sluzby/Socialni_sluzby_-_DS_-_Specificke_vztahy_zamestnance_a_zamestnavatele.pdf>.

PŘÍHODA, Václav. *Ontogeneze lidské psychiky IV. Vývoj člověka v druhé polovině života.* Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1974. ISBN neuvedeno.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Jitka. Stárneme už 150 let. *Můžeš*. Praha: Sdružení přátel Konta Bariéry ve spolupráci s Nadací Charty 77, 2013, č. 12-2013, s. 16-17. ISSN 1213-8908.

SAK, Petr a Karolína KOLESÁROVÁ. *Sociologie stáří a seniorů.* Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3850-5.

STEINEROVÁ, Magdaléna, Andrea VÁCLAVÍKOVÁ a Radomír MERVART. *Společenská zodpovědnost firem. Průvodce nejen pro malé a střední podniky.* Praha: Business Leaders Forum, 2008. [online]. [cit 12-01-2014]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>.

STUART-HAMILTON, Ian. *Psychologie stárnutí*. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-274-2.

ŠIMEK, Robert. Otto von Bismarck: Důchody od kancléře. *Profit.* Praha: Mladá fronta, 24. 2. 2011. [online]. [cit 12-01-2014]. Dostupné z: < http://euro.e15.cz/profit/otto-von-bismarck-duchody-od-kanclere-901434>.

ŠPATENKOVÁ, Naděžda. Kol.: Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. *Andragogika. Čtvrtletník pro rozvoj a vzdělávání dospělých.* Praha: Academia Economia ve spolupráci s AIVD ČR, 2012, č. 3/2012, s. 23. ISSN 1211-6378.

ŠTOROVÁ, Ilona a kolektiv. Sázka na opomíjenou generaci. *Veřejná správa.* Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2012, ročník XXIII, č. 20/2012, s. 18-22. ISSN 1213-6581.

TICHÁ, Michaela. Motivace a motivování. *Odborný časopis Sociální služby*. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2013, ročník 15, č. 2/2013, s. 20-25. ISSN 1803-7348.

TUMA, Miroslav. *Teória a prax personálnej politiky v regiónoch.* Trenčín: Vzdělávacia akadémia J. A. Komenského, 2008. ISBN 978-80-970077-2-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu.* 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 80-86395-46-4.

VAVROŇ, Jiří. Lidé nad padesát často čekají na důchod před úřady práce. *Právo.* Praha: Borgis, 31. 1. 2014, ročník 24, č. 26. ISSN 1211-2119.

Veřejný ochránce práv. *Diskriminace na základě věku.* [online]. [cit 13-01-2014]. Dostupné z: <http://www.ochrance.cz/diskriminace/pripady-ochrance/diskriminace-dle-zakazanych-duvodu/diskriminace-na-zaklade-veku/>.

VESELSKÁ, Magdaléna. Manažment sociálnych služieb v SR. *Odborný časopis Sociální služby.* Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR, 2011, ročník 13, č. 11/2011, s. 20-22. ISSN 1803-7348.

Vláda České republiky. *Programové prohlášení vlády ČR.* [online]. [cit 20-2-2014]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/programove-prohlaseni-vlady-cr-115911/>.

Vláda České republiky. *Národní cíle ČR v rámci Strategie Evropa 2020*. [online]. [cit 18-01-2014]. Dostupné z:

<http://www.vlada.cz/cz/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/cr/eu-2020-a-cr-78696/>.

VLKOVÁ, Jitka. *Firmy řeší, jak se zbavit důchodců. Nabízí statisíce za jejich odchod.* [online]. [cit 27-02-2014]. Praha: Mafra, 2014. Dostupné z: < http://ekonomika.idnes.cz/jak-firmy-resi-odchod-duchodcu-z-firem-d8v-/ekonomika.aspx?c=A140227_2039040_ekonomika_spi>.

VÍŠEK, Petr a Ladislav PRŮŠA. *Optimalizace sociálních služeb.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2012. ISBN 978-80-7416-099-8. [online]. [cit 05-01-2014]. Dostupné z: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_343.pdf>.

Výzkumný ústav bezpečnosti práce. *O nás.* [online]. [cit 29-12-2013]. Dostupné z: <http://www.vubp.cz/index.php/o-nas>.

Zlínský kraj. *Katalog sociálních služeb ve Zlínském kraji*. [online]. [cit 11-03-2014]. Dostupné z: <http://www.socialnisluzbyzk.cz/>.

ZUKAL, Jiří. Rozdělení, které přetrvává. *Veřejná správa.* Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2013, ročník XXIV, č. 3/2013, s. 24-25. ISSN 1213-6581.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIVD Asociace institucí vzdělávání dospělých

AM Age management

ČR Česká republika

ESF Evropský sociální fond

EU Evropská unie

DPČ Dohoda o pracovní činnosti

DPP Dohoda o provedení práce

WAI Work Ability Index

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Pilíře age managementu ……..15

Obrázek 2 Dům pracovní schopnosti ……18

Obrázek 3 Formy poskytování sociálních služeb …….34

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Stěžejní otázky BOZP 41
Tabulka 2 Položka č. 1: Jaké je Vaše postavení/pozice v organizaci? 51
Tabulka 3 Položka č. 2: Váš věk. 52
Tabulka 4 Položka č. 3: Právní forma organizace. 52
Tabulka 5 Položky č. 4, 5, 6: Počty zaměstnanců v jednotlivých věkových skupinách. 53
Tabulka 6 Položky č. 7, 8, 9: Počty nově přijatých zaměstnanců v roce 2013. 53
Tabulka 7 Položka č. 10: Znáte termín age management? 55
Tabulka 8 Položka č. 11: Víme, co koncept age managementu představuje. 55
Tabulka 9 Položka č. 12: Vnímáme potřebu změnit věkovou strukturu našich zaměstnanců, která v současnosti neodpovídá aktuálním potřebám spojeným s běžným chodem organizace. 56
Tabulka 10 Položka č. 13: Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit stárnutí stávajících zaměstnanců. 56
Tabulka 11 Položka č. 14: Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit nedostatek zaměstnanců mladších 50 let ochotných pracovat v sociálních službách. 57
Tabulka 12 Položka č. 15: Zamýšlíme využívat dobrovolnickou činnost, jako doplňkový zdroj pracovní síly. 58
Tabulka 13 Položka č. 16: Zjišťujeme pravidelně, zda jsou naši zaměstnanci na pracovišti spokojení. 58
Tabulka 14 Položka č. 17: Pravidelně monitorujeme zájem stávajících zaměstnanců setrvat v naší organizaci. 59
Tabulka 15 Položka č. 18: Přizpůsobujeme pracovní podmínky (např. ergonomické, zajištění zvýšené zdravotní péče) zaměstnancům starším 51 let. 60
Tabulka 16 Položka č. 19: Zkušené pracovníky starší 51 let považujeme za tzv. „rodinné stříbro“. 60
Tabulka 17 Položka č. 20: U zaměstnanců starších 51 let se setkáváme se syndromem vyhoření častěji než u zaměstnanců mladších 50 let. 61

Tabulka 18 Položka č. 21: Práci rozdělujeme mezi zaměstnance se zohledněním jejich individuálních fyzických i psychických schopností, bez zvláštního přihlédnutí k věku. 61
Tabulka 19 Položka č. 22: Naplňování potřeb uživatelů sociálních služeb jsou prioritní úkoly, kterým podřizujeme organizaci práce, pracovní dobu a pracovní prostředí bez ohledu na věkovou strukturu. 62
Tabulka 20 Položka č. 23: Při organizaci práce, rozvrhu pracovní doby a vytváření pracovního prostředí zohledňujeme zejména potřeby svých zaměstnanců starších 51 let. 62
Tabulka 21 Položka č. 24: Je v našich možnostech přidělit zaměstnancům starším 51 let jinou práci, příp. práci na částečný úvazek, v případě změněné pracovní schopnosti či zdravotních obtíží. 63
Tabulka 22 Položka č. 25: Časové a materiální zdroje nám umožňují, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance. 63
Tabulka 23 Položka č. 26: Organizujeme práci tak, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance. 64
Tabulka 24 Položka č. 27: Organizujeme výměnu zkušeností mezi služebně staršími a mladšími pracovníky, např. formou školení, seminářů, prezentací, ukázek práce. 64
Tabulka 25 Položka č. 28: Nestává se nám, aby zkušenosti a znalosti, aniž by předtím byly předány, odešly spolu s pracovníkem opouštějícím naši organizaci. 65
Tabulka 26 Položka č. 29: Při vzdělávání pracovníků zohledňujeme potřeby zaměstnanců starších 51 let, např. podpora při zavádění změn, praktická pomoc při práci s PC, využívání „čteček“ apod. 65
Tabulka 27 Položka č. 30 Pro zajištění běžného chodu naší organizace je omezujícím faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let. 66
Tabulka 28 Položka č. 31 Pro zajištění běžného chodu naší organizace je pozitivním, přínosným faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let. 66
Tabulka 29 Položka č. 32 Management organizace průběžně vyhodnocuje, s ohledem na rozdíly mezi pracovníky mladšími 50 let a staršími 51 let,

údaje o počtu absencí, počtu dnů pracovní neschopnosti a počtu pracovních úrazů za kalendářní rok. 67

Tabulka 30 Položka č. 33 Management organizace vyhodnocuje alespoň jednou ročně fluktuaci nově přijímaných pracovníků s ohledem na věkovou strukturu. 67

Tabulka 31 Položka č. 34 Management sleduje věkovou strukturu svých zaměstnanců a průměrnou délku pracovního poměru v organizaci. 68

Tabulka 32 Položka č. 35 Seřaďte 5 uvedených lidských vlastností v pořadí podle důležitosti. 68

SEZNAM PŘÍLOH

PI Dotazník Age management v sociálních službách

PII CD s datovými soubory

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK AGE MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Dobrý den,

jmenuji se Hana Čalová a jsem studentkou oboru Sociální pedagogika na UTB ve Zlíně. Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který bude zdrojem informací pro mou diplomovou práci na téma „Age management v sociálních službách ve Zlínském kraji“. Chtěla bych Vás požádat, aby dotazník vyplnil **pracovník, který je ve Vaší organizaci zodpovědný za personální záležitosti**. Dotazník je anonymní a jeho záměrem je zjistit, nakolik je management v oblasti sociálních služeb seznámen s problematikou řízení lidí se zohledněním jejich věku a potřeb v průběhu jejich pracovního života.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění tohoto dotazníku, nezabere to více než 15 minut.

Vyplnit dotazník

AGE MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Pokud budete dotazník vyplňovat za část organizace, např. za organizační jednotku nebo pobočku mateřské společnosti poskytující sociální služby právě na území Zlínského kraje, uveďte prosím tento údaj v textovém poli poslední otázky, kde je prostor také pro Vaše připomínky.

V případě, že v dotazníku budete uvádět číselné údaje, uvádějte také číslo 0, pokud je tato varianta relevantní.

povinná otázka

1. Jaké je Vaše postavení/pozice v organizaci:

○ ředitel ○ personalista ○ vedoucí sociální služby ○ v případě, že jste si nevybrali ze seznamu, vypište konkrétní pracovní pozici. [ ]

povinná otázka

2. Váš věk:

○ do 50 let ○ od 51 do 64 let ○ nad 65 let

povinná otázka

3. Uveďte, jakou právní formu má Vaše organizace:

○ zapsaný spolek (dříve občanské sdružení) ○ obecně prospěšná společnost ○ příspěvková organizace ○ církevní organizace ○ ústav ○ jiná forma, např. OSVČ, nadace, nadační fond, akciová společnost aj., uveďte konkrétní formu do textového pole [ ]

povinná otázka

4. Kolik osob je v současnosti ve Vaší organizaci zaměstnáno v pracovně-právním vztahu (HPP, DPP, DPČ) ve věkové kategorii do 50 let?

Uveďte počet zaměstnaných osob.

[ ]

povinná otázka

5. Kolik osob je v současnosti ve Vaší organizaci zaměstnáno v pracovně-právním vztahu (HPP, DPP, DPČ) ve věkové kategorii od 51 do 64 let?

Uveďte počet zaměstnaných osob.

[ ]

povinná otázka

6. Kolik osob je v současnosti ve Vaší organizaci zaměstnáno v pracovně-právním vztahu (HPP, DPP, DPČ) ve věkové kategorii nad 65 let?

Uveďte počet zaměstnaných osob, případně doplňte číslo 0.

povinná otázka

7. V loňském roce (tj. od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013) jste v organizaci nově přijali ve věkové kategorii do 50 let:

Uveďte počet nově přijatých zaměstnanců v této věkové kategorii.

povinná otázka

8. V loňském roce (tj. od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013) jste v organizaci nově přijali ve věkové kategorii od 51 do 64 let:

Uveďte počet nově přijatých zaměstnanců v této věkové kategorii.

povinná otázka

9. V loňském roce (tj. od 1. 1. 2013 do 31. 12. 2013) jste v organizaci nově přijali ve věkové kategorii více než 65 let:

Uveďte počet nově přijatých zaměstnanců v této věkové kategorii.

povinná otázka

10. Znáte termín „age management“?

ANO NEVÍM NE

povinná otázka

11. Víme, co koncept age managementu představuje.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

12. Vnímáme potřebu změnit věkovou strukturu našich zaměstnanců, která v současnosti neodpovídá aktuálním potřebám spojeným s běžným chodem organizace.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

13. Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit stárnutí stávajících zaměstnanců.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

14. Vnímáme, že naši organizaci během tří až pěti let může personálně ohrozit nedostatek zaměstnanců mladších 50 let ochotných pracovat v sociálních službách.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

15. Zamýšlíme využívat dobrovolnickou činnost, jako doplňkový zdroj pracovní síly.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

16. Zjišťujeme pravidelně, zda jsou naši zaměstnanci na pracovišti spokojení.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

17. Pravidelně monitorujeme zájem stávajících zaměstnanců setrvat v naší organizaci.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

18. Přizpůsobujeme pracovní podmínky (např. ergonomické, zajištění zvýšené zdravotní péče) zaměstnancům starším 51 let.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

19. Zkušené pracovníky starší 51 let považujeme za tzv. „rodinné stříbro“.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

20. U zaměstnanců starších 51 let se setkáváme se syndromem vyhoření častěji než u zaměstnanců mladších 50 let.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

21. Práci rozdělujeme mezi zaměstnance se zohledněním jejich individuálních fyzických i psychických schopností, bez zvláštního přihlédnutí k věku.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

22. Naplňování potřeb uživatelů sociálních služeb jsou prioritní úkoly, kterým podřizujeme organizaci práce, pracovní dobu a pracovní prostředí bez ohledu na věkovou strukturu zaměstnanců.

Vyberte nejvhodnější odpověď.
SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

23. Při organizaci práce, rozvrhu pracovní doby a vytváření pracovního prostředí zohledňujeme zejména potřeby svých zaměstnanců starších 51 let.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

24. Je v našich možnostech přidělit zaměstnancům starším 51 let jinou práci, příp. práci na částečný úvazek, v případě změněné pracovní schopnosti či zdravotních obtíží.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

25. Časové a materiální zdroje nám umožňují, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

26. Organizujeme práci tak, aby se pracovní úkoly měnily/přizpůsobovaly spolu s věkem zaměstnance.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

27. Organizujeme výměnu zkušeností mezi služebně staršími a mladšími pracovníky, např. formou školení, seminářů, prezentací, ukázek práce.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

28. Nestává se nám, aby zkušenosti a znalosti, aniž by předtím byly předány, odešly spolu s pracovníkem opouštějícím naši organizaci.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

29. Při vzdělávání pracovníků zohledňujeme potřeby zaměstnanců starších 51 let, např. podpora při zavádění změn, praktická pomoc při práci s PC, využívání „čteček“ apod.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

30. Pro zajištění běžného chodu naší organizace je omezujícím faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

31. Pro zajištění běžného chodu naší organizace je pozitivním, přínosným faktorem věk našich zaměstnanců nad 51 let.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

32. Management organizace průběžně vyhodnocuje, s ohledem na rozdíly mezi pracovníky mladšími 50 let a staršími 51 let, údaje o počtu absencí, počtu dnů pracovní neschopnosti a počtu pracovních úrazů za kalendářní rok.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

33. Management organizace vyhodnocuje alespoň jednou ročně fluktuaci nově přijímaných pracovníků s ohledem na věkovou strukturu.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

34. Management sleduje věkovou strukturu svých zaměstnanců a průměrnou délku pracovního poměru v organizaci.

Vyberte nejvhodnější odpověď.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

povinná otázka

35. Seřaďte 5 uvedených lidských vlastností v pořadí podle důležitosti.

Vlastnosti, které považujete za podstatné pro výkon práce ve Vaší organizaci, jedničkou označte nejdůležitější.

	1.	2.	3.	4.	5.
tolerance:	○	○	○	○	○
zodpovědnost:	○	○	○	○	○
pečlivost:	○	○	○	○	○
obětavost:	○	○	○	○	○
loajalita:	○	○	○	○	○

nepovinná otázka

Nepovinná položka

36. Uveďte 5 dovedností, které jsou důležité pro výkon práce ve Vaší organizaci v pořadí podle důležitosti.

Vypište 5 slov nebo slovních spojení a oddělte je od sebe čárkou, nejdůležitější uveďte jako první. V případě, že žádnou nepreferujete, uveďte "žádná speciální".

nepovinná otázka

Nepovinná položka

37. Uveďte prosím, 5 znalostí, které jsou důležité pro výkon práce ve Vaší organizaci v pořadí podle důležitosti.

Vypište 5 slov nebo slovních spojení a oddělte je od sebe čárkou. V případě, že nepreferujete žádnou, uveďte "žádná speciální".

nepovinná otázka
Nepovinná položka

38. Představte si některého z Vašich pracovníků mladšího 50 let a uveďte prosím jeho 5 silných stránek, předností, vlastností, dovedností nebo znalostí, kterými disponuje v pořadí od nejsilnější.

Vypište 5 slov nebo slovních spojení a oddělte je od sebe čárkou.

nepovinná otázka
Nepovinná položka

39. Představte si některého z Vašich pracovníků ve věkové kategorii 51 až 64 let a uveďte prosím jeho 5 silných stránek, předností, vlastností, dovedností nebo znalostí, kterými disponuje v pořadí od nejsilnější:

Vypište 5 slov nebo slovních spojení a oddělte je od sebe čárkou.

nepovinná otázka
Nepovinná položka

40. Představte si některého z Vašich pracovníků ve věkové kategorii 65 let a starší a uveďte prosím jeho 5 silných stránek, předností, vlastností, dovedností nebo znalostí, kterými disponuje v pořadí od nejsilnější:

Vypište 5 slov nebo slovních spojení a oddělte je od sebe čárkou. V případě, že takového pracovníka nezaměstnáváte, uveďte "nerelevantní".

nepovinná otázka

41. Na závěr uveďte, v jaké míře souhlasíte s názorem, že se silné stránky lidí s věkem mění.

SOUHLASÍM SPÍŠE SOUHLASÍM NEVÍM SPÍŠE NESOUHLASÍM NESOUHLASÍM

nepovinná otázka

42. Tady je to pravé místo pro Vaše připomínky.

Odeslat dotazníkKonec formuláře