

Age management v sociálních službách

Bc. Tereza Konečná

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Konečná**
Osobní číslo: **H150080**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Age management v sociálních službách**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek vztahujících se k sociálním službám, věku pracovníků, managementu a age managementu.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního výzkumu formou polostrukturovaného rozhovoru.

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. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, Jan. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2007. ISBN 978-80-86723-34-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. Praha: Grada, c2010. ISBN 978-80-247-3348-7.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ, et al. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Jana Krausová, Ph.D.**

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **22. listopadu 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2017**

Ve Zlině dne 22. listopadu 2016



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

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 11.4. 2017

.....
Tomáš Bati

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 nevydělečně 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 zveřejněné 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 vzdělávacímu 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 nakrazení chybnějšího 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 výdělků jim 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 přihlédá k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na age management v sociálních službách a využití jejich principů.

V teoretické části je pozornost zaměřena na vymezení pojmu age management, přínosy a strategie. Dále se zabývá učením na pracovišti, jak se lidé učí.

Závěr teoretické části popisuje sociální služby - vývoj, rozdělení, management a osobnost sociálního pracovníka.

Praktická část je zaměřena na prezentaci výsledků kvalitativně zpracovaného výzkumu, který byl realizován formou rozhovorů se sociálními pracovníky sociálních služeb.

Klíčová slova:

age management, generace, učení, sociální služby, sociální pracovník

ABSTRACT

This thesis is focused on age management in social services and the employment of its principles.

The theoretical part is focused on defining the concept of age management, its benefits and strategy. It also deals with training employees in the workplace and how employees are trained.

Finally, the theoretical part describes social services – their development, categories, management and the character of the social worker.

The practical part is focused on results of qualitatively performed research, which was carried out by means of interviews with social workers in social services.

Keywords:

age management, generation, training, social services, social worker

Poděkování:

Děkuji paní Mgr. Janě Krausové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a připomínky, které mi poskytla při vedení diplomové práce.

Prohlášení

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

Ve Zlíně dne 18. 4. 2017

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 AGE MANAGEMENT	13
1.1 VYMEZENÍ POJMU AGE MANAGEMENT	13
1.2 DEMOGRAFICKÁ VÝCHODISKA STÁRNUTÍ.....	14
1.3 KLÍČOVÉ ÚROVNĚ AGE MANAGEMENTU	15
1.4 PILÍŘE AGE MANAGEMENTU	17
1.5 STRATEGIE AGE MANAGEMENTU	18
1.6 NÁSTROJE AGE MANAGEMENTU	19
1.7 PŘÍNOSY A RIZIKA AGE MANAGEMENTU PRO ORGANIZACE.....	20
1.8 AGE MANAGEMENT V ČESKÉ REPUBLICE	21
2 UČENÍ NA PRACOVIŠTI	23
2.1 JAK SE LIDÉ UČÍ	23
2.1.1 Motivace k učení	23
2.1.2 Teorie učení.....	24
2.2 ÚROVNĚ UČENÍ NA PRACOVIŠTI.....	25
2.2.1 Individuální učení.....	26
2.2.2 Učící se skupina	26
2.2.3 Učící se organizace a učení se v organizaci	27
2.3 MEZIGENERAČNÍ UČENÍ NA PRACOVIŠTI.....	29
2.4 METODY UČENÍ NA PRACOVIŠTI	30
3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	32
3.1 VÝVOJ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	32
3.2 ZÁKLADNÍ DRUHY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	33
3.3 PROFESE SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA	34
3.4 MANAGEMENT V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH.....	38
3.4.1 Manažer v sociálních službách.....	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 METODOLOGIE VÝZKUMU	41
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL A VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	41
4.2 VÝZKUMNÝ VZOREK A VSTUP DO TERÉNU.....	42
4.2.1 Charakteristika respondentů.....	43
4.3 METODA SBĚRU DAT	44
4.4 POSTUP PŘI ANALÝZE DAT.....	45
5 INTERPRETACE DAT	47
5.1 OTEVŘENÉ KÓDOVÁNÍ A KATEGORIZACE DAT	47
5.1.1 Realizace principů age managementu	47
5.1.2 Spokojenost na pracovišti	49
5.1.3 Vzdělávání se a učení.....	51
5.1.4 Vztahy	53
5.1.5 Pracovník 50+	55

5.2	PARADIGMATICKÝ MODEL.....	56
5.3	ANALYTICKÁ VERZE PŘÍBĚHU	58
5.4	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	59
5.5	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	60
	ZÁVĚR	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM TABULEK.....	68

ÚVOD

Tato diplomová práce se věnuje tématu age management. Age management je koncept, který vznikl jako reakce na postupné stárnutí pracovní síly, zejména v Evropských zemích. Age management je v České republice poměrně novým tématem, neexistuje příliš mnoho publikací, které by se tomuto tématu věnovaly.

V dnešní společnosti dochází častěji ke střetávání několika generací na pracovišti, než tomu bylo kdykoliv předtím. Tato skutečnost souvisí právě s demografickými změnami, které působí na naši společnost. Jde zejména o nárůst generace prarodičů a prodlužování odchodu do penze. A v čem spočívá spojení sociální pedagogiky a age managementu? Dle Krause (2008) je sociální pedagogika spojována nejen s andragogikou, sociální andragogikou, sociální prací, ale i s dalšími vědními disciplínami. Cílovými skupinami jsou nejen děti a mládež, ale i dospělí jedinci, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci, případně takoví, kteří by se ohroženými mohli stát. Snahou age managementu je podporovat vhodnými opatřeními hlavně starší pracovníky tak, aby déle a ve zdraví zůstávali aktivní na trhu práce, a pak také řeší celkový přístup organizace vůči svým pracovníkům a pracovním podmínkám. Jeho snahou je zohledňovat jednotlivé životní období a role pracovníků i mimo pracovní prostředí tak, aby docházelo k efektivnější harmonizaci pracovního a osobního života. Aplikuje proto různá opatření, která tyto roviny zohledňují, například flexibilní formy práce, které umožňují setrvat na trhu práce a zároveň být i flexibilní v osobním životě.

V diplomové práci zjišťuji, zda a jak jsou využívány principy age managementu na pracovišti. Cílem je zjistit, jak sociální pracovníci v sociálních službách využívají principy age managementu, jak probíhá učení a předávání znalostí a zkušeností od starších pracovníků k mladším a naopak.

Téma jsem si vybrala z důvodu zájmu o tuhle oblast. Sama pracuji jako sociální pracovníce v neziskové organizaci a je pro mě zajímavé sledovat, jak probíhá předávání zkušeností a dovedností mezi generacemi – ze stárnoucí na mladou.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje tři kapitoly. První kapitola je úvodem do problematiky age managementu. Jsou zde definovány klíčové úrovně a popisovány, jaké přínosy může mít zavedení age managementu v organizaci, a s jakými riziky je spojována. Ve druhé kapitole je popsáno učení na pracovišti a mezigenerační učení. Třetí kapitola obsahuje téma sociálních služeb

a sociálních pracovníků. Na teoretickou část práce navazuje část empirická, která obsahuje metodologický postup a výsledky výzkumného šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 AGE MANAGEMENT

První kapitola je věnována tématu age management a uvedení do problému. V první části bude vysvětlen pojem age management. Dále se kapitola bude věnovat klíčovým úrovním, nástrojům a strategiím. V závěru kapitoly jsou popsány přínosy a rizika age managementu.

1.1 Vymezení pojmu age management

I když je pojem age management užívaný v celé Evropě, není snadné shodnout se na jednotné, většinou akceptované definici. Pojem age management je užíván v mnoha kontextech a odkazuje na širokou škálu činností a opatření na úrovni společenské či organizační. Je také spojován s celou řadou různých pojmů a konceptů: stárnoucí populace, demografické změny, aktivní stárnutí, management všech věkových skupin, protidiskriminační strategie apod. (Lazarová, Rabušicová a Novotný, 2011).

Age management se dostává do popředí hlavně díky demografickým a sociálním změnám. Dle Cimbálníkové (2012) představuje age management vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí. Pro zaměstnavatele i stát je silnou motivací stárnutí pracovní populace. Podle Kociánové (2012) tvoří age management řízení věkové struktury pracovníků na úrovni společnosti, organizace a jedinců. Zdůrazňuje jeho komplexnost při vytváření a řízení strategií a postupů, řízení programů, které se zabývají demografickými změnami pracovní síly a jsou určeny k podpoře věkové rozmanitosti na pracovišti, k získávání a zaměstnávání starších i mladších pracovníků, předávání znalostí, zdraví a dobré atmosféry. Ilmarinen (2008) považuje age management za nástroj, který věkovou rozmanitost na pracovišti podporuje a řídí. Představuje řízení pracovní schopnosti pracovníků a úspěchu firmy. Jde o každodenní řízení organizace práce, kdy je brán zřetel k průběhu života a lidských zdrojů. Bere také v úvahu individuální potřeby měnící se s věkem pracovníků. Pracovní schopnost je dle Štorové (2015) základním prvkem konceptu age managementu, která představuje soulad mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky práce, kterou vykonává. A vzhledem k tomu, že individuální zdroje člověka se v průběhu pracovního života mění a mění se i nároky práce, je hledání vzájemné harmonie, tedy optimální pracovní schopnosti, úkolem pro celou dobu pracovního života.

Dle Pillingera (2008) age management vyžaduje, aby v celém zaměstnaneckém cyklu panovaly dobré pracovní podmínky, aby byl potenciál pracovních sil plně využit a zvyšován. Age management tedy není jen zaměřen na stárnoucí zaměstnance, ale orientuje se na všechny. Vztahuje se ke všem věkovým skupinám, zohledňuje jak problematiku absolventů škol, tak zaměstnanců ve středním věku. Tudiž tento termín bychom měli chápat velmi široce, zejména s uplatněním na pracovišti. Jak ukazují finské výzkumy, pracoviště bude v blízké době prostorem těch nejdůležitějších změn. Tam se musí odehrát změny v postojích zaměstnavatelů a přímo nadřízených pracovníků. Na této úrovni se bude rozhodovat o tom, zda zaměstnanci chtějí pracovat déle, a zda mohou, a zda mají podmínky pro práci i ve vyšším věku.

Součástí age managementu je podpora mladých rodin, skloubení pracovního života s rodinným a s péčí o děti vhodnou úpravou pracovní doby, mnohokrát právě ve spolupráci se staršími spolupracovníky. Pracovní schopnost je základem kvality práce. Setrvání starších pracovníků v pracovním poměru se týká zdraví, motivace, odborných schopností, náplně práce a pracovních podmínek. Pro organizaci je důležité zajištění efektivního předávání zkušeností a dovedností mezi generacemi – ze stárnoucí na mladou (Čevela, Čeledová, 2014).

Opatření age managementu neznamenaají upřednostňování starších pracovníků vůči ostatním a už vůbec není age management otázkou soupeření generací. Naopak, pokud jsou lidem všech generací zajištěny rovné příležitosti a práce s lidskými zdroji je vedena sociálně zodpovědně, přispívá to všem bez ohledu na věk (Štorová, 2015).

Mezi hlavní zásady age managementu patří zejména dobré znalosti o věkovém rozložení společnosti, spravedlivé postoje ke stárnutí spojené s pochopením pro individualitu a rozmanitost pracovníků a uplatňování strategického myšlení. Výsledkem může být zlepšení pracovních podmínek i kvality života nejen starších pracovníků, ale také šance pro společnost ve využití potenciálu všech věkových skupin (Cimbálníková, 2012).

1.2 Demografická východiska stárnutí

Strategie age managementu vznikla ve Finsku v 80. letech jako reakce na demografickou situaci, konkrétně na procesy, které souvisí se stárnutím společnosti, nízkou porodností a nízkou úmrtností. Podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje celkového počtu,

pohlavní a věkové struktury obyvatelstva bude podíl starších osob v populaci stále narůstat (ČSÚ, 2010).

V souvislosti s demografickým stárnutím společnosti je důležitým aspektem věková struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do 19 let), složkou ekonomicky aktivních obyvatel (20 – 64 let) a složkou z velké části ekonomicky závislou – seniorskou (nad 65 let). Poslední, tedy seniorská, složka bude zaznamenávat v posledních letech vysoký nárůst (z 17% v roce 2013 - na 32% v roce 2050). Ve spojitosti s nízkou porodností bude mít tato situace výrazný vliv i na trh práce a rovněž na snahy o udržení zaměstnanosti starších pracovníků. Opatření na podporu zaměstnanosti starších pracovníků jsou obsažena i v Národním akčním plánu přípravy na pozitivní stárnutí pro období 2013 – 2017, který zpracovalo Ministerstvo práce a sociálních věcí (Cimbálníková, 2012).

Porovnání údajů Českého statistického úřadu (ČSÚ) ukazuje, že průměrný věk narůstá, jak u mužů, tak i u žen. Průměrný věk obyvatel ČR se celkově od roku 1992 do roku 2012 zvýšil z 36,6 na 41,3 let, tedy o 4,7 let. Předpokládá se, že toto číslo bude dále narůstat. Do roku 2060 bude průměrný věk obyvatel v Evropě 47,2 let. ČSÚ uvádí, jak se zvyšuje naděje na dožití v ČR, což je jeden z ukazatelů, který znázorňuje stárnutí populace. V roce 2000 byla naděje na dožití u mužů 71,6 let a u žen 78,3. V roce 2012 naděje na dožití vzrostla u mužů na 75 let, u žen na 80,9 let (ČSÚ, 2012).

Často se hovoří v souvislosti se stárnoucí společností jako o problému. Ovšem dle Ilmarinena (2008) není stárnutí populace považováno za problém. Skutečným problémem je podle něj pouze skloubení pracovního života a ekonomických nároků.

1.3 Klíčové úrovně age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních, přičemž motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy se samozřejmě liší. Obecně lze rozlišit tři úrovně: úroveň národní, úroveň organizační, úroveň individuální.

Národní úroveň zahrnuje celkově veřejný zájem o téma řízení pracovníků s ohledem na věk. Řízení stárnoucí pracovní síly vyžaduje veřejnou intervenci i proto, že samotný trh práce tyto otázky komplexně neřeší. Stárnutí populace je vnímáno jako jev ohrožující sociální a ekonomický rozvoj. Vyvažování negativních důsledků stárnutí populace, řešení

otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, sladění nabídky a poptávky na trhu práce, nastavení systému ochrany zdraví při práci atd. To vše je úkolem státu a v jejím rámci politiky důchodové, vzdělávací a politiky zaměstnanosti. Za největší problém zaměstnávání starších pracovníků jsou obecně považována rigidní pravidla generovaná penzijními systémy aplikovaná na přechod z práce do důchodu (Phillipson, in Štorová, 2015).

Zájem o age management na organizační úrovni je dán potřebou udržet a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvale přizpůsobovat pracovníka potřebám podniku a zvyšovat produktivitu práce. Zaměstnavatelé si obvykle uvědomují potřebu měnit postoje k vícegneračním pracovištím a převzít za řešení těchto problémů část odpovědnosti s vědomím, že pozitivní přínosy se projeví ve stabilitě pracoviště. Možnost uplatnění metod a postupů age managementu se nabízí jak u velkých zaměstnavatelů, tak u malých firem a samozřejmě i u drobných podnikatelů. Ve všech případech se nabízí příležitost uplatňovat způsoby řízení s ohledem na věk, které lze zařadit do běžných personálních činností např. v oblasti náboru a přijímání pracovníků s ohledem na věkovou diverzitu, v oblasti vzdělávání na rychlé zapracování absolventů nebo rozvoj dovedností starších pracovníků, v oblasti sladování rodinného a pracovního života u rodičů s malými dětmi, ale také např. v přípravě starších pracovníků na odchod do důchodu (Štorová, 2015).

Opatření age managementu na individuální úrovni se týkají každého jedince a jeho zájmem by mělo být udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti, protože se v dnešním světě očekává, že pracovník změní několikrát své zaměstnání. Opatření se týkají vhodné úpravy pracovních podmínek pro zvýšení míry jejich zaměstnatelnosti, podpory přizpůsobit se na změny pracovního trhu a udržení úrovně schopností, dovedností a motivace až do pozdního věku. Zajímavým aspektem věci je posílení mezigenerační spolupráce na pracovišti, kde porostou věkové rozdíly, a kde se budou potkávat tři generace lidí, které se musí naučit spolu komunikaci a spolupráce. Pracovníci ve vyšším věku se musí zbavit studu za svůj věk a najít si vztah k mladším kolegům (Illmarinen, 2008). Neexistuje shoda na tom, ve kterém věku či v jaké situaci se stává stárnoucí pracovník rizikovým – důležitý není jen jeho věk, ale zejména pozorované či subjektivně vnímané úbytky ve schopnostech, změny v pracovních postojích a zhoršující se zdravotní stav. Pocit úbytků i diskriminace někdy bývají zejména subjektivním prožitkem jedince a mohou být zvnějšku jen obtížně pozorovatelné. Odpovědnost však není jen na společnosti

a organizacích, ale zejména na pracovnících samotných. Zvyšování kvality života a osobní pohody je především v jejich rukou (Lazarová, Rabušicová a Novotný, 2011).

1.4 Pilíře age managementu

Aby bylo zavedení age managementu v organizaci úspěšné, je potřeba zavádět opatření komplexně na všech úrovních organizace. Illmarinen (2008) definoval 8 hlavních pilířů age managementu, které představují sumu všech zásadních aspektů věkového řízení, zasahujících do celkové politiky organizace, navzájem spolu souvisí a doplňují se.

1. Znalost problematiky věku se v organizaci ukazuje jako stěžejní. Představuje situaci, kdy je vedení organizace dostatečně seznámeno s budoucí potřebou pracovních sil, zná skutečnou i optimální věkovou strukturu napříč všemi odděleními. Důležité je zhodnotit, jak staré zaměstnance organizace bude za pár let potřebovat a jak staří lidé jí budou k dispozici. Vedení organizace dále zná vliv věkové struktury na práceschopnost v organizaci a způsoby nalezení mladých zaměstnanců.
2. Vstřícný postoj vůči věku představuje stav, kdy je vedení organizace obeznámeno s rozdíly v postojích a přístupech ke starším zaměstnancům. Vedení organizace zná postoje k věku napříč všemi odděleními. Vedení organizace ví, zda zaměstnanci zastávají rozdílné postoje k mladším a starším kolegům. Dle Cimbálníkové (2012) je přístup ke starším pracovníkům kladný, jejich silné stránky, jako jsou např. znalosti, jsou ve firemním prostředí uznávány a využívány.
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti znamená takový stav, kdy vedení organizace prosazuje rovnou příležitost zaměstnanců všech věkových skupin., zná možnosti, jak podporovat zaměstnance v průběhu různých etap pracovního cyklu každého zaměstnance. Se stárnutím se objevují i různé psychologické potřeby. U svých pracovníků se snaží vytvořit bezpečné a důvěrné místo. Dle Pillinger (2008) spolupracují mladší a starší, v rámci mezigenerační spolupráce se navzájem obohacují svými znalostmi a zkušenostmi.
4. Kvalitní a funkční věková strategie je důležitá a nezbytná pro všechny organizace, poněvadž s postupným odchodem starších zaměstnanců jim odcházejí i jejich bohaté znalosti a zkušenosti. Věková strategie by měla být součástí politiky firmy.

5. Dobrá pracovní schopnost znamená situaci, kdy organizace zná teorii pracovní schopnosti a ví, z čeho se skládá, podporuje udržení pracovní schopnosti, dbá se na dodržování pravidel bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Motivace a chuť pokračovat v práci u zaměstnanců po zavedení věkové strategie vzroste a mají zájem pracovat zde až do penze. V organizaci převládá příznivá atmosféra. Svým zaměstnancům nabízí i individuální podmínky, např. méně zatěžující práci nebo práci na zkrácený úvazek.
6. Vysoká úroveň kompetencí by měla být samozřejmostí i u starších zaměstnanců. Organizace vyhodnocuje možnosti vzdělávání, podporuje učení se přímou zkušeností, ví, jaké tacitní znalosti se nachází v organizaci a zabývá se jejich přenosem od starších zaměstnanců k mladším.
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí odpovídá lidem dle jejich věku. Vedení organizace zajímá, jak bránit přetěžování zaměstnanců v souvislosti s funkční a zdravotní kapacitou zaměstnanců. Organizace dokáže reagovat na průběžnou změnu věku zaměstnanců průběžnými změnami pracovních nároků. Dle Cimbalníkové (2012) se zadávané úkoly proměňují s věkem pracovníků.
8. Spokojený život zaměstnanců. Toho dosáhneme, pokud se splní předchozí pilíře. Do penze odcházejí v důstojnosti, proškolení o odchodu penze, což jim tuto velkou životní změnu usnadní. Organizace se zaměřuje na zajištění kvalitní zdravotní péče pro tyto zaměstnance, umí pracovat s předčasnými odchody do penze. 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 je na straně organizace ta potřeba.

Firmy, které jsou dnes nejdravější a nejvíce prosperují, přišly na to, že největší profit jim přinese mix zkušených lidí s těmi mladými. Je to vidět na podnicích, které se dobře rozjíždějí. Stavějí na zkušenostech, které ovšem mladí zaměstnanci musejí teprve nabrat. Ale životní zkušenosti nezíská člověk přes noc. Dnes zaměstnavatelé docházejí k tomu, že záleží především na kultuře firmy a struktuře pracovních týmů (Mužík, 2000).

1.5 Strategie age managementu

V úvodu je popsán termín strategie. Tento pojem nese hodně významů a každý si představí něco odlišného. Dle malého encyklopedického slovníku (1972) je strategie „koncepce cílů a postupů k jejich

dosahování.“ Také Mintzberg (in Armstrong, 2007) popisuje, že můžeme pojem strategie chápat velmi různorodě. Mluví o strategii jako o plánu (směru, návodu), jako o ideálním modelu (důslednost v chování v průběhu času), jako o stanovisku (filozofii), jako o manévru či taktice, jak obelstít konkurenci. Strategie age managementu mohou být svým způsobem cestou k tomu, jak se může firma na trhu zviditelnit či zvýhodnit oproti konkurenci. Cimbálníková (2012) uvádí, že existují organizace, které uplatňují pouze některé dílčí strategie age managementu. Nejvyšším stupněm strategie age managementu je však právě strategie komplexní, která vnáší do organizace nový pohled. Od celé strategie se potom odvíjí strategické řízení lidských zdrojů ve firmě. Jak uvádí Tyson (in Armstrong, 2007) strategie by měla být pružná a komplexní, měla by být směřována do budoucnosti. Za cíl si klade nějakou změnu. Strategie by měla být flexibilně upravována na základě akcí a reakcí, které v praxi probíhají a na jejich základě by měly vznikat strategie nové.

1.6 Nástroje age managementu

Znalost nástrojů age managementu, pro zaměstnávání pracovníků nad 50 let, je dle Cimbálníkové (2012) důležitá pro zavedení strategie age managementu v organizaci. Umožňují jejich zaměstnávání s cílem využití jejich schopností a zkušeností, které jsou potřebné pro udržení a rozvoj organizace, a jsou primárně spojené s obsahem a formou práce.

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří:

- Restrukturalizace pracovních míst – tzn. přizpůsobování pracovní náplně starším pracovníkům.
- Ergonomie práce – tzn. hledání ergonomických řešení, která omezují fyzickou zátěž pracovníků.
- Rozvoj mezigenerační spolupráce – tzn. pracovníci nad 50 let jako mentoři, koučové, vedoucí týmů.
- Vzdělávání na míru schopnostem pracovníků nad 50 let.
- Podpora a propagace rozvoje fyzické kondice pracovníků.
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.
- Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání.

1.7 Přínosy a rizika age managementu pro organizace

Než se organizace rozhodne uplatňovat age management, je potřeba znát jeho výhody a přínosy, a také rizika a problémy s tím spojené.

Jedním z přínosů age managementu je zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu. V souladu s tím, jaký význam přisuzují firmy sdíleným hodnotám a filozofii organizace, se úsilí mnoha firem zaměřuje na dosažení trvalé změny organizační kultury. Při prosazování organizačního prostředí respektujících diverzitu a uplatňujících opatření proti diskriminaci si jsou firmy vědomy toho, že je nezbytné pro své iniciativy v oblasti rovného zacházení získat aktivní podporu pracovníků. Dalším přínosem je zvyšování kvality lidských zdrojů. Pro úspěšnost každé organizace je důležitá taková pracovní síla, která je inovativní, kvalifikovaná a věkem a zkušenostmi různorodá. V zájmu dosažení žádoucích změn ve složení svých pracovníků firmy realizují širokou škálu opatření. Patří mezi ně: systémy flexibilní pracovní doby, práce doma, firemní vzdělávání, předávání zkušeností, programy hodnocení a rozvoje lidských zdrojů podle kritérií diverzity apod. Neméně významným přínosem je posílení pozice na trhu. Jedná se o strategii, která si klade za cíl dosažení lepší segmentace trhu a zvýšenou míru spokojenosti zákazníka. Různorodá pracovní síla disponující dobrými interpersonálními dovednostmi pomáhá lépe se přizpůsobit požadavkům své různorodé zákaznické základny a tím zlepšovat péči o zákazníky. Dalším přínosem je uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem. Organizace, které dodržují dobrou praxi, si uvědomují důležitost firemního image a dobrého jména, tudíž uskutečňují široké spektrum aktivit a iniciativ orientovaných navenek. Právě tyto aktivity jim pomáhají zlepšit společenské postavení, image a přispívají k šíření hodnot a zásad, které si přejí podporovat. Mezi tyto externí aktivity patří vytváření partnerství a spolupráce s akademickými a výzkumnými institucemi, účast na výzkumných studiích a benchmarkingu, prosazování rovnosti a diverzity včetně age managementu, charitativní příspěvky na řešení sociálního vyloučení, podpora přístupu ke vzdělání a školení, rozvoj sportovních aktivit, podpora NNO a charitativní sféry (Štorová, 2015).

Pillinger (2008) ještě doplňuje další významné přínosy:

Snížení finančních nákladů. Nižší finanční náklady jsou možné díky nižší míře absencí, snížení fluktuace pracovníků, a s tím souvisí snížení nákladů na odstupné.

Lepší vztahy se zaměstnanci a jejich větší spokojenost. Zlepšování pracovních podmínek vede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců, přináší personální stabilitu, snižuje absence, fluktuaci pracovníků a v neposlední řadě přináší větší loajálnost zaměstnanců.

Prosazování strategie age managementu s sebou přináší i rizika, které mohou ovlivnit jeho zavádění do praxe. Jen silné a stabilizované firmy s vyšším počtem zaměstnanců si mohou dovolit opatření, která jsou finančně a organizačně náročná. U menších firem je využití age managementu omezené, ovšem tohle může změnit změna legislativy, která by podporovala zaměstnávání osob 50+. Problémem může být posuzování efektu zaměstnávání starších pracovníků u organizací, kde je výkon v podstatě neměřitelný (např. školy). Vzhledem k situaci na trhu práce, kdy je vysoký počet nezaměstnaných i mladých lidí a absolventů škol, nejsou firmy motivované k tomu, aby zaměstnávali a zaučovali starší pracovníky. To může vést k narušení diverzity pracovního týmu a k tomu, že nebudou předávány znalosti pro mladší generaci od pracovníků, kteří jsou starší a zkušenější. Ovšem je nutno říci, že podpora vzdělávání a rozvoje pouze u starších pracovníků a zároveň nepromyšlená strategie vzdělávání mladé generace může vést v budoucnu k nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců. Cimbálníková (2012) uvádí, pokud organizace chce aplikovat strategii age managementu, vyžaduje se změna v myšlení firmy a změna v hodnotách a postojích celé společnosti. K narušení zavádění age managementu v organizaci může vést i to, že samotní zaměstnanci jsou mnohdy neochotní přijmout osobní zodpovědnost za vlastní život, tzn. celoživotní vzdělávání se, péče o svoje zdraví, péče o psychickou pohodu.

1.8 Age management v České republice

Téma age management se v České republice 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 ve spolupráci s několika partnery v době 1. září 2010 - 31. července 2012. Mezi české zástupce patří brněnská pobočka Úřadu práce ČR, Univerzita Palackého v Olomouci a Masarykova univerzita v Brně. Ze světových partnerů to byl Finský institut pracovního zdraví, který je podřízenou organizací finského Ministerstva sociálních věcí a zdraví (AIVD, O projektu, 2012).

V České republice je strategickým dokumentem zabývajícím se ochranou starších osob Národní akční plán, jenž podporuje pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017. Zahrnuje mimo jiné také statistické údaje týkající se zaměstnávání starších pracovníků

s ohledem na důchodovou reformu. Dokument upozorňuje na to, že Česká republika se musí stát zemí vstřícnou k zaměstnancům různého věku.

Příkladů zavádění principů age managementu ze soukromé sféry není mnoho nebo nejsou prezentovány široké veřejnosti. Většina českých firem nemá propracovaný plán age managementu a jsou spíše ve fázi zvažování a příprav. Firmy narážejí i na legislativní překážky při plánování opatření pro jednotlivé věkové skupiny, dopustili by se tím diskriminačního jednání. V roce 2012 provedla Steklíková výzkumné šetření na 67 personalistech a personálních manažerech na téma age management v českých firmách. Z výzkumného šetření vyvstalo, že zkušenost respondentů s organizacemi, kde by tento koncept byl již v současné době aplikován, případně plánován v blízké budoucnosti, je relativně nízký. Pouze 21 % respondentů odpovědělo, že takovou společnost zná. 57% respondentů kladně odpovědělo, že je pro ně age management tématem. Výzkumná sonda mezi personalisty ale také ukázala, že ne pro všechny je koncept tématem, tedy že ho vnímají spíše jako obecný a hůře uchopitelný koncept, který se jich osobně nedotýká.

2 UČENÍ NA PRACOVIŠTI

Následující kapitola se zabývá učením na pracovišti a mezigeneračním učením, které je jedním z principů age managementu.

Trendem dnešní společnosti je vzdělávání a učení, a to i v případě pracovního prostředí. Cílem vzdělávání zaměstnanců je dle Armstronga (2002, s. 443) „rozvoj intelektuálního kapitálu a zlepšování a propagování individuálního, týmového i celoorganizačního učení a vzdělávání pomocí vytváření kultury vzdělávání – prostředí, v němž jsou pracovníci podněcováni ke vzdělávání a rozvoji a v němž znalosti jsou systematicky řízeny.“

2.1 Jak se lidé učí

Lidé se učí samostatně, ale také se učí od ostatních lidí – svých nadřízených nebo spolupracovníků (sociální učení). Lidé se učí především tím, že něco sami aktivně provádějí (učení se ze zkušeností), než že by jen na základě určitého výkladu nebo poučení něco pasivně vstřebávali. Způsob, jakým se lidé učí, se liší, přičemž to, co se lidé učí, závisí do značné míry na jejich motivaci. Takzvané dobrovolné učení (samostatně řízené) se odehrává v případě, kdy se lidé sami z vlastní iniciativy snaží osvojit si znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce. Takové učení by mělo být podporováno (Armstrong, Taylor, 2015).

2.1.1 Motivace k učení

Je důležité podporovat a rozvíjet proces učení na pracovišti, a aby bylo učení úspěšné, je potřeba tomu jít naproti. Jedním podpůrným prvkem učení na pracovišti je motivace, která může vycházet přímo ze samotného jedince nebo na základě vnějšího tlaku. Lidé se učí efektivněji, mají – li motivaci se učit. Samotný pojem motivace je chápán jako: „souhrn vnitřních a vnějších faktorů, které dodávají energii lidskému jednání a prožívání určitým směrem, řídí jeho průběh, způsob dosahování výsledků, a ovlivňují též způsob reagování jedince na jeho jednání a prožívání, jeho vztahů k ostatním lidem a světu.“ (Průcha, Mareš a Walterová, 2003, str. 158)

V souvislosti s učením na pracovišti mluvíme o motivaci k učení jako o ochotě zlepšovat své znalosti, schopnosti a dovednosti. Motivace k učení na pracovišti výrazně ovlivňuje efektivitu (Vodák, Kucharčíková, 2007).

V případě motivace k učení dle Armstronga (2002) jsou důležité dvě teorie motivace – teorie očekávání a teorie cíle. Podle teorie očekávání je cílově orientované chování poháněno očekáváním dosažení něčeho, co jedinec považuje za žádoucí. Když jedinec cítí, že výsledky učení něco přinesou, motivace k učení bude vyšší, když navíc zjistí, že jeho očekávání bylo naplněno, jeho přesvědčení, že učení je přínosné, se ještě posílí. Podle teorie cíle je motivace vyšší, když se jedinec zaměří na dosažení konkrétních cílů, když jsou tyto cíle akceptovány a jsou dosažitelné, ačkoliv mohou být náročné, a když mají zpětnou vazbu týkající se jeho výsledků. Cíle učení mohou být lidem stanoveny. Aby byly jako motivátory účinné, musí být s lidmi dohodnuto, nebo si je lidé mohou stanovovat sami, což je podstatou samostatně řízeného vzdělávání.

Motivace k učení má základ v celé osobnosti, je tvořena v rámci struktury lidských potřeb, tj. jeho pocíťovaných nedostatků. S tím se pojí jedincova pracovní motivace, ale i motivace k učení, které jsou do jisté míry spojené s touhou dosáhnout úspěchu (Bedrnová, Nový, 2002).

Můžeme rozlišit dva druhy motivace – vnější, vnitřní. Vnější motivace můžeme chápat jako vnější tlak, kdy člověk vstupuje do vzdělávací akce, aniž by si to osobně přál. Například zaměstnavatel vyžaduje po zaměstnanci doplnění vzdělání. Zatímco vnitřní motivace vychází ze samotného jedince, který má touhu něco zlepšit a dokázat, vzdělávací akce mu přináší radost a uspokojení (Rabušicová, Rabušic, 2008).

Účast na kurzech lze sice nařídít bez motivace, avšak efektivní učení a využívání výsledků v praxi nikoliv.

2.1.2 Teorie učení

Teorie učení popisují, jakým způsobem probíhá učení jedince. Klíčovými teoriemi učení jsou dle Armstronga (2015):

- Teorie posilování – teorie založená na Skinnerově práci, která vyjadřuje přesvědčení, že chování jedince se mění v reakci na určité podněty a v očekávání určitých následků (odměn a trestů). Lidé tak mohou být podmiňováni k opakování určitého chování s využitím pozitivního posilování v podobě zpětné vazby a znalosti výsledků. Toto je známo pod pojmem „operantní podmiňování.“
- Teorie kognitivního učení – jedná se o učení, které spočívá v osvojování si určitých vědomostí a chápání určitých skutečností na základě vstřebávání informací v podobě zásadních pouček, nosných pojmů nebo podstatných faktů a jejich

přijímání za vlastní. Učící se lidé jsou něco jako výkonné stroje na zapracování informací.

- Teorie učení se ze zkušeností – lidé se učí na základě zkušeností, když vlastní zkušenosti vstřebávají a reflektují, aby jim porozuměli a mohli je využívat. Učící lidé se tím stávají aktivními činiteli svého vlastního učení.
- Teorie sociálního učení – efektivní učení vyžaduje sociální interakci. Podle Wengera (in Armstrong, 2015) jsme všichni členy tzv. společenství praktiků (určitých skupin lidí se společnou odborností a společnými aktivitami), přičemž tato společenství jsou našimi hlavními zdroji učení. Podle Bandury (in Armstrong, 2015) je učení procesem, kdy se zpracovávají informace, které je poháněno sociálními interakcemi.

2.2 Úrovně učení na pracovišti

Za důležité je považovaný přístup pracoviště ke vzdělávání svých zaměstnanců. První možností organizace je přijímat pouze plně kvalifikované zaměstnance, jejichž další vzdělávání je tak omezeno. Tento způsob je avšak pro podnik příliš náročný, jak v získávání zaměstnanců, tak v následném výběru. Druhou možností je realizovat vzdělávání pro své zaměstnance pouze v nezbytně nutném případě nebo v případě hrozících sankcí, což jsou například povinná školení, které organizace zanedbává. V tomto případě je vzdělávání spíše náhodné a nepravidelné. Třetí možností je trvalý zájem a pozornost podniku ohledně vzdělávání svých zaměstnanců, kdy je nejlepší, když podnik přijme politiku učícího se podniku a vhodně zabuduje vzdělávání svých zaměstnanců do řídicích, marketingových a personálních oblastí činností pracoviště (Mužík, 2012).

V rámci organizace je vhodné podporovat přímo učení na pracovišti (workplace learning), které je vždy realizováno na několika úrovních, které se navzájem mohou prolínat a jsou v neustálé interakci (Novotný, 2009).

Průcha a Veteška (2014, s. 280) k učení na pracovišti uvádí: „termín pokrývá různé druhy profesního vzdělávání, které probíhá v rámci podnikového vzdělávání.“ Nejedná se jen o formy uskutečňované interně – tedy přímo na pracovišti, ale i externě ve vzdělávacích firemních zařízeních mimo pracoviště. Jejich účelem je zvyšovat odborné kompetence pracovníků, připravovat je pro nové pracovní pozice, respektive pro nové nároky či předpisy pro výkon určitých činností.

V následujících podkapitolách budou popsány jednotlivé úrovně učení.

2.2.1 Individuální učení

Individuální učení je vždy závislé na osobních charakteristikách daného učícího. Mezi tyto charakteristiky se řadí zejména znalosti, dovednosti, zkušenosti a motivace. Zaměstnanci také díky svému životnímu postojí a chování vytváří svůj lidský kapitál, kterým dále disponují. Zaměstnanci jsou ti, kteří disponují tímto kapitálem a rozhodují, kdy a jak přispějí k dosažení cílů. Je to vždy dvoustrannou výměnou, nejenom jednostranným využíváním kapitálu (Armstrong, 2002).

Od člověka jako od učícího jedince se očekává, že bude rozumět sám sobě, řídit své učení a rozvoj, aktivně realizovat své dispozice a pojmenuje své potřeby. Můžeme tedy říci, že člověk sám na základě vlastních charakteristik určuje směr svého rozvoje v rámci pracoviště na základě toho, jaké vztahy naváže a jaké pracovní úkoly plní (Novotný, 2009).

Je zřejmé, že příležitosti k učení nebudou ve stejné míře dostupné všem zaměstnancům bez rozdílu. Na přerozdělování příležitostí se pak může podílet generační faktor, tzn., zda jde o nově příchozího nebo staršího zaměstnance. Každý z nich hájí jiné zájmy, nově příchozí touží a vyžadují větší množství příležitostí, ovšem starší se naopak bojí vytlačení těmi mladšími. Dalším faktorem je pracovní úvazek, zda je plný nebo poloviční. A také sem můžeme zařadit sociální role a statusy, které jedinci zastávají. Avšak i sám zaměstnanec musí mít určitou míru vůle a tyto příležitosti vidět (Novotný, 2009).

Zaměstnanec se při učení na individuální úrovni drží svých zaběhnutých postupů, svého stylu učení, svého schématu a tímto získává určitý vhled, který může šířit mezi ostatní kolegy. Tímto způsobem se učení přesouvá z individuální úrovně ke skupinové (Herre, 2010).

2.2.2 Učící se skupina

Průcha, Walterová, Mareš (2003) nazývají učící se skupinou takové učební procesy, které se uskutečňují v rámci malé sociální skupiny, která může vzniknout spontánně, nebo jsou její účastníci vybráni záměrně podle různých hledisek. Skupina usnadňuje učení, zlepšuje jeho průběh i výsledky. V rámci skupiny mohou zaměstnanci diskutovat o problémech, navrhnout přístupy, rozdělovat si práci, vzájemně se podporovat, kontrolovat a učit se od sebe. Skupina představuje vždy různé množství lidí, kteří se vidí jako skupina a působí na sebe navzájem. Ve skupině tak existuje vzájemná závislost a schopnost jednat svorně (Cejthamr, Dědina, 2010). Členové pracovní skupiny jsou neustále v kontaktu a dochází tak k interakci, což je příležitost pro učení se navzájem

od sebe. Na tyto interakce má vliv pracovní skupina a typ úkolu. Dalším vlivem na interakce mezi zaměstnanci jsou role v týmu, které ukazují určitý způsob chování jedince, ale i chování mezi jedinci. Průběh učení v organizaci je podmíněn vztahem mezi zaměstnanci (Novotný, 2009).

Každý jedinec v dané skupině zastává určitou pracovní pozici, která vyjadřuje jeho postavení, práva a povinnosti. Dalším prvkem jsou sociální normy ve skupině, které nám mohou usnadnit vysvětlení chování jedinců. Sociální normy mohou mít vliv na výkon jednotlivce ve skupině, míru respektování formálních předpisů, ale také na vztah k ostatním pracovním skupinám. Velkou roli hrají zejména ty, které ovlivňují vzájemnou spolupráci. Zde můžeme hovořit nejen o spolupráci mezi pracovními skupinami, ale i mezi skupinami zaměstnanců, jako například mezi generacemi, mezi nováčky a zkušenými. Snahou zaměstnavatele je vytvářet a podporovat takové sociální normy, které napomáhají spolupráci (Cejthamr, Dědina, 2010).

Robson (in Novotný, 2009) tvrdí, že se na pracovišti vyskytuje velké množství problémů, ke kterým přináší řešení práce ve skupině. Zároveň nepopírá, že některé problémy naopak vyřeší jedinec individuálně. Můžeme říci, že ve skupině se jedinci cítí méně ohrožení z toho důvodu, že odpovědnost za zvládnutí daného úkolu se dělí mezi jednotlivé členy. Velkým pozitivem při řešení problému ve skupině spatřuje Novotný (2009) fakt, že v průběhu diskuze, kdy si účastníci sdělují své zkušenosti a vědomosti, vznikají silnější argumenty, které poté zajišťují lepší přístup k řešení daného problému.

Co se týká skupinového učení, je zde stěžejní komunikace. Pomocí komunikace s dalšími kolegy vzniká tzv. společné vědění, pomocí něhož můžeme dojít k vzniku nových nápadů a akcí. Komunikace je tedy nezbytná pro rozvoj a porozumění ve skupině (Herre, 2000).

Pro skupinové učení je taktéž důležité prostředí a kultura organizace a také postavení skupiny v organizaci.

Ať už se jedná o skupinu dvou nebo více osob, nemůžeme popřít pozitivní vliv, který skupinové učení má na jednotlivé členy, případně na celou skupinu.

2.2.3 Učící se organizace a učení se v organizaci

Pojetí učící se organizace je často spojováno s pojetím učení se v organizaci. Jenže tato pojetí se liší. Smith a Araujo (in Armstrong, 2015) vysvětlili, že pojetí o učení se v organizaci se zaměřuje na zkoumání a posuzování procesů individuálního

a kolektivního učení se v organizacích, zatímco pojetí o učící se organizaci se zabývá využíváním specifických diagnostických a hodnotících nástrojů, které mohou usnadnit určování, podporování a vyhodnocování kvality procesů učení se v organizacích. Obecně tedy můžeme říct, že pojetí učení se v organizaci se zabývá tím, jak se lidé v organizacích učí, zatímco pojetí učící se organizace se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat, aby učení se svým členům usnadnily.

S myšlenkou učící se organizace přišel Senge (in Armstrong, 2015, s 349), který vymezil učící se organizaci jako organizaci „kde lidé soustavně rozšiřují své schopnosti dosahovat opravdu vytoužených cílů, kde se rozvíjejí nové a pokrokové vzorce myšlení, kde se svobodně prosazují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně.“ Novotný (2009, s. 70) hovoří o učící se organizaci jako o „propojení individuálního a skupinového učení s organizačním rozvojem.“

Garvin (in Armstrong, 2015) uvedl, že učící se organizace jsou dobré v uskutečňování pěti věcí:

1. Systematické řešení problémů – vychází z filozofie a postupů zlepšování kvality. Diagnostikování problémů je založeno spíše na vědeckých metodách než intuitivních odhadech.
2. Experimentování – zahrnuje systematické vyhledávání a testování nových poznatků. Důležitou součástí učící se organizace je soustavné zlepšování.
3. Učení se ze zkušeností – učící se organizace zkoumají minulé úspěchy i neúspěchy systematicky je vyhodnocují a získané zkušenosti zaznamenávají tak, aby byli pro všechny zaměstnanci otevřené a přístupné.
4. Učení se od jiných – prostředkem učení se od jiných je benchmarking neboli proces systematického identifikování organizací, které se řadí mezi představitele nejlepší praxe.
5. Rychlé a efektivní přenášení znalostí v celé organizaci – dočasné přemísťování lidí s novými znalostmi a zkušenostmi na jiná pracoviště nebo organizování vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměřených na sdílení nových znalostí a zkušeností.

V učící se organizaci by mělo docházet k neustálému individuálnímu a kolektivnímu získávání znalostí, které směřuje k dosažení společných výsledků a společné vizi. Důležitým aspektem v učící se organizaci a zároveň určitým druhem učení v organizaci je i mezigenerační učení.

2.3 Mezigenerační učení na pracovišti

Mezigenerační učení můžeme považovat za nejstarší typ učení, který známe. Počátky mezigeneračního učení jsou známy již z dob minulých, kdy si předkové předávali znalosti a zkušenosti prostřednictvím vyprávěných příběhů, které zajišťovaly jediný možný přenos stávající kultury. Mezigenerační učení se za poslední roky stalo předmětem odborných diskuzí zejména v zahraničí. V České republice se mezigeneračnímu učení věnuje pozornost až v posledních letech, donedávna chyběla teoretická základna daného problému (Rabušicová, Kamanová a Pevná, 2011). V literatuře můžeme najít různé definice mezigeneračního učení. Důležitým aspektem mezigeneračního učení je fakt, že se nejedná pouze o přenos informací a faktů, ale především o přenos určitých sociálních dovedností, hodnot a norem. Obecně definuje Průcha (2014, s. 61) mezigenerační učení jako „proces, kdy se sdílí poznatky, dovednosti, hodnoty a zkušenosti od starších jedinců k mladším a naopak.“ Tempest (2003) rozumí mezigeneračnímu učení nejen jako přenosu znalostí mezi generacemi, ale také procesu, který po vzájemné interakci jedinců různých generací, umožňuje vznik nových znalostí.

V dnešní společnosti se vyžaduje neustálá připravenost jedince učit se a vzdělávat, a to platí i v případě pracovního prostředí. Ropes (in Novotný, 2009) uvádí, že stejně jako každý člověk má své individuální charakteristiky, tak mohou mít své určující charakteristiky také jednotlivé generace, které se na pracovišti setkávají. Dnes dochází na pracovišti k setkávání pracovníků různých věkových skupin a generací. První generace je dle autora ve většině případů mimo pracovní trh. Druhou generaci tvoří starší a zkušenější zaměstnanci, kteří mají kontrolu nad chodem podniku, ale mohou to být také zaměstnanci, kteří se připravují na odchod do penze. Třetí generace je skupina rodičů, kteří hodně a těžce pracují, zároveň je tato generace připravena převzít kontrolu nad organizací po předchozí generaci. Poslední generací jsou zdatní jedinci, kteří zvládají pohybovat se ve světě technologií a internetu a tím se liší od ostatních generací.

Učení se a vzdělávání v profesním a pracovním životě patří dle Novotného (2009) k nejdynamičtěji se rozvíjející oblasti výzkumu i praxe v posledním desetiletí. Ve všech organizacích, kde je více generací, dochází k mezigeneračnímu učení, např. zaučování nového zaměstnance. Ovšem mezigenerační učení neprobíhá pouze od starších k mladším, ale i naopak. Ropes (2012) považuje tento obrácený přenos znalostí a zkušeností za přínosný, a to zejména při zavádění nových technologií a jejich aplikaci. V dnešní době to hraje velkou roli, protože rozšíření nových technologií je ve všech odvětvích. Ale netýká

se to jen nových technologií, ale např. v oblasti poradenství mají starší zaměstnanci více zkušeností, avšak potřebují tyto zkušenosti konzultovat s mladšími a obohatit tak svůj pohled na věc novými moderními myšlenkami. Tento přístup starších zaměstnanců můžeme určitě považovat za přínosný taktéž pro rozvoj zaměstnanců obou generací. Tempest (in Novotný, 2009) hovoří o vybavování si znalostí starších zaměstnanců, o kterých často ani neví. Mladí zaměstnanci působí ve spolupráci se staršími jako urychlovač k vybavení si jinak už téměř zapomenutých znalostí.

Mezigenerační učení přináší mnoho pozitivních prvků i v kontextu pracoviště. Jak tvrdí Kociánová (2010) mladší i starší zaměstnanci získávají nové znalosti a dovednosti a snižují se stereotypní předsudky vůči jednotlivým generacím. Dalším důsledkem může být zvýšená zaměstnatelnost starších pracovníků a možnost zavádění již výše zmiňovaných nových moderních technologií.

Mezigenerační učení na pracovišti je obohacujícím prvkem a vede k efektivním výsledkům a celkové prosperitě organizace.

2.4 Metody učení na pracovišti

Za metody učení na pracovišti jsou považovány takové metody vzdělávání a rozvoje, kterými se zaměstnanci v pracovním procesu učí. Podle Kocianové (2010, s. 169) je vzdělávání pracovníků „zpravidla chápáno jako zahrnující odborné vzdělávání i rozvoj znalostí, dovedností a schopností“.

Je nutné uvést rozdíl mezi učením a vzděláváním, kdy pojem vzdělávání představuje učení, které se odehrává za pomoci organizací a vzdělávacích institucí, nesměruje k jedinci samotnému. Učení naproti tomu odkazuje přímo na individualitu jedince a jeho potřeby k učení (Koubek, 2015).

Koubek (2015) rozlišuje dvě metody používané v pracovním procesu. První metoda je používána v pracovním procesu na konkrétním pracovišti, tzv. on the job. Tyto metody se využívají v místě výkonu práce, při běžných pracovních činnostech. Metody on the job vyžadují individuální přístup, a vztah mezi vzdělavatelem a vzdělávaným by měl být přátelský. Druhá metoda realizovaná mimo pracoviště se nazývá off the job. Tento typ metod je obecně vhodnější pro vzdělávání řídicích pracovníků a specialistů.

Existuje celá řada metod učení na pracovišti, uvedeme si jen některé.

Nejčastěji používanou metodou učení na pracovišti, a také nejjednodušší je dle Koubka (2012) instruktáž při výkonu práce. Nejčastěji se používá při zacvičování nového nebo méně zkušeného pracovníka. Zkušenější kolega nebo nadřízený předvede pracovní postup. Vzdělávaný pracovník si daný postup osvojí pozorováním a napodobováním. Dle tvrzení Illerise (2011) je výhodou této metody poměrně rychlý zácvik a dochází při ní k budování pozitivního vztahu mezi pracovníky. Jedinec si neosvojuje pouze profesní znalosti a dovednosti, ale osvojuje si postoje a chování svých kolegů v různých situacích, což umožňuje lepší adaptaci do pracovního kolektivu. Další metodou je koučování, kdy se jedná o přístup, který lidem pomáhá rozvíjet jejich znalosti a dovednosti a zlepšovat jejich výkon. Jedná se o dlouhodobější instruování, který zahrnuje vysvětlování, sdělování připomínek a pravidelnou kontrolu výkonu zaměstnance. Další metodou učení na pracovišti je mentorování. Jde o proces založený na využívání speciálně vybraných a vyškolených jedinců, kteří pomáhají přiděleným osobám při jejich vzdělávání a rozvoji tím, že jim poskytují odborné vedení, praktické rady trvalou podporu. Mentoři připravují lidi k tomu, aby v budoucnosti dosahovali lepších výsledků a zvládali obtížnější výzvy, například postup v kariéře (Armstrong, 2015). Counselling je další metodou učení na pracovišti, kdy se jedná o druh poradenství. Vzdělavatel se vzdělávaným vzájemně konzultují různě dané situace, což překonává jednosměrnost mezi nimi (Koubek, 2015).

3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V následující kapitole jsou popsány sociální služby, jejich vývoj, základní druhy, profese sociálního pracovníka a na závěr také management sociálních služeb.

Pojem sociální služba je formulován v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jako činnost nebo soubor činností zajišťující pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění či prevence sociálního vyloučení.

Sociální službu také definují Krejčířová a Treznerová (2011, s. 7) jako „činnost nebo soubor činností, jimiž se zajišťuje pomoc osobám v nepříznivé sociální situaci.“

Další definici uvádí Matoušek (2011, s. 108): „Sociální služby jsou poskytovány lidem společensky znevýhodněným, a to s cílem zlepšit kvalitu jejich života, případně je v maximální možné míře do společnosti začlenit, nebo společnost chránit před riziky, jejichž jsou tito lidé nositeli.“

Sociální služby zpravidla nepatří k výnosným obchodům, přinášejícím velký zisk. Motivem k jejich pozorování bývá hlavně filantropie (Matoušek, 2011).

3.1 Vývoj sociálních služeb

Sociální služby prošly bouřlivým vývojovým obdobím. Za první republiky byly sociální služby vykonávány obcemi a dobročinnými spolky v takzvané chudinské péči. Od roku 1956 měly možnost poskytovat sociální služby i církve a církevní řády. V průběhu 50. let byl převzat sovětský model sociálního zabezpečení a vytvořil se jednotný systém sociálního zabezpečení a sociální péče. Od 2. poloviny 20. století bylo přijato několik zákonů o sociálním zabezpečení, jejichž koncepce zůstala stejná až do roku 1989. Do roku 1989 byl režim v některých sociálních zařízeních postaven na plnění pracovních úkolů. Přispívala k tomu i fakt, že politická situace popírala existenci kohokoli, kdo byl nějakým způsobem postižen nebo měl sociální problémy, proto se považovalo za účinné tyto osoby umístit do psychiatrické léčebny či ústavu. (Koldinská, Marková, 2001).

V souvislosti s politicko-ekonomickými změnami v České republice došlo po roce 1989 k zahájení procesu transformace v oblasti sociálních služeb. Celý, z části nefunkční, systém sociální péče bylo nutné výrazně reformovat. Proces transformace sociální politiky a sociálního systému byl ovlivněn dobou vzniku nového zákona, který se připravoval více než deset let a tím došlo ke zbrzdění dalšího vývoje. V České republice tedy nebyla

sociální oblast až do roku 2007 řešena koncepčně ani komplexně legislativně (Čámský, 2011).

Poté nabyl účinnosti nový zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Sociální služby už nezajišťovaly pouze základní životní potřeby, ale i služby specializované. O sociální služby začal mít zájem občanský, církevní, i neziskový sektor, který svoji roli plní i dodnes (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011). Zásadní změnu, kterou tento zákon přinesl, je neustále se rozvíjející prostředí vztahu mezi uživatelem a poskytovatelem, založeným na rovnoprávnosti, dobrovolnosti a individuálním přístupu (Čámský, Sembdner a Krutilová, 2011).

Činnost sociálních služeb je realizována především v neziskových organizacích, které nejsou založené za účelem zisku (Šedivý, Medlíková, 2011). Ovšem Skovajsa (2010) hovoří o možnosti neziskových organizací vytvářet určitý zisk, avšak musí jej zpět investovat do organizace. Úspěšnost organizace se dovíjí od funkčních statutárních orgánů, srozumitelně definovaného cíle a poslání, strategického plánování a vícezdrojového financování. Neméně důležitá je propagace organizace a nastavení vnitřní kultury (Šedivý, Medlíková, 2011).

3.2 Základní druhy sociálních služeb

Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, lze sociální služby rozdělit do 3 základních skupin podle cíle a zaměření:

- Sociální poradenství
- Služby sociální péče
- Služby sociální prevence

Sociální poradenství má specifické postavení v celém systému sociálních služeb. Sociální poradenství může být poskytováno ve dvou formách – základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství. Základním sociálním poradenství se rozumí poskytování potřebných informací o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo o způsobech jejího předcházení. Základní sociální poradenství je obsaženo ve všech druzích sociálních služeb jako základní činnost, kterou jsou poskytovatelé sociálních služeb povinni vždy zajistit. Bezplatné poskytování základního sociálního poradenství je stěžejní zásadou zákona. Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnutí základního sociálního poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejího předcházení. Odborné sociální

poradenství se zaměřuje na specifické potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin osob. Jedná se o poradenství v občanských poradnách, poradnách pro seniory, manželských a rodinných poradnách, poradnách pro osoby se zdravotním postižením apod. (Králová, Rážová, 2007).

Služby sociální péče zahrnují takové druhy sociálních služeb, které napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost. Poskytují se jak v domácím prostředí osob, tak v zařízeních sociálních služeb. Cílem služeb sociální péče je umožnit osobám v co nejvyšší možné míře zapojit se do běžného života nebo jim zajistit důstojné prostředí a zacházení v případech, kdy to jejich nepříznivá sociální situace vyžaduje.

Služby sociální prevence tvoří takové druhy sociálních služeb, jejichž cílem je napomáhat osobám ohroženým sociálním vyloučením překonat jejich nepříznivou sociální situaci a chránit tak společnost před vznikem a působením nežádoucích sociálních jevů. Služby sociální prevence se zaměřují na osoby, jejichž nepříznivá sociální situace je způsobena krizovou sociální situací, životními návyky a způsobem života vedoucím ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňujícím prostředím a ohrožením práv a zájmů způsobeným trestnou činností jiné osoby.

V sociálních službách mohou vykonávat odbornou činnost právě sociální pracovníci (Novosad, 2009).

3.3 Profese sociálního pracovníka

Nejdříve vymezíme pojem sociální pracovník. Profese sociálního pracovníka patří z titulu svého zaměření mezi pomáhající profese. Géringová (2011) tak definuje skupinu povolání, která jsou založená na profesionální pomoci druhým lidem. Jde o systém, kde na jedné straně stojí pomáhající a naproti němu ten, kterému se má dostat pomoci. Podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, sociální pracovník vykonává sociální šetření, zabezpečuje sociální agendu, řeší sociálně - právní problémy v zařízeních poskytující služby sociální péče, poskytuje sociálně - právní poradenství, analytickou, metodickou koncepční činnost a krizovou pomoc, a také koordinuje poskytování sociálních služeb. Matoušek (2003) uvádí, že sociální pracovník pomáhá vytvářením příznivých společenských podmínek klientům dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění nebo tuto ztracenou způsobilost získat zpět.

Profese sociálního pracovníka vznikla jako odpověď na potřebu řešit nové nepříznivé sociální situace jednotlivců, skupin i komunit. Úkolem sociálního pracovníka je přispívat ke zlepšení narušených sociálních vztahů v přirozeném prostředí, pomáhat člověku ke svobodnému životu v demokratické společnosti, učit jednotlivce správným životním postojům a chování (Hanuš, Kolářová, 2007). Střelková (2007) dodává, že úkolem sociálního pracovníka je pomáhat, nikoliv činit zázraky. Za důležité dále považuje orientaci pracovníka v potřebách a možnostech klienta, stejně jako orientaci v nabídce služeb.

Dle zákona č. 108/2006 Sb., sociální pracovník by měl být plně způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, zdravotně a odborně způsobilý. Za kvalifikovaného sociálního pracovníka je považován absolvent akreditovaného vzdělávacího programu na vyšší odborné škole (obory sociální práce a sociální pedagogika, sociální pedagogika, sociální a humanitární práce, sociální práce, sociálně-právní činnost, charitní a sociální činnost) nebo vysoké škole (bakalářské, magisterské nebo doktorské studijní programy zaměřené na sociální práci, sociální politiku, sociální pedagogiku, sociální péči, sociální patologii, právo nebo speciální pedagogiku). Jako sociální pracovník může pracovat i osoba s vysokoškolským vzděláním mimo výše zmíněné obory, za předpokladu, že absolvovala kurz doplnění vzdělání v délce dvě stě hodin a má pětiletou praxi.

Odbornost sociálního pracovníka se vyznačuje tím, že je schopen se znalostí základů psychologie, sociologie, zdravotní, práva a sociální politiky diagnostikovat konkrétní potřeby člověka a navrhnout řešení. Sám však neposkytuje psychologické, zdravotní, právní nebo jiné specifické odborné služby, ale odkazuje klienta na příslušné odborníky – psychologa, právníka, atd. (Matoušek, 2007).

Kromě odborností definovaných zákonem jsou neméně důležité osobností předpoklady a hodnoty.

Neopominutelným hlediskem vzdělávání sociálních pracovníků je povinné vzdělávání dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který stanovuje povinnost vzdělávání v minimální výši 24 hodin za kalendářní rok. Vzdělávání se uskutečňuje v těchto formách:

- Specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka,
- Účast v akreditovaných kurzech,

- Odborné stáže v zařízeních sociálních služeb,
- Účast na školicích akcích.

Kromě teoretických znalostí a praktických dovedností, osvojených během požadovaného studia, by měl mít sociální pracovník zkušenosti z praxe a osobnostní předpoklady a měl by dbát na celoživotní vzdělávání a osobnostní rozvoj (Pemová, Ptáček, 2012). Rozvojem osobnosti se rozumí proces, který je promyšleným nástrojem organizace při profesionálním zdokonalování pracovníků. Rozvoj pracovníků patří mezi základní úkoly managementu a pro kvalitu organizace a její flexibilitu je nutný. Dle Matouška (2007) patří mezi základní nástroje řízení rozvoje osobnosti pracovníků:

- Individuální hodnocení je prováděno bezprostředním nadřízeným, doporučuje se provádět jednou za rok, probíhá na základě principů a postupů, které zajišťují spravedlnost a účinnost.
- Řízení kariér. Kariérou se v tomto smyslu rozumí cesta jednotlivého pracovníka organizace. V současné době se ukazuje účinné, když management nabídne zaměstnanci možnost postupu a rozvoje v organizaci a pracovník může příležitost uchopit.
- Školení zaměstnanců. Potřeba neustálého školení vychází z rozporu mezi schopnostmi a znalostmi, kterým tým pracovníků v daném okamžiku disponuje, a potřebou schopností a znalostí, která vychází z nároků na výkon organizace. V sociální oblasti jsou to především změny v potřebách klientů, akceptace nových metod práce apod.

Školení pracovníků může tedy splňovat zároveň dva cíle:

- Rozvoj organizace jako celku;
- Rozvoj lidí – naplňování osobních a profesionálních aspirací, posilování vazby na firmu a zvyšování pracovní motivace.

Sociální pracovník se profesně pohybuje v rámci povinností, které mu definuje právní systém, profesní standardy nebo zaměstnavatel. Jelikož je jeho pole působnosti poměrně široké, existují v praxi různé role sociálního pracovníka. Při své profesi tak vykonává řadu rolí, které se navzájem prolínají.

Řezníček (1994) podle povahy různých činností vyčlenil několik typů, které v praxi převládají podle požadované pracovní náplně, charakteru zařízení, stylu vedení organizace nebo cílů a prostředků jejího programu:

- Pečovatel a poskytovatel služeb napomáhá klientům v běžném životě tam, kde vzhledem ke svému postižení, onemocnění nebo jiné neschopnosti nezvládají sami vykonávat určité důležité činnosti,
- Zprostředkovatel služeb pomáhá klientům získat kontakt s potřebnými sociálními zařízeními, případně jinými zdroji pomoc,
- Cvičitel sociální adaptace pomáhá skrze funkci učitele nebo trenéra sociálních dovedností klientům modifikovat jejich chování tak, aby dokázali účinně řešit své problémy,
- Poradce nebo terapeut pomáhá klientům získat náhled na jejich postoje, pocity a způsoby jednání, čímž přispívá k jejich osobnímu růstu a adaptaci,
- Případový manažer hraje roli agenta najatého klientem k tomu, aby v síti nápomocných služeb zajistil jejich efektivní sladění v zájmu předem stanoveného cíle,
- Manažer pracovní náplně je v zařízení organizátorem nadměrného objemu práce. Plánuje načasování a dávkování intervencí, průběžně zpracovává informace a sleduje kvalitu poskytovaných služeb,
- Personální manažer je osoba, která ostatním pracovníkům v zařízení zajišťuje výuku, výcvik, supervizi a konzultace. Tato funkce se může pojít s rolí administrátora,
- Administrátor je vedoucí pracovník nebo ředitel zařízení, jehož úkolem je plánovat a rozvíjet programy a služby v organizaci,
- Sociální pracovník jako činitel sociálních změn se angažuje při identifikaci a řešení společenských problémů. V rámci své funkce analyzuje sociální problémy, mobilizuje vůli komunity, povzbuzuje sociální iniciativu nebo mobilizuje politické hnutí.

Banksová (in Matoušek, 2013) popisuje čtyři typy přístupů k praxi z pohledu sociálního pracovníka jako profesionála schopného reflexe, který z této pozice zvládá posuzovat ostatní povinnosti:

- Angažovaný pracovník – práce je pro něj způsob realizace osobních přesvědčení, o klienty pečuje, vnímá je empaticky a s respektem. Rizikem pak je nestrannost klientům, vytvoření osobního vztahu s klienty nebo vyhoření,
- Radikální sociální pracovník – do práce vkládá své osobní hodnoty. Snaží se o změnu těch zákonů, které považuje za nespravedlivé.

- Byrokratický sociální pracovník – odděluje osobní hodnoty, profesní hodnoty a hodnoty zaměstnavatele. Manipuluje s lidmi v zájmu jejich změny, což je ospravedlněno právě oddělením své osobní a profesní stránky pracovníka,
- Profesionální pracovník – tento sociální pracovník je autonomním profesionálem, je vzdělaný v oboru, řídí se etickým kodexem a prožívá pocit sounáležitosti s profesí. Jde mu především o zájem a práva klientů, kterým dává pracovník moc a zároveň je kontroluje.

3.4 Management v sociálních službách

Management v sociálních službách je specifický a v České republice se pojem management v sociálních službách vyskytuje zatím sporadicky. Poskytování sociálních služeb se značně liší od podnikání nebo jiných oblastí řízení. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální služby je pozitivní změna v životě člověka – klienta. Pojem management můžeme chápat rovněž skupinu lidí, kteří vykonávají v dané instituci řídicí činnosti. V tomto smyslu bývá management tvořen ředitelem instituce a jeho nejbližšími spolupracovníky. V institucích sociální oblasti bývá v roli manažera či managementu ředitel instituce a jeho zástupci. V nestátní sféře jde většinou o statutárního zástupce občanského sdružení nebo zde dochází k postupnému oddělování funkce představenstva organizace od výkonného managementu jednotky poskytující sociální služby. V oblasti sociálních služeb je možné využít management jako nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů. Neustálý vývoj společnosti, především v období transformace, vyžaduje pružné reakce poskytovatelů sociálních služeb; dobrá reflexe skutečných potřeb společnosti a adekvátní obraz ve formě kvalitních a efektivně poskytovaných služeb je další výzvou pro rozvoj a uplatnění kvalitního managementu (Matoušek, 2007).

3.4.1 Manažer v sociálních službách

Obecně můžeme tvrdit, že pojem manažer označuje vedoucího pracovníka. Slovo manažer se v řízení sociálních institucích téměř neužívá. Někdy se s tímto pojmem můžeme setkat tam, kde organizace vytváří specifické pracovní místo pro pracovníka, který má v popisu práce zajištění organizačních, administrativně-provozních úkolů. Toto užití pojmu manažer je avšak nepřesné a účelové.

Funkce vedoucího pracovníka klade na osobnost značné nároky, silné a vůdčí osobnosti bývají nadány určitými vrozenými vlastnostmi a stávají se přirozenými autoritami. Těmito vrozenými vlastnostmi je především:

- potřeba vést, řídit, určitá touha mít moc, uplatňovat svůj vliv;
- sociální inteligence.

Pro moderní řízení jsou nezbytné další získané znalosti a dovednosti z mnoha oborů, např. z ekonomie, práva, sociální psychologie, teorie a metody řízení, praxe ve vyjednávání (Matoušek, 2007). Klíčovým úkolem každého vedoucího pracovníka je vést lidi. Vedoucí by měl proto být vybaven určitými důležitými schopnostmi:

- schopnost a ochota naslouchat druhým;
- ochota komunikovat;
- důslednost, smysl pro odpovědnost;
- schopnost nadhledu, odstupu;
- určité morální kvality, orientace na úkol, nikoli na zvýraznění své osobnosti.

V organizacích poskytujících sociální služby se často vedoucím pracovníkem stává pracovník s největší erudicí v daném oboru, tedy ten, kdo je odbornou autoritou. Pro dobrou praxi managementu musí získat v krátké době maximum znalostí a dovedností. Druhým specifikem práce manažerů v sociální oblasti je jeho rozdílné postavení a zatížení podle typu organizace (Matoušek, 2007). Od manažerů působících v této sféře se očekává, že do své praxe vnesou etické závazky, hodnoty sociální spravedlnosti, ohled na klientovy zájmy, porozumění lidskému chování a interpersonální dovednosti (Patti, 2000). Kettner (2002) klade důraz na to, aby byl manažer schopný zabudovat do základů své každodenní praxe hodnoty a etiku, aby vykonával činnosti v rámci své odpovědnosti takovým způsobem, který je konzistentní s posláním a filozofií organizace, neboť poslání a filozofie jsou směrodatné pro plánování a rozhodování a vytváří pocit závazku v organizaci.

Vedoucí pracovník sociálních referátů státní správy bývá orientován jednoznačně na sociální práci v rámci svého odboru či oddělení a vedení referátů. Ředitelé státních či obecních zařízení odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení, vedoucí pracovníci nestátních organizací jsou ke všem těmto úkolům zatíženi ještě nutností získávat finanční zdroje pro činnost organizace, nutnost obhájit svou existenci na veřejnosti (Matoušek, 2007).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V praktické části diplomové práce se budeme nejdříve věnovat metodologii, která je využita při realizaci našeho výzkumu. Budeme se zabývat analýzou a interpretací dat získaných ve výzkumném šetření.

Pro výzkum je použit kvalitativně orientovaný přístup, který se snaží o komplexnější pohled na problematiku. Kvalitativní přístup je podle Švaříčka, Šed'ové (2014, s. 17) „proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu.“

V kvalitativním šetření dochází ke zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí a jeho cílem je získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Kvalitativní výzkum není závislý na předem vybudované teorii, ale jde o hloubkové a kontextuálně zakotvené prozkoumání určitého jevu a získat o něm co největší množství informací (Švaříček, Šed'ová, 2014). Dle Strausse a Corbinové (in Švaříček, Šed'ová, 2014, s. 24) se metody kvalitativního přístupu „užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.“

Hendl (2005) uvádí, že kvalitativně orientovaný přístup využívá induktivní formy vědeckých metod, hloubkové studium jednotlivých případů, nejrůznější formy rozhovorů a pozorování. Poskytuje nám podrobné informace, z jakého důvodu se fenomén objevil. Velkým přínosem jsou metody, s nimiž navrhujeme teorii nějakého sledovaného fenoménu.

Cílem kvalitativního šetření je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak ostatní lidé chápou, prožívají a vytvářejí vlastní sociální realitu (Švaříček, Šed'ová, 2014).

4.1 Výzkumný cíl a výzkumný problém

Dle Švaříčka, Šed'ové (2014) je výzkumný cíl společně s výzkumnými otázkami něco jako pomyslný kompas, podle kterého bychom se měli v průběhu výzkumného šetření orientovat a neustále sledovat, zda se blížíme k jeho naplnění.

Cílem výzkumu je zjistit, jak sociální pracovníci využívají na pracovišti principy age managementu, jaká je spokojenost na pracovišti, jaká atmosféra panuje, a zda probíhá učení mezi pracovníky.

Stanovila jsem si hlavní výzkumnou otázku: **Jak sociální pracovníci na pracovišti využívají principy age managementu?**

Hlavní výzkumná otázka je rozčleněna na 3 specifické výzkumné otázky:

SVO1: Jaké principy age managementu využívají sociální pracovníci na pracovišti?

Tato otázka má za úkol objasnit, zda se v sociálních službách podporuje věková rozmanitost, jaká je spokojenost sociálních pracovníků na pracovišti, jaké jsou zaměstnanecké benefity a naopak, co by potřebovali sociální pracovníci pro svou práci, aby byli na pracovišti spokojeni.

SVO2: Jak probíhá učení mezi sociálními pracovníky na pracovišti s ohledem na věk?

Položením této otázky jsem chtěla zjistit, jakým způsobem dochází ke vzájemnému učení a předávání znalostí mezi sociálními pracovníky na pracovišti. Touto otázkou jsem dále chtěla zjistit, co je obsahem učení se, kdo od koho se učí.

SVO3: Jaký je přístup sociálních pracovníků k zaměstnancům 50+?

Položením této otázky jsem chtěla zjistit, jak se v sociálních službách nahlíží na pracovníky 50+, zda se zohledňuje věk a období života, ve kterém se zaměstnanci nachází, a zda se proměňují zadávané úkoly s věkem zaměstnance.

Specifické výzkumné otázky byly vodítkem pro sestavení schématu polostrukturovaného rozhovoru.

4.2 Výzkumný vzorek a vstup do terénu

Cílem výzkumného vzorku v kvalitativním šetření je prezentace určitého problému. Výběr vzorku se odvozuje od toho, jak je definován výzkumný problém a výzkumné otázky (Švaříček, Šedřová, 2014). U kvalitativního šetření je nejlepší takový výběr osob, jež poskytují bohaté a autentické výpovědi k vytvoření nové teorie nebo nových otázek (Skutil, 2011).

Výzkumného šetření se zúčastnilo 5 respondentek. Výběr výzkumného vzorku byl zúžen na sociální pracovníky v sociálních službách. Dle Gavory (2000) je vzorek pro kvalitativní výzkum vždy záměrný a nikoli náhodný, na rozdíl od kvantitativního výzkumu. Výzkumný

vzorek byl zvolen záměrně a tvoří jej 5 sociálních pracovníc, které jsou zaměstnány v sociálních službách.

Výběr respondentů probíhal metodou sněhové koule, která patří mezi nejvíce používané metody získávání respondentů pro kvalitativní výzkum (Miovský, 2006). K navázání kontaktu jsem využila své známé a přes ně jsem se dostala k dalším sociálním pracovníkům. První tři respondentky byly moje známé a k dalším respondentkám jsem se dostala zprostředkovaně. Všechny respondentky pracují v sociálních službách v okrese Hodonín. Pro samotný výběr nebylo rozhodující pohlaví a věk, ale podmínkou bylo, aby byli zaměstnání jako sociální pracovníci v sociálních službách.

Tab. č. 1: Základní údaje o respondentech

Jméno:	Věk:	Zaměstnání:
Adéla	35 let	Sociální pracovníce
Agáta	55 let	Sociální pracovníce
Aneta	38 let	Sociální pracovníce
Anežka	43 let	Sociální pracovníce
Anna	42 let	Sociální pracovníce

4.2.1 Charakteristika respondentů

Paní Adéla:

35 let, pracuje jako sociální pracovníce v Nízkoprahovém zařízení 3 roky, celkově v sociálních službách 8 let

Paní Agáta:

55 let, pracuje jako sociální pracovníce v Sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi již 8 let, celkově v sociálních službách 20 let

Paní Aneta:

38 let, pracuje jako sociální pracovníce v Sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi 3 roky, celkově v sociálních službách 10 let

Paní Anežka:

43 let, pracuje jako sociální pracovníce v Sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi 3 roky, celkově v sociálních službách 6 let

Paní Anna:

42 let, pracuje jako sociální pracovníce v Sociálně aktivizačních službách pro rodiny s dětmi 8 let, celkově v sociálních službách 13 let

4.3 Metoda sběru dat

Jako výzkumný nástroj byl použit polostrukturovaný rozhovor. Rozhovor je nejpoužívanější metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu a používá se pro něj označení hloubkový rozhovor, který můžeme definovat jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“ (Švaříček, Šed'ová, 2014).

Gavora (2010) uvádí, že cílem rozhovoru je zjistit, jak respondenti vykládají svět kolem sebe a jakým událostem připisují význam. Lofland (in Švaříček, Šed'ová, 2014) dodává, že použitím hloubkového rozhovoru může badatel zachytit výpovědi a slova v přirozené podobě, což je jedno z klíčových pravidel kvalitativního výzkumu.

Miovský (2006) řadí rozhovor mezi nejtěžší, ale na druhou stranu nejvýhodnější metodu pro získávání kvalitativních dat. Je důležité si připravit schéma předem připravených otázek, které specifikují důležité okruhy. Je nastavené jakési jádro rozhovoru, které musí tazatel s respondentem probrat, ale zároveň můžeme manipulovat s pořadím otázek, prokládat doplňujícími otázkami, nemusíme se držet striktně připraveného schématu. Samozřejmě chceme získat co nejvíce informací od respondenta a je jen na nás a na průběhu rozhovoru, jak budeme otázky klást, ale tak aby na sebe navazovaly. Důležité je, aby rozhovor probíhal co nejvíce spontánně. V případě, že respondentka nerozuměla otázce nebo ji špatně pochopila, vše bylo znovu vysvětleno, jak byla otázka myšlena.

Rozhovory probíhaly v rozmezí leden – únor 2017. Respondentky si samy zvolily čas a místo, kde se provedou rozhovory. Většinou se jednalo o klidná prostředí – kancelář, kavárna, a u jedné z respondentek probíhal rozhovor doma. Respondentky byly dopředu seznámeny s výzkumem a ujistěny, že všechny informace jsou anonymní a zároveň jsme se domluvily, že nebudou použita jejich jména, tudíž všem respondentkám bylo přiděleno fiktivní jméno.

Rozhovory byly pořízeny na záznamník v mobilním telefonu a poté hned do druhého dne doslovně přepsány. Zvukový záznam má totiž dle Miovského (2006) mnoho výhod – zachytí sílu hlasu, délku pomlky a další jiné zvuky. Tyto kvality totiž metoda tužka – papír nezachytí. Součástí přepisu byly i nonverbální projevy, které jsem si zaznamenávala během rozhovoru. Také jsem ponechala hovorové a dialektové výrazy. Zvukový záznam trval od 40 min do 50 minut. Přepsané rozhovory jsem si důkladně několikrát pročetla, abych získala co největší přehled o odpovědích respondentek.

4.4 Postup při analýze dat

Po zpracování polostrukturovaných rozhovorů byla zvolena metoda zakotvené teorie, pro kterou jsou typické tři typy kódování – otevřené, axiální a selektivní. Metoda otevřeného kódování, při níž je „text jako sekvence rozbit na jednotky, těmto jednotkám jsou přidělena jména a s takto nově pojmenovanými fragmenty textu potom výzkumník dále pracuje“ je základní technikou při analýze dat (Švaříček, Šedřová, 2014, s. 211). Jednotkou byla v mém přepisu většinou slovní spojení, někdy i celá souvětí, která byla spolu významově spjata. Ke každé jednotce jsem posléze přidělila kód. Kód je dle Lee, Fieldinga (in Švaříček, Šedřová, 2014 s. 212) „slovo nebo krátká fráze, která nějakým způsobem vystihuje určitý typ a odlišuje jej od ostatních.“ Také se občas stalo, že byly označeny stejné jevy jinými kódy, ale v průběhu kontroly byly sjednoceny pod sebe. Po vytvoření seznamu kódů nastal proces kategorizace, kdy vzniklé kódy z otevřeného kódování byly seskupeny podle podobnosti do kategorií. Pojmenování kategorií by mělo co nejvíce souviset s údaji, které zastupují. Taktéž by měly být dostatečně názorné, aby rychle připomínaly to, na co odkazují (Švaříček, Šedřová, 2014). Dále proběhlo axiální kódování. Tento typ kódování je souborem postupů, díky kterým jsou údaje po otevřeném kódování znovu uspořádány prostřednictvím vytvářených vazeb mezi kategoriemi (Miovský, 2006). Cílem axiálního kódování je snaha pojmy novým způsobem skládat dohromady s nacházením nových vazeb mezi kategoriemi (Švaříček, Šedřová, 2014).

Postup se řídí tzv. paradigmatickým modelem, kdy se určí jev, kauzální podmínky, kontext, intervenující podmínky, strategie jednání a následky. Třetím a posledním krokem je, že pomocí axiálního kódování vytvoříme základ pro selektivní kódování. Určí se centrální kategorie a tato kategorie se systematicky uvádí do vztahu s dalšími popsány kategoriemi. Tyto vztahy jsou dále ověřovány a konceptualizovány. Centrální

kategorie je jev, kolem něhož se skupují všechny další kategorie a budou se systematicky rozvíjet do takového obrazu reality, který bude srozumitelný a zakotvený (Strauss, Corbinová, 1999).

5 INTERPRETACE DAT

V následující kapitole se seznámíme s výsledky realizovaného výzkumu. Analýza a výsledky výzkumu byly zpracovány prostřednictvím vzniklých kategorií, jejich komentářů, paradigmatického modelu a analytické verze příběhu.

Vzniklé kategorie:

Realizace principů age managementu

Kódy: Zakotvenost principů, Věková různorodost, Podpora rozvrstvení

Spokojenost na pracovišti

Kódy: Něco navíc, Výhody, Dobré podmínky, Vychází vstříc

Vzdělávání se a učení

Kódy: 24 povinných hodin, Volný výběr kurzů, Ukázka, Vysvětlení, Prosba, Motivace vzdělávat se

Vztahy

Kódy: Přátelství, Společné aktivity, Víme o sobě, Řešení konfliktů

Pracovník 50+

Kódy: Zkušenosti starších, Potřeby s ohledem na věk, Zatvrzelost

5.1 Otevřené kódování a kategorizace dat

Z analytického postupu vyvstalo 5 kategorií, které jsou nějakým způsobem ve vzájemném vztahu. Kategorie jsou ústředním elementem, od kterého se odvíjí další úrovně analýzy. Kategorie vzniklé z otevřeného kódování jsou níže podrobněji popsány a doplněny citacemi z jednotlivých rozhovorů.

5.1.1 Realizace principů age managementu

Kategorie: Realizace principů age managementu

Kódy: Zakotvenost principů, Věková různorodost, Podpora rozvrstvení

V následující části práce se věnuji tomu, v jakém rozsahu se v sociálních službách obecně realizují principy age managementu. Již v úvodu našeho rozhovoru s respondenty jsem se

dozvěděla, že příliš neví, co pojem age management znamená. Po krátkém představení principů age managementu mi respondentky (Adéla, Aneta, Anna) rozpačitě sdělily, že se principy nejspíš v jejich organizaci uplatňují, ale nejsou zakotvené v žádném standardu nebo přesně neví kde.

Jak sdělila respondentka Anna: „*Určitě to nikde nemáme tak popsáno, že se tady uplatňují principy age managementu, to jsem si skoro jistá.*“

Respondentka Aneta si myslí, že principy age managementu by mohly být v organizaci popsány, ale není si jistá kde: „*Já si myslím, že to tu máme zakotvené, že jsem něco takového četla, že to tu je popsané, ale nevím kde.*“

Respondentky Anežka a Agáta uvedly, že v jejich organizace principy age managementu neuplatňují.

Jak teoretická východiska napovídají, pro principy age managementu je příznačná věková rozmanitost na pracovišti. Respondentka Agáta mluví o tom, že v organizaci se podporuje věková rozmanitost zaměstnanců. Ovšem jak doplňuje: „*otázkou zůstává, jestli to tak vedení do budoucna chce*“.

Respondentka Aneta uvedla, že se podporuje věková rozmanitost: „*Já myslím, že tu jsou různé věkové kategorie.*“

Naopak respondentka Adéla vypověděla, že netuší, zda vedení podporuje věkovou rozmanitost, ale uvedla: „*jsme s kolegy plus minus 5 let od sebe.*“

Respondentky sice souhlasně uvedly, že v organizaci jsou sociální pracovníci věkově rozmanití, ale dle jejich slov to není hlavní podmínka u výběrového řízení. Jak uvedla Anna: „*Myslím, že se tu nejvíc podporuje takovýto chlapi, ženský, aby to bylo vyrovnané. Ale máme mladé lidi, i ten střední proud a pak taky lidi, kteří jsou těsně před důchodem.*“ Dále doplnila, že věková rozmanitost v organizaci se udála v rámci fungování organizace, kdy někteří zaměstnanci zestárli a mladší kolegové nově přišli.

Respondentka Anežka uvedla: „*Vyhledávají se spíš mladší ročníky, anebo podle vzdělání. Podle vzdělání určitě, jestli má vzdělání na tu práci, na kterou se hlásí.*“

Pouze respondentka Aneta uvedla, že vedení může hledat záměrně staršího člověka a může se na to zaměřit u výběrového řízení.

5.1.2 Spokojenost na pracovišti

Kategorie: Spokojenost na pracovišti

Kódy: Něco navíc, Výhody, Dobré podmínky, Vychází vstříc

Respondentky se v průběhu rozhovoru vyjádřily ke spokojenosti na pracovišti. Podle sociálních pracovnic je spokojenost důležitým faktorem, nezáleží ani tak na tom, že strategie age managementu nejsou oficiálně zavedené, jak uvedly respondentky výše.

Jak uvádí Šikýř (2016) mezi běžné příčiny spokojenosti na pracovišti patří příznivé pracovní podmínky ve smyslu uspokojivého rozvržení pracovní doby, pracovního prostředí, zajištění bezpečnosti práce, finančního ohodnocení, odborného rozvoje, dále sem patří přátelské vztahy mezi podřízenými, nadřízenými a spolupracovníky.

Respondentky kladně hodnotily pracovní prostředí. Respondentka Aneta uvedla, že jí nic nechybí. *„Pokud mi něco chybí, řeknu si a vedení mi to dokáže zajistit. Samozřejmě v rámci finančních možností.“*

Respondentka Agáta se momentálně na pracovišti cítí dobře. *„Vyřešila jsem si některý věci, nad kterými jsem 3 měsíce vnitřně v sobě pátrala a bojovala mezi sebou.“*

Spokojenost na pracovišti je pro sociální pracovnice významným elementem. A se spokojeností na pracovišti souvisí také benefity pro zaměstnance.

Jak uvedla respondentka Anežka, je spokojená v zaměstnání a je to pro ni důležité, aby se cítila dobře. Jak ovšem uvedla, kdyby měla více výhod, byla by spokojenost větší. O benefitech organizace uvedla: *„Moc benefitů nemáme, nevím, možná studijní volno mě napadá a strava. Máme kuchyňku a můžeme chystat jídlo v práci.“* Ovšem dodává, že vedení se jí snaží vyhovět a mají dobré vztahy, i to je důvod, proč je spokojená na pracovišti.

Respondentka Adéla sdělila, že na pracovišti panují dobré podmínky a je spokojená: *„My se tady domluvíme úplně bez problémů, když potřebuju volno nebo odběhnout si pošéfovat syna.“* Dále respondentka Adéla uvedla benefity pro zaměstnance příspěvek na stravné ve výši 29 Kč. *„Obědy nám sem dovezou a stojí 29 Kč. Já bych ale místo těch obědů chtěla stravenky. To by bylo lepší, protože ty obědy kolikrát stojí za nic.“*

Respondentka Anna hodnotí pozitivně svou práci a spokojenost v ní. *„Mě práce strašně baví, práce mě žene dál, díky práci jsem potkala soustu zajímavých lidí a díky tomu, že pracuju v mladém kolektivu a já sebe vidím schopně. Ale někdy to tak není vždy.“* Respondentce Anně vadí každoroční boj o peníze, kdy bývá každý rok nejasný. Výhodu

svého zaměstnání spatřuje v určité volnosti. „*Tu práci si můžu dělat podle sebe, to je to živé, my to tady tvoříme. My tady něco vymyslíme, pak to v rámci služby realizujeme a ono to funguje a tohleto mi dává největší smysl.*“

Taktéž respondentka Aneta hodnotí kladně pracovní podmínky. Ke své práci má vše, co potřebuje. Za největší benefit, kterého si váží je možnost studia. „*Berou to tu skoro jako samozřejmost, že mi umožní studium a dají mi volno. 100% mi vychází vstříc se školou, což je fajn.*“

Respondentka Agáta uvedla největší benefit jako domluvu mezi kolegy: „*Dokážeme se domluvit mezi sebou ohledně pracovní doby. Když potřebujeme některá něco zařídit. Nebo po zdravotní stránce, není nutný si brát propustky nebo neschopenku, že si to vždycky naděláme časem a splníme to, co máme.*“

Respondentka Anna uvedla, že seznam výhod pro zaměstnance je v organizaci sepsaný: „*ale z hlavy si ho nepamatuju, máme formální a neformální.*“ Respondentka Anna dále sdělila, že v organizaci pracuje již 11 let a proto benefity již nevnímá.

Všechny respondentky uvedly, že benefitem je dovolená v rozsahu 25 dní, se kterou jsou vesměs spokojené, jen respondentka Agáta uvedla, že někteří zaměstnavatelé dávají i 30, 35 dnů dovolené a ona 25 dnů dovolené nepovažuje za příliš velký benefit.

Respondentky také uváděly, jaké mají vlastní potřeby a co by mohlo zvýšit spokojenost na pracovišti.

Respondentka Anežka uvedla, že by si přála stravenky a k tomu dodala: „*Pak by se mně k tomu líbily nějaké sportovní aktivity, aby byl člověk fit, protože člověk potřebuje být fit. A napadá mě ještě, že bych uvítala individuální supervizi, takovou intervizi.*“

Respondentka Adéla uvedla, že ke spokojenosti chybí úprava vnitřních prostor: „*Já bych tady chtěla změnit tu podlahu, to by bylo super, ale je to budova města a to je problém. Ale já bych uvítala tady ty rekonstrukce.*“ Dále respondentka Adéla sdělila, že není spokojená s novým systémem na zaznamenávání práce s klienty. „*Máme nový systém evidence klientů a ještě není dokončený. Neumíme s tím moc a zrovna jsem přemýšlela, jak to budu dělat, a rozhodla jsem, že si zatím povedu svoji evidenci, svůj systém.*“

Respondentka Aneta by uvítala jako benefit stravenky a příspěvky na masáže. „*Příspěvek na masáž, tak jednou za čas, jednou za půl roku, to bych chtěla.*“

Respondentka Agáta by uvítala více společných setkávání v rámci organizace a poukázky na cvičení nebo rehabilitaci.

Respondentka Anna by též uvítala finanční podporu na sportovní aktivity.

5.1.3 Vzdělávání se a učení

Kategorie: Vzdělávání se a učení

Kódy: 24 povinných hodin, Volný výběr kurzů, Ukázka, Vysvětlení, Prosba, Motivace vzdělávat se

Kategorie vzdělávání se a učení nám představuje, jak se sociální pracovníci v sociálních službách vzdělávají a učí se od sebe navzájem. Předávání zkušeností a znalostí je jedním z principů age managementu. I přesto, že strategie age managementu nejsou v zaměstnání našich respondentek ukotvené, funguje tu předávání znalostí a zkušeností. Všechny věkové skupiny přináší do zaměstnání nové poznatky. A i zde bychom mohli najít prvky principů age managementu.

Respondentka Adéla uvedla: *„Když jsem přišla nová, učila mě ta, kterou jsem nahrazovala. Sedli jsme si společně a ona mi to ukazovala a předávala. Ukázala mi, jak má všechno poskládané, zorganizované.“* Dále uvedla způsob učení a předávání zkušeností s ostatními kolegy. *„Učíme se teď všichni spolu. Když je nějaké nové vykazování klientů, nové systémy, tak se to učíme spolu, někdo to umí víc a někdo míň. Tak si nad to všichni sedneme a přemýšlíme spolu.“* Také respondentka Adéla sdělila, že k předávání zkušeností využívají týmové porady.

Respondentka Anežka uvedla, že v případě, kdy si neví příliš rady, jak konkrétně postupovat v práci s klientem, přijde za kolegyní, která podobný problém řešila a situaci spolu rozeberou. *„Tak jsem za ní šla a tu podobnou situaci jsme řešili podobně.“* Dále respondentka Anežka uvádí další způsoby učení jako názornou ukázkou, rozhovor a rozebírání podobných situací. A pokud přijde nový pracovník, obsahem učení jsou pracovní postupy, dodržování standardů a práce s klientem. *„Jak by měl třeba mluvit s klientem a takovéto uvědomění si, že i když není vidět výsledek, tak ta systematická práce může někam vést.“* Respondentka Anežka uvádí, že od starších kolegů se víceméně neučí. *„Spíš mně přijde, že ti starší se učí od nás.“* Učí se spíše od kolegů, kteří jsou služebně starší.

Respondentka Aneta uvedla, že chodí často za kolegy, když něco neví nebo něčemu nerozumí, nejčastěji se jedná o práci na počítači. *„Vždy přijdu za kolegy, řeknu svůj požadavek, čemu nerozumím a záleží, jestli má ten pracovník čas. Ale nikdy jsem nebyla odmítnuta, vždycky mi vyjdou vstříc a snaží se mi to vysvětlit.“* Ovšem největší posun vidí v práci s klienty, kde se nejvíce naučila od paní ředitelky a od přímého nadřízeného.

Respondentka Agáta mnohdy potřebuje naučit se zacházet s technikou, zde spatřuje problémy. *„Abych se to učila někde z knížek, to mně nejde. Zeptám se kolegyně, tak mi to ukáže, vysvětlí a můžu se na ni několikrát obrátit. Abych to udělala správně. Možná se ptám i 3x dokola, abych tomu porozuměla, ale zeptám a nikdo mně prostě neřekne: běž si to tam přečíst.“* Dále dodává, že se na pracovišti s pracovníky učí vzájemně od sebe.

Respondentka Anna sdělila, že se jednoznačně mladší učí od starších kolegů. Sama se učila od zkušenější osoby, od paní ředitelky, a nejvíce se to týká práce s lidmi a komunikace s lidmi, konkrétně psychologická až terapeutická práce s nimi. S kolegy se vychovávali navzájem, učili se od sebe vzájemně. Pozitivní shledává potkávat se s pracovníky jiných organizací a předávat si zkušenosti. Dále respondentka Anna uvedla, že v organizaci se nový pracovník učí díky zaškolovacímu kolečkovi. *„Ale je pravda, že není na to moc času, takže ten nově příchozí je brzo hozen do vody a je zjišťováno neustále, co ten člověk umí a na co se hodí, a podle toho se trošku formuje ta jeho náplň práce.“*

Sociální pracovníci mají **povinné vzdělávání ze zákona**, jak je popsáno v teoretické části. Všechny respondentky uvedly, že musí splnit 24 hodin povinného vzdělávání. A je na každé z ní, jaký kurz, seminář si zvolí.

Respondentka Adéla: *„Vybírám si něco, co by se mně líbilo, ne jen co je povinné. To by mě mrzelo, kdybych chodila jen proto, že je to zdarma a povinné, jen to tam odsedím, ale byla bych ochotná, kdyby mi to vedení přikázalo, ale to se naštěstí neděje.“* Respondentka Adéla si může vybrat vzdělávání dle své úvahy, ale výběr a cenu musí konzultovat s ekonomkou.

Respondentka Anežka uvedla, že vzdělávací kurzy a semináře jsou pro člověka dobrá věc. *„To může člověku pomoci.“* Dále sděluje, že v zaměstnání má spoustu možností, ale vedení tlačí na zaměstnance, aby si vybírali kurzy zdarma. *„Já si vybírám podle toho, jestli se mi to bude hodit k práci, jestli to nějak využiju. A taky mi to musí schválit vedení.“*

Respondentka Anna sdělila, že vše záleží na penězích a podle toho si může vybrat vzdělávací kurz. *„Když je vzdělávání zdarma a je k věci, tak jsem vděčná, že mě zaměstna-*

vatel pustí a umožní mně to, ale jinak v neziskovém sektoru se vzděláváním je to špatné.“
Ovšem snaží se vybírat kurzy, které jsou ku prospěchu.

Respondentce Anetě jsou nabízeny vzdělávací kurzy, má možnost si vybrat z nabídky vedení, anebo přijít s vlastním návrhem. Může si vybírat kurzy a semináře, které jsou placené.

Respondentka Agáta se snaží využívat vzdělávací kurzy, které vyhovují požadavkům pro její náplň práce, a který ji nějakým způsobem obohatí. Uvedla, že by stála o to navštívit i jiné organizace a v rámci se stáže se podívat, jak se pracuje jinde. Problém spatřuje v domluvě s vedením. „*Jestli mě pustí, jestli to proplatí. Tady se pořád dohadujeme, že to musí být zdarma, nebo co nejlevnější.*“

Respondentka Anna si vybírá spíše praktické vzdělávání, plné informací. „*Ted' bažím po informacích, dřív jsem bažila po zážitcích. Už jsem přehlcená takovým tím zážitkový vzděláváním, ty modelové situace a videotréninky a tohleto. Toho už mám plné zuby.*“

Respondentky se také vyjadřovaly k motivaci se vzdělávat.

Respondentka Aneta chce postupovat dál a výš ve svém životě. „*Nechci zůstat na jednom pracovním místě, to je moje motivace.*“

Respondentka Agáta má motivaci k učení se vzdělávací kurzy. Připustila, že řešila změnu zaměstnání a motivace byla se učit něčemu novému, projít kurz a naučit se nové věci. „*Abych do toho důchodu nějak vydržela, tak motivace byla to vzdělání nějak obohatit, další kus do toho života něco přidat.*“

Respondentka Anna je soutěživý typ, chce patřit mezi ty dobré a kvalitní lidi, aby na ni bylo tak pohlíženo, a aby přicházející lidé měli chuť se od ní učit. „*Takže já se snažím vědět, co se děje. A nejsem samostudijní typ, to je taky moje motivace. Co se týká studia zákonů, tak mám ráda vzdělávání, kde to někdo přežvýká a řekne, jak to funguje v praxi, tak se nejlíp učím.*“

5.1.4 Vztahy

Kategorie: Vztahy

Kódy: Přátelství, Společné aktivity, Víme o sobě, Řešení konfliktů

Respondentky hodnotí vztahy kladně. Je důležité podporovat mezigenerační solidaritu a akceptovat stárnutí jako přirozenou součást našeho života a s tím souvisí vztahy na praco-

višti. Respondentka Aneta si nemůže stěžovat. „*Já jsem spokojená, nikde jinde jsem v práci neměla takové vztahy. Opravdu jsem lepší kolektiv nezažila.*“ Odůvodňuje to tak, že je v malé organizace a je tu zde malý počet zaměstnanců. „*Známe se, někteří se navštěvují i s rodinami, je tu hlubší přátelství, vidíme se každý den a dokážeme si vzájemně pomoci a poradit.*“

Respondentka Agáta hodnotí vztahy s kolegy velmi pozitivně. Navzájem o sobě ví, s kolegy se setkávají i mimo pracovní dobu. „*Je to fajn a příjemný podnikat něco spolu.*“

Respondentka Anna hodnotí vztahy na pracovišti jako dobré. Kladně hodnotí supervize, kde, které považuje za významný faktor. „*Když nejsme schopni si sami dát věci do pořádku, tak je tu ta supervize, kde si vše vyříkáme a vyjasníme.*“ Respondentka Anna sdělila, že jde vždy do toho s tím, si ty věci vyřikat. „*Pak je mně dobře, no.*“

Respondentky zmínily také konflikty na pracovišti. Respondentka Aneta uvádí neshody s ředitelkou organizace týkající se práce, kdy se nedohodly. „*Každá na to měla jiný názor, ale vyřikaly jsme si to. Asi dvakrát jsem udělala, co ona po mně chtěla, i když já jsem s tím nesouhlasila. A jednou se mi stalo, že se mi omluvila, že mohla použít jinou formu, že jsem se v tom mohla cítit špatně.*“

Respondentka Anežka připouští konflikty se staršími kolegy. „*Bývá někdy problém si s nimi něco vykomunikovat, protože mám pocit, že mají zajaté určité koleje a potom už nechtějí o věcech mluvit, tak jak my mladší a ty vztahy jsou pak takové problematické.*“ Podle respondentky Anežky se pak takové konflikty řeší otevřeně na supervizi nebo na poradě.

Respondentka Adéla řeší konflikty se svými spolupracovníky okamžitě. „*Libí se mi, když si názorově nerozumíme, tak to hned řešíme. Názorově. Ručně jsme to ještě neřešili, ale jsme jen tři, tak je to velmi jednoduché se dohodnout.*“ Jak dodává respondentka Adéla, se svými spolupracovníky se respektují, i když mají na věc jiný názor.

Respondentka Agáta neshledává výraznější konflikty mezi spolupracovníky. Ovšem přiznává spor s vedením. „*Když jsem si požádala loni pracovat na půl úvazku někde jinde, myslela jsem si, že to ředitelka vezme, že je to fér, když to oznamuju hned, ale ona s tím zametla. To považuju za malý konflikt. Vedení to vždy udělá tak, aby to bylo co nejpříjemnější pro ně.*“

5.1.5 Pracovník 50+

Kategorie: Pracovník 50+

Kódy: Zkušenosti starších, Potřeby s ohledem na věk, Zatvrzelost

S principy age managementu souvisí všechny věkové skupiny, ale zejména se mluví o starších zaměstnancích nad 50 let. Jak na ně ostatní pohlíží, jaké mají s nimi zkušenosti a jestli mají jinou pracovní náplň s ohledem na věk.

Respondentka Anna se vyjádřila k možným úlevám v zaměstnání. *„Já myslím, že je to strašně individuální. Určitě se tu dbá na individuální potřeby lidí, to se určitě zohledňuje. A ty individuální potřeby jsou samozřejmě úměrně jejich věku jiné. To znamená, že když ten člověk bude nemocnější, bude víc chodit k lékaři, je to tady normálně podporováno.“*

Respondentka Agáta uvedla, že je to individuální.

Aby age management v organizaci mohl dobře fungovat, mělo by vedení zjistit, která pozice bude danému zaměstnanci nejlépe vyhovovat, a to ve všech fázích jeho kariéry. Respondentka Aneta sdělila, že se pracovní úkoly mohou měnit s věkem, vše je individuální a záleží na situaci. *„Kolega měl zdravotní problémy, tak se prohodil s kolegou a nedělal náročnější práci.“*

Respondentka Adéla sdělila, že se neberou ohledy na starší pracovníky, ani s ohledem na zdraví. *„Ani těhotná kolegyně nemá žádné úlevy, není nijak šetřena s ohledem na její stav.“*

Respondentka Anežka uvádí, že se bere ohled starší zaměstnance. *„Jak je schopen ten člověk to udělat. Pro starší kolegyně vybíráme takové klienty a případy, o kterých víme, že by se jí hodily nebo by uměla s nima pracovat. Nehodí se prostě ke všem.“*

Respondentky se vyjadřovaly, jaký mají přístup ke starším pracovníkům. Respondentka Anna uvedla, že ohled na starší kolegy bere a chápe, že určitým věcem nerozumí. Avšak připouští, že by měli pracovat všichni stejně a není to spravedlivé ke všem. *„Ani nevím, jak to působí na toho staršího člověka, jestli pozitivně, že je na něho brán ohled, anebo naopak se cítí blbě, že tak oni mně prostě ulevují, že si myslí, že to už nezvládnou.“*

Respondentka Agáta sdělila, že je přístup ke starším pracovníkům dobrý, všichni se snaží, aby se cítil dobře.

Respondentka Aneta sdělila, že se staršími kolegy se cítí dobře. „*Mají co předat, mají více zkušeností. Možná se mi s nima pracuje líp než s mladýma.*“

Dle respondentky Anežky je přístup ke starším zaměstnancům tolerantnější. „*Ale zase jsem ochotná jim s něčím pomoci, když neví. Pokud to nezasahuje do mé práce, napřed si udělám svoje.*“

Respondentky uváděly **přínosy** starších zaměstnanců. A uváděly srovnání starší versus mladší pracovník. Respondentka Anna předpokládá, že starší pracovník je zkušený životem a bude mít za sebou minimálně jednu dlouhou pracovní zkušenost a může se od něj něco naučit. „*To беру jako velké plus.*“ Velké pozitivum spatřuje v tom, že pracovník 50+ má vyřešený život, má nadhled a klid. Jako negativum vidí, když se nebude chtít učit, tak ho nebude moci nutit učit se.

Respondentka Agáta uvedla velký přínos pro organizaci zkušenosti z praxe. „*Může říct, jak to tady chodí, jak se to kam posunulo.*“

Respondentka Aneta uváděla přínosy starších pracovníků ve vztahu ke klientovi. „*Ten starší si dává ke klientům už takové své zkušenosti z vlastního života, nějaký ze svých životních zkušeností a většinou jsou přísnější, ráznější, důslednější a nejsou moc kamarádi s klientama, což je jako dobře.*“ Respondentka Aneta dodává, že starší pracovníci jsou důležití díky tomu, že mají co předat, jak klientům, tak kolegům a mají plno zkušeností.

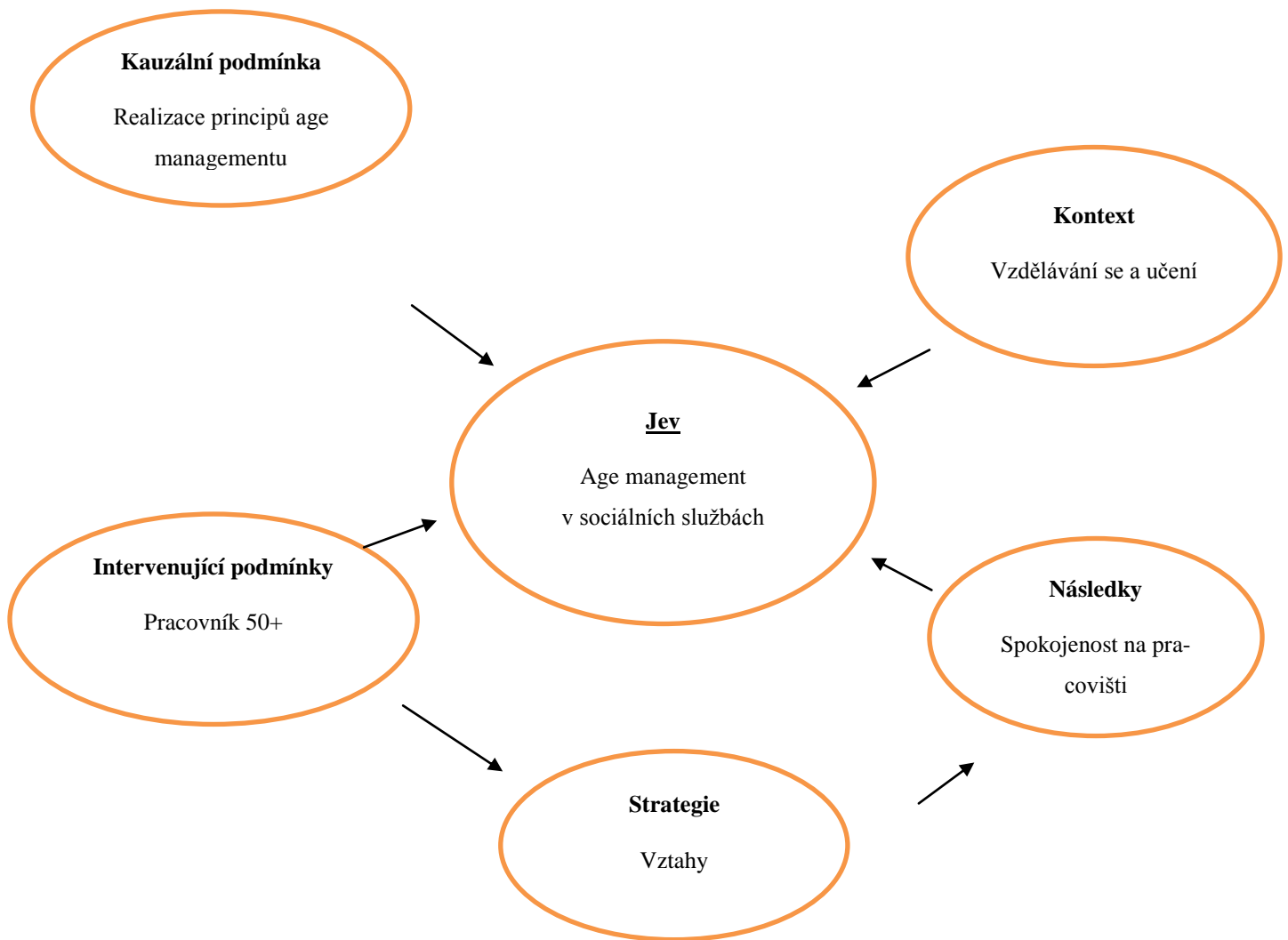
Respondentka Adéla uvedla, že jsou rozhodně přínosní pro organizaci pro svoje zkušenosti, nadhled, trpělivost, loajalitu. Na druhou stranu dodává, že by starší pracovnice nemusela rozumět jejich cílové skupině – dětem. „*Nevím, jak by jim rozuměla, když jsou rozdivočelí, tak si myslím, že by mohla mít problém ustát situaci, jako energeticky. Že by na to už neměla energii.*“

Respondentka Anežka uvedla, že starší kolegyně si některé věci vztahují příliš na sebe. A nechtějí si nechat poradit. „*Přijde mně, že ten mladší si to tak umí rychleji vstřebat a změnit, ale tomu staršímu to chvíli trvá než to vstřebá a změní.*“ Mladší zaměstnanec je dle respondentky Anežky flexibilnější a nechá si poradit na rozdíl od staršího kolegy.

5.2 Paradigmatický model

Analýzu axiálního kódování představíme prostřednictvím paradigmatického modelu, do kterého zasadíme výsledky analýzy získané z otevřeného kódování. Popis výsledků výzkumu je prezentován ve schématu, kde jsou naznačeny vzájemné souvislosti.

Obr. č. 1. Paradigmatický model



Jev představuje ústřední téma, kolem něhož se soustřeďují všechny kategorie. V našem případě je jevem age management v sociálních službách, který drží jednotlivé kategorie ve schématu pohromadě.

Kauzální podmínka chápána jako událost či jev, který vede ke vzniku či výskytu ústředního jevu. Zde se jedná o realizaci principů age managementu.

Kontext označuje specifické hodnoty kritérií prostředí, soubor podmínek, který specifikují vlastnosti ústředního jevu. Zde můžeme za kontext označit vzdělávání se a učení sociálních pracovníků, kdy se sociální pracovníci navzájem od sebe učí, mladší pracovníci od starších, i naopak.

Intervenující podmínky popisují širší strukturní kontext jevu, který ovlivňuje užití různých strategií jednání. V tomto případě označíme za intervenující podmínky pracovník 50+.

Strategie jednání nebo interakce označují způsoby jednání či reagování v souvislosti s jevem. Většinou se jedná o určité záměrné strategie směřující ke zvládnutí jevu, může však jít i o jednání nezáměrné. Strategie jednání jsou ovlivněny intervenujícími podmínkami. Zde můžeme za strategii označit vztahy.

Následky jednání jsou výsledky, k nimž vedou zvolené strategie jednání. V tomto případě můžeme označit kategorii spokojenost na pracovišti.

5.3 Analytická verze příběhu

Age management je v současné době aktuální téma a v sociálních službách neprobádaným a bezesporu novým tématem. Významným milníkem je realizace principů age managementu v sociálních službách. Je zřejmé, že určité principy age managementu se v sociálních službách vyskytují, ovšem sociální pracovníci je oficiálně neznají a formálně s nimi nepracují. Principy age managementu nejsou v sociálních službách ukotvené ve standardech. Přestože je v organizacích věková různorodost, primárně se nepodporuje a není stěžejním požadavkem vedení.

I když není age management v sociálních službách upevněn, probíhá mezi sociálními pracovníky předávání zkušeností a informací tak, jak je typické pro principy age managementu. Sociální pracovníci se učí od sebe navzájem. Mladší i starší zaměstnanci přináší určité výhody. Sociální pracovníci mají mimo jiné k dispozici další vzdělávací kurzy a semináře, které jsou schválené vedením. Pro sociální pracovníky je důležitá motivace se dále vzdělávat.

Pro age management je důležitá role pracovníka 50+. Jedním z principů age managementu je využití potenciálu každého individuálního zaměstnance a kladení důrazu na individuální přístup. I v sociálních službách se zohledňují potřeby pracovníků s ohledem na věk, ale vše je individuální. Jako jednoznačné přednosti starších pracovníků jsou zkušenosti a znalosti,

nadhled a klid. Jako nevýhody pracovníků 50+ jsou brány menší flexibilita a nízká znalost techniky, práce na PC, stereotypní uvažování.

Důraz se klade zejména na vztahy na pracovišti. Sociální pracovníci dbají na dobré vztahy mezi sebou. Sociální pracovníky pojí mezi sebou přátelství, podnikají společně různé aktivity. V případě, že se vyskytne mezi zaměstnanci konflikt, snaží se jej hned řešit. K řešení nedorozumění využívají také porady a supervize týmu. Pokud fungují vztahy na pracovišti, pak panuje mezi pracovníky spokojenost. Spokojenost na pracovišti je pro sociální pracovníky stěžejním faktorem. Ačkoliv nemají sociální pracovníci příliš oficiálních benefitů, za významný benefit považují dobré podmínky na pracovišti, a že si dokáží vyjít vzájemně vstříc.

5.4 Shrnutí výsledků výzkumu

Výzkumu se zúčastnilo 5 žen, ve věku 35 – 55 let. Všechny respondentky pracují jako sociální pracovnice v sociálních službách v rozmezí 6 – 20 let.

Cílem práce bylo zjistit, jak sociální pracovníci využívají na pracovišti principy age managementu, jaká je spokojenost na pracovišti, jaká atmosféra panuje, a zda probíhá učení mezi pracovníky. Respondentky termín age management neznají, neuvědomují si uplatňování principů. Přestože age management není formálně zaveden do směrnic, najdou se určité principy, které fungují mezi sociálními pracovníky na pracovišti. Jedním z neoficiálních principů je vzdělávání a učení pracovníků. Sociální pracovníci se učí navzájem mezi sebou, většinou od služebně staršího kolegy. Předávání znalostí mezi různě zkušenými pracovníky sice probíhá, nastavení konkrétních postupů ale převažuje jen mírně. Sociální pracovníci ke svému rozvoji využívají vzdělávání, které mají ze zákona povinné, 24 hodin ročně. Sociální pracovnice si vybírají semináře a kurzy dle vlastního zájmu, ale vždy odsouhlasené vedením. Všechny věkové skupiny přináší do zaměstnání nové poznatky. Mladší jsou ochotni učit se novým věcem, starší pracovníci přináší klid, nadhled, větší míru loajality. Podle strategií age managementu by měli zaměstnavatelé podporovat věkovou různorodost pracovního týmu. Dle výpovědí respondentek je na pracovišti věková různorodost týmu, avšak účelově se nepodporuje. Respondentky dbají na vztahy mezi pracovníky, vztahy jsou přátelské a panuje zde příjemné klima. Respondentky vypověděly, že je pro ně významným elementem spokojenost na pracovišti.

5.5 Doporučení pro praxi

Domnívám se, že zjištěné poznatky výzkumu mohou vést k větší informovanosti o tématu age management, o zavádění principů age managementu do praxe. V první řadě je nutné zajistit dostatečnou informovanost o realizaci principů age managementu v sociálních službách mezi personalisty a vedoucími pracovníky a s tím souvisí i vzdělávání personalistů a vedoucích pracovníků s důrazem na zohledňování věku. Management sociálních služeb by se měl připravit na stárnutí pracovníků a vytvářet plán věkového složení pracovníků.

V případě, že se dostane age management do povědomí, a organizace začne principy age managementu uplatňovat, přichází přínosy v podobě finančních úspor, spokojených a motivovaných zaměstnanců a dobré jméno organizace.

Pro organizace by bylo také přínosné, aby provedli analýzu názorů a potřeb generací v jejich společnosti, s ohledem na jejich firemní kulturu, tak aby do budoucna měli jasnější představu o potřebách svých vlastních pracovníků, pak by mohl tyto informace lépe využít pro řízení pracovníků s ohledem na jejich generační potřeby a věk.

V dalším rozpracování této problematiky by bylo vhodné pracovat s větším výzkumným vzorkem, porovnávat organizace různých velikostí a jejich realizaci principů age managementu.

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřena na age management v sociálních službách. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak využívají sociální pracovníci principy age managementu.

Teoretická část je rozdělena na 3 hlavní části. První kapitola seznamuje čtenáře s pojmy age management, jejich principy, strategie, přínosy a rizika. Druhá kapitola se věnuje učení na pracovišti a mezigeneračnímu učení. A třetí kapitola je věnována sociálním službám, profesi sociálního pracovníka a managementu sociálních služeb.

Cílem praktické části bylo zjistit, jak sociální pracovníci na pracovišti využívají principy age managementu. Z výzkumného šetření vyplynulo, že sociální pracovníci záměrně neuplatňují principy age managementu. Na druhou stranu se v organizacích objevují některé z principů age managementu, jako například věková diverzita. Je třeba o nástrojích age managementu informovat ve větší míře a poukazovat na prospěšnost jejich zavádění a využívání. Bylo by přínosné blíže seznámit organizace s principy age managementu, zejména management a personalisty. Patti (2000) vidí jako obtíž, že sociální pracovníci jsou vzděláváni hlavně pro přímé poskytování služeb a vzdělání v managementu bývá druhotné. Tento problém vidí i Kettner (2002), který uvádí, že dobrý manažer by měl znát teoretický a výzkumný základ manažerské praxe, avšak mnoho manažerů v organizacích sociálních služeb má vzdělání v jiném oboru, než je management, a proto jim některé důležité poznatky chybí.

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.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Praha: AIVD. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [6] ČÁMSKÝ, Pavel, Jan SEMBDNER a Dagmar KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0027-7.
- [7] ČEVELA, Rostislav a Libuše ČELEDOVÁ, 2014. *Sociální gerontologie: východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4544-2.
- [8] ČSÚ, 2010. Výroční zpráva [online] [cit. 2017-2-7] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- [9] ČSÚ, 2012. Výroční zpráva [online] [cit. 2017-2-7] Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statistiky>
- [20] GAVORA, Peter, 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Přeložil Vladimír JŮVA. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.
- [31] GÉRINGOVÁ, Jitka, 2011. *Pomáhající profese: tvořivé zacházení s odvrácenou stranou*. Praha: Triton. ISBN 978-80-7387-394-3.
- [42] HANUŠ, Petr a Ilona KOLÁŘOVÁ, 2007. *Sociální služby v novém*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 978-80-86991-30-6.
- [53] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- [64] ILLERIS, Knud, 2011. *The Fundamentals of Workplace Learning: Understanding How People Learn in Work Life*. Abingdon: Routledge.

- [75] ILMARINEN, Juhani, 2008. *Jako si predĺžit aktívny život, Stárnutie a kvalita pracovného života v EU*. Bratislava: Príroda.
- [86] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [97] KOCIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [108] KOLDINSKÁ, Kristina a Hana MARKOVÁ, 2001. *Sociální pomoc a právo*. Praha: Orac. ISBN 80-86199-38-X.
- [119] KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [20] KRÁLOVÁ, Jarmila a Eva RÁŽOVÁ, 2007. *Sociální služby a příspěvek na péči: komentář, právní předpisy*. Olomouc: ANAG. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-462-0.
- [21] KRAUS, Blahoslav, 2008. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-383-3.
- [22] KREJČÍŘOVÁ, Olga a Ivana TREZNEROVÁ, 2011. *Malý lexikon sociálních služeb*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2754-6.
- [23] LAZAROVÁ, Bohumíra, Milada RABUŠICOVÁ a Petr NOVOTNÝ, 2011. *Age management* [online] 16. 3. 2011 [cit. 2017-2-7] Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-řízení-zohlednujicivek-pracovníku.html>
- [24] MATOUŠEK, Oldřich, 2007. *Základy sociální práce*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-331-4.
- [25] MATOUŠEK, Oldřich, 2011. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0041-3.
- [26] MIOVSKÝ, Michal, 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4.
- [27] MUŽÍK, Jaroslav, 2000. *Management ve vzdělávání dospělých*. Praha: Eurolex Bohemia. ISBN 80-86432-00-9.

- [28] MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-738-4.
- [29] NOVOSAD, Libor, 2009. *Poradenství pro osoby se zdravotním a sociálním znevýhodněním: základy a předpoklady dobré poradenské praxe*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-509-7.
- [30] NOVOTNÝ, Petr, 2009. *Učení pro pracoviště: prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5116-4.
- [31] PEMOVÁ, Terezie a Radek PTÁČEK, 2012. *Sociálně-právní ochrana dětí pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4317-2.
- [32] PRŮCHA, Jan, Jiří MAREŠ a Eliška WALTEROVÁ, 2003. *Pedagogický slovník*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Portál. ISBN 80-7178-772-8.
- [33] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [34] RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, 2008. *Učíme se po celý život?: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.
- [35] RABUŠICOVÁ, Milada, Lenka KAMANOVÁ a Kateřina PEVNÁ, 2011. *O mezigeneračním učení*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5750-0
- [36] ŘEZNÍČEK, Ivo, 1994. *Metody sociální práce: podklady ke stážím studentů a ke ka-
zuistickým seminářům*. Praha: Sociologické nakladatelství. Studijní texty (Sociologické nakladatelství), sv. 5. ISBN 80-85850-00-1.
- [37] SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.
- [38] SKUTIL, Martin, 2011. *Základy pedagogicko-psychologického výzkumu pro studenty učitelství*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-778-7.
- [39] STEKLÍKOVÁ, Eliška, 2012. *Koncepce Age Management v organizacích v České republice*. Praha: Karlova univerzita.

- [40] STRAUSS, Anselm L. a Juliet CORBIN, 1999. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. Brno: Sdružení Podané ruce. SCAN. ISBN 80-85834-60-X.
- [41] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [42] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [43] ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením starší pracovníky*. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR.
- [44] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ, 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Vyd. 2. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-0644-6.
- [45] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [46] Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. [online]. [cit. 2017-2-16]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7372/108_2006_Sb.pdf

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AIVD Asociace institucí vzdělávání dospělých.

ČR Česká republika.

ČSÚ Český statistický úřad.

NNO Nestátní nezisková organizace

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 Paradigmatický model.....	57
-------------------------------------	----

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Základní údaje o respondentech.....	43
--	----