

MASARYKOVA UNIVERZITA V BRNĚ

Filozofická fakulta

Ústav pedagogických věd



Bc. Vítězslav Janás

Zaměstnávání pracovníků 50+ očima personalistů

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: doc. Mgr. Petr Novotný, Ph.D.

2014

Čestně prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci Zaměstnávání pracovníků 50+ očima personalistů vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Brně dne 27. dubna 2014

Vítězslav Janás

Chtěl bych poděkovat vedoucímu práce za vstřícný, konstruktivní přístup a za rady při vypracování práce. Poděkování patří taky všem personalistům, kteří mi poskytli rozhovory, které byly základem mé práce. Dále bych chtěl poděkovat svým rodičům za podporu při vypracování práce a za umožnění mého studia.

Obsah

Úvod	5
1. Teoretická část	6
1.2 Zdůvodnění relevance výzkumného záměru	6
1.3 Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017	7
1.4 Age management	9
1.4.1 Nástroje Age managementu	10
1.4.2 Work ability index (Index pracovní schopnosti)	13
1.4.3 Age management a firemní kultura	14
1.5 Specifika pracovníků 50+ a jejich situace v ČR	15
1.5.1 Biologické charakteristiky	15
1.5.2 Psychické charakteristiky	16
1.5.3 Podnikové a rekvalifikační vzdělávání pracovníků 50+	17
1.5.4 Demografická situace v ČR	20
1.5.5 Zaměstnanost pracovníků 50+	22
1.6 Personalisté	25
1.6.1 Pohled personalistů na zaměstnávání pracovníků 50+	27
1.6.2 Vnímaná pozitiva seniorů	28
1.6.3 Vnímaná negativa seniorů	28
1.7 Shrnutí teoretické části	29
2. Metodologie výzkumu	30
2.1 Design výzkumu	30
2.2 Výzkumné otázky	31
2.3 Volba tazatelských otázek	32
2.4 Tazatelské otázky	33
2.4.1 Přijímání pracovníků 50+	33
2.4.2 Péče o pracovníky 50+	34
2.4.3 Organizační změny a legislativa u pracovníků 50+	35
2.4.4 Propouštění pracovníků 50+	36
2.5 Časový plán výzkumu	36
2.6 Volba výzkumného vzorku	36
2.7 Vstup do terénu	37
2.8 Metody sběru dat	38
2.9 Postup při analýze	38
2.10 Příklad kódování	39
2.11 Příklad tvorby kategorie kódů	40
2.12 Zajištění validity výzkumu	41
2.13 Etické aspekty výzkumu	42
2.14 Shrnutí metodologické části	43
3. Výsledky výzkumného šetření	44
3.1 Nevhodné oblasti pro pracovníky 50+	44
3.2 Slabé stránky pracovníků 50+	46
3.3 Vhodné oblasti pro pracovníky 50+	49
3.4 Silné stránky pracovníků 50+	50
3.5 Age management	50
3.5.1 Věková diverzita na pracovišti	51
3.5.2 Nástroje Age managementu	51
3.6 Představy o vnímání pracovníků 50+ veřejností	54
3.7 Kritéria pro přijetí uchazeče 50+	54
3.8 Motivace pro větší přijímání pracovníků 50+	56
3.9 Vzdělávání pracovníků 50+	57
3.10 Nezájem pracovníků 50+ o určité pozice	59
3.11 Diskriminace 50+	59
3.12 Vnímání rozdílu 50+ a 60+	60
3.13 Shrnutí výsledků výzkumu	60
4. Diskuze výsledků výzkumu	63
4.1 Atraktivita pracovníků 50+ pro personalisty	63
4.2 Pohled personalistů na opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017	64
5. Závěr	65
6. Použité zdroje	66
7. Abstrakt	68
8. Abstract	69
9. Seznam příloh	70

Úvod

Cílem mé práce je zjistit od personalistů nové informace, které napomůžou k řešení nezaměstnanosti skupiny ve věku 50 – 65 let (dále jen 50+) a poskytnou další podklady pro případné zefektivnění opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 Ministerstva práce a sociálních věcí v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+.

Toto téma výzkumu jsem si vybral, protože mě zajímá oblast zaměstnávání a protože jsem chtěl, aby poznatky z mé práce mohly být využity pro zlepšení praxe. Zaujala mě taky aktuálnost tématu, protože se ukazuje, že za několik let (či desetiletí) vyvolá stárnutí populace v ČR změny, na které musí státní politika reagovat. Posledním důvodem výběru tohoto tématu byla skutečnost, že se o toto téma zajímá více pracovníků Ústavu pedagogických věd, takže jsem měl možnost odborných konzultací na tuto problematiku.

Jako součást cílů, budu v práci zjišťovat, za jakých podmínek mají uchazeči 50+ dobré šance pro získání nebo udržení zaměstnání, takže je potřeba získat tyto informace od subjektů, kteří o přijímání, popřípadě propouštění pracovníků rozhodují. V dnešní době tyto úkoly často zajišťují personalisté (personální neboli HR manažeři). Já jsem zvolil jako cílovou skupinu pro výzkum personalisty brněnských firem s vlastním personálním oddělením. Personalisty firem jsem upřednostnil před jinými „náboráři“ z důvodu jejich detailního přehledu informací o mnoha zaměstnancích, možnosti posuzovat zaměstnance dlouhodobě, lepší možnosti kontaktu (často je na internetu dostupný emailový kontakt přímo na konkrétního člověka), možnosti si vyhradit čas na rozhovor a pro jejich znalosti legislativy a organizace firmy.

Práce je rozdělena na teoretickou část, metodologickou část a na výsledky výzkumu. V teoretické části jsou uvedeny informace z oblasti zaměstnávání pracovníků 50+, opatření projektu ministerstva práce a sociálních věcí Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 (dále jen Národní strategie podporující pozitivní stárnutí), které svou působností zasahují do zaměstnávání pracovníků 50+. Potom následuje metodologická část výzkumu, kde je uvedena příprava výzkumu, sběr a analýza dat. V části s výsledky výzkumu jsou interpretovány výsledky a popsány závěry výzkumu.

Vzhledem k tomu, že potřebuju zjistit názory určité skupiny s cílem zjistit nové náměty či skutečnosti, budu tento záměr realizovat prostřednictvím kvalitativního výzkumu.

1. Teoretická část

Vzhledem k tomu, že budu provádět kvalitativní výzkum, teoretická část mé práce bude mít za účel uvést klíčové informace z oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ a opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Podle Švaříčka a Šedové (2007, s. 67 - 68) slouží teorie v kvalitativním výzkumu zejména pro formulaci výzkumného problému, analýzu a interpretaci dat, porovnání vlastních výsledků výzkumu s dříve vyzkoumanými a pro lepší orientaci výzkumníka ve zkoumané oblasti. Spíše než invenční práce se zde objeví fakta (případně závěry výzkumů), která budou sloužit jako podklady pro výzkum. Tyto faktické údaje tedy budou základem pro provedení výše zmíněných kroků výzkumu. Pod pojem oblast zaměstnávání pracovníků 50+, kterou budu v práci zmiňovat, spadají všechny informace, které se týkají skutečností, ovlivňujících zaměstnanost a postavení těchto pracovníků v organizacích a na trhu práce.

1.2 Zdůvodnění relevance výzkumného záměru

Když se podíváme na statistiky demografického vývoje České republiky, zjistíme, že populace ČR stárne. Zároveň si můžeme všimnout ve statistikách zaměstnanosti, že největší problém se zaměstnaností mají lidé ve věkové skupině 60 – 65 let (ČSÚ, 2012). Stárnutí populace České republiky v porovnání se státy střední Evropy probíhá více intenzivně, díky čemuž lze očekávat nezanedbatelné změny pro sociální a ekonomický systém ČR. „Pokud bude chtít ČR v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využívat i starší pracovníky.“ (Cimbáliková, Fukan, Lazarová, Navrátilová, Novotný, Odrazilová, Palán, Rabušicová, Rajmonová, Řeháková & Štorová, 2012, s. 13).

K rozsáhlejšímu využívání starších pracovníků u nás ale v současnosti existují určité bariéry. Z těchto bariér můžu například uvést, že „vzdělanostní struktura zaměstnanců a nezaměstnaných starších 50 let, která se významně liší od vzdělanostní struktury mladší generace, je bude znevýhodňovat na trhu práce, a je tedy možné, že se míra jejich nezaměstnanosti bude zvyšovat.“ (Cimbáliková, et al., 2012, s. 13). Předpokládám, že se v tomto případě jedná o rozdíly v aktuálnosti vzdělání, což může svědčit o nízké míře dalšího vzdělávání u starší generace.

Díky těmto a dalším bariérám „se skupina pracovníků 50+ stává jednou z ohrožených skupin, které by měla nejen vládní politika věnovat zvýšenou pozornost.“ (Cimbáliková, et al., 2012, s. 13). Vládní politika se řešení problémů v této oblasti věnuje pomocí programu Národní strategie pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017.

Podle mě je nejvíce důležité, jak tyto bariéry či přednosti v zaměstnávání pracovníků 50+ vnímají ti, kteří je přímo zaměstnávají. Pokud se odstraní bariéry personalistů k zaměstnávání pracovníků 50+, budou jimi tito pracovníci více zaměstnáváni. Dosavadní teoretické poznatky se mohou vzdalovat od každodenní praxe zaměstnávání pracovníků a nemusí mapovat všechny důležité aspekty pro rozhodnutí personalisty o přijetí či propuštění pracovníka 50+. Stejně tak je možné, že program Národní strategie pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 nemusí počítat s tím, že jeho opatření nejsou pro zaměstnavatele přijatelná nebo výhodná, tak jsem se rozhodl tyto oblasti prozkoumat z pohledu samotných praktiků.

1.3 Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017

V České republice se díky prodlužování délky života stává seniorský věk významnější fází života, a to zejména proto, že se díky tomuto jevu významně zvyšuje podíl seniorů v populaci ČR. Toto stárnutí populace bude za několik desetiletí tak intenzivní, že se bude muset změnit současné nastavení důchodového systému, aby mohl být dále udržitelný (MPSV, 2012, s. 1). Nejen na tyto skutečnosti reaguje tato strategie ministerstva práce a sociálních věcí ČR. Tato strategie je rozdělena na jednotlivá opatření, která jsou klíčovým konceptem mého výzkumu. Personalistů se budu dotazovat na to, jaký mají na tato opatření názor, případně za jakých podmínek jsou ochotni tato opatření ve své organizaci zavést. Zjištěné informace mohou zefektivnit realizaci tohoto programu nebo poskytnou podklady pro jeho úpravu. Já se budu s ohledem na cíle práce zaměřovat na opatření strategie, která se týkají oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ a těch, které do této oblasti svou působností zasahují.

Prvním hlavním cílem výše zmíněných opatření je „maximální využití potenciálu pracovní síly pro dlouhodobou finanční udržitelnost a schopnost systému v budoucnu poskytovat přislíbené dávky.“ (MPSV, 2012, s. 7). Pro tento cíl je podle strategie „zvýšená míra zaměstnanosti starších osob nezbytným předpokladem.“ (MPSV, 2012, s. 7). Stejně tak se musí Česká republika stát zemí vstřícnou k zaměstnancům věku nad 50 let, aby si zachovala svoji konkurenceschopnost v globalizovaném světě, což je druhým cílem tohoto programu. K dosažení tohoto cíle jsou podle strategie důležité nezaměnitelné kompetence starších pracovníků jako „celoživotní moudrost a zkušenosti, know-how i vysoká odbornost.“ (MPSV, 2012, s. 1). V principech této strategie vidím, že jsou starší pracovníci z pracovního hlediska chápáni jako kvalitní lidské zdroje. Rabušic (2002, s. 18) uvádí, že se využívání schopností těchto pracovníků a stárnutí populací začíná vnímat jako příležitost v celé vyspělé Evropě.

Všichni zaměstnavatelé si ale nemusí přínosy těchto specifických kompetencí starších pracovníků, uvědomovat. Také je možné, že pro zaměstnavatele tyto kompetence nevyváží slabé stránky zmíněné skupiny. Strategie se snaží na tyto i další bariéry zaměstnávání pracovníků 50+ poskytnout řešení. Ze strategie vyplývá, že „k většímu zapojení osob ve věku nad 50 let do pracovního života musí být pomocí strategie vytvořeny jak legislativní podmínky, tak podmínky na pracovištích a nutná je i změna postojů na úrovni jednotlivců.“ (MPSV, 2012, s. 8). Těchto cílů se snaží strategie dosáhnout pomocí svých dílčích opatření.

Strategie se zabývá se těmito prioritami: (Koucká, 2012, s. 4)

- Celoživotní učení
- Zaměstnávání starších osob a seniorů
- Dobrovolnictví seniorů a mezigenerační spolupráce
- Kvalitní prostředí pro život seniorů
- Zdravé stárnutí
- Péče o seniory

Vzhledem k cílům práce se zaměřím hlavně na dimenze strategie, kterými jsou **Zaměstnávání starších osob a seniorů, Zdravé stárnutí a Celoživotní učení**, protože se týkají oblasti zaměstnávání. Na názory na jejich dílčí opatření se budu dotazovat personalistů.

Cílem dimenze **Zaměstnávání starších osob a seniorů** je změnit postoje společnosti ke stárnutí „na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i pro společnost.“ (Koucká, 2012, s. 4).

Pro dosažení tohoto cíle byla stanovena tato opatření:

- **Realizace informační kampaně k veřejnosti**

Cílem je zde „změnit postoje ke stárnutí na základě informování společnosti o věkové diverzitě jakožto konkurenční výhodě pro firmy i společnost.“

Ministerstvo práce a sociálních věcí chce tohoto cíle dosáhnout pomocí realizace kampaně „směrem k veřejnosti, za účelem zvýšení informování o Age managementu a o aktivním stárnutí a výhodách mezigenerační spolupráce (s využitím výstupů EY 2012).“ Termín tohoto opatření je rok 2013 (MPSV, 2012, s. 10). Podle mého názoru je potřeba hlavně doložit efektivitu věkové diverzity empirickými daty. Pokud bude jasně doložená efektivita opatření, tak předpokládám větší ochotu zaměstnavatelů tuto diverzitu zavést.

- **Zvýšení povědomí českých zaměstnavatelů, vedoucích pracovníků, a jejich podpora při zavádění konceptu Age managementu**

Cílem je zde „podpora zavádění konceptu Age managementu u českých zaměstnavatelů a v institucích státní správy a samosprávy včetně úřadů práce.“ Ministerstvo práce a sociálních věcí chce tohoto cíle dosáhnout prostřednictvím „vyhlášení výzev z OP LZZ ESF na rozvoj Age managementu u českých zaměstnavatelů včetně školení manažerů, vedoucích pracovníků a personalistů.“ Termín tohoto opatření je rok 2014 (MPSV, 2012, s. 11).

- **Vytvoření konkrétních návrhů na změnu legislativy s cílem propojit Age management se zákoníkem práce**

Tato dimenze má za cíl „akcentovat Age-management v oblasti pracovně právní legislativy a důchodové reformy.“ Těchto cílů chce ministerstvo práce a sociálních věcí ve spolupráci s ministerstvem financí dosáhnout tím, že vytvoří:

konkrétní návrhy na změnu legislativy za účelem propojení Age-managementu se zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a důchodovou a sociální legislativou, se zvláštním důrazem na:

1. zvážení možnosti zavedení flexibilního odchodu do starobního důchodu
2. zavedení finanční motivace pro zaměstnavatele podporující rozvoj flexibilních forem práce s ohledem na potřeby starších pracovníků
3. definovat v zákoníku práce nové flexibilní formy práce a podmínky pro jejich aplikaci, které pomohou zaměstnavatelům v jejich využívání. (MPSV, 2012, s. 12).

První opatření může být kontroverzní, protože personalistům pravděpodobně přinese nejistotu z nemožnosti předvídat odchod pracovníků do důchodu. Další dvě opatření by měla být firmami vítaná, protože jsou dobrovolná a lze díky nim získat finanční prostředky.

- **Zvýšení povědomí o výhodách mezigenerační spolupráce** (Koucká, 2012, s. 4)
- **Zvýšení pružnosti na trhu práce – částečné pracovní úvazky, pružná pracovní doba, nové flexibilní formy práce**
- **Zavedení sdílených pracovních míst mladším a starším zaměstnancem**

Celoživotní učení

Cílem této dimenze je „zvýšení účasti starších pracovníků na dalším vzdělávání, které je předpokladem pro jejich udržení či návrat na trh práce, rozvoj vzdělávacích aktivit mimo zaměstnání.“ (Koucká, 2012, s. 4). Zde je otázka, kdo bude investice vzdělávání hradit. Jako nejlepší variantu si představuju, že se o tyto náklady podělí sám pracovník, stát a zaměstnavatel (u nezaměstnaných stát + pracovník), protože se tak budou šetřit prostředky všech stran a taky proto, že si myslím, že si lidé více váží toho, do čeho vložili vlastní peníze.

Vzhledem k zacílení mého výzkumu k trhu práce, je relevantní definované opatření

- Široká osvěta o potřebě celoživotního učení (Koucká, 2012, s. 4).

Zdravotní prevence seniorů

Zdraví je důležité ve všech dimenzích životní dráhy člověka, takže je důležité i v době výkonu povolání. Z tohoto důvodu jsem zahrnul do výzkumu i toto opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Z definovaných opatření do oblasti zaměstnávání spadá

- Zaměření na prevenci (Koucká, 2012, s. 5)

Zde je cílem „revidovat legislativu v oblasti pracovního zdraví.“ K tomu je nutné „iniciovat a formulovat návrhy pro změnu platné legislativy na základě výsledků výzkumu v oblasti pracovní schopnosti z roku 2013, které povedou k akcentaci potřeb starších pracovníků, týkajících se oblasti ochrany zdraví na pracovištích.“ Termín splnění tohoto opatření je rok 2014 (MPSV, 2012, s. 11). Pokud tato změna znatelně nezvýší náklady firem či pracovníků, měla by být přijata.

Shrnutí

Opatření strategie mají v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ změnit postoje společnosti (včetně zaměstnavatelů) a optimalizovat pracovní a legislativní prostředí tak, aby se zvýšila zaměstnanost této skupiny. Ministerstvo práce a sociálních věcí se tohoto snaží dosáhnout za účelem udržení sociálního systému ČR a zvýšení konkurenceschopnosti ČR díky využívání věkové diverzity v organizacích.

1.4 Age management

Opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí jsou silně ovlivněny Age managementem. Nastudovat Age management je důležité zejména pro pochopení účelu opatření této strategie. Abych mohl podle Age managementu definovat výzkumné otázky, je nutné pochopit, co všechno spadá do jeho pole zájmu a jaké jsou jeho cíle.

Age management je definován jako „vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 33). Takže se týká všech praceschopných věkových skupin. Já se ale budu zajímat hlavně o jeho opatření pro starší pracovníky.

Kvůli čemu ale Age management původně vznikl? „Během posledních desetiletí zažívají podniky a firmy v Evropě i v České republice tlak na vyšší míru participace žen, příslušníků menšin, starších pracovníků a lidí různých národností“ v pracovní oblasti. K řešení této situace posloužil právě Age management (Cimbálníková, et al., 2012, s. 99). Z tohoto důvodu Age management chápu hlavně jako nástroj řešení určitých sociálně-ekonomických problémů.

Obecně je cílem Age managementu „podporovat komplexní přístup k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti.“ (Štorová & Fukan, 2012, s. 7). Pod touto úzkou definicí si ale málokdo představí nějaké opatření v praxi. Konkrétněji slouží Age management k vyrovnání firmy s měnícími se požadavky na pracovní síly, zejména s potřebou „vypořádat se se změnou demografie ve firmě, s nedostatkem kvalitních pracovníků, se změnami ve struktuře znalostí, schopností a zkušeností pracovníků.“ (Ilmarinen, podle Cimbálníková, et al., 2012, s. 99).

Ještě konkrétnější efekty Age managementu jsou (Cimbálníková, et al., 2012, s. 101):

- Větší spokojenost pracovníků
- Vhodné využití schopností k zisku
- Udržení zaměstnanosti starších pracovníků (je výhodnější než propouštění)
- Dostupné informace o preferencích více generací
- Zavedení změny firemní kultury a posílení organizačního kapitálu
- Zvyšování kvality lidských zdrojů (výhoda různorodosti zkušeností)
- Posílení pozice na trhu (různorodost pracovníků se lépe přizpůsobí různorodosti požadavků zákazníků)
- Uznání a image organizace, společenská odpovědnost firem (např. prosazováním rovnosti a diverzity)

Otázkou je, proč ještě všechny organizace Age management nevyužívají. Implementace těchto principů určitě vyžaduje určité zdroje a úsilí. Důležité je, aby tyto investice měly svou návratnost. Podle Ilmarinena (2005, s. 235) je zavedení Age managementu do organizace vhodné, když se objeví určité hrozby a příležitosti, které přináší stárnutí populace. Pro posouzení účelnosti zavedení Age managementu uvedu podněty z praxe, které bývají hlavním stimulem pro jeho zavedení do organizací (Štorová, 2013, s. 2):

- Náklady vznikající kvůli pracovní neschopnosti
- Potenciální odchod odborníků do důchodu
- Nedostatek pracovních sil
- Změna nároků okolního prostředí na odbornost

1.4.1 Nástroje Age managementu

Národní strategie podporující pozitivní stárnutí má taky v programu zavádění nástrojů a principů Age managementu ve státních i soukromých organizacích (MPSV, 2012, s. 11). V mém výzkumu je důležité zjistit, jestli a do jaké míry zkoumané firmy tyto nástroje používají, plánují používat nebo za jakých podmínek by je zavedly. Podle těchto nástrojů budu vytvářet otázky výzkumu, takže je nutné je nejprve nastudovat. Tyto nástroje se dělí na nástroje spojené s obsahem práce a nástroje spojené s organizací práce.

Mezi nástroje spojené s obsahem práce patří (Cimbálníková, et al., 2012, s. 106):

- Rozvoj mezigenerační spolupráce (pracovníci 50+ jako mentoři, koučové, vedoucí týmů)
- Podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody
- Samostatné podnikání jako vhodná alternativa ke klasickému zaměstnání (poskytuje volnost a možnost individuální organizace i realizace práce)

- Omezování nošení břemen

Další nástroje uvádí Štorová a Fukan (2012, s. 44-45):

- Zvyšování uznání pracovníků
- Zlepšování poskytování zpětné vazby a podpory
- Zlepšování komunikace
- Vyjasňování pracovních cílů
- Zvyšování spolupráce a spoluúčasti
- Zlepšování plánování a kvality práce
- Změna obsahu práce
- Ergonomie

Nástroje spojené s organizací práce rozvedu více do detailů, protože podle nich budu definovat tazatelské otázky, tudíž potřebuju znát konkrétní efekty těchto technik pro hlubší vhled do problematiky. Popis těchto nástrojů uvádím v původním znění z publikace Age management pro práci s cílovou skupinou 50+.

Mezi nástroje spojené s organizací práce patří (Cimbálníková, et al., 2012, s. 107-108):

- **Přizpůsobení organizace práce**
Přizpůsobuje se rytmu staršího pracovníka, např. v čase směn ve výrobě podle cyklů spánku a bdělosti, řízení směn podle podnětů pracovníků.
- **Částečný úvazek**
Poskytuje pro starší pracovníky kompromis mezi pracovní aktivitou a odpočinkem.
- **Nepravidelná práce**
V ČR je využívána především formou dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti. Jejich využití je ideální pro nárazové pracovní činnosti. Zaměstnavateli umožňují flexibilně přijmout pracovníka dle potřeby a zároveň ho také relativně snadno propustit.
- **Práce z domova**
Je založena na dohodě zaměstnavatele a pracovníka, kdy pracovník vykonává pro zaměstnavatele v nezměněné podobě všechny úkoly vyplývající z jeho pracovní smlouvy uzavřené se zaměstnavatelem a dále ze sjednaného druhu práce. Pracovník souhlasí s tím, že bude pracovní činnost po dobu účinnosti této dohody vykonávat za použití počítače a internetu, mobilního telefonu atd. Veškeré provozní náklady, které s plněním úkolů pracovníkovi v místě bydliště vzniknou, hradí sám. Dále se stanoví další nezbytné bezpečnostní podmínky a jiné podmínky práce z domova.
- **Podpora zdraví a pracovního prostředí**
Konkrétní aktivity mohou zahrnovat důraz na pravidelné lékařské kontroly, zapojení zaměstnanců do vzdělávání, využívání poradenství zdravotních odborníků v podniku, vhodné upravení pracovního prostředí, zjišťování rizikovosti pracovního prostředí apod. Důležitým nástrojem je také sestavení věkově rozmanitých pracovních skupin (věková diverzita), pro rovnoměrné složení kompetencí. Zaměstnanci díky těmto opatřením, vykazují nižší nemocnost i nižší míru odchodů do předčasného důchodu. Celkově se i zvyšuje motivace pracovníků 50+, cítí větší uspokojení z práce a zároveň se zlepšuje i pracovní atmosféra v kolektivu.
- **Přizpůsobování pracovní doby**
je důležitým nástrojem k udržení starších pracovníků v zaměstnání a může se dít mnoha různými způsoby. Kromě částečných pracovních úvazků mohou změny pracovní doby spočívat i v přizpůsobení pracovního harmonogramu či zvláštním opatření ve smyslu snížení denní a týdenní pracovní doby apod. Příkladem může být i měsíční nebo roční banka pracovního času, kdy pracovník pracuje podle množství práce, které může být různé v průběhu měsíce nebo roku. Takové flexibilní přizpůsobení potřebám zaměstnanců má pozitivní vliv na upevnění zdraví, motivaci a zlepšení kvality života obecně. Mezi výhody flexibilní pracovní doby patří:

1. optimální využití pracovní síly,
 2. snížení pracovní absence spolu s růstem produktivity práce,
 3. součinnost s dalšími opatřeními ke zlepšování zaměstnatelnosti pracovníka, jako je například vzdělávání, plánování kariéry apod.,
 4. zlepšení image organizace.
- **Sdílené pracovní místo**
je jedním z nástrojů organizace pracovního místa. Jedná se o techniku, ve které jsou zaměstnanci přesouváni mezi dvě pracovní pozice nebo více pozic podle předem naplánovaného pořádku. Cílem je zvýšení uspokojení z práce prostřednictvím vystavení pracovníků rozdílným pracovním zkušenostem a širší škále dovedností. Právě stimulace lidského myšlení skrze rozdílné výzvy je účinný postup, jak podnítit kreativitu a zvýšit úroveň individuální a organizační výkonnosti. Mezi výhody sdíleného pracovního místa patří:
 1. rozvoj schopnosti vedení,
 2. uspořádání kompetencí podle potřeb organizace,
 3. nižší míra vyčerpanosti pracovníků
 4. zlepšení pracovního výkonu díky jedinečným názorům nových pracovníků.
 - **Projektové zaměstnávání**
je zaměstnávání pracovníků za účelem řešení konkrétního projektu v organizaci. Jedná se o zaměstnávání na dobu určitou.
 - **Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo**
může napomoci k setrvání starších pracovníků v dané organizaci a sloužit tak preventivně proti předčasnému odchodu z trhu práce. Přesunutí pracovníka na jiné pracovní místo by nemělo zahrnovat pouze samotný proces přesunu, ale také zaměření se na výběr a kvalitu nového pracovního místa a důkladnou přípravu tohoto přesunu. V tomto ohledu je důležité, aby přesun na jiné pracovní místo nevedl ke ztrátě statusu nebo znehodnocení schopností pracovníka. Za dobrou praxi lze považovat takové přemísťování mezi pracovními pozicemi, ze kterého pociťují výhody jak pracovníci, tak i zaměstnavatelé. Pro pracovníka by změna pracovního místa měla znamenat snížení pracovního zatížení, posílení motivace a zodpovědnosti, příležitost využívat své dovednosti a zkušenosti, pracovní ochranu a nové pracovní příležitosti. Podstatným prvkem úspěšného přesunutí pracovníka je i následné dlouhodobé sledování pozitivních efektů.

Ve zdrojích ale lze těžko dohledat, pomocí jaké formy práce se tyto nástroje realizují. Mnoho z těchto opatření (zejména částečný úvazek) bude pravděpodobně realizováno pomocí dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr. Těmito dohodami může být Dohoda o pracovní činnosti a Dohoda o provedení práce. Níže uvedu jejich základní charakteristiky:

- **Dohoda o pracovní činnosti**

Sjednává se na dobu určitou nebo neurčitou. Skrze ni musí být „práce vykonávána v průměru do poloviny stanovené týdenní pracovní doby. Dodržení tohoto limitu se posuzuje za celou dobu, na kterou byla tato dohoda uzavřena, nejdéle však za období 52 týdnů. Dohoda o pracovní činnosti může být uzavřena, i když rozsah práce nebude přesahovat v témže kalendářním roce 300 hodin.“ (MPSV, 2014).

- **Dohoda o provedení práce**

Uzavírá se pro výkon práce, který nepřesahuje 300 hodin v kalendářním roce. Pokud má zaměstnanec u stejného zaměstnavatele více dohod o provedení práce, nesmí součet jejich odpracovaných hodin za kalendářní rok přesahovat 300 hodin. (MPSV, 2014).

1.4.2 Work ability index (Index pracovní schopnosti)

Vzhledem k tomu, že je součástí Národní strategie podporující pozitivní stárnutí téma zaměřené na prevenci v oblasti zdraví, zahrnul jsem do výzkumu otázku, které měly za účel zjistit názor personalistů na účelnost a ochotu zavedení Work ability index (WAI) dotazníku, který je zaměřený na zjišťování pracovní schopnosti zaměstnanců. Je pravděpodobné, že se zmíněné opatření strategie bude realizovat i za pomoci tohoto dotazníku, protože vedoucí různých projektů Age managementu v ČR, Ilona Štorová, jeho zavedení přikládá nemalý význam. (Štorová, 2013, s. 2)

Pracovní schopnost se týká kvality zdraví a schopností pracovníků. A právě pro starší pracovníky je pracovní schopnost klíčová pro jejich setrvání v zaměstnání. (Štorová & Fukan, 2012, s. 37). Podle Ilmarinena (2005, s. 133) si můžeme představit pracovní schopnost jako dům, jehož základy tvoří zdraví pracovníka. Jeho dalším patrem jsou profesní schopnosti pracovníka, následuje patro s jeho hodnotami a poté poslední patro, které obsahuje pracovní kolektiv, pracovní prostředí a jeho management.

Pro měření pracovní schopnosti byl vytvořen dotazník pojmenovaný Work ability index. Ten se mimo hodnocení pracovní schopnosti používá pro zajištění ochrany zdraví při práci a při výzkumech na pracovištích. (Tuomi, et al. 1998). Tento dotazník se používá v mnoha zemích světa (byl přeložen do 29 jazyků). Z celosvětového hlediska slouží jako indikátor produktivity lidských zdrojů. Vzhledem k tomu, že je standardizovaný, je díky němu možné provádět komparace mezi národy (Štorová, 2013, s. 2).

Tento index se vypočítá „na základě odpovědí na série otázek, které se týkají pracovních nároků, zdravotního stavu pracovníka a jeho zdrojů. Pracovník tento dotazník vyplňuje před rozhovorem s podnikovým lékařem, který tyto informace vyhodnocuje.“ (Tuomi, et al. 1998). Není tedy používán přímo personalisty, ale je vhodné, aby personalisté znali shrnuté výsledky, aby podle nich mohli upravovat organizaci práce pracovníků.

WAI je součet bodů dosažených v sedmi oblastech (může dosahovat 7–49 bodů). Níže jsou tyto oblasti a jejich bodové rozmezí (Tuomi, et al. 1998):

- 1 Aktuální pracovní schopnost v porovnání s nejlepšími 0–10
- 2 Pracovní schopnost ve vztahu k požadavkům práce 2–10
- 3 Množství stávajících nemocí diagnostikovaných lékařem 1–7
- 4 Odhadované zhoršení výkonu kvůli nemocem 1–6
- 5 Nemocnost v minulém roce 1–5
- 6 Vlastní představa o své pracovní schopnosti za 2 roky 1–7
- 7 Duševní zdroje 1–4

Také jsou definovány výsledné úrovně pracovní schopnosti a jejich následné opatření (Tuomi, et al. 1998):

- | | | |
|-------|----------|-------------------------------|
| 7–27 | Špatná | - obnovit pracovní schopnost |
| 28–36 | Dobrá | - podpořit pracovní schopnost |
| 37–43 | Průměrná | - zlepšit pracovní schopnost |
| 44–49 | Výborná | - udržovat pracovní schopnost |

Tuomi a kolektiv (1998) uvádí, že je „hlavním důvodem pro zjišťování pracovní schopnosti identifikovat, jaký typ opatření je třeba k prevenci jejího poklesu.“ Což ale neřeší problém jedinců, kteří mají už v současnosti pracovní schopnost nízkou. Širší oblast využití WAI dotazníku uvádí Štorová a Fukan (2012), kteří tvrdí,

že „nejdůležitějšími praktickými cíli udržování pracovní schopnosti je zlepšení práce a pracovního prostředí, rozvíjení pracovního kolektivu a organizace práce, podpora zdraví a odborné kvalifikace pracovníků“ (s. 42).

1.4.3 Age management a firemní kultura

Při prosazování prvků Age managementu jako je např. věková diverzita v organizaci může firma dosáhnout signifikantní změny firemní kultury (Cimbálníková, et al., 2012, s. 101). Z tohoto důvodu je firemní kultura důležitým faktorem pro ochotu zavedení nástrojů Age managementu zaměstnavateli, které propaguje Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Podle informací o firemní kultuře je taky možné komplexněji interpretovat názory personalistů na tyto nástroje z mého výzkumu.

Podle Elridgeho a Crobieho se „firemní kultura vztahuje k jedinečné konfiguraci norem, hodnot, přesvědčení a způsobů chování, které charakterizují styl, na němž se skupiny a jedinci shodují za účelem splnění nějakých úkolů.“ (Armstrong, 2007, s. 257).

Firemní kultura má v první řadě zlepšovat konkurenceschopnost firmy, konkrétně třeba motivovat pracovníky, zvyšovat produktivitu práce apod. (Vysekalová, 2009, s. 69).

Podle M. Armstronga (2007, s. 259) zase její význam spočívá v tom, že působí jako „tmel společnosti“ a vytváří mezi pracovníky pouto a společné vědomí „to jsme my.“ Firemní kultura tedy „nabízí sdílený systém významů, který je základem komunikace a vzájemného pochopení.“ Pokud ale tento systém nepůsobí konsenzuálním způsobem, může se snížit efektivita organizace. Firemní kultura by měla v ideálním případě podporovat pracovníky k dosažení lepších výkonů (Armstrong, 2007, s. 258).

Vhodnou změnou firemní kultury se tedy může zlepšit efektivita organizace. Podle MPSV (2012, s. 10) se konkurenceschopnost firem zvýší zavedením věkové diverzity pracovníků, takže by mělo být zavedení této diverzity v zájmu každé organizace.

Firemní kultura také ovlivňuje výběr pracovníků. Je důležité, aby uchazeč do kultury firmy zapadnul, jinak může dojít k výše zmíněnému oslabování efektivity. Problém může pro uchazeče 50+ nastat, když je firemní kultura orientovaná na mladé kolektivy (Vysekalová, 2009, s. 68). Některá opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí mají vlastně za cíl změnit firemní kulturu českých organizací tak, aby bylo vytvořeno přátelské prostředí pro starší pracovníky (MPSV, 2012, s. 8).

V praxi je možné změnu firemní kultury utvářet 4 způsoby: (Armstrong, 2007, s. 259)

1. Kulturu formují vůdci
2. Kulturu formují kritické události (poučením ze zkušeností)
3. Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy v organizaci
4. Kulturu ovlivňuje prostředí organizace

Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR se snaží opatřeními Národní strategie podporující pozitivní stárnutí podporovat změnu firemní kultury podle případu číslo 3, protože pomocí něj je možné ve firmách zavést prvky Age managementu a optimalizovat věkovou diverzitu kvůli efektivitě v organizaci. Aktuálním se za několik let stane i případ č. 4, protože bude čím dál větší vnější tlak na uplatňování principů Age managementu kvůli demografickému stárnutí populace.

Shrnutí

Age management má organizacím zajistit přínosy jako zlepšení efektivity organizace, pozitivní image společnosti, udržení kvalitních lidských zdrojů. Pro pracovníky 50+ přináší opatření Age managementu vhodné rozvržení práce, které umožní snížit jejich pracovní zátěž. Dále tato opatření zajišťují optimalizaci fyzického prostředí organizace pro usnadnění výkonu práce. V neposlední řadě klade Age management důraz na péči o zdraví a prevenci v oblasti zdraví, kde je významným nástrojem dotazník Work ability index. Zavedení principů Age managementu v organizaci znamená změnu její firemní kultury, což může znamenat určitou bariéru pro jejich zavedení.

1.5 Specifika pracovníků 50+ a jejich situace v ČR

Pokud budu zkoumat atraktivitu pracovníků 50+ pro zaměstnavatele, je nutné znát jejich specifické vlastnosti. Tyto vlastnosti mohou být základem pro vnímání atraktivity nebo neatraktivity pracovníka zaměstnavatelem. Znat tyto parametry považuju za důležité zejména pro tvorbu otázek výzkumu, ale taky pro případné doptávání na jevy zjištěné při výzkumu. Také je potřeba znát v jakém jsou v současnosti pracovníci 50+ postavení na trhu práce a jaké faktory toto postavení způsobily.

1.5.1 Biologické charakteristiky

Hlavní charakteristikou stárnutí je „zhoršování tělesných funkcí a vyšší výskyt chorob, které jsou spojené se stářím.“ (Hadjistavropoulos, podle D' Arcy, Y, 2009). Já se zabývám skupinou ve věku 50 – 65 let, kterou Křivohlavý definuje jako presenium (věk, který předchází stáří), což je věk, ve kterém se připravují změny, které jsou pro stáří charakteristické. (2011, s. 18)

Je už dlouho známo, že jsou lidé vyššího věku méně odolní vůči vzniku nemocí a nepříznivým vlivům okolí. (Pondělíček, 1981, s. 25) Dále „mezi změny v oblasti zdraví a biologické sféry člověka patří ve stáří úbytek svalové hmoty, řídnutí kostí (v důsledku toho větší náchylnost ke zlomeninám) a další změny pohybového aparátu, které mohou způsobit těžkosti při chůzi a úbytek fyzické zdatnosti.“ (Kalvach, podle Salfická, 2011, s. 11). Tyto involuční změny se dějí na makromolekulární úrovni, kde se snižuje „tvorba bílkovin, neboli proteosytéza, klesá aktivita enzymů, a přibývá některých složek lipidů.“ (Pondělíček, 1981, s. 26). Je ale otázkou, do jaké míry se tyto projevy stárnutí u pracovníků 50+ projevují, protože jak bylo zmíněno výše, v preseniu se tyto vlastnosti teprve začínají objevovat.

Podle studií ale s jistotou dochází v intervalu 51 – 67 let u člověka k úbytku fyzické síly. Nejvíce je tento úbytek signifikantní u mužů, kde vykazuje za zmíněné období 21% pokles. U žen za stejné období poklesne fyzická síla pouze o 3 % (Ilmarinen, 2005, s. 189). Také Pondělíček (1981, s. 25) uvádí, že se fyzická síla sedmdesátiletého muže dá srovnat se silou dvanáctiletého chlapce. Tyto změny mohou ovlivnit pracovní výkon ve fyzicky namáhavých profesích. Stárnoucí pracovník kvůli tomuto úbytku síly pravděpodobně nebude moct některé pracovní úkony vykonávat stejně efektivně jako dříve. Další znevýhodnění stářím v oblasti fyzické práce je, že „starší lidé musí při náročnější senzomotorické činnosti (například při požadavku udržet rovnováhu) výrazně zvýšit pozornost.“ Kvůli tomu nebude vhodný tento

pracovník pro motoricky náročné profese (Cimbálníková, et al., 2012, s. 24). Takže se i tímto zužuje okruh zaměstnání, které mohou vykonávat starší pracovníci.

Mimo vlastnosti, které ovlivňují fyzickou výkonnost, se také objevují „změny vzhledu, které jsou způsobeny šedivěním a vypadáváním vlasů, zvýrazněním vrásek kůže, snižováním tělesné výšky opotřebáváním páteře.“ (Kalvach, podle Salfická, 2011, s. 11). To může starším pracovníkům zhoršit předpoklady pro profese, kde je klíčový estetický vzhled.

Mimo výkonnost a estetiku ovlivňuje stárnutí i sociální život člověka. Tuto oblast nejvíce ovlivňují „změny smyslového vnímání, hlavně zraku, sluchu a rovnováhy. Tyto změny výrazně negativně ovlivňují pocit jistoty a zvyšují závislost seniora. Zhoršené přijímání zvukových podnětů znemožňuje dobrou komunikaci mezi seniorem a jeho okolím.“ To je v pracovním životě výrazným handicapem, protože je verbální komunikace důležitá v mnoha profesích (Kalvach, podle Salfická 2011, s. 11).

Sociální závislost starších pracovníků se zvyšuje se zvýšenou potřebou pomoci druhých. U seniorů se častěji objevuje tzv. křehkost, která se projevuje jako snadná unavitelnost, slabost nebo zhoršení stability (Haškovcová, 2010, s. 251). Tyto „poruchy rovnováhy způsobují častější pády seniorů, tedy i jejich náchylnost ke zranění.“ (Kalvach, podle Salfická 2011, s. 11). Při zranění také nemusí mít senior tolik fyzických či psychických sil, aby si sám efektivně pomohl. Z tohoto důvodu nemusí být vhodní starší pracovníci na samostatné rizikové pracoviště.

Stárnutí tedy přináší v biologické oblasti v drtivé většině negativní efekty, přesto jsou ale podle Vidovičové seniři vzhledem k prodloužení délky života „ve svých 60-65 letech relativně mladí a zdraví na to, aby se věnovali pouze odpočinku a proto by jim mělo být poskytnuto dostatek příležitostí, jak se získaným časem naložit.“ (Vidovičová, podle Teclová, 2006).

1.5.2 Psychické charakteristiky

Pro můj výzkum je důležité uvést parametry psychiky starších pracovníků ze stejného důvodu jako u biologických charakteristik. Je důležité si uvést tyto charakteristiky pro zhodnocení jejich efektů na pracovní výkon. Podle toho budu interpretovat vnímanou atraktivitu těchto pracovníků personalisty.

„Psychika zahrnuje nejen pocit pohody, ale také aspekty jako jsou paměť, pozornost, představitivost, myšlení a inteligence, učení, city, charakteristiky osobnosti.“ Na psychiku člověka působí zdravotní stav, ale stejně tak může psychika ovlivnit fyzickou kondici (Vágnerová, podle Salfická 2011, s. 12).

Stárnutím se objevují změny u epizodické paměti, selektivní pozornosti a nižší rychlosti „nervových impulsů, jež má za následek ztrátu bystrosti, pomalejší reakce a rozhodování. Ztráty jsou však signifikantní obvykle až po 70. roce věku.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 23–24). Vzhledem k tomu, že výzkum proběhl v roce 2013 a nejčastější věk odchodu do důchodu byl tehdy 63 let, neměli by zúčastnění personalisté tyto vlastnosti u pracovníků 50+ vnímat (MPSV, 2013). Autoři titulu Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ uvádí, že se rychlost vnímání, reakcí a myšlení stárnutím snižuje. Dodávají ale, že schopnosti starších pracovníků „založené na vědomostech a životních zkušenostech vykazují stabilitu a za určitých podmínek se mohou až do velmi vysokého věku zlepšovat. Proces učení je vlivem věku proměnlivý, ale platí, že člověk je schopen učit se až do vysokého věku.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 24). Pracovníci 50+ ale mají horší schopnost mechanického učení a zapamatování si detailů (Štorová a Fukan, 2012, s. 54). Štorová a Fukan (2012, s. 54)

ale namítají, že výše zmíněné druhy učení hrají při výkonu práce vedlejší roli: „Při práci je člověk zřídka nucen pamatovat si řady čísel anebo slov nazpaměť. Nemůžeme tedy říct, že opravdová schopnost učit se by byla u stárnoucího člověka problém, naopak, tato schopnost je zachována až do vysokého věku.“ Cimbáliková a kolektiv k tomu dodávají, že je v pracovním životě důležitá hlavně schopnost „přenášet zkušenost do nových poznatků.“ (Cimbáliková, et al., 2012, s. 24).

Horší situace nastává při zpracování podnětů staršími pracovníky.

Starší člověk je schopen zpracovat podněty stejně kvalitně jako člověk mladý, avšak nestihne jich zpracovat velké množství současně. Starší pracovníci tedy nemusí nutně vykazovat horší kvalitu práce, ale spíše nižší kvantitu. Zmíněné negativní efekty stárnutí kognitivních funkcí jsou tedy zaznamenávány zvláště v časovém stresu a při komplexních úkolech. Jsou-li úkoly jasně strukturované a nevyskytují-li se rozptylující podněty, jsou požadavky kontroly a věková omezení minimální (Cimbáliková, et al., 2012, s. 24).

V konečném důsledku tedy může být za dobrých podmínek dosaženo stejných výsledků jako u mladších pracovníků. Problémem je, že není možné takové podmínky zajistit pro všechny druhy profesí. Kvůli tomu se mohou určité obory stávat pro pracovníky 50+ nevhodné. Pro člověka v této situaci by bylo výhodné mít možnost změnit obor působnosti nebo si najít místo, kde je výše zmíněnými vlivy méně zatěžován

Z hlediska přizpůsobování změnám, se určití starší pracovníci adaptují hůře než mladší pracovníci. Když se ale podíváme na oblast kreativity, starší lidé v této oblasti „zrají“. Lze argumentovat tím, že nezanedbatelné množství známých umělců vytvářelo nejkvalitnější díla od věku třiceti let až po období blízké smrti. Se stářím sice klesá kvantita děl, nepatří to ale pro jejich kvalitu (Švancara, 1983, s. 83–85).

1.5.3 Podnikové a rekvalifikační vzdělávání pracovníků 50+

Ve výzkumu budu chtít probádat oblast zaměstnávání pracovníků 50+ co nejvíc komplexně, takže zaměřím pozornost i na oblast podnikového vzdělávání, kterou mívají personalisté na starost. Vzdělávání je důležité, protože udržuje nebo rozšiřuje kompetence pracovníků, což se projevuje i na jejich atraktivitě pro zaměstnavatele. Stejně tak se o podporu celoživotního vzdělávání starších pracovníků zasazuje Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Budu se zde taky zajímat o specifika vzdělávání pracovníků 50+, které mohou vnímání atraktivitě těchto pracovníků taky ovlivnit. Podle informací z této oblasti budu definovat výzkumné otázky, případně podle budu interpretovat vyzkoumané skutečnosti.

Podle Šimberové (2009) se podnikové vzdělávání dostává „jako součást dalšího profesního vzdělávání a potažmo celoživotního učení v posledních desetiletích do popředí nejen v odborných diskusích, ale také na poli praxe, kde mu podniky věnují stále více pozornosti a péče“ (s. 20) Tato součást celoživotního vzdělávání je taky oblast zájmu Národní strategie podporující pozitivní stárnutí, takže je nutné tuto oblast nastudovat buď ke tvorbě otázek výzkumu, nebo k reflexi výsledků výzkumu.

Když se podíváme na situaci pracovníků 50+ z hlediska celoživotního vzdělávání, tak zjistíme, že „klíčovým faktorem pro vyšší zaměstnatelnost osob 50+ je vzdělání a kvalifikace, které odpovídají současným technologickým požadavkům trhu práce.“ Zajistit takto aktuální vzdělání pracovníkům 50+ nebude jednoduché, pokud tito pracovníci v současnosti zaujímají postoj, že vzdělávání končí dokončením stupně vzdělání ve školském systému (MPSV, 2012, s. 3). Pokud jde o pracovníky 50+,

od doby ukončení školského vzdělání je dělí zhruba 30 let, což může způsobit zaostávání poznatků nejen z odborného hlediska, ale také ohledně znalostí trendů trhu práce, se kterými se nesečávají při výkonu zaměstnání.

Nutnost celoživotního vzdělání pro starší pracovníky je aktuální „zejména v oblasti informačních technologií či znalosti cizích jazyků, ale i v oblasti odborné, kde dříve nabyté znalosti rychle zastarávají.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 70). Podle těchto oblastí vzdělávacích potřeb pracovníků 50+ jsem definoval tazatelské otázky, které mají aktuálnost těchto potřeb u pracovníků 50+ ověřit.

Když se vrátíme ke specifickým podnikového vzdělávání, „je pravděpodobné, že v podnicích probíhá především učení neformální“ a to ve formě interního vzdělávání mimo pracoviště (off-the-job training) nebo jako externí vzdělávání realizované specializovanými organizacemi. Dále v podnicích probíhá učení informální, což je „spontánně probíhající učení, které nemusí být záměrné“ a je zprostředkováváno prostřednictvím zkušeností každodenního života. Tento typ učení se dá taky označit jako „on-the-job training, learning-by-doing, mentoring, tutoring apod.“ a spadá pod interní vzdělávání. Neopomenutelné je taky formální vzdělávání, prostřednictvím jehož získávají pracovníci stupeň vzdělání, potvrzený certifikátem (maturita, VŠ diplom). „Formální vzdělávání může být vyžadováno či podporováno podnikem a může vycházet z potřeb daného pracovního místa,“ např. při kariérním růstu (Šimberová, 2009, s. 22). Nepůjde pravděpodobně o nucené požadavky, spíš předpokládám, že je určitý stupeň vzdělání podmínkou pro kariérní růst a pracovník se vlastně vzdělává ze své vůle, aby dosáhl na lepší pracovní pozici.

Ohledně zvyšování kvalifikace mohou mít zaměstnanci a zaměstnavatelé odlišné cíle, takže může docházet ke střetům zájmu. Zájemem zaměstnance může být co největší zvýšení kvalifikace, ale zájemem zaměstnavatele bude pravděpodobně co největší návratnost jeho investic do vzdělávání. Z těchto důvodů může v oblasti vzdělávání a péče o zaměstnance vznikat nevyrovnanost investic (Novotný, 2009, s. 35).

Z ekonomického hlediska můžou nastat 3 základní situace (Novotný, 2009, s. 35):

1. Zaměstnavatel zvyšuje investice do zaměstnanců a přímoúměrně se zvyšuje produktivita či efektivita organizace.
2. Situace, „kdy se investice blíží limitu potenciálních přínosů, je pro zaměstnavatele méně výhodná.“ Investice se může, ale nemusí vrátit.
3. Situace, když zaměstnavatel investuje více prostředků, než se mu z investice vrací.

V oblasti podnikového vzdělávání seniorů je v ČR následující situace. „Kolem dvou třetin organizací nemá program pro specifické skupiny zaměstnanců a pro seniory. Pro seniory má program zvyšující vzdělání a kvalifikaci 19 % organizací, sociální program pro seniory má také 19 % organizací a zdravotní, relaxační, rekreační programy má 12 % organizací.“ Pokud organizace nějaké programy pro specifické skupiny mají, tak jsou to nejvíce programy zaměřené na matky s dětmi a hendikepované (Sak & Saková, 2007). Toto dokazuje, že čeští zaměstnavatelé většinou neberou seniory jako specifickou skupinu, která potřebuje jiný přístup než ostatní.

V dnešní době se potýká s nezaměstnaností mnoho pracovníků starších 60 let (ČSÚ, 2012). Z tohoto důvodu je velkou výzvou pro stárnoucí pracovníky získání předpokladů, díky kterým budou moci změnit zaměstnání. Zejména se to vyplatí při případné ztrátě zaměstnání, kdy lpění na stávající nevyhovující pozici může mnohdy znamenat doživotní závislost na sociálním systému. „Základem je počítat s dlouhou pracovní dráhou a soustředit se na zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku,

změnit postoj k plánování budoucnosti a k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 35).

Otázkou je, kde tito pracovníci najdou pro toto vzdělávání motivaci. Podle samotných pracovníků 50+ se musí každý člověk vzdělávat z vlastní vůle a aktivně si sám zvyšovat kvalifikaci. Tito pracovníci ale vidí problém ve finanční dostupnosti vzdělávacích kurzů. Dostupné jsou pouze rekvalifikační, se kterými jsou sice z hlediska obsahu spokojeni, ale problémem je, že jsou tyto kurzy poskytovány i na obory, které nejsou na trhu práce perspektivní. Takže si v konečném důsledku rekvalifikovaný pracovník práci stejně nenajde a investice do rekvalifikace budou nakonec bezúčelné. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, & Vojtková, 2010, s. 125–126).

Absolvování vzdělávacích kurzů má podle pracovníků 50+ také dobrý vliv na sebevědomí a životní styl člověka. Podle slov absolventa kurzu: „Efektivita kurzu byla úžasná, protože jsem si v 55 letech protřepal mozkové závity, chodil jsem tam do kurzu s 25 letějma, neutekli mi znalostma, dostal jsem evropský certifikát, hlavně jsem se nenudil doma, že jsem jen nečuměl na televizi, umím vytvořit webové stránky.“ (Teclová, 2010, s. 125).

Na výpovědi vidíme, že je absolvent kurzu spokojen v mnoha oblastech. Uvědomil si, že se i ve starším věku zvládne vzdělávat stejně dobře jako podstatně mladší účastníci, že se něco nového naučil a také využil účelně svůj volný čas. Tyto pozitivní případy z praxe by mohly motivovat ke vzdělávání i ostatní pracovníky 50+. Podle mého názoru bude nejlepší, když si pracovník přečte pozitivní zkušenosti staršího pracovníka stejné profese. Tím si uvědomí, že to může dokázat i on a může mu to přinést stejná pozitiva.

Illeris (2011, s. 152) uvádí pracovníky ve věku od 45 do 65 jako specifickou skupinu podnikového vzdělávání. U této skupiny je ohledně vzdělávání klíčovým pojmem „Life turn,“ což je psychologický fenomén, u kterého si člověk uvědomí, že na světě nebude navždy. Life turn se objeví u každého člověka, nejčastěji ale ve věku zmíněném věku. Life turn významně ovlivňuje přístup člověka ke vzdělávání. Člověk se přestane tolik angažovat, začne si šetřit energii a zbývající kapacitu učení jen pro věci, které pro něj mají význam a hodnotu. Co nespadá do oblastí, které jsou pro tohoto člověka významné, je v učení ignorováno nebo vnímáno jako nepodstatné. Pro efektivní vzdělávání těchto pracovníků je tedy potřeba vzdělání, které má přímou souvislost s výkonem práce.

V práci jsem zjišťoval názory personalistů na opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí, které má podle Koucké (2012, s. 4) za cíl zvýšení účasti starších pracovníků na dalším vzdělávání, kde bude pravděpodobně podnikové vzdělávání hrát velkou roli. Pomocí těchto podkladů jsem vytvořil otázku výzkumu „Nabídla by vaše firma podporu při dobrovolném zvyšování kvalifikace starších pracovníků v jejich volném čase?“ Zvolil jsem dotaz na nejčastější formu podnikového vzdělávání, vzdělávání neformální. Také jsem zvolil typ externího vzdělávání ve volném čase pracovníka, protože předpokládám, že je pro tento typ podpory zaměstnavatele nejpřijatelnější v z hlediska vynaložených nákladů.

1.5.4 Demografická situace v ČR

„Česká společnost stárne, a to výrazněji než obyvatelstvo v jiných zemích našeho kulturního okruhu. Pokud bude chtít ČR v budoucnu dosahovat hospodářského růstu a udržet důchodový systém, bude se muset učit co nejvíce využívat i starší pracovníky.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 12). Výše uvedené cíle jsou i cílem Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Demografická situace v České republice je vlastně hlavním stimulem pro vznik tohoto programu, takže je orientace v této oblasti nutná pro jeho pochopení nebo pro interpretaci výsledků výzkumu vztahující se k tomuto tématu.

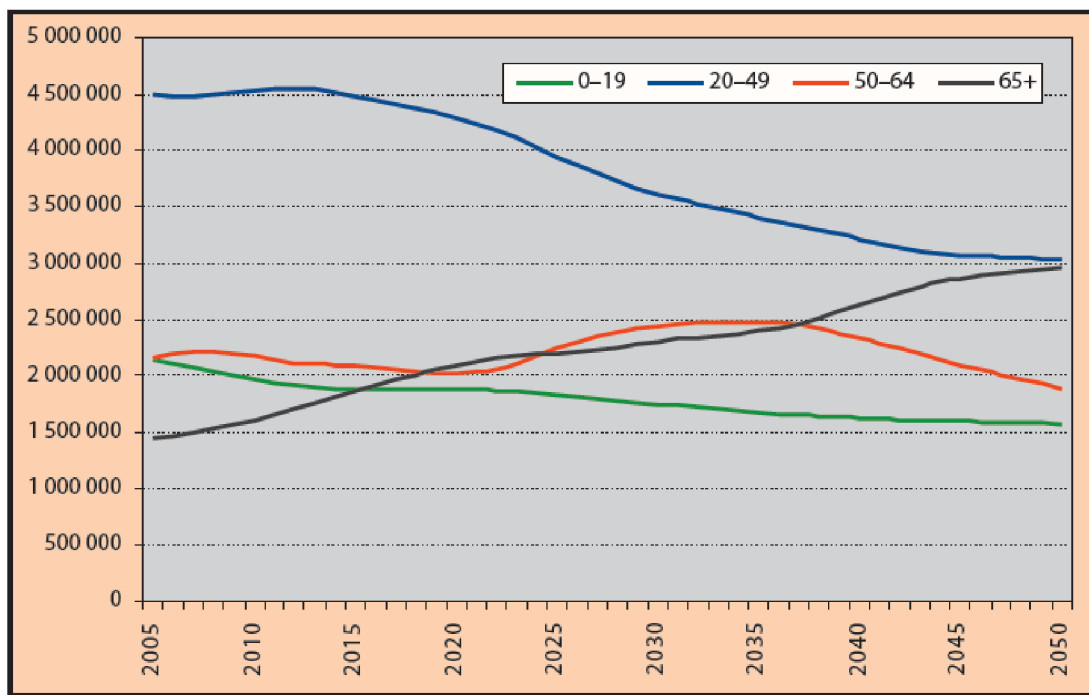
„Stárnutí populace se z demografického hlediska děje z více důvodů. Tím prvním – a de facto hlavním – je snížená plodnost (průměrný počet dětí na ženu), která způsobuje, že se početně snižuje populační základna a ubývá počet obyvatel, počty starých osob se z hlediska jejich podílu v takto se vyvíjející populaci zvyšují.“ Snahou o zmínění stárnutí populace pak může být podpora státu pro zvýšení plodnosti (porodné, rodičovský příspěvek), z čehož usuzuji, že je stárnutí populace vnímáno politikou státu negativně. „Druhým důvodem demografického stárnutí je celkové zlepšování zdravotního stavu populace, které vede k přežívání stále více osob do vysokého věku (demograficky řečeno k vyšší naději dožití), a tudíž i ke zvyšování jejich počtu (a podílu) v populaci.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 13). Někdy toto přežívání do vysokého věku přináší nepříjemnosti. Kvůli současnému veřejnému mínění to s těmi nejstaršími lidmi někdy dopadá tak, že je jim díky zdravotnické péči jenom oddalována smrt, protože jsou již v nemohoucí kondici, což přináší těžkosti rodině člověka (nutnost péče o příbuzného) i sociálnímu systému (náklady na zdravotnickou péči). Podle Rabušice působí na stárnutí populace ještě migrace. Což si můžeme představit jako emigraci mladých pracovníků či imigraci starších pracovníků (Rabušic, podle Teclová, 2002, s. 6). Spíše předpokládám, že budou migrovat mladí pracovníci, protože jsou více odolní nepříznivým vlivům, které mohou při migraci nastat a jsou více adaptabilní na změny (Pondělíček, 1981, s. 25; Švancara, 1983, s. 83–85).

Důležité ale je, jaké má stárnutí populace efekty na ekonomicko-sociální prostor České republiky. Jeden z nejaktuálnějších problémů je udržení důchodového systému ČR, kde je potřeba, aby ekonomicky aktivní obyvatelstvo „uživilo“ obyvatelstvo ekonomicky závislé. „V kontextu demografického stárnutí je velmi důležitou dimenzí struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace (do věku 19 let složka, která je víceméně ekonomicky závislá), složkou ekonomicky aktivní (20 – 64 let) a složkou seniorskou (65+, tedy složkou z velké části opět ekonomicky závislou.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 15). Demografický vývoj těchto složek v ČR uvedu níže.

„Pro vyspělé země je příznačné, že nejrychleji roste především složka obyvatel starších 80 let,“ s čímž souvisí „snižující se výkonnost ekonomiky, zvyšující se náklady na zdravotnictví a problematika důchodových systémů.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 15). Zde je vidět, že stárnoucí populace vyžaduje podstatně větší náklady, z hlediska státu je tedy pro systém hrozbou. Trochu ironické je, že je potřeba tuto hrozbu řešit tím, že je nutné přesvědčit obyvatelstvo, aby změnilo postoj ke stárnutí (MPSV, 2012, s. 10). Zároveň je ale nutné přiznat, že je to pro řešení problematiky potřebné. Stejně tak je dobrý přístup proměnit hrozby v příležitosti, což navrhuje Rabušic. Podle něj je vhodné stárnutí populace „brát spíše jako výzvu a hledat řešení pro ekonomické důsledky, které z něho plynou. Jedním z nich je vyšší míra zapojení seniorů do pracovních aktivit.“ (Rabušic, podle Teclová, 2006, s. 7).

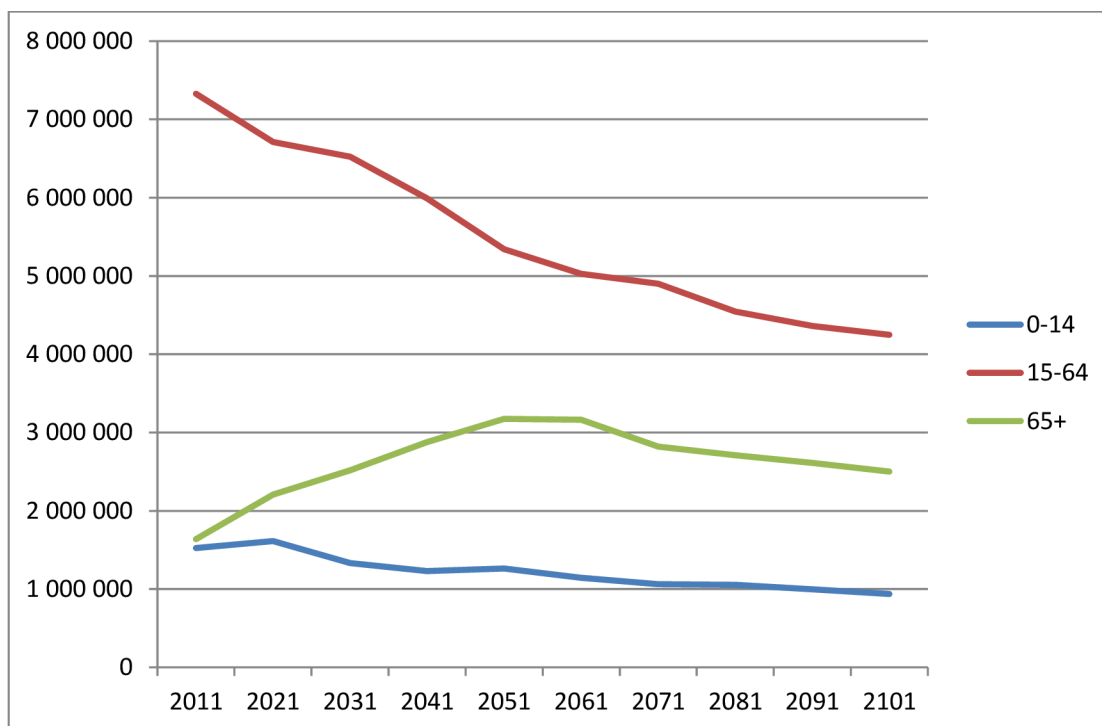
Český statistický úřad vypracovává prognózy populačního vývoje v ČR. První grafické znázornění (obr. 1) tohoto vývoje jsem převzal z publikace Age management

pro práci s cílovou skupinou 50+ a druhé (obr. 2) jsem zpracoval z dostupných statistik ČSÚ. Z toho důvodu se sledované skupiny liší.



Obr. 1 (ČSÚ, 2009 podle Cimbálníková, et al., 2012, s. 16).

Graf ukazuje, jak se budou podle prognóz v ČR vyvíjet počty jednotlivých věkových skupin do r. 2050.



Obr. 2 Prognóza demografického vývoje podle ČSÚ (ČSÚ, 2013, p. 6).

Podle grafů můžeme vidět, že bude v budoucnu základním rysem demografického vývoje České republiky progresivní stárnutí. „Relativní zastoupení seniorů v populaci se zvýší z dnešní jedné šestiny až na jednu třetinu.“ (ČSÚ, 2013, s. 6).

1.5.5 Zaměstnanost pracovníků 50+

Tuto oblast je nutné vymezit pro pochopení postavení této věkové skupiny na trhu práce ČR. Toto postavení pracovníků 50+ je totiž z určité části důsledkem rozhodnutí personalistů. Míra zaměstnanosti pracovníků 50+ vlastně indikuje atraktivitu této skupiny pro zaměstnavatele. Toto prostředí je nutné znát pro definování otázek výzkumu, stejně tak pro případné doptávání na nová zjištění, která jsou pro výzkum zajímavá. Tyto informace mohou také sloužit pro interpretaci výsledků výzkumu. V kapitole budu uvádět informace o zaměstnanosti i nezaměstnanosti, protože ne všechny zdroje uvádí informace o obou skutečnostech.

Ze statistik, z výsledků výzkumů i z dostupných prognóz vyplývá, že postavení lidí 50+ na trhu práce je v současné době vnímáno jako problém. Je zřejmé, že se s vyšším věkem snižuje možnost uplatnění lidí na trhu práce a že případná ztráta zaměstnání může u pracovníků ve věku nad 50 let znamenat již konečnou závislost na sociálním systému. Tito lidé se častěji ocitají v ekonomickém a sociálním ohrožení (Cimbálníková, et al., 2012, s. 18).

Český statistický úřad ale tento výrok potvrzuje jen v případě pracovníků starších 60 let, přičemž skupina ve věku 50 – 60 let nevykazuje zvláštní problémy s nízkou zaměstnaností. Ohledně zaměstnanosti se vážný problém „ukazuje u zaměstnávání osob v předdůchodovém a důchodovém věku a mezi nimi zejména žen a osob se základním vzděláním.“ (ČSÚ, 2012). Takže se zaměstnanost pracovníků v předdůchodovém věku významně liší podle vzdělání a pohlaví.

Starší ženy mají problémy s pracovními příležitostmi ještě v mladším věku než muži. V ČR jsou nejvíce „nedostatkem pracovních příležitostí postiženy ženy nad 55 let. Míra zaměstnanosti žen v této věkové kategorii je v ČR hluboce pod průměrem zemí Evropské unie. U nejstarší pětileté skupiny 60 až 64 let dosahuje míra zaměstnanosti žen v ČR 14,6 %, přičemž průměr EU dosahuje 22,5 %.“ Je taky prokázáno, že je v ČR u žen ve věku 20 až 64 let účast na zaměstnanosti nižší, než činí evropský průměr (ČSÚ, 2012). Toto je pro mě docela překvapivé, protože se starší člověk stává méně vhodným zejména pro profese s fyzickou povahou práce, přičemž je u stárnoucích žen pozorován podstatně menší pokles síly než u mužů (Ilmarinen, 2005, s. 189). Zaměstnavatelé také preferují muže hlavně kvůli jejich mobilitě a nezatíženosti péče o děti, což u skupiny starší 50 let není tolik relevantní, takže problém musí být jinde (Buchtová, 2002, s. 113). Z části tuto situaci může vysvětlit možná ztráta zájmu zaměstnavatelů určitých oborů kvůli stárnoucímu fyzickému vzhledu žen (např. v modelingu, televizi). (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, & Vojtková, 2010, s. 208).

Ohledně vzdělanostní struktury platí, že „míra zaměstnanosti vysokoškolsky vzdělaných osob ve věku 55 – 64 let převyšuje nejen průměrnou míru zaměstnanosti lidí v tomto věku, ale také průměrnou míru zaměstnanosti mužů a žen v populaci nad 15 let.“ (ČSÚ, 2012). Zde je ale otázka, jestli tuto zaměstnatelnost ovlivňuje vzdělanost těchto pracovníků nebo si jen schopnější lidé opatřili dobré vzdělání. Na její zodpovězení by byl zřejmě potřeba samostatný výzkum, protože se obory studia mohou podstatně lišit.

Také „nejrůznější analýzy trhu práce sugerují tezi, že starší pracovníci jsou všeobecně chápáni jako skupina, která je na trhu práce ve srovnání s mladšími

věkovými skupinami diskriminována.“ (Kafková Petrová & Rabušic, 2010, s. 335). Jedna verze vysvětlení této skutečnosti může být, že jsou zaměstnavatelé zatíženi předsudky a předpokládají u starších pracovníků negativa, aniž by se přesvědčili, jestli je mají. Tím pádem je méně mohou zvat na výběrové pohovory. O nepříznivém postavení této skupiny pracovníků na trhu práce se zmiňuje více zdrojů.

Tentokrát jde o srovnání zaměstnanosti a nezaměstnanosti pracovníků 50+ v ČR a v Evropské unii. Pokud jde o míru nezaměstnanosti osob nad 50 let, Česká republika má ve srovnání se státy Evropské unie jedno z horších postavení. ČR s mírou nezaměstnanosti 6,0 % mezi státy EU obsazuje 12. místo (Cimbálníková, et al., 2012, s. 15). Když srovnám data o zaměstnanosti věkových skupin ČR a průměru EU, „Česká republika eviduje mírně nadprůměrnou zaměstnanost lidí ve skupině 20 až 64 let (70,7 % proti průměru EU 68,8 %). U nejstarší pětileté skupiny 60 – 64 let je tomu naopak; ČR vykazuje 25% zaměstnanost těchto osob, zatímco průměr EU přesahuje 30 %.“ (ČSÚ, 2012). Toto dokazuje, že jsou pracovníci 50+ na trhu práce ČR v podstatně horším postavení, než v zemích našeho kulturního okruhu.

Že není nezaměstnanost opakem zaměstnanosti, se můžeme přesvědčit na výroku, který uvádí, že v ČR vykazují pracovníci 50+ nízkou nezaměstnanost, přestože výše zmíněné zdroje uvádí ve stejnou dobu jejich nízkou zaměstnanost:

Míra nezaměstnanosti osob ve věku 50 – 64 let je ale obecně nižší než celková míra nezaměstnanosti, ta v roce 2011 činila 6,7 %. Důvodem je fakt, že řada nezaměstnaných v této věkové kategorii řeší svoji situaci přechodem mezi osoby ekonomicky neaktivní, především formou odchodu do předčasných a invalidních důchodů (Cimbálníková, et al., 2012, s. 20).

Odchodem do předčasného důchodu se tedy sníží nezaměstnanost, ale míra zaměstnanosti se nezvýší.

Když budu pátrat po důvodech stávající situace, vysvětlením může být, že „hlavním důvodem nezaměstnanosti lidí ve věkové skupině nad 50 let je zejména ztráta zaměstnání v období, kdy ještě nesplňují podmínky pro přiznání starobního důchodu, ale většina zaměstnavatelů již o ně z důvodu vyššího věku nejeví zájem.“ (Cimbálníková, et al., 2012, s. 21). Podle Českého statistického úřadu (2012) způsobuje nízkou zaměstnanost starších pracovníků více faktorů. Díky srovnání parametrů ČR se státy Evropské unie vyplývá, že je tento problém způsoben nejen „demografickým vývojem či společenskými zvyky nebo národní kulturou, ale také i regulací pracovního trhu, chováním zaměstnavatelů na něm a politikou zaměstnanosti státu.“ Zde lze vidět samé faktory okolí, které ovlivňují zaměstnanost starších pracovníků. Podle mě ale za problémy mohou určitým způsobem i samotní pracovníci. Pokud je zaměstnanost vysokoškolsky vzdělaných lidí ve věku 55 – 64 let vyšší oproti celkovému průměru, musí být problém ve schopnostech nebo přístupu starších pracovníků, kteří nemají vysokoškolský titul.

Nejvíce osob ve věku 55 – 64 let pracuje ve zpracovatelském průmyslu, což je pravděpodobně umožněno širokou škálou pracovních míst tohoto odvětví. Po zpracovatelském průmyslu pracuje nejvíce těchto pracovníků ve stavebnictví. „Pozornost zasluhuje také odvětví dopravy a skladování, zaměstnávající rovněž vyšší počty osob ve sledovaných věkových kategoriích. Zde mohou být důvodem vyšší nároky na kvalifikaci, praxi a zkušenosti, zejména např. u řidičů.“ (ČSÚ, 2012). Zde dokonce uvádí Statistický úřad i silné stránky starších pracovníků, díky kterým jsou vhodné pro tyto obory. Na tyto profese by se podle mě měly zaměřit rekvalifikační kurzy určené pro starší pracovníky. V konečném důsledku by tyto programy mohly vytvořit v sociálně-ekonomickém prostoru „profese pro starší“, což by mohlo být vítané

v situaci, kdy bude v populaci velký poměr pracovníků v předdůchodovém věku. Bohužel by ale v takových profesích nebyla věková diverzita pracovníků.

Zajímavé je, že 53,3 % zaměstnaných ve věku 60 – 64 let pracuje v profesních skupinách zákonodárců, vedoucích a administrativních pracovníků, technických, zdravotnických, pedagogických pracovníků a nižších úředníků. Což jsou profese spíše s duševní povahou práce. (ČSÚ, 2012). Toto dokazuje, že je pro vyšší zaměstnanost pracovníků 50+ vhodné, aby se starší pracovníci snažili získat kvalifikaci pro tyto zaměstnání. Ideální by podle mě bylo, kdyby v době nepříznivého poměru mezi ekonomicky aktivní a ekonomicky neaktivní populací bylo běžné, že se skupiny pracovníků, kterým se se stárnutím stávají jejich zaměstnání nevhodné, v určitém věku rekvalifikují na jiné, vhodnější profese. Podle toho by i reagoval systém vzdělávání, který by masově nabízel rekvalifikační kurzy, čímž by se zvýšila dostupnost a snížila cena kurzů, takže by byly spokojené všechny strany.

Shrnutí

Podle dat Českého statistického úřadu česká společnost stárne rychlým tempem. Toto stárnutí má kořeny hlavně v malé porodnosti a vyšším průměrném věku dožití obyvatel. Zvyšování podílu osob ve věku 65+ v populaci se bude podle prognóz zvyšovat až do období okolo roku 2055, což je výzvou pro udržení důchodového systému v ČR.

K udržení důchodového systému v ČR bude potřeba v budoucnu více zaměstnávat pracovníky 50+. Už v současnosti jsou starší pracovníci z pohledu zaměstnanosti v nepříznivé situaci. Jejich zaměstnanost se ale podstatně liší podle jejich věku, pohlaví a vzdělání. Nejhuře jsou na tom ženy, lidé s nižším dosaženým vzděláním a lidé ve věku 60 – 64 let. Za příčiny nízké zaměstnanosti těchto pracovníků se považuje jejich předčasný odchod do důchodu, politika státu, přístup zaměstnavatelů a podle mě i kompetence starších pracovníků a jejich přístup k získání zaměstnání. Menší preference pracovníků 50+ mezi zaměstnavateli má pravděpodobně původ kvůli negativům, které u nich přináší stáří.

Stárnutí přináší negativa hlavně u fyzických charakteristik člověka. Významný faktor pro výkon zaměstnání je pokles fyzické síly. U některých pracovních pozic může být problémem stárnoucí vzhled. Dále může zhoršení smyslů starších pracovníků vést k problémům v komunikaci. Z negativ psychiky atraktivitě staršího pracovníka škodí jeho pomalejší reakce, rozhodování a přizpůsobení změnám. Víceméně stabilní je u starších pracovníků schopnost se učit. Pozitivní je, že tito pracovníci vykazují dobré výkony v oblasti kreativity a ve schopnosti přenášet zkušenosti do nových poznatků.

Vhledem k tomu, že schopnost učení u člověka přetrvává do vysokého věku, je vhodné pomocí vzdělávání minimalizovat slabé stránky pracovníků 50+. Vzdělávání pracovníkům 50+ může pomoci hlavně k zlepšení kompetencí, aby snáze hledali pracovní uplatnění. Stejně tak vzdělávání stimuluje aktivní životní styl a sebevědomí těchto pracovníků. Důležité je, aby tito pracovníci byli pro vzdělávání motivováni. Tuto motivaci ale brzdí finanční náročnost vzdělávacích kurzů a někdy neúčelnost rekvalifikačních kurzů. Starší pracovníci také potřebují vzdělávání co nejúžeji spjaté s praxí, protože mohou častěji než ostatní ignorovat nebo zanedbávat poznatky, které vyhodnotí jako pro život nedůležité.

1.6 Personalisté

Při výzkumu je nutné znát specifika zkoumané skupiny. Znalost jejich pracovních činností a kompetencí je klíčová k vymezení oblastí sběru dat. Dále je nutné zvolit vhodný jazyk pro formulaci výzkumných otázek, aby jejich významu respondenti rozuměli.

Můžeme se taky setkat s alternativními názvy personalistů, jako jsou „HR Administrator, Recruitment Specialist, Odborný referent osobního oddělení, Specialista personálního oddělení.“ (VŠE, 2013, s. 1).

Úkolem personálního manažera je zajišťovat prostředí, které optimálně využívá pracovní síly. Jinak řečeno, „zajišťuje odborné personální, sociální a vzdělávací agendy a komplexně řeší pracovněprávní záležitosti.“ (Palán, 2002, s. 152; VŠE, 2013, s. 1).

Konkrétně vykonává personalista tyto úkoly (VŠE, 2013, s. 1):

- zajišťuje podporu procesu nábory, spravuje evidenci uchazečů, sjednává schůzky s uchazeči, připravuje podklady pro pohovory
- posuzuje a vybírá uchazeče o přijetí v rámci výběrového řízení podle stanovených zásad a kritérií
- zodpovídá za personální administrativu spojenou s nástupem nového zaměstnance, připravuje a uzavírá pracovněprávní smlouvy
- vyřizuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců
- vede personální evidenci
- komunikuje s účtárnou a příslušnými úřady
- komunikuje s potenciálními zaměstnanci organizace
- je podporou v oblasti personální a mzdové agendy včetně sběru a přípravy podkladů
- zajišťuje podporu procesu vzdělávání a rozvoje, zodpovídá za správu knihovny včetně zajištění
- objednávání schválených materiálů a knih
- zajišťuje rekvalifikace a personální řešení pro zaměstnance při organizačních změnách
- organizuje a zajišťuje vzdělávací a rozvojové akce, eviduje náklady spojené se vzděláváním
- zajišťuje realizaci sociálních programů
- spolupracuje na procesu hodnocení zaměstnanců, zabezpečuje informovanost o činnostech a výstupech HR oddělení směrem do společnosti
- podílí se na tvorbě aktualit na intranetu
- zajišťuje a kontroluje dodržování pracovněprávních předpisů a předpisů z oblasti zaměstnanosti, sociálního zabezpečení apod.
- aplikuje pracovněprávní předpisy a předpisy z oblasti zaměstnanosti a sociálního zabezpečení v organizaci

Z těchto činností se budou nejvíce zabývat výběrem pracovníků a vzděláváním, protože je cílem Národní strategie podporující pozitivní stárnutí podpořit zaměstnávání starších pracovníků a zlepšit úroveň jejich kompetencí. Mezi podniky se popisy práce personalistů budou s nejvyšší pravděpodobností lišit, stejně tak to bude i u rozsahu pravomocí. Tento rozsah pravomocí je vhodné znát, protože se budou personalisté tázat na jejich ochotu, případně možnost zavedení opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Bohužel ale není možné formální postavení personálního manažera obecně definovat, protože je dáno popisy práce, organizační strukturou a organizačním řádem podniku. „Tyto dokumenty určují na formální úrovni, kdo komu bude odpovídat a jakým způsobem se postupuje při plnění jednotlivých úkolů.“ (Bělohlávek, podle Suralová, 2007, s. 17).

Podle Armstronga (1999, s. 69) praxi personalistů v podnicích definují tyto faktory:

- hodnoty a přesvědčení vrcholového managementu o potřebě specializovaných personálních útvarů a o rozsahu, v jakém tyto útvary mohou přispívat ke konečným výsledkům firmy,
- podnikatelská strategie firmy a klíčové faktory úspěchu, a dále to, nakolik vrcholové vedení věří, že strategické cíle budou pravděpodobněji dosaženy a kritické faktory úspěchu lépe využity v případě, že bude existovat personální útvar,
- struktura organizace, např. centralizovaná nebo decentralizovaná, homogenní nebo rozčleněná, hierarchická nebo plochá - slovy Chandlera (1962), struktura odpovídá strategii, a i když Chandler měl na mysli podnik jako celek, platí to i o struktuře personálního útvaru,
- kultura organizace všeobecně - jestliže způsob, jak se věci dělají, bere jen málo v úvahu etiku a hodnoty, které tvoří humanistický přístup k personálnímu řízení zaměřeného na lidské potřeby, pak je zřejmé, že to vede k podcenění významu připisovanému roli personálního útvaru, která může zůstat na úrovni rutinních administrativních činností a personálně obsazena tím, co Storey (1992) nazval „služkami“,
- technologie a hlavní aktivity a schopnosti organizace, které mohou ukazovat, že hnací silou výkonu je úroveň zaměstnáváných lidí a jejich kvalifikace, motivace a angažovanost – za těchto okolností je pravděpodobně potřeba interních odborných rad a konzultačních služeb více uznána,
- míra odhodlání předat odpovědnost za personální záležitosti liniovým manažerům,
- stupeň přesvědčení managementu, že je nezbytné mít v organizaci samostatný odborný útvar nebo lidi, jejichž úkolem je vytvářet a rozvíjet „nejlepší praxi“ v personální politice, anebo kteří zajišťují, aby tato personální politika byla realizována důsledně,
- tradiční struktura a síla personálního útvaru,
- odborná a podnikatelská zkušenost, důvěryhodnost a politická moc vedoucího personálního útvaru.

U oslovených firem nešlo toto postavení personálního útvaru předem zjistit. Dozvídal jsem se o něm až při samotném rozhovoru s personalisty, takže uvádím tyto informace spíše pro pochopení jednání personalistů a jeho interpretaci.

Podle výzkumných otázek mě bude nejvíce zajímat personalistický proces nábory pracovníků. V procesu nábory personalista třídí a eviduje uchazeče, poté s nimi domlouvá schůzky a připravuje náležitosti k výběrovým pohovorům. Při výběrovém řízení personalista posuzuje a testuje uchazeče s cílem vybrat toho nejvhodnějšího. (VŠE, 2013, s. 1). Ne vždy vybírá pracovníky sám personalista. Pracovníky často vybírají majitelé organizací, budoucí přímí nadřízení nebo z nich složená výběrová komise. Podle standardů EU by měla pracovníky vybírat alespoň tříčlenná komise lidí, kteří mají pro tento výběr nejlepší předpoklady. V ideálním případě by v této komisi měla být genderová diverzita. (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková 2005, s. 126)

Pro výběr pracovníků jsou používány tyto metody: (Bláha, Mateiciuc & Kaňáková 2005, s. 121)

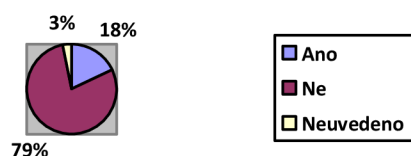
- rozhovor
- psychologické testy
- assessment centre
- reference od bývalých zaměstnavatelů
- ukázka práce
- rozbor životopisů

1.6.1 Pohled personalistů na zaměstnávání pracovníků 50+

Pro zhodnocení, jestli výzkum přinesl nové poznatky, je nutné vědět, co bylo v této oblasti vyzkoumáno dříve. Uvedeme si tedy informace z předchozích výzkumů na tuto tematiku.

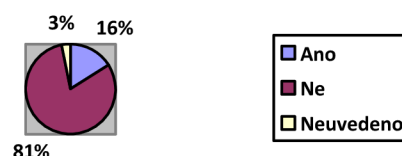
Podle výzkumu Saka a Sakové (2007) personalisté v drtivé většině nemají věkové kritéria pro přijímání nových pracovníků. Při vybírání zaměstnanců na manažerské pozice je na věk kladen ještě menší důraz.

Využívání věkových kritérií či věkových limitů při přijímání nových pracovníků



Obr. 3 (Sak & Saková, 2007)

Využívání věkových kritérií či věkových limitů při obsazování manažerských funkcí



Obr. 4 (Sak & Saková, 2007)

Stejně tak ve výzkumu „Analýza dobrých praxí 50+ aktivně“ se velké množství HR manažerů shoduje na tom, že u jejich pracovníků na věku nezáleží. Podle nich jsou rozhodující individuální kvality zaměstnanců. Samotní pracovníci 50+ si ale nemyslí, že se personalisté tímto stanoviskem řídí. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová & Vojtková, 2010, s. 97).

Jak už bylo výše zmíněno, pracovníci v předdůchodovém věku mají velké potíže získat zaměstnání. Ve výzkumu Analýza dobrých praxí 50+ aktivně bylo zjištěno, že „důvody zaměstnavatelů pro nízké využívání pracovníků v předdůchodovém věku jsou převážně finančního rázu - neochota investovat čas a finance, ve formě různého školení, do pracovníků, kteří za dva roky odejdou do důchodu.“ (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, & Vojtková, 2010, s. 3). Tito pracovníci jsou tedy znevýhodněni svou neperspektivou pro profese, kde je potřeba často aktualizovat poznatky.

Důležité je také znát, jak personalisté vnímají jiné parametry pracovníků 50+. Podle personalistů je starší generace vlastnostmi „protipólem mladé generace. Typické je pro ni podle personalistů zkušenost, konzervativnost, rozvážnost, odpovědnost, moudrost a soustředěnost na práci. Naopak je pro ni netypické dynamičnost, zbrkllost, kupodivu schopnost týmové práce, ale i tvořivost.“ (Sak & Saková, 2007).

K věkovým skupinám se taky vážou určité předsudky. Pokud jsou jimi ovlivněni personalisté, mohou tyto předsudky významně ovlivňovat nábor zaměstnanců. Tabulku předsudků vůči věkovým skupinám uvádí Štorová a Fukan:

	Negativní předsudky	Pozitivní předsudky
Mladí pracovníci	nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost, nestabilita, nedůvěryhodnost	energičnost a nadšení pro věc
Pracovníci věkové kategorie 30-40 let	k této skupině se váží většinou jen pozitivní předsudky	zodpovědný přístup k práci, určitá míra zkušeností, malá míra nemocnosti
Starší pracovníci (věk 50+)	únava, nemoci, fixace na zažitá pravidla, finanční náročnost (ve smyslu platových nároků), neochota přizpůsobit se a učit se, málo nadšení pro věc	zkušenost, zodpovědnost, důvěryhodnost, loajálnost k zaměstnavateli

Obr. 5 Tabulka předsudků k věkovým skupinám (FIOH, podle Štorová & Fukan, 2012, s. 17).

1.6.2 Vnímaná pozitiva seniorů

79% personalistů je přesvědčených, že mají seniori vůči ostatním skupinám specifické výhody. Jako největší přednost seniorů vítězí zkušenost (označilo 85 % personalistů), která je výhodou hlavně oproti přednostem mladých, třeba i vysoce vzdělaných pracovníků. „Za další přednosti seniorů považují personalisté loajalitu k organizaci, respekt a stabilitu“ (13 %), dále praxi (7 %) a kontakty (5 %) (Sak & Saková, 2007). Podle výzkumu 50+ aktivně je nižší fluktuace zejména u vysoce vzdělaných zaměstnanců 50+ (Bočková, Hastrmanová, Havrdová & Vojtková 2010, s. 3). Ve výzkumu bylo také zjištěno, že je pro personalisty atraktivní, že „lidé starší padesát let mají většinou již dospělé soběstačné děti, o které nemusí pečovat.“ To ulehčuje situaci starším ženám, protože u nich má personalista jistotu, že neodejdou na mateřskou dovolenou. Starší pracovníci také mají již vybudované ekonomické zázemí, takže mají menší finanční nároky. Místo sebeprosazování si spíše snaží práci udržet. Další výhodou těchto pracovníků je, že nepotřebují zaškolovat, protože mají dlouholetou praxi. (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, & Vojtková, 2010, s. 105).

1.6.3 Vnímaná negativa seniorů

„Nejčastěji personalisté uváděli jako nevýhodu malou flexibilitu a nízkou adaptabilitu seniorů (40 %), následuje pomalost, nižší výkonnost (29 %), únava, nedostatek energie, zapomnětlivost (27 %), dogmatismus, konzervativnost (21 %)“ a překvapivě nízkým zastoupením neznalost nebo nízkou znalost práce s PC (14 %) (Sak & Saková, 2007). Mezi další negativa starších pracovníků jsou uváděny častá nemocnost, v některých případech i fyzický vzhled (Bočková, Hastrmanová, Havrdová, & Vojtková, 2010, s. 208).

Shrnutí

Pravomoci a popisy práce personalistů mohou být v každém podniku jiné, obecně je ale jejich úkolem zajistit optimální využívání lidských zdrojů v organizaci. Pro tento výzkum je nejvíce významná personalistická činnost náboru nových zaměstnanců, kde personalista posuzuje atraktivitu pracovníka pro firmu a podle ní pracovníky zaměstnává. Personalisté u pracovníků 50+ vnímají pozitivní i negativní vlastnosti. Z pozitiv nejčastěji personalisté uvádějí zkušenost starších pracovníků, dále je to jejich loajalita, respekt a stabilita. Ze slabých stránek těchto pracovníků nejčastěji uvádí nízkou adaptabilitu, nižší výkonost a rychlost reakcí. Podle výzkumu 50+ aktivně personalisté málo zaměstnávají pracovníky 50+ kvůli neochotě investovat prostředky do jejich vzdělání a péče. Je taky možné, že tuto skupinu méně zaměstnávají kvůli předsudkům, které se k této skupině vážou.

1.7 Shrnutí teoretické části

Oblast zaměstnávání pracovníků 50+ je komplexní téma, do kterého zasahuje mnoho faktorů. Ukazuje se, že jsou v současnosti pracovníci 50+ na trhu práce v nepříznivém postavení. Pracovníci v předdůchodovém věku vykazují nízkou zaměstnanost. Je tomu tak často proto, že mají po ztrátě zaměstnání problém získat znovu zaměstnání. To se pravděpodobně děje kvůli postojům zaměstnavatelů ke starším pracovníkům, zastarávání kompetencí velké části této skupiny a ztrátou perspektivy pracovníků 50+ pro určité druhy profesí.

Personalisté, na kterých závisí toto získání zaměstnání, vnímají pracovníky 50+ jako pracovníky s výhodami i nevýhodami. Personalisté říkají, že na většinu profesí nemají věková kritéria. Jiné zdroje ale tvrdí, že starší pracovníky diskriminují, což může mít zřejmě základy v předsudcích postavených na parametrech, které se spojují se stářím. Stárnutí přináší z hlediska psychických a fyzických schopností většinou nevýhody. Nejčastěji z nich vadí zaměstnavatelům horší schopnost adaptace, dále nižší výkonost a pomalost. Nejvíce si zase personalisté cení zkušeností starších pracovníků, jejich loajalitu a stability.

Pokud mají tito pracovníci problém najít v současnosti zaměstnání, při stejných podmínkách zaměstnávání pracovníků 50+ bude jejich míra zaměstnanosti v budoucnu pravděpodobně podobná. Pokud se v budoucnu nezvýší počet starších pracovníků v pracovním procesu, nebude udržitelný důchodový systém. Aby se těmto problémům předešlo, Ministerstvo práce a sociálních věcí vytvořilo Strategii podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017, které má za úkol podpořit zaměstnanost pracovníků 50+, čímž se mimo udržitelnost důchodového systému má stimulovat i konkurenceschopnost ČR. Tato strategie je silně ovlivněná Age managementem, který nabízí techniky pro optimalizaci pracovního výkonu různých věkových skupin. V případě pracovníků 50+ se snaží reagovat na jejich negativa a pozitiva. Zejména jde o udržování pracovní schopnosti starších pracovníků na základě dotazníku WAI a doplňování potřebných kompetencí pomocí vzdělávání, které je v současnosti seniory z nevyžety opomínáno, často bohužel i proto, že jsou vzdělávací kurzy špatně dostupné. Zavedení těchto technik ve firmách ale vyžaduje určitou změnu firemní kultury těchto organizací, takže je potřeba, aby byla organizace pro tuto změnu stimulována důležitými podněty.

2. Metodologie výzkumu

V této kapitole uvádím informace, které se týkají přípravy, sběru a zpracování dat mého výzkumu. Je zde popsán výzkumný plán, výzkumné a tazatelské otázky, metody či postupy výzkumu a principy, které bylo třeba při výzkumu dodržovat.

2.1 Design výzkumu

Pokud budu zkoumat názory a zkušenosti, je podle Strausse a Corbinové (1999) vhodné zvolit kvalitativní výzkum. Za něj se považuje „jakýkoli výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických metod nebo jiných způsobů kvantifikace“ (s. 10–11). V mém případě budu zkoumat nové názory na relativně známé jevy.

Protože zkoumám názory na specifické jevy u více respondentů stejné profese (ale z různých organizací), můj výzkum nelze zařadit mezi klasické typy výzkumných designů jako případová studie, etnografie, zakotvená teorie nebo biografie. Z tohoto důvodu jsem výzkum provedl podle obecných principů kvalitativního výzkumu. V této kapitole se kvůli výše zmíněným důvodům budu věnovat základním metodologickým principům v kontextu plánu kvalitativního výzkumu.

Hendl uvádí (2005, s. 145), že je podle metodologů doporučeno, aby plán kvalitativního výzkumu obsahoval prvky „účel výzkumu, teoretický a konceptuální rámec, výzkumnou otázku, metody, validitu studie a výběr výzkumného vzorku.“ Já jsem plán výzkumu vytvořil podle standardů pro magisterské diplomové práce Ústavu pedagogických věd, které vyžadují, aby teoreticko-empirický kvalitativní výzkum obsahoval tyto kroky (UPV, 2009):

1. teoretická část
 - shrnutí dosavadního poznání daného jevu (východiskem je relevantní odborná literatura včetně cizojazyčných zdrojů)
 - nastínění kontextu výzkumného záměru
 - zdůvodnění relevance tohoto záměru
2. metodologie výzkumu
 - korektně a inovativně formulované výzkumné otázky, zdůvodnění volby otázek
 - volba adekvátního výzkumného designu
 - precizní popis všech metodologických aspektů výzkumu (volba vzorku, vstup do terénu, techniky sběru dat, postup při analýze, zajištění validity výzkumu, etické aspekty výzkumu)
 - kvalitně provedený sběr dat adekvátní danému typu výzkumného šetření
 - analýzu dat za použití některých kódovacích technik
3. výsledky výzkumného šetření
 - interpretaci dat
 - jasně zformulované nálezy a závěry ústící v nový teoretický koncept či hypotézu

Kroky ze standardů a zmíněné literatury se svým obsahem vlastně překrývají, takže jsem získal jistotu, že je tento plán metodologicky vhodně zvolený.

Strauss a Corbinová (1999, s. 12) uvádí, že se v plánu kvalitativního výzkumu objevují 3 hlavní složky. Jsou to sběr dat, analytické postupy a výzkumná zpráva.

Ale nyní k obecným principům metodologie kvalitativního výzkumu. „V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat,“ stejně tak je možné v průběhu provádět změny celého výzkumného plánu. (Hendl, 2005, s. 50). Při zjištění nových zajímavých

skutečností, které se vztahovaly k výzkumným otázkám, jsem modifikoval nebo vytvářel spíše tazatelské otázky. U výzkumných otázek jsem měnil spíše jen jejich formulaci. Například jsem změnil původní znění výzkumné otázky „Za jakých podmínek mají pracovníci 50+ dobré šance získat nebo si udržet zaměstnání?“

Při rozhovoru (sběru dat) v kvalitativním výzkumu respondent uvádí mnoho komplexních informací. I když zjištění není odpovědí na tazatelskou otázku, je vhodné se jím zabývat pokud je relevantní k tématu. Proto kvalitativní výzkumník zkoumá všechny, tedy i nezáměrně získané informace, „které přispívají k osvětlení výzkumných otázek, provádí deduktivní a induktivní závěry.“ (Hendl, 2005, s. 51).

Dalším prvkem kvalitativního výzkumu je analýza dat. „Analýza dat a jejich sběr probíhají současně - výzkumník sbírá data, provede jejich analýzu a podle výsledků se rozhodne, která data potřebuje, a začne znovu se sběrem dat a jejich analýzou. Během těchto cyklů výzkumník své domněnky a závěry přezkoumává.“ (Hendl, 2005, s. 51). Proto jsem sesbíraná data co nejdříve upravoval do podoby, kterou bylo možné analyzovat a na základě toho kontrolovat správnost svého postupu při sběru dat. Po této kontrole jsem upravil formulaci některých tazatelských otázek, aby bylo respondentům jednoznačně jasné, na jaké skutečnosti se táží.

Závěrečným prvkem kvalitativního výzkumu je výzkumná zpráva, kde se prezentují výsledky. Podle doporučení Švaříčka a Šedové (2007, s. 244) je v této fázi důležité používat sekundární interpretaci dat. Tato sekundární interpretace znamená popis toho, co zjištěné informace znamenají a taky vysvětlení, proč k těmto skutečnostem dochází. Vysvětlení, proč jsou jevy takové, jaké jsou, jsem ale vždy nemohl zjistit, protože jsem sbíral data pomocí rozhovoru. Při rozhovoru často nelze zjistit celý kontext jevů, jako například u pozorování.

2.2 Výzkumné otázky

V návaznosti na cíle práce jsem definoval dvě výzkumné otázky.

Výzkumná otázka č. 1 – Za jakých podmínek jsou v současné době pracovníci věkové kategorie 50+ atraktivní pro personalisty k získání nebo udržení zaměstnání?

Tato výzkumná otázka se vztahuje k řešení nízké zaměstnanosti pracovníků 50+. Pokud budou mít tyto pracovníci jasnou představu, co je pro personalisty atraktivní, mohou se podle toho zařídit a pomocí různých opatření zvýšit svoje šance získat nebo si udržet zaměstnání.

Výzkumná otázka č. 2 – Jaký je pohled firem na opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 ministerstva práce a sociálních věcí v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+?

Pomocí odpovědi na tuto výzkumnou otázku je možné získat informace k zefektivnění opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, protože poskytne hlubší vhled do problematiky z hlediska zaměstnavatelů (personalistů).

Pro samotný sběr dat jsem ale definoval tazatelské otázky, které zjišťují informace v souladu s výzkumnými otázkami. Tazatelské otázky jsou zaměřeny na konkrétní oblasti zaměstnávání pracovníků 50+.

2.3 Volba tazatelských otázek

Tazatelské otázky byly definovány v návaznosti na výzkumné otázky. Prvním cílem tedy bylo získat informace o tom, za jakých podmínek jsou pracovníci 50+ atraktivní, aby mohli získat zaměstnání. Byly zde zařazeny otázky, kde sám personalista zodpoví svoji představu o atraktivním pracovníkovi, ale taky doplňující otázky, které mají za úkol zjistit vnímání parametrů či stav skupiny či jednotlivců pracovníků 50+ personalistou, pro dokreslení komplexního obrazu atraktivního pracovníka 50+ v kontextu pracovního trhu.

Součástí cíle bylo také zjistit, za jakých podmínek si zaměstnanci 50+ můžou udržet své stávající zaměstnání. Zde bylo důležité zjistit, jestli se objevují specifické problémy u pracovníků 50+, které vedou k jejich propouštění.

Dalším cílem bylo zjistit názor personalistů na hlavní body strategie MPSV Národní strategie podporující pozitivní stárnutí, které se týkají zaměstnávání a organizace pracovníků 50+.

K oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ jsou relevantní tato opatření strategie. (Koucká, 2012, s. 4)

- **Realizace informační kampaně k veřejnosti**

Podle tohoto opatření jsem v otázkách zjišťoval, co by firmy více stimulovalo k přijímání pracovníků 50+, kteří by spoluutvářeli věkovou diverzitu ve firmě. Stejně tak jsem zjišťoval, jak by diverzitu ovlivnilo navýšení počtu pracovníků 50+.

- **Zvýšení povědomí českých zaměstnavatelů, vedoucích pracovníků, a jejich podpora při zavádění konceptu Age managementu**

V této oblasti jsem zjišťoval, jaké mají personalisté povědomí o Age managementu a jak vnímají jeho nástroje. Toto opatření bylo taky podkladem pro definování otázek, které zjišťovaly, co by firmy stimulovalo k zavádění principů Age managementu jeho nástrojů.

- **Vytvoření konkrétních návrhů na změnu legislativy s cílem propojit Age management se zákoníkem práce**

Zde jsem se inspiroval pro otázky zejména k zjištění vnímání flexibilních forem práce personalisty a míru jejich používání.

- **Zvýšení povědomí o výhodách mezigenerační spolupráce**

Podle tohoto opatření jsem vytvořil otázky, které měly zjišťovat, jak vnímají personalisté věkovou diverzitu na pracovišti a do jaké míry ji jsou ochotni podporovat. Kvůli možné neznalosti tohoto termínu jsem diverzitu uváděl jako kombinaci starších a mladších pracovníků.

- **Zvýšení pružnosti na trhu práce – částečné pracovní úvazky, pružná pracovní doba, nové flexibilní formy práce**

V této oblasti jsem zjišťoval, co by personalisty motivovalo k rozsáhlejšímu zavádění částečných úvazků a jiných flexibilních forem práce.

- **Zavedení sdílených pracovních míst mladším a starším zaměstnancem**

V této oblasti jsem zjišťoval názory na sdílené pracovní místo a na to, co by personalisty motivovalo k rozsáhlejšímu zavádění těchto míst.

- **Široká osvěta o potřebě celoživotního učení**

Ohledně této dimenze, jsem vytvořil otázky, které měly za úkol zjistit, jestli jsou firmy ochotné se podílet na podpoře dalšího vzdělávání pracovníků 50+, které by mělo případně přispívat k jejich udržení v zaměstnání. Otázky můžou případně zjistit, jestli mají pracovníci 50+ specifické vzdělávací potřeby.

- **Zaměření na prevenci**

Podle tohoto opatření jsem vytvořil otázku, která má zjistit názory personalistů na školení pracovníků 50+ o zdravotní prevenci.

Při definování otázek, jsem si podle těchto opatření i ostatních teoretických východisek stanovil základní oblasti, z jejichž hledisek jsem chtěl zjistit názory a postoje personalistů na atraktivitu pracovníků 50+ a opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí. Jsou to oblasti přijímání pracovníků 50+, péče o pracovníky 50+, organizační změny a legislativa u pracovníků 50+ a propouštění pracovníků 50+. Snažil jsem se definovat co nejvíce otázek v každé z těchto čtyřech oblastí, aby výzkum zjistil informace z co nejvíce hledisek.

2.4 Tazatelské otázky

Výše zmíněné oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ (přijímání pracovníků 50+, péče o pracovníky 50+, organizace u pracovníků 50+ a propouštění pracovníků 50+) tvoří společné pole zájmu pro obě výzkumné otázky. Pořadí otázek jsem tedy určil podle zmíněných čtyř oblastí, aby se respondentům jevila struktura rozhovoru konzistentní. V oblastech se budu dotazovat na informace z různých pohledů, protože předpokládám, že si takto respondent vybaví větší a komplexnější množství informací.

2.4.1 Přijímání pracovníků 50+

Otázky této oblasti se týkají jevů, které jsou klíčové při přijímání pracovníků 50+. Tato oblast zjišťuje informace hlavně pro výzkumnou otázku, která řeší atraktivitu pracovníků 50+ pro zaměstnavatele. Při rozhovoru byly položeny tyto otázky:

- **Za jakých podmínek je pro vás pracovník 50+ stejně nebo více atraktivní než mladší pracovníci?**

Přímý dotaz na podmínky atraktivity pracovníka otevřenou otázkou. Otázka má za úkol zjistit základní požadavky na pracovníka 50+, případné kritéria pro přijetí pracovníka 50+ nebo silné stránky pracovníků 50+.

- **Kolik procent z pracovníků 50+, kteří se k vám hlásí, vám vyhovuje?**

Tato otázka byla vytvořena po druhém rozhovoru. Vzhledem k velké nezaměstnanosti u skupiny pracovníků 50+ v ČR a relativní vstřícnosti dopravní firmy a úřadu k zaměstnávání pracovníků 50+ (první dva výzkumné rozhovory) mě napadlo zjišťovat poměr vyhovujících a nevyhovujících pracovníků 50+. Účelem toho je dostat hrubou představu, kolik uchazečů 50+ je vyřazeno z výběru kvůli nedostatečným kompetencím či zdravotní způsobilosti. (v předchozích rozhovorech totiž personalisté uváděli jako klíčové kritérium atraktivity odbornost a zdravotní způsobilost)

- **Čeho se u přijímání pracovníka 50+ nejvíc obáváte?**

Otázka má za úkol zjistit slabé stránky uchazečů 50+, které mohou uchazeči snížit šance přijetí do zaměstnání.

- **Co by vás motivovalo více zaměstnávat starší pracovníky?**

Tato otázka má za úkol zjistit, jestli existují nějaké překážky pro zaměstnávání pracovníků 50+ nebo jaký stimul by firmy motivoval k rozsáhlejšímu přijímání pracovníků 50+.

- **Jsou pozice, na které byste přivítali nejradši pracovníky 50+?**

Cílem této otázky je zjistit, na jaké pozice mají pracovníci 50+ nejlepší šance přijetí.

- **Co by znamenalo pro firmu, kdyby stát přijímání většího poměru starších pracovníků zavedl do legislativy?**

Tímto dotazem jsem chtěl projektivně zjistit, jak personalisté vidí atraktivitu pracovníků či uchazečů 50+ v oboru. Pokud jsou reakce spíše neutrální až kladné, bude to znamenat, že atraktivitu pracovníků 50+ v oboru je na slušné úrovni. Při více negativních reakcích předpokládám, že personalista vidí atraktivitu pracovníků 50+ v oboru jako neuspokojivou. Stejně tak otázka může zjistit, jestli je větší poměr pracovníků 50+ ve firmě žádaný.

- **Myslíte si, že personalisté málo zaměstnávají lidi starší 50+? Proč myslíte?**

Otázka má odhalit případnou diskriminaci či kritické slabé stránky uchazečů 50+.

2.4.2 Péče o pracovníky 50+

Tyto otázky se týkají jevů, které mají spojitost se vzděláváním, péčí o zdraví a vytvářením přátelského prostředí pro pracovníky 50+.

- **Je něco, v čem je potřeba školit starší pracovníky více než ostatní?**

Pomocí této otázky jsem zjišťoval, jestli mají pracovníci 50+ nějaký vzdělávací deficit (popřípadě který) a zároveň jestli bývají u dotyčné firmy větší náklady na vzdělávání pracovníků 50+, čímž by mohli být méně atraktivní u výběrového řízení.

- **Nabídla by vaše firma podporu při dobrovolném zvyšování kvalifikace starších pracovníků v jejich volném čase?**

Pokud je cílem Národní strategie podporující pozitivní stárnutí zvýšení účasti starších pracovníků na dalším vzdělávání, k udržení nebo získání zaměstnání, bylo by vhodné, kdyby zaměstnavatel přispíval na vzdělání speciálně pro skupinu pracovníků 50+, protože může mít sám zájem na zvyšování kvalifikace svých pracovníků, a také tím pádem napomůže rozvoji osvěty o celoživotním učení. Formuloval jsem otázku ohledně vzdělávání mimo pracovní dobu, jelikož předpokládám větší přijatelnost firmou, protože při vzdělávání v pracovní době musí zaměstnanec kvůli vzdělávání odložit práci. Cílem této otázky je zjistit, jestli personalisté vůbec cítí potřebu poskytovat další vzdělávání této skupině pracovníků a taky zjistit jestli jsou jejich organizace ochotny se takto podílet na realizaci opatření MPSV.

- **Jaký máte názor na firemní školení starších pracovníků ve zdravotní prevenci?**

Dotaz je inspirován technikou Age managementu Podpora zdraví a pracovního prostředí. Otázka má zjistit názor personalistů na zavedení či zintenzivnění školení ve zdravotní prevenci u pracovníků 50+. Při posledních 2 rozhovorech jsem se dotazoval na názor na použitelnost a testu Work Ability Index, který je používán k prevenci a zachování pracovního zdraví zaměstnanců, k re-integraci a ve výzkumu (Štorová, 2013, s. 2). Impulsem pro zahrnutí otázek týkajících se názorů na WAI do výzkumu, bylo mé absolvování semináře o důležitosti WAI dotazníku, který proběhl v zimním semestru 2013 na Masarykově univerzitě.

- **Učinila vaše firma nějaké opatření, aby bylo prostředí vaší firmy přátelské ke starší generaci? Například bezbariérový přístup – dodatečně**

Otázka je inspirována opatřením Age managementu Podpora zdraví a pracovního prostředí. Má zjistit, jestli firma bere ohled na úbytek fyzických sil, či involučních změn svých starších pracovníků a podle toho jim přizpůsobuje prostředí organizace.

2.4.3 Organizační změny a legislativa u pracovníků 50+

Zde zjišťuju informace o názorech personalistů na možné organizační změny, které mají vytvořit přínosy nejen pro pracovníky 50+.

Před položením této skupiny otázek, jsem se zeptal, jestli respondenti znají koncept Age managementu, popřípadě do jaké míry. Poté jsem jim představil techniky Age managementu jako:

- Částečný úvazek
- Práce z domova
- Sdílené pracovní místo
- Projektové zaměstnávání

Poté jsem se dotázal, jaký mají na používání těchto principů a technik názor a jestli je používají. Podpora zavedení těchto technik je cílem několika opatření národní strategie podporující pozitivní stárnutí, takže se otázky ohledně Age managementu vážou spíše k druhé výzkumné otázce.

Vybral jsem právě tyto techniky, protože jsem předem nevěděl, u jakých organizací budu realizovat rozhovory, takže bylo potřeba vybrat techniky nebo principy, které je možno aplikovat u co nejvíce organizací a které se vzájemně svým polem působnosti moc nepřekrývají (např. přizpůsobení pracovní doby je velmi podobná technika částečnému úvazku, tak jsem ji do výzkumu nezahrnul).

- **Co by přimělo vaši firmu zavést principy Age managementu?**

Cílem otázky bylo získat informace o tom, co by stimulovalo jejich firmu pro zavedení vysvětlených technik a principů Age managementu.

- **Jaký postoj vaše firma zaujímá k většímu zavádění částečných úvazků?**

Částečné úvazky se objevují ve třech bodech Národní strategie podporující pozitivní stárnutí (Zvýšení povědomí českých zaměstnavatelů, vedoucích pracovníků, a jejich podpora při zavádění konceptu Age managementu, Vytvoření konkrétních návrhů na změnu legislativy s cílem propojit Age management se zákoníkem práce, Zvýšení pružnosti na trhu práce – částečné pracovní úvazky, pružná pracovní doba, nové flexibilní formy práce), takže jsem považoval za vhodné se na tuto oblast nejvíce zaměřit. Tato otázka má zjistit, jestli je možné tyto úvazky v konkrétní firmě zavést, popřípadě jestli je možné je začít používat ve větším rozsahu nebo zjistit, jak firma vidí jejich přínosnost.

- **Byl by pro vaši firmu problém zavést ve většině oddělení kombinaci starších a mladších pracovníků?**

Zavádění věkové diverzity je inspirováno bodem Národní strategie podporující pozitivní stárnutí - Zvýšení povědomí o výhodách mezigenerační spolupráce. Je taky součástí techniky Age managementu Podpora zdraví a pracovního prostředí. Nepoužil jsem formulaci s věkovou diverzitou, protože jsem předpokládal, že ne všichni respondenti budou znát tento termín.

2.4.4 Propouštění pracovníků 50+

Zde jsou otázky, které zjišťují podmínky, za jakých mohou být pracovníci 50+ propuštěni.

- **Nastal někdy případ, že jste nepustili neefektivního staršího pracovníka jen proto, že měl blízko do důchodu? Děje se to často? - dodatečně**

Otázka má zjistit, jestli se se zvyšujícím věkem stávají pracovníci 50+ neefektivní a jestli je firma nechává ze solidarity odpracovat si zbývající léta do důchodu.

- **Jsou nějaké specifické problémy, proč mohou být propuštěni starší pracovníci?**

Otázka má odhalit, jestli se s přibývajícím věkem u pracovníků 50+ objevují specifické problémy, které jsou natolik závažné, že je kvůli k nim potřeba pracovníka 50+ propustit.

- **Jsou ve vaší firmě pozice, ve kterých by byl pracovník 50+ výrazně méně efektivní než mladší pracovníci?**

Úkolem otázky je zjistit, na kterých pozicích je pracovník 50+ významnou mírou méně efektivní než ostatní pracovníci. Se sníženou efektivitou předpokládám nižší atraktivitu pracovníka.

2.5 Časový plán výzkumu

Vypracování teoretických podkladů k oblasti výzkumu	září – prosinec 2012
Tvorba otázek výzkumu	únor – březen 2013
Sběr dat	únor – říjen 2013
Přepis a kódování dat	říjen – listopad 2013
Vyhodnocení dat, výsledků a kompletace práce	listopad – prosinec 2013

2.6 Volba výzkumného vzorku

Výzkumný vzorek jsem vybíral z personalistů (HR manažerů) středních a větších organizací v Brně. Výběr vzorku v kvalitativním výzkumu nemůže být náhodný, takže jsem vybral skupinu, u které předpokládám největší zkušenosti a odpovědnost ohledně zaměstnávání pracovníků 50+ (Švaříček & Šed'ová, 2007). Rozhodl jsem takto také z důvodu dobré dostupnosti respondentů (protože studuji a bydlím v Brně) a snadnějšího vyhledávání personalistů, kteří o přijímání a propouštění pracovníků 50+ rozhodují.

Zprvu byl výběr personalistů firem náhodný. Vyhledávání probíhalo tak, že jsem zadal do internetového vyhledávače google klíčová slova jako personální, oddělení, Brno (později HR, manager nebo manažer, Brno). Což mělo za úkol vyhledat webové stránky společností z Brna, které mají vlastní personální oddělení. Pokud byl na stránkách společnosti emailový kontakt na personalistu, hned jsem ho oslovil zprávou, ve které byla žádost o rozhovor. Byl jsem názoru, že je personalisty lepší oslovit jako student personálního managementu, protože jsem takto předpokládal jejich větší ochotu reagovat, než kdybych uvedl, že jsem student andragogiky.

První verze emailové zprávy vypadala následovně:

Dobrý den,

Jsem studentem personálního managementu na MU a nyní píšu diplomovou práci.

Mohl bych s vámi nebo s jiným personalistou provést rozhovor? Jde o pohled na to, jak si personalista vaší firmy představuje pro firmu atraktivního pracovníka 50+let a jak si dotyčný může nejlépe tuto atraktivitu udržet. Součástí je taky zjistit reakce vaší firmy na plánovaná opatření MPSV zdravé stárnutí, které zasahuje i do personalistiky a ke kterému vám můžu poskytnout informace.

Rozhovor může být anonymní nebo může posloužit jako malá reklama firmě. Zabralo by to cca 30 minut.

s pozdravem,

Bc. Vítězslav Janás

Tímto způsobem vyhledávání jsem však nenašel dostatečné množství personalistů, kteří byli ochotni poskytnout rozhovor, tak jsem začal hledat seznam brněnských firem, u kterých bych mohl tyto respondenty vybírat.

Seznam jsem našel na stránce [ibrno.cz](http://www.ibrno.cz), kde se objevují výsledky ankety časopisu Brno Business & Style 2013 v kategorii firmy – Brno top 100 (dostupné z <http://www.ibrno.cz/vysledky-ankety-brno-top-100-firmy-rocnik-2012>). Snažil jsem se do výzkumu zahrnout personalisty firem z nejrozmanitějších odvětví, abych případně zjistil rozdíly a různé specifika ve vnímání atraktivnosti pracovníků 50+. Tento záměr ztěžoval fakt, že ne všechny oslovené firmy, byly ochotné rozhovor poskytnout a snižovala se doba pro vypracování této práce. Oslovil jsem také firmy, ve kterých je podle Ilony Štorové z Asociace institucí vzdělávání dospělých relativně rozvinutý Age management, ale neměly zájem rozhovor poskytnout. Profily oslovených personalistů a firem neuvádím kvůli jejich anonymitě.

Výzkumu se nakonec zúčastnili personalisté těchto společností:

- Dopravní firma
- Úřad
- Strojírenská firma
- Firma s měřicími a regulačními přístroji
- Nábytkářská firma
- Dvě stavební firmy
- Bankovní společnost

2.7 Vstup do terénu

První sběr dat proběhl 9. 5. 2012 u personalisty dopravní firmy. Vstup do terénu a sběr dat byl prakticky u všech personalistů stejný.

Vstupu do terénu předcházela emailová popřípadě telefonická domluva na termínu rozhovoru. Jako místo rozhovoru bylo vždy domluveno prostředí dotyčné firmy, nejčastěji zasedací místnosti či kanceláře personalisty. Při sběru dat ve firmě byl při rozhovoru vždy přítomen jenom personalista. Po rozhovoru jsme se s personalisty dohodli na míře anonymity, jakou budou zmiňovány jejich společnosti v této práci.

2.8 Metody sběru dat

Metodou sběru dat byl hloubkový rozhovor. Hloubkový rozhovor můžeme definovat jako „nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek.“ (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 159).

Tuto metodu jsem zvolil, protože „prostřednictvím hloubkového rozhovoru jsou zkoumány členové určitého prostředí, určité specifické sociální skupiny s cílem získat jejich pochopení jevů či jednání“ a já jsem potřeboval zjistit specifické názory personalistů. Navíc je to nejpoužívanější metoda v kvalitativním výzkumu, takže je o ní dostupné velké množství informací. (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 159). Abych mohl nejlépe zachytit původní slova respondenta, používal jsem pro záznam rozhovoru diktafon. Se záznamem rozhovoru na diktafon neměl žádný respondent problém, mimo personalistu strojírenské firmy. Ten uvedl, že v areálu jejich firmy jsou všechna záznamová média zakázána, takže jsem důležité body jeho odpovědi sepsal ručně.

Vzhledem k tomu, že jsem chtěl co nejvíce omezit tazatelské chyby při získávání dat a mít možnost porovnávat sesbírané informace v určitých rámcích, zvolil jsem pro sběr dat metodu polostrukturovaného rozhovoru (neboli rozhovoru pomocí návodu), což je jeden z typů hloubkového rozhovoru. U toho typu rozhovoru je charakteristické, že při něm tazatel používá předem připravené otázky. Používá se pro případy, kdy je potřeba co nejefektivněji využít malé množství času, což bylo v mém případě potřeba, protože si se mnou personalisté domlouvali rozhovor v jejich pracovní době. Jeho další výhodou je, že umožňuje lepší srovnávání mezi výpověďmi více respondentů. (Hendl, 2005, s. 174; Švaříček & Šedřová, 2007, s. 160). Předem připravené otázky mi umožnily lepší nadhled a kontrolu zaměření na cíl při sběru dat.

Po sběru dat jsem rozhovory doslovně přepsal do textové podoby, aby je bylo možné analyzovat.

2.9 Postup při analýze

Analýzu dat jsem provedl pomocí techniky otevřeného kódování. „Otevřené kódování je technika, která byla vyvinuta v rámci analytického aparátu zakotvené teorie, avšak díky své jednoduchosti a zároveň účinnosti je používána ve velmi široké škále kvalitativních projektů“, takže ji bylo možné použít i při mém výzkumu (Strauss & Corbinová, podle Švaříček & Šedřová, 2007, s. 211). Techniku otevřeného kódování jsem si vybral zejména z důvodu zmíněné účinnosti a kvůli své dřívější zkušenosti s technikou z metodologických předmětů při studiu na univerzitě.

Cílem otevřeného kódování je systematizace dat prostřednictvím označování a kategorizace. Při označování je datový materiál (např. text rozhovoru) rozdělen na jednotky, kterými může být např. věta nebo odstavec. Poté se těmto jednotkám přidělují názvy podle toho, jaký jev dané jednotky reprezentují (Strauss & Corbinová, 1999, s. 43–44). Pro jednotnou terminologii budu tato označení uvádět jako kódy.

Já jsem postupoval tak, že jsem v analyzovaném textu (v mém případě přepsaný rozhovor) vymezil jednotky. Jako jednotky jsem stanovil určité fragmenty textu, které se významově vztahovaly k výzkumným otázkám nebo které poskytovaly zajímavé informace v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+. Jednotkou byl nejčastěji významový celek, který se skládal z několika slov. Po tomto rozdělení jsem vytvořeným jednotkám přiřadil kód podle jejich významu.

Při následné analýze dat je potřeba někdy kódované jednotky znovu dohledat. K tomuto dohledání kódů se používá například číslování řádků, kde se kódy nachází, a vytvoření seznamu kódů s čísly jejich řádků (Švaříček & Šed'ová, 2007, s. 217). Já jsem očísloval pouze odstavce, které vznikly rozdělením textu podle kódů, protože v textu bylo více řádků, které nebyly významem zajímavé pro výzkum. Vyhledání kódu v očíslovaných odstavcích je stejně rychlé jako u očíslovaných řádků. Seznam kódů s čísly odstavců jsem sepsal na konec textu.

2.10 Příklad kódování

Příklad kódování je znázorněn na přepisu rozhovoru dopravní firmy. Tučným písmem je vyznačen můj hovor, nezvýrazněným písmem hovor respondenta. Kódy jsou vyznačeny nad kódovaným textem se zeleným zvýrazněním. Odstavce jsou očíslovány. Některé slova rozhovoru jsem „cenzuroval“, aby nedošlo k odhalení identity firmy.

Za jakých podmínek je pro vás pracovník 50+ stejně nebo více atraktivní jako jeho mladší spolupracovníci?

1 Čím je atraktivnější?

Co by měl mít, aby byl stejně atraktivní jak jeho mladší kolegové.

Odbornost jako rozhodující kritérium **Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami u odbornosti**

2 No tak u (jméno dopravní firmy) je to hlavně odbornost. Pokud složil odborné zkoušky, tak já nevidím rozdíl mezi mladým a starším zaměstnancem.

3 Třeba ohledně takových lidských vlastností vůbec nevnímáte, že by v tom byl nějaký rozdíl?

Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami ohledně chování

4 Nemáme to vůbec ne. Je to jedno, jestli je mu 50 nebo 20. Tak je vždycky problém, že třeba neumí jednat s lidmi, zrovna teď jsme před chvílí něco podobného řešili. Pokud jsou tam nějaké problémy, že třeba znervózní nebo má nějaké zdravotní problémy a objeví se to na stranu cestujících.

Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami ohledně chování

5 tak to už se potom řeší, ale to může být třeba mladá.

Dobře. Co by vás třeba více motivovalo více zaměstnávat starší pracovníky?

Větší mzdová nákladnost pracovníků

50+

6 Co by nás motivovalo? Tak takhle, u nás se ohodnocování časem mění, takže máte vyšší

Větší mzdová nákladnost u více dlouhodobě zaměstnaných

plat. Takže to není jako motivace, že bychom chtěli jako starší zaměstnance. Zase máme tady zaměstnance, které

Vyšší ohodnocení dlouhodobě zaměstnaných 50+ jako zasloužené

7 jsme si vychovali od mládí. Máme tu lidi, kteří tu jsou už 30, 40 let. Takže takto to bereme, vnímáme to vlastně, jakože vlastně je to v pořádku. A jakože vy myslíte jako, že bychom vzali staršího zaměstnance?

Ano, jako ono to vyplývá, že vlastně naše populace stárne, takže jakože budu na trhu práce víc těch starších pracovníků, takže je vlastně potřeba jich víc zaměstnávat.

Nevhodnost 50+

8 Takže podívejte se, jsou profese, kde nemůžete třeba zaměstnat staršího, třeba nad 40 let už není

Nevhodnost 50+

Psychický handicap 50+

9 vhodné zaměstnat staršího na profesi (specifická profese). Máte tam ty psychologické, to je taková zátěž, že už se to nedoporučuje na 40 let. Nebo vezte si takového (specifická profese), který skáče z (dopravní prostředek) na

Nevhodnost 50+

10 (dopravní prostředek), takže vzít člověka, který má 50 na tuto profesi, tak to po té zdravotní stránce, to už při té vstupní prohlídce by neprošel.

Fyzický handicap 50+

Dále jsem podle metodiky kvalitativního výzkumu začal systematicky seskupovat kódy pod kategorie. Podle kódů, které měly určitou spojitost, jsem vytvořil kategorii. Vznikla tedy určitá hierarchizace – významné části textu jsou podřízeny kódům a kódy jsou podřízené kategoriím (Švaříček & Šed'ová, 2007, s. 221).

Tímto způsobem jsem vytvořil tyto kategorie kódů:

- **Nevhodné oblasti pro pracovníky 50+**
- **Vhodné oblasti pro pracovníky 50+**
- **Silné stránky pracovníků 50+**
- **Slabé stránky pracovníků 50+**
- **Kritéria pro přijetí uchazeče 50+**
- **Age management**
- **Představy o vnímání pracovníků 50+ veřejností**
- **Motivace pro větší přijímání pracovníků 50+**
- **Vzdělávání pracovníků 50+**
- **Nezájem pracovníků 50+ o určité pozice**
- **Diskriminace pracovníků 50+**
- **Vnímání rozdílu mezi pracovníky 50+ a 60+**

2.11 Příklad tvorby kategorie kódů

Příklad tvorby kategorie **Kritéria pro přijetí uchazečů 50+** podle kódů z různých rozhovorů.

- U náboru jsou prioritní kompetence

Tento kód zřetelně vyjadřuje parametry kritérií pro přijetí uchazečů 50+, takže byl inspirací pro kategorii Kritéria pro přijetí uchazeče 50+

- Důležitá je adaptace v kolektivu

Kód opět vyjadřuje spojitost posuzování vhodnosti pracovníka pro firmu. Vzhledem k tomu, že jsem měl všechny otázky směřované k pracovníkům 50+, tak se jedná o posuzování kritérií pro tuto skupinu. Kód ale nemá ale tak jasné sdělení jako předchozí, takže jsem si zpětně vyhledal kódovaný text rozhovoru, který zní „Samozřejmě že lidské vlastnosti nejsou jedno, musí zapadnout do kolektivu.“ Podle všeho tedy taky poskytuje vodítko k vytvoření kategorie Kritéria pro přijetí uchazeče 50+.

- Více než polovina uchazečů 50+ je vhodných

Už podle slova uchazeč vidím, že se jedná o jev v oblasti přijímání zaměstnanců. Důležité je ale slovo „vhodných“. Přestože kód nevyjadřuje explicitně žádné kritérium, vztahuje se ke kategorii Kritéria pro přijetí uchazeče 50+, protože z kódu vyplývá skutečnost, že určité množství této skupiny nesplňuje kritéria dotyčné firmy.

- Žádné obavy u pracovníků 50+

Kód vyjadřuje, že personalista nemá obavy u pracovníků 50+, ale chybí nám pro zhodnocení konceptu širší kontext. Když si kód vyhledám v přepisu rozhovoru, tento text vyjadřuje, že respondent nemá žádné předsudky vůči pracovníkům 50+.

což i znamená, že samotný věk není pro výběr kritériem, takže je zde zase předpoklad pro vznik kategorie Kritéria pro přijetí uchazeče 50+.

- Odbornost jako rozhodující kritérium

Kód jasně vypovídá o velké váze odbornosti pro vnímání pracovníka jako atraktivního pro firmu. Z tohoto důvodu bude zřejmě důležitým kritériem pro přijímání uchazečů.

- Důležitá ochota se učit

Mezi jinými uvedenými kritérii pro přijímání pracovníků je pro bankovní společnost důležitá ochota učit se novým věcem. V odstavci textu kódu je také zmíněno, personalista nebere u přijímání pracovníků věk v potaz, pokud má uchazeč tuto kompetenci, takže je to jasně vyjádřené kritérium s uvedeným vztahem k věku.

- Evidování na úřadu práce jako handicap

Personalista firmy vnímá jako neatraktivního uchazeče toho, kdo je dlouhodobě veden na úřadu práce. Tato skutečnost tedy může při náboru rozhodnout k upřednostnění jiného uchazeče, což znamená, že vlastně uchazeč nesplnil kritéria pracovní atraktivity.

- Věk jako nerozhodující kritérium pro nábor

V kódovaném textu personalista uvádí, že je důležité to, co jim uchazeč o práci nabízí a jaké má kompetence. Věk u uchazečů není brán jako kritérium ať u absolventů, tak u starších pracovníků. Vnímání věku jako nedůležitého kritéria tady poslouží k upřesnění informací v kategorii Kritéria pro přijímání uchazečů 50+.

- Malý důraz na cizí jazyk

Podle personalisty z úřadu jejich pracovníci jednají v drtivé většině případů s českými občany, takže není potřeba u přijímání uchazečů stanovovat kritérium znalosti anglického jazyka. Kód nám zprostředkovává informace o tom, že určitá kompetence není kritériem pro nábor.

- Fyzická kondice u fyzicky pracujících

Z kódu vyplývá, že je nutné mít u dělnických pracovních míst dobrý zdravotní stav, aby uchazeč splnil zdravotní prohlídku. Což stanovuje důležité kritérium k přijetí.

2.12 Zajištění validity výzkumu

Validitu v kvalitativním výzkumu představují kritéria **pravdivost a platnost**. Validita v kvalitativním výzkumu není totožná s validitou v kvantitativním výzkumu. Pravdivost zde podle Švaříčka a Šed'ové (2007) znamená, „že nálezy opravdu reprezentují jevy, ke kterým odkazují“ (s. 31). Pravdivost výzkumu ve své podstatě rozhoduje, jestli je výzkum dobrý či špatný. Neméně důležitým kritériem validity je platnost. Výzkum má platnost jen tehdy, pokud jsou zjištěné výsledky výzkumu doloženy důkazy (Švaříček & Šed'ová, 2007, s. 31).

Hendl (2005, s. 147) uvádí doporučení, jejichž cílem je zajistit důvěryhodnost výsledků kvalitativního výzkumu:

- různorodé zdroje informací (triangulaci)
- komunikativní validizaci výsledků (konečnou zprávu nebo její předběžné verze předložíme k vyjádření účastníkům studie)
- kontrolu výsledků kolegy
- delší čas k pobytu v terénu
- důsledné vyhledávání negativních příkladů a protipříkladů k našim závěrům
- externího auditora k prošetření celého výzkumného procesu.

K těmto doporučením přidává další Švaříček a Šed'ová (2007, s. 34–35):

- výběr účastníků výzkumu (účastníci musí mít s jevy zkušenosti a zde je nutné zdůvodnit výběr účastníků)
- deník výzkumníka (zaznamenávání průběhu cesty výzkumu)
- postupy při interpretaci dat (nejužívanější techniky k zajištění pravdivosti teorie v této fázi jsou metoda systematického porovnávání a analýza deviantních případů)
- přímé citace (slouží k tomu, abychom ukázali specifický jazyk, výjimečný případ nebo překvapivé tvrzení)

Z uvedených technik jsem používal hlavně vhodný výběr účastníků výzkumu, přímé citace, kontrolu kolegy, vyhledávání negativních příkladů k našim závěrům. Použití těchto technik je patrné v podkapitolách Volba vzorku, Postup při analýze, Vyhodnocení výzkumu. V průběhu výzkumu jsem před a po započetí jednotlivých fází konzultoval kroky s vedoucím práce. Vyhledávání negativních příkladů jsem používal při vyhodnocení výzkumu.

2.13 Etické aspekty výzkumu

Podle Hendla (2005) „hrají etické otázky ve společenskovedním výzkumu důležitou roli. Existují různé standardy a doporučení, které vymezují etická pravidla aplikovatelná ve výzkumu“ (s. 155). Níže uvedu, jakým způsobem jsem při výzkumu doporučené zásady etického jednání dodržoval.

Vzhledem k tomu, že jsem žádal o možnost rozhovoru u respondentů předem, jejich ochotou zúčastnit se jsem vlastně získal **poučený (informovaný) souhlas**. „To znamená, že osoba se zúčastní studie, pouze pokud s tím souhlasí. Předtím musí být osoba plně informovaná o průběhu a okolnostech výzkumu.“ (Hendl, 2005, s. 155), což jsem také splnil uvedením tématu a způsobu rozhovoru v kontaktním emailu. Někteří personalisté žádali i podrobnější informace o otázkách výzkumu, tak jsem požadované informace vždy přeposlal emailem. Švaříček a Šedřová (2007, s. 46) taky uvádí, že výzkumník nesmí o průběhu a obsahu výzkumu lhát (z obav z neposkytnutí rozhovoru). Já jsem uváděl informace o výzkumu vždy pravdivě. Z obav odmítnutí rozhovoru, jsem ale tyto informace prezentoval postupně od obecných až po konkrétní.

- **Pasivní nebo aktivní souhlas**

Pro aktivní souhlas je nutné podepsat dokument o souhlasu respondenta. „Pasivní souhlas tento podpis nevyžaduje, formulář s podpisem vrací jen ten, kdo nesouhlasí s účastí ve výzkumu.“ (Hendl, 2005, s. 155). Při výzkumu jsem o aktivní souhlas nežádal, protože respondenti o sběru dat věděli a neměli problém s jejich použitím, pokud zaručím jejich anonymitu. Pasivní souhlas jsem nemusel řešit, protože nikdo po rozhovoru nechtěl přerušit svou účast ve výzkumu. Vzhledem k tomu, že jsem musel před každým rozhovorem oslovené respondenty kontaktovat a domluvit se na schůzce, s jejich nesouhlasem nebylo možné rozhovor zahájit.

- **Zatajení informací účastníkům**

„Na konci studie, pokud došlo k nevyhnutelnému zatajení informací, musí být účastníci úplně obeznámeni s okolnostmi výzkumu.“ (Hendl, 2005, s. 155). Před rozhovorem jsem personalistům uvedl, na jaké téma se budu obecně dotazovat, nesdělával jsem ale konkrétní znění otázek a použití diktafonu, kvůli menší pravděpodobnosti odmítnutí rozhovoru kvůli „citlivým datům“ a jejich obav ze záznamu řeči. Během rozhovoru byli účastníci výzkumu se všemi otázkami a okolnostmi obeznámeni.

- **Svoboda odmítnutí**

„Účastníkům musí být řečeno, že mohou kdykoli ukončit svoji účast v projektu.“ (Hendl, 2005, s. 155). Proto jsem před rozhovory zmínil, že kdykoliv, když nebudou chtít respondenti odpovídat nebo zmiňovat určité skutečnosti při rozhovoru, tak ať na to neverbálně upozorní.

- **Anonymita**

„V ideálním případě identita účastníků není výzkumníkům známa.“ (Hendl, 2005, s. 155). Tato podmínka při osobním rozhovoru splnit nešla, takže jsem alespoň neumožnil nikomu jinému, aby zjistil identitu personalisty nebo firmy, kde personalista pracuje. Dával jsem si na tuto skutečnost pozor i při rozhovorech. Se souhlasem všech personalistů zmiňuju pouze obor činnosti firem zkoumaných personalistů. Toto opatření označuje Švaříček a Šed'ová (2007, s. 45) jako zajištění **důvěrnosti**.

Stejně tak jsem se snažil navodit u respondentů i **emoční bezpečí**. Základem toho bylo ujištění o anonymitě a poskytnutím informací o výzkumu. Personalisté si také vybrali prostředí bez rušivých vlivů, kde probíhal rozhovor pouze mezi námi dvěma, což emočnímu bezpečí napomáhalo

- **Zpřístupnění práce účastníkům výzkumu**

„Pokud výzkumník respondentům slíbí, že jim předá výsledky svého výzkumu, měl by to udělat.“ (Woods, podle Švaříček & Šed'ová, 2007, s. 49). V mém případě si výsledky výzkumu vyžádali dva respondenti. Tuto podmínku jsem už splnil odesláním nehotové verze práce, která těmto personalistům postačovala. Od jednoho z těchto personalistů jsem díky tomu dostal upřesnění k interpretaci jeho výpovědi.

2.14 Shrnutí metodologické části

Výzkum probíhal tak, že jsem si podle cílů práce stanovil výzkumné otázky, podle kterých jsem následně definoval tazatelské otázky. Pomocí těchto tazatelských otázek jsem realizoval hloubkový rozhovor s personalisty v terénu. Po přepisu těchto rozhovorů jsem data zpracoval pomocí otevřeného kódování. Při jednotlivých krocích jsem dbal na zajištění validity a etické zásady.

3. Výsledky výzkumného šetření

Výsledky výzkumu uvádím pomocí techniky vyložení karet. To znamená, že se prezentuje obsah kategorií, které vznikly z kódů po otevřeném kódování (Švaříček & Šed'ová, 2007, s. 226). Pro autenticitu výsledků zde uvádím původní citace z rozhovorů včetně nespisovných a hovorových výrazů. Tučným písmem je v citacích vyznačen můj hovor.

3.1 Nevhodné oblasti pro pracovníky 50+

Kategorie se týká oblastí či pracovních míst, kde jsou pracovníci 50+ podle personalistů méně vhodné nebo nevhodné. Personalisté říkají, že jsou pro starší pracovníky nevhodné specializované pozice, na které je potřeba **douholeté zaučování**. Můžeme to jasně vidět na následující výpovědi personalisty firmy s měřicí technikou.

A máte třeba nějaké profese, na které se člověk školí strašně dlouho, že se na ně nevyplatí přijmout staršího pracovníka?

Máme garanty nebo product manažery našich výrobků. Tam to školení je opravdu několikrát ročně rozfázované, navíc se tam neustále musí sledovat novinky, takže je jasné, že tam nevezmeme člověka, kterému je 58, když má před sebou jenom 4 roky produktivního věku.

Zde personalista říká, že se nevyplatí poskytnout časově a zřejmě i nákladově náročné školení pro pracovníka, který bude ve firmě získané vzdělání používat pouze pro omezenou dobu, danou dosažením věku odchodu do důchodu. Z toho vyplývá, že je na toto místo pro organizaci vhodnější zaměstnat mladšího pracovníka, který nemá působnost v organizaci omezenou na tak krátkou dobu. Navíc zde personalista zmiňuje, že je dalším důvodem nevhodnosti staršího pracovníka na toto místo nutnost zpracovávat novinky, což může poukazovat na menší adaptabilitu starších pracovníků na nové věci.

U jiné firmy se objevily taky pozice, které mimo perspektivu vyžadují **velké nároky na psychické parametry**, zejména na rychlé reakce. Na tyto pozice nemají personalisté firmy doporučeno přijímat pracovníky přes 40 let. Není to ale definitivní slovo, pokud je starší uchazeč v dobré kondici.

Tak to byla ta funkce (specifická pozice), ale není to jako dáno, nikde nesmíte tam dát člověka, který má víc než 40 let. Ale to je zase, na takovém pohovoru si můžete vybrat. Řeknete si, já si nemůžu vybrat 40 letého, než on se mě do té profese, než se stane dobrým (specifická pozice) trvá minimálně 5 let, radši si vezmu perspektivního mladého. Ono je to těžko. Ale aby se nejednalo o diskriminaci, ale to je i pro toho člověka, protože on třeba neprojde na psychologickém vyšetření, protože ty reakce jsou už jiné.

Zde opět vidíme vnímání staršího pracovníka personalistou dopravní firmy jako neperspektivního kvůli délce jeho zaškolování. Zde ale i přesto, že má dotyčný do důchodu okolo 20 let, což je podle mého názoru dost dlouhá doba, aby pomocí tohoto získaného vzdělání firmě vrátil počáteční investice. Jedná se ale o případ, kde personalista uvažuje o uchazeči 40+, který nemá na konkrétní pozici praxi. Situaci ovšem mění požadavky na psychologické parametry firmy. Při začátku výběrového řízení nelze zjistit, jestli dotyčný uchazeč 40+ tyto požadavky opravdu splňuje nebo ne. U takového stylu myšlení je nebezpečné, že uchazeč 40+ požadavky může splňovat, ale

stejně nebude pozván na výběrový pohovor, protože je „zaškatulkován“ mezi nevyhovující podle jeho věku.

Dále personalisté vidí jako méně vhodnější pozice pro pracovníky 50+ pracovní umístění, kde je hlavní důraz na **kvantitu práce**, což vidíme na následující citaci:

Máte nějaké pozice, kde by byl starší pracovník méně efektivní než mladší pracovník?

Zřejmě by to byl pracovník na zkušebně, tam jsou hodnocení podle toho, kolik udělají nebo kolik ověří těch (měřicí přístroje). Tam se to může stát, ale nemyslím si, že by to ostatní pozice měly.

V tomto úryvku lze vidět, že personalista počítá s tím, že se u starších pracovníků zhoršují fyzické schopnosti a že se mohou projevit u prací, kde je potřeba rychlé tempo práce. Taky je důležité neopomenout, že na této pozici jde hlavně o práci fyzickou.

Zajímavá je situace ohledně pohledu na pracovníky 50+ na **vyšších pozicích** a pracovníky, kteří jezdí na **služební cesty** (zřejmě jde také o vyšší pozice). Personalisté uvádějí, že někteří starší pracovníci nemají dost psychických a fyzických sil pro práci na těchto pozicích.

Záleží to na tom, jaký ten člověk je. Spíše se nehodí na obchodní cesty, protože je cestování pro starší vysilující a taky kvůli menší míře zvládnutí cizího jazyka. Starší někdy požádají sami o přesunutí na nižší pracovní pozice, protože to už psychicky a fyzicky nezvládají.

Personalisté tedy předpokládají, že by na služebních cestách byl starší pracovník cestováním více vysílený než mladší pracovník, což by se mohlo projevit na jeho pracovním výkonu nebo jeho spokojenosti s prací. Pravděpodobně to bude kvůli předpokladu „křehkosti“ a horší odolnosti těchto pracovníků vůči vlivům okolí. Je nutné dodat že, někteří personalisté tvrdí, že pracovníci 50+ na těchto pozicích nemají žádné problémy. Což se vlastně nevylučuje s citací výše, protože vypovídající personalista vnímá rozdíly mezi jednotlivými uchazeči 50+. Obecně ale personalisté předpokládají u starších pracovníků pokles úrovně fyzických a psychických parametrů, díky kterým bude tento pracovník hůře čelit různým vlivům.

Bezproblémový případ pracovníka 50+, který jezdil na služební cesty, lze vidět na výpovědi personalisty z firmy s měřicími přístroji: „To jsme my tu měli pana (příjmení), který šel loni do důchodu v 64 letech. Přesluhoval a byl pracovník pověřený na Rusko a byl třeba 2 měsíce na služební cestě. Vůbec s tím neměl problém.“

Tento případ ukazuje, že pracovníkovi v důchodovém věku mohou fyzické a psychické síly stačit na plnohodnotný pracovní výkon na služebních cestách. Můžeme tedy říct, že personalisté berou v této oblasti v potaz, že jsou parametry starších pracovníků individuální.

3.2 Slabé stránky pracovníků 50+

Pokud mají personalisté firem u přijímání pracovníků 50+ obavy, tak jsou to nejvíce obavy z **rigidního myšlení, zjetých standardů a nepřizpůsobivosti změnám**, což můžeme vidět i na následující citaci z rozhovoru.

Čeho se u přijímání pracovníka 50+ nejvíc obáváte?

Že už má nějaké zjeté standarty, že má nějaké zkušenosti, možná nějaké předsudky od bývalých zaměstnavatelů, ale to není jako, že se toho obáváme, nebo ano, ale obáváme se toho na základě zkušeností, takže v podstatě vycházíme z toho, co se několikrát stalo a bereme to v potaz a u těch zaměstnanců 50+ hrozí riziko, že ten člověk už nebude úplně tak ochotný akceptovat nějakou změnu, nějaké trošku víc dynamičtější prostředí a zároveň třeba na první pohled věci děláme jinak, jiným způsobem a ti zaměstnanci, co mají víc zkušeností, s tím občas mají problém, protože dělali dejme tomu 20 let nějak a teď se musí přizpůsobit na tu práci.

Personalista uvádí, že se s nepřizpůsobivostí pracovníků 50+ přímo setkal, považuje to ve své organizaci za problém a předpokládá u této skupiny pracovníků častější výskyt tohoto přístupu. Zajímavé je, že personalista vidí původ této malé adaptivity ve zkušenostech starších pracovníků, které pro ně mají představovat vzor, jak dělat věci správně. Podle toho je možné se domnívat, že tito pracovníci preferují osvědčené postupy a nové postupy vnímají jako nepotřebné. Podle následující citace ale existují případy pracovníků 50+, kteří toto rigidní myšlení nemají.

To jsem právě dostával u jiných firem, takové ty nedostatky, že hlavně to rigidní myšlení starších je problém.

Jak říkám, mám kolegy, kteří s tím absolutně nemají problémy. Měla jsem tady kolegyni, která byla, přesluhovala, dělala 4 roky v důchodě. Byla úplně bezvadná, Excel, počítač ji nedělal žádný problém.

A z hlediska takových stereotypů, když nemáme konkrétní lidi?

Jsou i mladší, kteří mají to rigidní myšlení. Je to o tom člověku, o tom zájmu se něco naučit.

Zde je vhodné uvést, že se jedná o případ personalistky, u které se předpokládá vysokoškolské vzdělání. Jak je patrné podle uvedené teorie, starší lidé s vysokoškolským vzděláním mají průměrnou zaměstnanost vyšší, než je průměrná zaměstnanost práceschopných pracovníků starších 15 let. Domnívám se, že je to hlavně proto, že jsou tito pracovníci vystavováni změnám častěji a díky tomu změny považují za rutinu. Ostatní personalisté nepřizpůsobivost změnám pracovníků 50+ obecně vnímají, ale říkají, že předpokládají u těchto pracovníků jen její **vyšší výskyt**. Uznávají, že ne všichni starší pracovníci takové vlastnosti mají a že mohou mít rigidní myšlení i mladí pracovníci.

Dále personalisté uvádějí, že je u starších pracovníků možná **menší fyzická výkonnost**. Lze to zjistit například z informací od personalisty strojírenské firmy, který obavy při přijímání pracovníka 50+ vyjádřil takto: „Je možné, že může mít menší produktivitu, menší znalosti IT a cizích jazyků.“

Na citaci výše lze zjistit, že opět nelze vlastnosti pracovníků 50+ generalizovat. Každý člověk přistupuje ke svému zdraví a kondici jinak, takže někdo z této skupiny může mít menší produktivitu než mladší pracovníci, někdo nemusí. Personalisté to tedy vnímají individuálně a na většinu pozic (v oslovených organizacích) s možností tohoto poklesu produktivity nemají větší problémy, pokud dotyčný projde lékařskou prohlídkou.

Samozřejmě jsou pozice, které jsou fyzicky náročnější, jako je třeba ve skladu a doplňování zboží. Ale jako to pro nás v podstatě nehraje roli, pro nás je důležitý v podstatě ten člověk jako osobnost

a v případě, že splňuje do takové míry předpoklady, že jsme ho ochotni vzít, tak je nám opravdu jedno jestli mu je 50, 60 nebo 18.

Myslím třeba z důvodů, že u těch těžších prací, tam by byl vhodný ten předdůchodový věk, aby byl člověk zdravotně na úrovni.

Samozřejmě, to je možno taky ověřit nějakým způsobem, jde to ověřit vstupní zdravotní prohlídkou.

Na úryvku je patrné, že u některých pozic s fyzickou povahou práce nemusí být velká produktivita jedinou podmínkou atraktivity pracovníka. V této firmě totiž preferují pracovníky s určitými specifickými vlastnostmi. Dokonce jsou tyto požadované vlastnosti uvedeny na plakátech, které jsou vyvěšeny po firmě. Pracovní atraktivita fyzicky pracujících tedy nemusí spočívat pouze ve fyzické kondici. Pokud jde ale o práci vyžadující kvantitativní výkon, jsou obecně chápáni pracovníci 50+ jako méně výkonní.

Na některých manažerských pozicích personalisté zmiňují případy pracovníků 50+ s **nižší odolností proti stresu a psychické zátěži**, kde v některých případech přecházejí na nižší pozice, pro snížení této zátěže. (viz citace kategorie Nevhodné místa pro pracovníky 50+)

Podle personalisty z nábytkářské společnosti jsou někteří uchazeči kvůli svému věku **málo sebevědomí** a kvůli tomu se chovají poráženecky, což jim při výběrovém řízení šance na přijetí zřejmě nezvyšuje.

A jakoby těm uchazečům 50 a + je potřeba se nechovat nějak výjimečně, dávat najevo, že jste prostě starší, že máte nějaký handicap. Spousta lidí vám přijde na výběrové řízení a řekne: Já vím, já jsem tady nejstarší a toto, a už předem jsou poraženi. Tam je důležité dělat maximum pro tu pozici a ten věk nechat někde za sebou.

Zde jde vidět, že samotní starší pracovníci vnímají vyšší věk jako negativní jev. Předpokládají, že to tak vnímají i personalisté, možná i celá současná společnost. Oslovené personalisty ale nezajímá tolik věk, pokud má dotyčný požadované kompetence a kondici. Pokud je člověk nesebevědomý kvůli svému věku a nesnaží se kvůli tomu zaujmout, je tedy vnímán jako méně atraktivní.

Schopnost mluvit anglicky je významná ve většině oslovených společností. Všichni personalisté, kteří se k tématu vyjádřili, vidí obecně u pracovníku 50+ **horší úroveň anglického jazyka** než u jiných věkových skupin.

Samozřejmě k tomu jsou potom věci, jako jsou zkušenosti nebo angličtina jo, to teda bohužel musíte, nebo je to věc, přes kterou nejede vlak a zase tam u těch starších lidí je to větší procento, kteří to nemají než u těch mladších, to musíte trochu jako dávat dohromady, ale i přesto že tu angličtinu nemám, tak musím udělat maximum proto, abych toho člověka zaujal.

Obecně je u oslovených personalistů neznalost angličtiny výraznou nevýhodou při výběru nových zaměstnanců, přesto má někdy uchazeč při výběrovém řízení šanci zaujmout v jiných oblastech. Na této citaci jde vidět, že je lze bez angličtiny zaujmout pouze s maximálním úsilím. Důležitou informací je, že personalista uvádí, že tento jazyk neovládá větší procento starších pracovníků.

Zato ve strojírenské firmě jsou díky její neznalosti vyřazovány z výběru 4/5 uchazečů 50+, pokud se jedná o jiné než dělnické pozice. Podle zjištěných informací „ze starších uchazečů o zaměstnání vyhovuje jenom 1/5. A to hlavně kvůli cizímu jazyku.“

V této firmě se jednalo opět o angličtinu. To, že vyhovuje pouze jedna pětina starších pracovníků kvůli neznalosti angličtiny, znamená, že drtivá většina starších pracovníků v angličtině zaostává. Pokud je stejná situace i v jiných strojírenských

firmách, je neznalost angličtiny faktorem, který významně ovlivňuje zaměstnanost pracovníků 50+.

Navíc u vedoucích pracovníků neznalost angličtiny podkopává jejich autoritu. To vypovídá o společenském významu angličtiny. Pokud člověk neovládá anglický jazyk, je určitým způsobem izolovaný od cizinců nebo zahraničního světa, což je v dnešním globalizovaném světě určité omezení. Podřízení, kteří angličtinu ovládají, mohou mít k méně vzdělanému vedoucímu v jazycích menší respekt.

Na v teorii nezmiňovanou slabou stránku pracovníků 50+ poukazuje personalista z nábytkářské společnosti. Uvádí, že se uchazeči 50+ při ucházení o pracovní pozice (prezentace přes životopis a motivační dopis) **méně kvalitně prezentují** než mladší věkové skupiny.

Musím na druhou stranu říct, že lidé 50 a více let, tak se tam daleko více zvyšuje ten počet reakcí, nebo toho, na základě čeho my vyhodnocuje ty životopisy a potom zveme ty uchazeče, tak tam se daleko zvětšuje ten poměr těch uchazečů, kteří nevyhovují ať už zkušenostmi, tak formou té žádosti. Hlavně tím narážím na motivační dopisy. Tady jakoby nevím proč, si myslím, že ti lidé jsou dost skeptičtí, že si myslí, že to personalisti nechtou a že ten životopis nemá takovou úroveň.

Toto zanedbávání motivačních dopisů staršími pracovníky jim snižuje šanci na získání zaměstnání. Jako důsledek tohoto přístupu se pravděpodobně snižuje zaměstnanost této skupiny, protože kdo není přizván na výběrové řízení, ten samozřejmě nemůže přes výběrové řízení získat zaměstnání. Je možné, že si pracovníci 50+ neuvědomují důležitost této prezentace, zatímco u mladých skupin se tato prezentace podporuje ve školách. Pracovníci 50+ prožili podstatnou část života za komunistického režimu, kde se pravděpodobně tolik o získání pracovního místa nesoutěžilo. I z tohoto důvodu nemusí být starší lidé zvyklí vydávat větší úsilí na to, aby zaměstnavatele zaujali.

Výše zmíněné pokládá za možné i personalista stavební firmy, který dostává evropské standardizované životopisy pouze od mladých uchazečů, díky čemuž má od starších pracovníků méně informací.

Je to možné, protože co se týče sestavování životopisu, tak když je ten člověk v pokročilejším věku, tak ten člověk si třeba neumí stáhnout evropský standardizovaný životopis. On je v české i anglické verzi, ale jeho to nenapadne hledat na internetu. Standardizovaných životopisů získávám procentuálně nejvíc od těch mladých lidí, co se tím zabývají, které to napadne si to najít a potom je obsáhlejší ten životopis.

Opět se na citaci ukazuje, že u starších pracovníků vidí personalisté menší informovanost o způsobech, jak se v současnosti kvalitně prezentovat při ucházení o zaměstnání. Jak bylo řečeno dříve, může to tyto pracovníky (uchazeče) znevýhodňovat při hledání zaměstnání.

3.3 Vhodné oblasti pro pracovníky 50+

Personalisté vidí jako vhodnou pozici pro pracovníky 50+ hlavně **administrativu**. Pracovníky 50+ berou pro tyto zaměstnání jako velmi vhodné, protože mají zkušenosti a schopnost provázat současnou situaci s minulými.

Čím déle ten úředník vykonává tu práci, tak je čím dál zkušenější a odbornější, protože zná třeba tu původní legislativu, teď tu novou legislativu. Dokáže provázat. A ten výkon práce právě hodně záleží na znalosti těch zákonů v provázanosti a znalostech těch zákonů. A to všechno člověk získává časem.

Zde se jedná o úřední firmu, kde jsou hlavně požadavky na znalosti legislativy a práci s informacemi. Se zvyšujícím věkem zde pracovník zlepšuje kvalitu svých kompetencí skrze dlouhodobou praxi. V této profesi zřejmě negativa, které přináší stáří, výkon práce neovlivňují. Starší pracovník na této pozici pravděpodobně vykonává práci, u které je důležitá kvalita, taky zde využívá učení a zkušenosti. Tyto vlastnosti podle informací v teoretické části u starších pracovníků přetrvávají. Stejně tak považují personalisté pracovníky 50+ jako ideální pro administrativu pro jejich stabilní zázemí.

Jsou třeba pozice, na které byste uvítali nejraději pracovníky 50+?

Jsou to většinou ty většinou ty sekretářské a administrativní síly. Protože když bereme ty mladší, tak hrozí tam, že odejde na mateřskou a opakovaně se nám to i stává, kdežto tyto síly, co jsou nad padesát, už mají velké děti, jsou pro tuto práci ideální. Mají nějaké rodinné zázemí už jiné než ty mladé holky, které se chtějí vdávat.

Toto zvýhodňuje starší uchazečky oproti mladším. Nástup pracovnice na mateřskou dovolenou znamená pro zaměstnavatele, že musí za tuto pracovníci sehnat náhradu po dobu 28 týdnů (případně 37 týdnů, pokud pracovnice porodila 2 a víc dětí). Navíc bude pravděpodobně personalista muset tuto náhradu řešit pracovní smlouvou na dobu určitou. (MPSV, 2014)

V bankovní společnosti jsou starší pracovníci ceněni na **obchodních pozicích** pro svou vyrovnanost, loajalitu, a že si váží práce. Slovy personalisty: „Ale myslím si, že spousta zaměstnavatelů pochopila, že ti starší zaměstnanci jsou daleko loajálnější a víc si váží té práci a příležitosti pracovat u zaměstnavatele.“ Tento úryvek potvrzuje informace o vnímaných pozitivěch těchto pracovníků v teoretické části. Tato loajalita pro zaměstnavatele znamená menší fluktuaci, takže nemusí přijímat nové zaměstnance a věnovat investice do jejich zaškolování. Stejně tak loajální pracovník pravděpodobně dbá na šíření dobrého jména své společnosti a udržuje v tajnosti její know-how. Což je pro obchodníka z mého pohledu klíčové.

Ve stavební firmě hodnotí pozitivně **fyzicky pracující starší dělníky** oproti mladším.

To si taky nemyslím, říkám, že u těch starších tam může být zdravotní omezení, ale řekla bych, že třeba u dělnických profesí já mám spíš zkušenosti, že tady tihle starší páni na stavbách jsou šikovnější a jsou pracovně víc aktivní než ti mladí. Jsou víc disciplinovaní, té práci si váží a nevdají jim dělat rukama.

Obecně jsou sice starší pracovníci chápáni jako méně výkonní z fyzického hlediska, jak se ale ukazuje v citaci, fyzická kondice není pro dobrý výkon tak určující, pokud není člověk zručný a vyhýbá se práci. Personalisté se shodují, že se starší pracovníci práce „nebojí“. Je možné, že je to z důvodu, že si chtějí práci udržet do důchodu, zatímco mladí pracovníci v tomto zaměstnání nevidí konec své pracovní

dráhy, takže jsou méně motivovaní. Stavebnictví tedy vlastně poskytuje příležitost projevit se svou zručností a aktivitou.

3.4 Silné stránky pracovníků 50+

Pracovníci 50+ jsou ceněni u personalistů díky mnoha vlastnostem. Nejčastěji jsou zmiňovány jejich **zkušenosti**. Lze to vidět na příkladu porovnání kompetencí mladších a starších pracovníků u firmy s měřicími přístroji. „Oni jsou tvárnější, flexibilnější, ale zase to nevyváží ty zkušenosti, co mají Ti starší lidi.“

Jak lze na příkladu vidět, zkušenosti, které mají starší pracovníci, jsou pro personalisty cennou kompetencí. Zkušenosti jsou až na výjimky ceněny u všech personalistů, což zvyšuje atraktivitu starších pracovníků oproti mladším.

Dále jsou personalisty uváděny pozitivní vlastnosti jako moudrost, nadhled, loajalita, cenění si zaměstnání, stabilitu v zaměstnání (dospělé děti, zázemí - viz citace u vhodných oblastí pro pracovníky 50+).

Ve firmě, orientované na východní trhy, je taky podle personalisty ceněno **ovládání ruštiny**, kterou mají starší pracovníci osvojenou z dob ruského (sovětského) vlivu. Vyjádřeno slovy personalisty: „Vzhledem k tomu, že my se orientujeme na Rusko, takže pro nás je ta ruština, kterou oni vládou, výborná.“ Tato znalost ruštiny je v této firmě výhodou starších pracovníků oproti mladším, kteří se dnes orientují na jiné jazyky.

Další silnou stránkou pracovníků 50+ je **disciplinovanost**. Což potvrzují i teoretické východiska, které říkají, že se starší pracovníci vyhýbají konfliktům a jsou více vyrovnaní než mladší pracovníci. Dále je silnou stránkou těchto pracovníků (vzhledem k teoretickým podkladům překvapivá) **malá dlouhodobá úrazovost**, což potvrzuje personalista ze stavební firmy:

U nás to tady tak není, když bych to měla rozdělit na skupinu mladších než 50 a ty nad, já když si vezmu třeba dlouhodobě nemocné, tak to mám teď tak, že jsou dlouhodobě nemocní ti, kteří mají nějakou závažnou, řekněme, nemoc nebo nějaký vážný úraz a tam rozhodně nepřevažují ti starší.

Z textu vyplývá, že je pro personalistu důležitým jevem dlouhodobá nemocnost. Podle personalistů ale starší pracovníci tuto nemocnost nevykazují. Teoretické východiska sice říkají, že jsou stárnoucí pracovníci více náchylní nemocem, je ale možné, že u pracovníků ve věku 50 – 65 let ještě není tato náchylnost tolik rozvinutá. Podle některých personalistů jsou starší pracovníci také opatrnější, což se projevuje i na jejich menší úrazovosti. Z hlediska výskytu chorob personalisté nevidí významný rozdíl mezi staršími a mladšími pracovníky.

3.5 Age management

Pod kategorií Age management řadím poznatky, které se týkají věkové diverzity a nástrojů Age managementu. Tato kategorie Age managementu je tak rozsáhlá, že jsem ji kvůli přehlednosti rozdělil na části.

3.5.1 Věková diverzita na pracovišti

Oslovení personalisté vítají věkovou diverzitu pracovníků. Většina firem tuto věkovou diverzitu v době sběru dat ve firmě měla. Této diverzity podle tvrzení dosáhli nezáměrně. U firmy s nábytkem dokonce věkovou diverzitu pracovníků systematicky sledují a ovlivňují, protože zaznamenávají větší efektivitu v kolektivech s vyšší věkovou diverzitou.

Protože my to tady nazýváme diverzita a ta je pro nás velmi důležitá, ať už se týče věku, pohlaví, zkušeností a prostě všeho možného, protože ten tým, který má vyšší diverzitu, tak je jakoby úplně dobře nastaven, samozřejmě i ty další záležitosti, tak jakoby má potenciál lépe fungovat, myslím v tom smyslu, že se ti zaměstnanci doplňují, mladší, starší. Doplňují si zkušenosti nebo naopak si doplňují energii a tohle je u nás velice žádoucí a na každé oddělení tady u nás v (název firmy), jak se sledují různé ukazatele, tak se samozřejmě sleduje i diverzita daného oddělení a samozřejmě by se nemělo stát, že v oddělení o deseti lidech je 10 lidí ve věku 20 let a mužského pohlaví, tak to ne.

Personalista popisuje, že je vhodné mít na pracovištích co největší diverzitu, aby kolektiv nebo tým měl různé kompetence, kterými by se pracovníci doplňovali a mohli se dívat na úkoly z různých úhlů pohledu. Mimo věkovou diverzitu se zde jedná i o diverzitu jiných parametrů jako např. pohlaví. Na tomto případě je ojedinelé hlavně to, že je ve firmě tato diverzita systematicky sledována a že díky této systematizaci mají personalisté empirické údaje o tom, že jsou tyto diverzifikované kolektivy více efektivní.

Stejně tak jiné společnosti vidí diverzifikované týmy jako více efektivní, přesto se ale diverzity nesnaží dosahovat systematicky. Objevují se zde ale případy, kde není aktuálně možná aplikace věkové diverzity. Jsou to zejména pracoviště, kde jsou malé skupiny pracovníků.

3.5.2 Nástroje Age managementu

Ohledně nástrojů Age managementu má informace většina z oslovených firem. Přes svoji informovanost v Age managementu personalisté většinu těchto technik nevyužívají a ani neplánují využívat. Zavést tyto prvky neplánuje ani personalista proškolený jako lektor Age managementu.

K možnému zavedení těchto technik uvedli personalisté podporu finančních či daňových úlev.

A co by přimělo vaši firmu víc zavádět tyto techniky?

Nějaká podpora.

Jaká?

Finanční.

Zde je vidět, že by personalista tyto techniky zavedl do praxe, pokud by firma dostala finanční kompenzace, protože podle dalších informací výzkumu využívání těchto technik přináší spíše finanční náklady. Což vidí stejně téměř všichni personalisté. Tato opatření by personalisté zavedli, kdyby je k tomu donutil samotný trh práce, jelikož zatím nevidí důvod takové techniky zavést. Z toho vyplývá, že je pro firmy trh práce v příznivé situaci, takže není nutné dělat žádné změny.

- **Částečné úvazky**

Asi nejčastěji zmiňovaná technika (nejen) Age managementu. Vzhledem, že má z těchto nástrojů i klíčové místo v Národní strategii pozitivní stárnutí, věnoval jsem částečným úvazkům z nástrojů Age managementu nejvíce pozornosti. Většinou si částečné úvazky personalisté nespojují k pracovníkům 50+, ale k matkám, které se vrací z mateřské dovolené.

Proč si myslíte, že je částečný úvazek technika Age managementu?

Částečný úvazek, protože vlastně ten už třeba senior nemusí tolik zvládat, je pro něho lepší třeba pracovat kratší dobu.

Stejně tak částečný úvazek může být vhodný pro maminku, která se vrátí z mateřské, nemá tolik času. Já tady nevidím moc výhody tohoto jako ve věkové struktuře, ale určitě to může být.

Na tomto případě je možné odvodit, že personalista nebere pracovníky 50+ jako nějakým způsobem specifickou skupinu, protože nevidí důvod, proč by tato technika měla těmto pracovníkům v něčem pomoci. Vyjadřuje určité překvapení nad použitím této techniky pro starší pracovníky. Ostatní personalisté se na použití této techniky dívají podobně.

Některé firmy je používají, některé ne. S největší pravděpodobností je to závislé na firemní kultuře, protože jako důvod jejich používání (nebo nepoužívání) uvádějí personalisté různé důvody.

Téměř všechny společnosti, které se k nim v tomto smyslu vyjádřily, vidí v těchto úvazcích administrativní zátěž.

Pokud obsadíte nějaké místo tady člověkem, někým starším na částečný úvazek, tak tam budou muset mít minimálně 2, takže to je dvakrát náklady na zaškolení, na prohlídky lékařské, záleží, co jim bude poskytováno, jak budeme řešit služební cesty, takže říkám, že je to otázka nákladů, takže vlastně, že by to došlo stát.

Z tohoto úryvku jasně vyplývá, že je používání těchto úvazků nákladné, protože péče o každého zaměstnance vyžaduje investice. Pro personalisty tedy obecně platí - čím méně pracovních smluv, tím menší náklady.

Přesto třeba nábytkářská firma těchto úvazků hojně využívá a vyhodnocuje, že u nich převažují v konečném důsledku pozitiva, což je možné vidět na následující citaci: „Ano, máte naprostou pravdu ohledně té administrativy. Toto je jeden bod, který jakoby má minusové dopady, co se týče tady těch úvazků, ale potom zase řada x důvodů, které mají pozitivní dopad. A ta pozitiva rozhodně převažují nad těmi negativy.“ Těmito pozitivy personalista myslel to, že se díky částečným úvazkům jejich pracovníci více naučí, protože je ve firmě každodenní praxí, že většina pracovníků pracuje na více zkrácených úvazcích, a to tak, že provádí skrze každý úvazek jinou činnost, takže získává výkonem práce více zkušeností než na jednom pracovním místě.

Stejně tak strojírenská firma částečné úvazky používá hojněji, dokonce i cíleně pro pracovníky 50+. Pro masovější zavádění těchto úvazků by uvítali zvýšení limitu výdělku a doby, po kterou může pracovník na úvazek pracovat.

Ostatní firmy používají těchto úvazků většinou jen pro „speciální případy“, kde vycházejí vstříc nestandardní situaci pracovníků.

Finanční podporu zkrácených úvazků by uvítala většina firem, přesto ale některé zmiňují, že je možné, že i s touto podporou úvazky nezavedou.

Tak samozřejmě daňové úlevy, cokoli, určitě by to firma uvítala, v podstatě my na to tolik nereflktujeme. V případě, že by to tak bylo, tak bychom za to byli rádi, ale nemůžeme říct, že

kdyby byla nějaká legislativa, tak bysme brali víc starší zaměstnance. My vlastně si vybíráme ty nejlepší a je nám jedno, jestli jsou starší nebo mladší.

Finanční nebo legislativní zvýhodnění zkrácených úvazků tedy není zárukou, že budou personalisté více zaměstnávat starší pracovníky. Je také potřeba, aby tito pracovníci vyhovovali z hlediska kompetencí.

U zavádění částečných úvazků je ze strany firem taky problém, že takové formy práce v jejich firmě nelze kvůli povaze práce zavést.

- **Práce z domova, Sdílené pracovní místo, Projektové zaměstnávání**

K těmto technikám se personalisté vyjadřovali pouze okrajově. Většinou tyto techniky nepoužívají, či jsou to součástí popisu práce některých profesí. Tyto techniky personalisté nepoužívají ani se nechystají používat, přestože je znají. Pokud zmínili používání forem zaměstnávání jako práci z domova, bylo to vlastně nouzovým řešením zaměstnávání pro vyhovění svým zaměstnancům při nestandardních situacích.

- **Podpora zdraví a pracovního prostředí**

Pokud firma má prostředí bezbariérové, není to zamýšleno pro starší pracovníky. Jiné změny, aby bylo prostředí jejich firmy přátelské ke starším pracovníkům, personalisté nezmínili.

Učinila vaše firma nějaké opatření, aby bylo prostředí vaší firmy přátelské ke starší generaci?

Já si nedokážu představit prostředí přátelské ke starší generaci. Máme tady bezbariérový přístup, máme tady výtahy, ale to si myslím, že je jakoby pro ty, spíš fyzicky znevýhodněné nebo s nějakými potížemi, nemyslím si, že by musel mít ten starší člověk nějaké ty úlevy oproti těm mladším.

Opět se na úryvku ukazuje, že personalista ve firmě nevnímá starší pracovníky jako skupinu se specifickými potřebami. Z tohoto důvodu nevidí personalisté potřebu změny prostředí, aby bylo přátelské ke starší generaci. Změnou prostředí pro fyzicky znevýhodněné ale firma zlepšuje podmínky i starším pracovníkům.

Podle personalistů postačují k zdravotní prevenci a udržování zdraví školení v první pomoci a periodické prohlídky. Personalisté si myslí, že zdravotní prevence je věc každého pracovníka.

My školíme všechny zaměstnance v první pomoci, samozřejmě jsou tam ty preventivní programy zahrnutý a z důvodu toho, že děláme na stavbách a že tam je ta úrazovost větší než tady v těch kancelářských, ale školíme všechny pracovníky v tomto. Ale to jak někdo je šikovný nebo zodpovědný sám za sebe, to si myslím, že je otázka samozřejmě jeho a taky našeho závodního a jejich praktického lékaře, který nám samozřejmě potvrdí, že je způsobilý něco vykonávat nebo ne.

Zde se ukazuje, že personalisty zajímá pouze aktuální zdravotní stav pracovníků, který periodicky kontroluje podnikový lékař. Ohledně udržování pracovní schopnosti do budoucna, nechávají personalisté zodpovědnost na člověku samotném. U starších pracovníků nevnímají personalisté žádné specifické potřeby v oblasti péče o zdraví. Výjimkou jsou jen častější zdravotní prohlídky, které jsou dané zákonem. Personalisté také nemají informace o WAI dotazníku pro měření perspektivy pracovní schopnosti a jeho případné zavedení vnímají jako zvýšení nákladů.

3.6 Představy o vnímání pracovníků 50+ veřejností

Někteří personalisté mají představu, že lidé vidí věkovou skupinu 50+ jako přítěž, tak se toto vnímání snaží jakoby vyvrátit: „Nemáme problém, že bychom měli vyloženě skupinu lidí, o které bychom řekli, že se jich chceme zbavit, protože je jim nad 50. Už slovo zbavit napovídá, že personalista předpokládá obecně negativní vnímání těchto pracovníků. Pokud personalista chápe pracovníky 50+ jako negativně vnímané (přestože to sám tak nevidí), může to mít vliv při výběru pracovníků, protože se personalista může obávat, že je tak bude vnímat okolí a tím pádem bude tento pracovník při výběrovém řízení méně atraktivní.

Někteří personalisté zase reagují pobouřeně na otázky, ze kterých vnímají negativní pohled na starší pracovníky. Pravděpodobně je to proto, že takové vnímání vidají v okolí. Například to jde vidět na reakci personalisty na otázku, kde se ptám, jestli se něčeho u přijímání pracovníků 50+ obává: „Já se neobávám ničeho, já prostě, mě to třeba trochu nadzvedává ze židle, protože to nejsou méněcenní lidé, tak jak to mnohdy vypadá, to jsou rovnocenní uchazeči.“ Tento personalista, stejně jako ostatní personalisté, vnímá pracovníky 50+ jako rovnocenné uchazeče. Na výpovědi je ale vidět, že se personalista s negativním vnímáním starších pracovníků už několikrát setkal a že s tímto postojem zásadně nesouhlasí.

Podle personalistů vnímají svoji věkovou skupinu negativně i sami starší pracovníci. „Spousta lidí vám přijde na výběrové řízení a řekne: Já vím, já jsem tady nejstarší.“ Z toho lze odvodit, že sám starší pracovník má dojem, že celá společnost chápe tyto pracovníky negativně. Tím si ale personalisté nenechají svoje postoje ovlivňovat, vidí tuto skupinu jako pracovníky, kteří mají své výhody a nevýhody a kteří jsou uplatnitelní na trhu práce.

My, co se týče věku, nediskriminujeme ani starší zaměstnance ani mladší zaměstnance. O to nám vůbec nejde, jde o toho člověka samotného, co nám nabízí a jak odpovídá našim představám o zaměstnanci na této pozici. Snažíme se spíš povzbudit, spíš takové zaměstnance v tom, ať neberou svůj věk jako handicap, tak jak ty mladé, kteří říkají, že nemají praxi.

Zde lze vidět, že pokud pracovník splňuje požadavky, není jeho věk problémem. Personalisté ale přiznávají, že u lidí ve vyšším věku je větší podíl uchazečů, kteří tyto požadavky nespĺňují, což určitě přispívá k větší nezaměstnanosti této skupiny. Z toho vyplývá, že i když personalisté nemají věkové kritéria, mohou pro ně být zároveň starší uchazeči neatraktivní.

3.7 Kritéria pro přijetí uchazeče 50+

Jako první obecné kritéria pro přijetí pracovníka 50+ napadnou personalisty parametry jako **odbornost a zdravotní způsobilost**. Personalisty bylo zmíněno, že **věk jako kritérium k přijetí není důležitý**, důležitá je **odbornost, zkušenosti**.

Za jakých podmínek je pro vás pracovník 50+ stejně nebo více atraktivní než mladší pracovníci?

Ta odbornost a předchozí praxe v předchozích letech, což znamená v předchozích třech, čtyřech letech. Jo, jakou měl odbornost. Když hledám na konkrétní pozici, tak mě zajímá poslední 3, 4 roky, jestli dělal to konkrétní, co bude dělat u nás, potom je pro mě atraktivní. Jestliže byl třeba na úřadě práce evidován, tak pro mě atraktivní není.

Atraktivní je tedy pracovník, který má **praxi a aktuální vědomosti**, aby mohl co nejdříve podávat plný pracovní výkon. Tím se případně ušetří čas a náklady se zaškolením nového pracovníka. Pokud byl ale uchazeč evidován na úřadu práce, je pravděpodobné, že jeho vědomosti budou zastarávat a tudíž bude pro personalisty méně atraktivní.

Dále je důležité, jak dotyčný **zaujme osobností** za předpokladu, že splňuje podmínky na danou pozici. „Pokud přijde na výběrové řízení i člověk starší 50 let, to pro nás není naprosto žádné kritérium, tam je to opravdu o osobnosti, o osobě, o tom, jak tu představu splňuje na výkon té pozice.“ Zde se jedná o místo prodejce v bankovní společnosti, kde je klíčový kontakt se zákazníkem. Personalista tedy říká, že pokud uchazeč 50+ zaujme osobnostními vlastnostmi, věk není pro přijetí důležitý. Na tomto se shodují i další personalisté společnosti, u kterých je důležitý kontakt s lidmi.

K odbornosti a zdravotní způsobilosti nejčastěji uvádějí personalisté kritérium **adaptační pracovníka v kolektivu**: „Samozřejmě že lidské vlastnosti nejsou jedno, musí zapadnout do kolektivu, musí splňovat kvalifikační požadavky, musí projít mým assessment centrem.“ Podle personalisty je důležité s příchodem nového pracovníka nenarušit fungující kulturu pracoviště. Tyto specifika tvoří pro personalisty takovou základní triádu pro přijímání pracovníků, takový standart, přes který „nejede vlak“. Podle informací od personalistů kritéria jako odbornost, zdravotní způsobilost a adaptaci v kolektivu splňuje relativně malý poměr uchazečů 50+ (podle personalistů, kteří se k poměru atraktivních vyjádřili, se počet vhodných uchazečů 50+ pohybuje orientačně od 20 do 60 %).

Dalším důležitým kritériem pro přijetí je **adaptabilita**, která je mnohdy důležitější než zkušenosti.

To je ve stavebnictví tak, že všechno se mění. A to třeba takovou rychlostí, že náš daňový specialista jen tak tak stihá aplikovat to, co je nové, do té práce. Mění se způsob zadávání zakázek, mění se způsob realizací staveb, co se týče subdodavatelských smluv, takže tady ty zkušenosti jsou sice cenné, ale toho, že ten člověk bude rychle reagovat na to, co je nové, tak to je cennější.

Pokud jsou tedy na určitých pozicích časté změny, tak dlouhodobá zkušenost starších pracovníků ztrácí svoji použitelnost. Při přijímání pracovníků na tyto pozice bude pravděpodobně potřeba, aby měl uchazeč aktuální poznatky z praxe.

Pokud už přijatý pracovník lpí na osvědčených postupech a nepřizpůsobuje se novinkám, může nastat problém. Což trochu znevýhodňuje pracovníky 50+, protože je podle personalistů i teoretických východisek v této skupině více lidí, kteří se hůře přizpůsobují změnám.

V návaznosti na adaptabilitu uvádějí personalisté požadované kritérium **„ochotu se učit“**. Což potvrzuje personalista stavební firmy: „Pro nás je hodně směrodatné u výběru nových zaměstnanců i u stávajících zaměstnanců, jak je ten člověk aktivní, jak se zapojuje do té práce, jestli je ochotný se i učit novým věcem.“ V době technologických a společenských změn je tato ochota se učit důležitá, protože organizace, která nepoužívá nové metody, může ztrácet konkurenceschopnost. Tudíž je potřeba, aby se novým metodám či opatřením byli ochotni zaměstnanci naučit. S tím souvisí i udržování odbornosti. Pokud se člověk nevzdělává v nových trendech, jeho odbornost zastarává (viz citace o neatraktivitě pracovníka z úřadu práce výše).

Dále je jako důležitý parametr ovlivňující přijetí uváděna **motivace k práci**, a to z pohledu, že tito lidé opravdu chtějí aktivně vykonávat konkrétní práci nebo chtějí pracovat u konkrétní společnosti.

My si vybíráme zaměstnance, kteří tu opravdu chtějí pracovat, kteří chtějí pracovat v (název firmy), ne že chtějí pracovat, to sice hezký, že lidé chtějí pracovat, ale my hledáme lidi, kteří chtějí pracovat v (název firmy) a máme možnost si ty lidi vybírat, protože takových lidí je dost. A potom už je opravdu jedno, pokud jsou starší nebo mladší.

Podle výpovědi je patrné, že personalista má při výběru nových pracovníků možnost vybírat z mnoha uchazečů. Pokud uchazeč chce pracovat přímo v jejich firmě a na konkrétní pozici, je pravděpodobné, že bude loajálnější, spokojenější a bude si práce vážit, takže tím bude atraktivnější.

K přijetí na nedělnické pozice je taky významným kritériem **znalost angličtiny**. V některých firmách se kvůli její neznalosti uzavírá cesta k získání zaměstnání. Což uvádí personalista nábytkářské firmy: „Samozřejmě k tomu jsou potom věci, jako jsou zkušenosti nebo angličtina jo, to teda bohužel musíte, nebo je to věc, přes kterou nejede vlak a zase tam u těch starších lidí je to větší procento, kteří to nemají než u těch mladších.“

Nábytkářská firma má nezanedbatelné množství pracovníků, kteří jsou v kontaktu se zákazníky. Předpokládám, že je anglický jazyk důležitý právě kvůli komunikaci s cizinci. U mnoha pozic je tedy angličtina podmínkou, obzvláště u firem s působností v zahraničí. Jak lze odvodit z citace, pracovníci 50+ jsou často neúspěšní kvůli neznalosti tohoto jazyka.

3.8 Motivace pro větší přijímání pracovníků 50+

Většina personalistů nevidí důvod, proč záměrně zaměstnávat více pracovníků 50+. Při zmínění hypotetické situace, kdy by bylo nutné zaměstnat 50 % zaměstnanců 50+, až na výjimky personalisté odpověděli, že by se této situaci přizpůsobili. Personalista z nábytkářské firmy uvedl, že takovou situaci nepovažuje za reálnou:

To si myslím, že není reálné.

No možná to bude v budoucnu reálné, tím stárnutím.

No tohle berte jako můj osobní názor, myslím si, že stát by neměl zasahovat do toho, kolik by mělo být zaměstnáno zaměstnanců, a v jakém poměru, ať už je to věk, rasa, cokoli, protože o tom si ty společnosti rozhodují samy jo. Nevěřím tomu, že se někdy něco takového prosadí, protože společnosti samozřejmě hájí své zájmy a chtějí, aby měly ty nejlepší zaměstnance.

V první řadě je podle personalisty možné, že situace omezí firmám vybírat ty nejvhodnější zaměstnance dle svých představ a požadavků. Zároveň si myslí, že by tato hypotetická regulace (zvýhodnění 50+) byla diskriminací ostatních věkových kategorií (vlastní komentář personalisty po přečtení mé původní interpretace).

Pro dopravní firmu by tato situace byla problém, protože na mnoho pozic jejich společnosti jsou vhodnější mladší pracovníci, a to z důvodu precizních psychických a fyzických nároků. Na otázku, kde se dotazuju na situaci, při které by stát nastavil limit starších pracovníků pro organizace, odpovídá personalista následovně: „Jak u kterých profesí, jak jsem vám říkala. Kdyby nám dali 40 % nebo 50 %, tak to by byl velký problém.“ Personalista z této firmy uvedl, že na mnoho pozic potřebuje pracovníky, kteří mají špičkovou psychickou, popřípadě fyzickou kondici. Podle textu výše je tedy pracovníci 50+ nesplňují. Pro některé firmy by tedy významné zvýšení podílu starších pracovníků problémy nepřineslo, pro některé ano (zejména firmy s vysokými nároky na kondici). Pro rozsáhlejší přijímání uchazečů 50+ personalisté uvedli důvody jako finanční úlevy nebo zlepšení podmínek částečných úvazků.

Dále personalisté zmiňují, že by více zaměstnávali starší pracovníky, kdyby byli kompetentnější. Na otázku, která zjišťovala, co by personalisty motivovalo více zaměstnávat starší pracovníky, odpověděl personalista strojírenské firmy takto: „Kdyby měli potřebnou kvalifikaci.“ Jak už bylo výše zmíněno, starší pracovníci podle personalistů splňují kritéria přijetí méně často než jiné generace. Což potvrzuje i tento příspěvek. Zde se ukazuje, že nezaměstnanost pracovníků 50+ nezpůsobují jenom faktory okolí, ale i nedostatek žádaných kompetencí. Podle statistik a jiných teoretických východisek, tato kritéria budou splňovat častěji vysokoškolsky vzdělaní starší pracovníci.

Přesto někteří personalisté ke stejné otázce uvádějí, že motivační prvky jako daňové úlevy je reálně nemusí stimulovat k přijímání více pracovníků 50+, protože je pro ně prioritní přijímat ty nejlepší uchazeče.

Tak samozřejmě daňové úlevy, cokoliv, určitě by to firma uvítala, v podstatě my na to tolik nehrajeme. V případě, že by to tak bylo, tak bychom za to byli rádi, ale nemůžeme říct, že kdyby byla nějaká legislativa, tak bysme brali víc starší zaměstnance. My vlastně si vybíráme ty nejlepší a je nám jedno, jestli jsou starší nebo mladší.

V tomto případě personalista dává větší váhu kvalitě kompetencí pracovníka než nízkým nákladům na jeho odměňování. Stimulace státu pro větší zaměstnávání pracovníků 50+ pomocí finančních dotací nebo úlev nemusí být vždy efektivní. Obecně ale personalisté tuto podporu vítají a říkají, že by díky ní více zařazovali starší pracovníky do výběrových řízení.

3.9 Vzdělávání pracovníků 50+

Ve všech firmách je vzdělávání a školení poskytováno **pracovníkům stejně bez ohledu na věk**. Z tohoto důvodu personalisté nemohou vnímat při výběrovém řízení uchazeče 50+ jako potenciálně nákladné na budoucí vzdělávání. Obecně personalisté předpokládají, že jsou pracovníci 50+ **méně znalí v problematice IT** a jsou **na horší úrovni angličtiny**. Na administrativních pozicích ale podle personalistů pracovníci 50+ větší problémy nemají.

To je otázka, myslím si, že obecně u těch starších pracovníků většinou mají problémy s těmi programy počítačovými nebo informačními a tady s tím. Ale nemyslím, že je třeba je školit víc než ostatní, protože přijde někdo, kdo nezná třeba Excel, kdo nezná kontingenční tabulky, tak je potřeba proškolit i staršího i mladšího.

Podle výpovědi personalisty tedy starší pracovníci v oblasti IT znalostmi významně nezaostávají, protože neshledává potřebu je v těchto kompetencích více školit. Jedná se ale pravděpodobně o administrativní profese, kde se pracovník 50+ tyto dovednosti naučí praxí, takže tyto závěry nelze vztahovat na širší okruh povolání. I podle ostatních informací od personalistů se starší pracovníci naučili potřebné IT dovednosti praxí. Ti, kteří je neznají, je pravděpodobně při práci nepoužívají. Personalisty jsou také uváděny příklady, které horší IT kompetence u pracovníků 50+ popírají. Ve stavební firmě například pracoval IT technik starší 50 let.

U bankovní společnosti se objevuje e-learningový systém vzdělávání, se kterým pracovníci 50+ nemají žádný problém.

Je něco, v čem je potřeba školit starší pracovníky více než ostatní?

V posledních letech jsme hodně přistoupili hodně k e-learningovému vzdělávání. A i tento systém vzdělávání starší kolegové bez problémů zvládají. Nemám vůbec pocit, abychom někoho doškolovali nebo dávali mu ohledně vzdělání něco nad rámec, než mají ostatní zaměstnanci.

V tomto případě personalista bankovní společnosti nevidí u pracovníků 50+ žádné zvláštní vzdělávací potřeby. Opět se zde ukazuje, že starší lidé nemají problémy s multimediálními technologiemi. Stejně tak u ostatních firem, personalisté nevedlí, že by měli pracovníci 50+ nějaké problémy se vzděláváním. Stejně tak nevidí u pracovníků 50+ specifické vzdělávací potřeby mimo angličtinu a IT.

U několika společností je problémem neznalost **angličtiny**. U některých firem tento nedostatek znamená určité znevýhodnění či přímo vyřazení ze seznamu uchazečů pro výběrové řízení. Mnoho z oslovených firem poskytuje svým zaměstnancům právě možnost vzdělávání v anglickém jazyce.

Podle personalistů se pracovníci firem snaží řešit nedostatky ve vzdělání **sdílením znalostí mezi kolegy**, což se nejvíce blíží typu vzdělávání On-the-job training.

Tak mám tady konkrétně kolegyně, všechny 50+ a když máme problém s Excelem, tak si sedneme a vysvětlíme si to. Stejně jak je pro mě něco nového, tak já jdu za kolegyní, která má o 20 let zkušeností víc než já a prostě si poradíme, takže to není jenom o těch nákladech na školení, myslím si, že tohle jsou věci, které se dokážou v kolektivu předávat samy. Záleží na tom jednotlivci, týmu, jak jsou ochotní si to předávat, učit externě nebo tak.

Podle této výpovědi si mohou pracovníci 50+ znalosti z oblasti informačních technologií snadno doplnit od kolegů. I podle ostatních personalistů si snaží pracovníci vzájemně předávat znalosti, takže nepotřebují pokaždé absolvovat placené kurzy, které by pro firmu znamenaly náklady.

Z pohledu schopností učení se pro personalisty liší pracovníci 50+ jen při **adaptaci**. Podle nich na to potřebují více času. Zde popisuje personalista opatření, které by provedli, kdyby musel přijímat větší množství pracovníků 50+: „Dejme tomu potřeba upravit adaptaci, nebo mentoring, aby to bylo vyhovovalo více těm starším zaměstnancům, protože starší člověk potřebuje více pomoci v tomto, ale v jiném ohledu nepotřebuje a u mladších je to třeba naopak.“ Zde je patrné, že bere personalista jako fakt, že starší pracovníci potřebují větší pomoc při jejich adaptaci, což poukazuje na menší přizpůsobivost změnám pracovníků 50+. Zdůrazňuje ale, že to starší pracovníci kompenzují pozitivy v jiné oblasti, takže nejsou vnímáni jako skupina, která má oproti ostatním víc slabých stránek.

Personalisté neplánují podporovat zaměstnance 50+ při **vzdělávání v jejich volném čase**. Ale pokud by k tomuto došlo, podpořili by jen vzdělávání, které má návratnost pro firmu.

3.10 Nezájem pracovníků 50+ o určité pozice

Personalisté také zmiňují, že se pracovníci 50+ na určité pozice vůbec nehlásí. Je možné, že tyto oblasti sami pracovníci 50+ považují za nevhodné pro starší pracovníky. Podle informací personalisty se na **obchodní pozice** vůbec nehlásí uchazeči 60+: „To se přiznám, že jsme takový případ tady neměli, že bychom přijímali člověka staršího 60 let. Ani si nepamatuju v historii, jsem tu v oblasti HR 20 let tady v Brně a vůbec si nepamatuju, že by někdo takový starší, se hlásil.“ Podle úryvku je zřejmé, že je o pozici nezájem ze strany pracovníků 60+. Je možné, že tyto oblasti samotní pracovníci 50+ považují za nevhodné pro starší pracovníky. Podle personalistů tito starší lidé mají často nízké sebevědomí kvůli negativnímu vnímání jejich věku společností. Sebevědomí je podle mě u obchodníka důležité. Také to tak mohou vnímat starší pracovníci a kvůli tomu se na tyto pozice nehlásí. Stejně tak mohou tito pracovníci mít nižší sebevědomí kvůli stárnoucímu vzhledu a obávají se jeho negativního hodnocení zaměstnavateli (Kalvach, podle Salfická, 2011, s. 11).

Dále se tento problém týká pozice **obchodně technických zástupců**. Na otázku, kolik procent vhodných starších pracovníků se hlásí, odpovídá personalista takto: No samozřejmě to závisí na té pracovní pozici, co poptáváme, protože na obchodně technické zástupce se nehlásí starší pracovníci.“ Takže lze vidět, že se nezájem pracovníků starších 50 a 60 let týká zejména obchodní oblasti. Předpokládám, že je to hlavně jejich nedůvěrou ve vlastní reprezentativnost kvůli fyzickým projevům stárnutí.

3.11 Diskriminace 50+

Většina personalistů si myslí, že ostatní personalisté málo přijímají tuto věkovou skupinu pracovníků. V této oblasti nelze často jednoznačně určit, jestli se jedná o diskriminaci nebo se jedná o nevyhovění kritériím. Jako důvody proč jsou pracovníci 50+ málo zaměstnáváni, personalisté uvádí, že se ostatní náboráři lidských zdrojů obávají rigidního myšlení a špatného přijímání novinek u starších pracovníků. To lze vidět na výpovědi této personalistky: „Tím jsem si úplně 100% jistá, protože se bojím důchodového věku a rigidního myšlení, které mají nebo většinou mají ti staří lidi.“ Pokud je personalistka 100% jistá, pravděpodobně u někoho tuto zkušenost viděla v praxi. Jako obavy z důchodového věku zřejmě personalistka myslela věk před odchodem do důchodu, kdy se zaměstnavateli nevyplatí do tohoto pracovníka investovat.

Dále jsou uváděny jako důvody nezaměstnávání pracovníků 50+, že to může být tím, že hledají na špatných místech, nejsou sebevědomí nebo je to přístupem zaměstnavatelů. Jeden personalista přiznává, že má od vedení doporučeno upřednostňovat při výběrových řízeních absolventy, protože sami mají vlastní děti v tomto věku. Tento fakt nemůžu podepřít citací rozhovoru, protože byl sdělen mimo záznam.

Další personalista uvádí, že se v personální agentuře setkal s požadavky firem, že nechtějí lidi nad 45 let vůbec vidět. Dále zmiňuje, že tato diskriminace je způsobena předsudky jiných personalistů.

A myslíte si, že personalisté málo zaměstnávají lidi starší 50+?

Ano, myslím si, že u spousty firem a respektive personálních agentur, že ten věk hraje takovou roli. Setkal jsem se, ne tady, teďka mluvím o předchozím zaměstnání, kdy jsem pracoval v personální agentuře, s tím, že si firmy řekly, že nad 45 lidi vůbec nechceme ani vidět.

Další případ, kde se objevuje přímá diskriminace. Je vidět, že je způsobena postoji zaměstnavatelů. Pokud tito zaměstnavatelé využívají personálních agentur, je možné, že nemají vlastního personalistu, který se díky svému vzdělání dívá na starší pracovníky menším vlivem předsudků.

3.12 Vnímání rozdílu 50+ a 60+

S vnímáním jednotné skupiny, ve které, jsou lidé s věkem nad 50-59 a 60+ let nesouhlasí personalista stavební firmy. Podle něj není potřeba pro pracovníky do 60 let potřeba školit ve zdravotní prevenci ani nevidí důvod k zavádění bezbariérového přístupu: „Ale člověk, kterému je třeba 51, fyzický věk, tak mě přijde, že by se neměl brát jako senior, že by se neměl školit o nějakých zdravotních specifikách, a už vůbec ne pro něj připravovat bezbariérový vchod do firmy. Přijde mi to, že ten vzorek by se měl posunout dál.“

Personalistovi přijde, že je člověk ve věku okolo 50 let mladý na nějaké zvláštní opatření. Zvláštní přístup mu přijde smysluplný až od 60 let (zmíněno během rozhovoru).

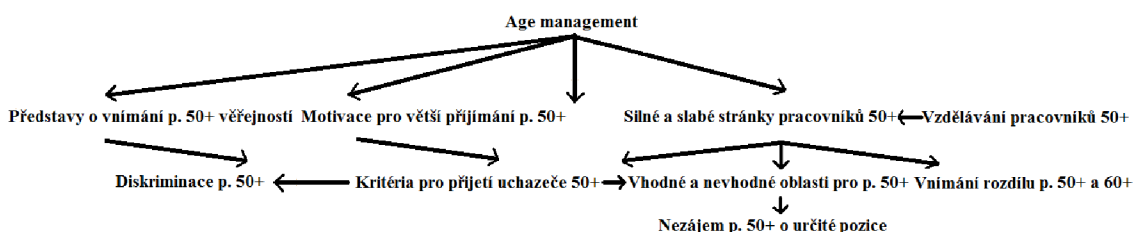
Významný rozdíl mezi pracovníky po padesátce a pracovníky nad šedesát let vidí taky personalista strojírenské firmy: „Tak záleží na tom, kolik je dotyčnému let. Věk nad 50 není problém, u 58 a více je to už horší.“

Zde je vidět, že personalista vnímá významný rozdíl mezi pracovníky nad 50 a pracovníky nad 58 let. U starší skupiny pravděpodobně vidí horší vlastnosti nebo horší perspektivu do budoucna.

Je možné, že personalisté při dotazování na skupinu 50+ brali v úvahu hlavně pracovníky s věkem blízkým padesáti let, takže se nevyjadřovali k rozdílům, které mohou vnímat jinak u pracovníků 60+.

3.13 Shrnutí výsledků výzkumu

Shrnutí výsledků výzkumu uvedu ve formě analytického příběhu. K jeho sestavení je nutné najít „spojení mezi kategoriemi, definovat základní proměnné a osvětlit vztahy mezi nimi“. Cílem je zde definovat kostru analytického příběhu (Švaříček & Šedová, 2007, s. 226).



Obr. č. 6 Schéma analytického příběhu

Výslednou kostru analytického příběhu vidíme na obrázku výše. Jsou zde znázorněny vztahy mezi kategoriemi. Šipky označují, které kategorie ovlivňují a které jsou ovlivňovány.

Na první pohled lze na schématu rozeznat, že mezi nejdůležitější kategorie patří **Age management**. Vždy hraje roli ovlivňující kategorie.

Age management může ovlivnit **vnímání věkových skupin** lidmi. Důkazem toho může být, že personalisté, kteří o Age managementu mají povědomí, berou pracovníky 50+ jako rovnocenné uchazeče mezi jinými věkovými skupinami. Stejně tak to vnímá ministerstvo práce a sociálních věcí, protože je v jejich Národní strategii pozitivního stárnutí hraje důležitou roli informační kampaň o Age managementu, která má za cíl změnit postoje společnosti k pracovníkům 50+. V této oblasti jsem zjistil, že personalisté předpokládají, že se u veřejnosti negativní vnímání starších věkových skupin opravdu objevuje.

Toto negativní vnímání pracovníků 50+ může vést k **diskriminaci** při výběrových pohovorech náboráři či managementem. Tato diskriminace se podle informací výzkumu na trhu práce opravdu objevuje. Podle informací od personalistů, někteří náboráři lidských zdrojů berou věk jako **kritérium pro přijetí**, a to pravděpodobně proto, že mají určité předsudky k vlastnostem pracovníků 50+. Tímto vlastně **kritéria způsobují diskriminaci**.

Dále má ve stejném programu Age management podporovat zavádění věkové diverzity, pro zvýšení konkurenceschopnosti organizací, tudíž má ovlivňovat i **motivaci přijímání starších pracovníků**. V této oblasti jsem zjistil, že ve většině firem tuto diverzitu již mají, v některých ji dokonce systematicky podporují. Kvůli tomuto personalisté taky nevidí důvod zaměstnávat ve větší míře pracovníky 50+. Pro přijímání většího počtu pracovníků 50+ by je mohly stimulovat státní dotace, zlepšení podmínek krátkodobých úvazků, lepší kompetentnost pracovníků 50+ či slevy na daních. Tato opatření mohou mít potenciál změnit **kritéria pro přijetí pracovníků 50+**. Přesto říkají personalisté, že není jisté, že v tomto ohledu budou zmíněná opatření účinná.

Dále může Age management ovlivňovat **silné a slabé stránky pracovníků 50+**. Zejména svými nástroji a technikami. Z nástrojů Age managementu jsou významnou mírou firmami používané jen částečné úvazky, které podle teoretických východisek mohou umožnit pracovníkům 50+ více odpočinku při zaměstnání, čímž se nemusí projevit např. jejich slabé stránky ohledně kondice ovlivněné stárnutím. **Částečné úvazky** firmy používají pro starší pracovníky jen výjimečně, stejně tak je nežádají ani pracovníci 50+.

Pro zavedení či rozsáhlejšímu používání těchto úvazků by je stimulovala finanční podpora, protože více úvazků znamená pro firmu více nákladů, dále by mohlo být stimulační zlepšení podmínek částečných úvazků jako prodloužení doby práce a možnost většího limitu výdělku.

Stejně tak může ovlivnit silné a slabé stránky starších pracovníků **přizpůsobení prostředí na míru starším pracovníkům**, takové opatření ale žádná firma speciálně pro pracovníky 50+ nemá. Bezbariérový přístup mají firmy pro všechny pracovníky nebo zákazníky. Toto opatření Age managementu ale neplánovaně ulehčuje starším pracovníkům pohyb po firmě.

Podpora zdraví ve firmách by měla pozitivně ovlivnit fyzickou a psychickou kondici pracovníků 50+ (pokud možno udržovat silné stránky). Ve většině firem se spokojují se zákonnými zdravotními prohlídkami, případně s kurzy první pomoci. Dlouhodobá perspektiva pracovní schopnosti je podle personalistů věcí pracovníka samotného.

Principy Age managementu mají za úkol také podporovat **vzdělávání pracovníků 50+**. Ve firmách je ale poskytováno vzdělávání všem pracovníkům stejně. Personalisté nevidí specifické vzdělávací potřeby pracovníků 50+, obecně ale vnímají,

že mnoho pracovníků z této skupiny méně ovládá angličtinu, někdy i kompetence z oblasti IT.

Personalisté se snaží tento nedostatek kompetencí kompenzovat vzděláváním (nejlépe mezi kolegy), takže vzdělání ovlivňuje **slabé a silné stránky pracovníků 50+**. Silné a slabé stránky pracovníků 50+ je podle provázanosti s mnoha kategoriemi další klíčová kategorie výzkumu. Personalisté taky vnímají významný **rozdíl mezi pracovníky 50 – 59 let a 60+**. U člověka 60+ pravděpodobně očekávají větší pokles fyzických a psychických sil, což dokazuje, že tuto kategorii ovlivňuje rozdílnost intenzity **silných a slabých stránek** těchto skupin pracovníků. Toto zjištění by mělo vést k většímu důrazu zájmu o věkovou skupinu pracovníků 60+.

Jak je podle kostry příběhu patrné, centrální kategorií výzkumu jsou **Kritéria pro přijetí pracovníků 50+** s vazbou s 5 dalšími kategoriemi. Definují zde požadované vlastnosti pracovníků 50+, díky kterým je tento pracovník atraktivní pro přijetí do zaměstnání. Jak už jsem výše zmiňoval, je tato kategorie ovlivňována Age managementem, a motivací pro přijímání pracovníků 50+. Dále je kategorie kritéria pro přijetí pracovníků závislá na silných a slabých stránkách pracovníků 50+. Splnit tyto kritéria, znamená mít požadované **silné stránky** a zároveň nemít **slabé stránky**, které odporují profilu atraktivního pracovníka. Tyto kritéria taky definují **vhodné a nevhodné oblasti pro pracovníky 50+**. Například na administrativní pozice se podle personalistů nejlépe hodí pracovník se zkušenostmi. Vzhledem k tomu, že personalisté předpokládají u pracovníků 50+ mnoho zkušeností, definuje to z administrativy vhodnou profesi pro tyto pracovníky. Zde můžeme vidět součinnost působení kategorie **kritérií a silných stránek** pracovníků 50+. Dále třeba silné stránky jako disciplinovanost a motivace fyzicky pracovat utváří jako vhodné místo pro pracovníky 50+ dělnické pozice na stavbě. Pro loajalitu a vyrovnanost je pro pracovníky do 60 let vhodná pozice v obchodním týmu bankovní společnosti.

Stejně tak ovlivňují **slabé stránky** pracovníků 50+ utváření **nevhodných oblastí pro pracovníky 50+**. Neperspektiva těchto pracovníků, způsobuje nevhodnost pracovních míst, kde se zaučuje pracovník několik let. Stejně tak pokles fyzických sil pracovníků 50+ způsobuje nevhodnost pro místa, kde je klíčová fyzická práce orientovaná na kvantitu. Na některé pozice nejsou doporučováni pracovníci starší 40 let kvůli předpokládaným pomalejším reakcím. V některých případech, mohou být pro pracovníky 50+ nevhodnými manažerské pozice, s nutností služebních cest, kvůli někdy předpokládané snížené kondici a nižší odolnosti proti stresu pracovníků 50+.

Nevhodné oblasti pro pracovníky 50+ také ovlivňují **nezájem pracovníků 50+ o určité pozice**. Pracovníci 50+ se nehlásí na obchodní pozice, což je vzhledem k tomu, že personalisté uvedli tuto pozici jako vhodnou pro pracovníky 50+ překvapivé. Mojí hypotézou je, že vnímají toto pracovní místo jako nevhodné sami pracovníci 50+. To si myslím z důvodu, že mají podle personalistů pracovníci 50+ menší sebevědomí kvůli svému věku a také proto, že je podle mě na obchodních pozicích sebevědomí důležité.

4. Diskuze výsledků výzkumu

V diskuzi výsledků jsou zodpovězeny výzkumné otázky. Jsou to výzkumné otázky: „Za jakých podmínek jsou v současné době pracovníci věkové kategorie 50+ atraktivní pro personalisty k získání nebo udržení zaměstnání?“ a „Jaký je pohled firem na opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017 ministerstva práce a sociálních věcí v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+?“

4.1 Atraktivita pracovníků 50+ pro personalisty

Podle výzkumu jsou základní parametry pro atraktivitu pracovníků 50+ pro zaměstnavatele aktuální odbornost, kompetentnost (ideálně s praxí 4 let), zdravotní způsobilost a pokud zapadnou do pracovního kolektivu. Tyto podmínky ale podle personalistů nesplňuje velká část těchto pracovníků. Pokud pracovník chce splňovat zdravotní způsobilost, tak je důležitá dobrá kondice u fyzicky namáhavých profesí (jediným důvodem pro propouštění pracovníků 50+ bylo uvedeno kritické snížení výkonnosti) a adekvátní úroveň reakcí u duševních profesí.

Dále je důležitá pro zaměstnavatele ochota se učit, schopnost se pružně přizpůsobit změnám (což je podle personalistů častý problém pracovníků 50+). Další klíčový parametr je motivace k práci. Ideální je chtít pracovat přesně na konkrétní pozici a přesně v konkrétní firmě. Další významné kritérium atraktivity je dobrá znalost angličtiny, ve které vidí personalisté další slabou stránku pracovníků 50+, a to zejména pro nedělnické pozice.

U pracovníků 50+ je podle výzkumu největším problémem pro atraktivitu nízká „schopnost učit se trendům“, pokud tedy nepočítáme problémy, které zapříčiňuje stárnutí organismu a neperspektivnost pracovníka před odchodem do důchodu. Do schopnosti se učit počítám sledování aktuálních trendů a požadavků trhu práce, schopnost a ochotu si tyto požadavky osvojit, přizpůsobovat se změnám v práci a vyhledávat si informace. Pokud pracovník 50+ zmíněné schopnosti nemá a nepoužívá je, je vysoká pravděpodobnost, že se nebude umět kvalitně prezentovat přes životopis a motivační dopis při žádosti o místo, nebude umět potřebnou angličtinu, nebude znát nové druhy výběrových řízení a že nebude ochotný se adaptovat na různé potřebné změny.

Ve výzkumu jsem objevil v literatuře nezmiňovanou důležitost dobře sebezprezentace přes životopis a motivační dopis, ve které starší pracovníci podle personalistů často zaostávají. Toto může způsobit, že i kompetentní pracovník 50+ nezíská zaměstnání kvůli tomu, že nezaujal personalistu svou prezentací.

Sám pracovník tedy může svoji atraktivitu změnit změnou svých postojů, vzděláváním a zaměřením na svou kondici. Neatraktivní parametry, se kterými se pracovník 50+ tímto vypořádat nemůže, jsou neperspektiva pro pozice s dlouhým zaškolením a nemožnost nabídky špičkových fyzických a psychických sil. Personalisté tyto neatraktivní parametry vnímají nejvíce u skupiny 60 a více let, což může potvrdit i nízká zaměstnanost této skupiny.

4.2 Pohled personalistů na opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017

Tato strategie podporuje v oblasti zaměstnávání pracovníků 50+ zejména zavádění principů Age managementu. Jako důležité zjištění považuju, že personalisté, kteří Age management znají, jeho nástroje pro pracovníky 50+ téměř nepoužívají. Stejně tak jsou na tom flexibilní formy práce a sdílená místa mladším a starším pracovníkem, které jsou spíše zaváděny podle firemní kultury. Jelikož jejich používání zvyšuje firmám náklady, firmy by k jejich zavádění uvítali finanční kompenzaci.

Z principů Age managementu personalisté vidí nejvíce vhodnou k zavedení věkovou diverzitu, ale nesnaží se jí, až na výjimky, dosáhnout záměrnými opatřeními. Oslovení personalisté si myslí, že ve většině oddělení věkovou diverzitu mají. Pravděpodobně z tohoto důvodu by je spíše motivovaly k většímu rozsahu zaměstnávání pracovníků 50+ finanční úlevy či dotace. Ke zvýšení počtu pracovníků 50+ v této diverzitě podle personalistů může napomocet taky zlepšení jejich kompetencí.

Personalisté nedělají rozdíly mezi vzděláváním pracovníků 50+ a ostatními věkovými skupinami. Personalisté identifikují u uchazečů 50+ vzdělávací deficity hlavně v oblasti anglického jazyka, předpokládají obecně taky jejich horší znalost informačních technologií. Zmiňují se i o jejich pomalejší adaptaci. Vnímají ale, že se tyto negativa objevují u pracovníků 50+ individuálně.

Podle personalistů je zdravotní prevence věc pracovníků, a spíše ji vidí použitelnou pro mladší pracovníky. Používání dotazníku práceschopnosti WAI vidí personalisté jako další finanční náklad než použitelné opatření.

Z globálního aspektu personalisté vnímají opatření strategie jako pro firmy ekonomicky nevýhodné nebo nepotřebné. O tom vypovídá nepoužívání nástrojů Age managementu personalisty, kteří se v Age management orientují. Pro možné zavedení nástrojů Age managementu by personalisté uvítali finanční kompenzaci nákladů, které by jim tímto vznikly.

Podle informací mají v této době firmy možnost si vybrat z dostatečného počtu kompetentních uchazečů a může pro ně pravděpodobně být důležitější přijmout ty nejkompentnější pracovníky než pracovníky pro dosažení věkové diverzity, takže v blízkém časovém horizontu nevidí potřebu na systému zaměstnávání a péče o zaměstnance nic měnit. Stejně tak nevidí důvod více pečovat o své starší zaměstnance, protože pokud dotyčný přestane zvládat práci kvůli stárnoucí kondici, může být v nejhorším případě propuštěn, protože si firmy mohou vybírat mezi novými uchazeči.

Toto dokazuje zaměření zaměstnavatelů na přítomnost bez ohledu na dlouhodobou perspektivu zaměstnanců.

5. Závěr

Ve výzkumu jsem tedy zjistil, že se nezaměstnanost pracovníků 50+ může snížit, pokud budou tito pracovníci pro zaměstnavatele více atraktivní. Pro oslovené personalisty jsou atraktivní pracovníci 50+, kteří mají aktuální kompetence (pracovní + jazykové), zkušenosti, podávají dostatečný pracovní výkon, znají současné trendy (pracovní i mimopracovní), jsou ochotni se adaptovat na nové věci a mají adekvátní kondici k požadované pozici. Pokud pracovník 50+ tyto parametry splňuje, měl by mít velkou šanci získat nebo si udržet zaměstnání. Čím více pracovníků 50+ bude mít tyto parametry, o to větší předpokládám zvýšení zaměstnanosti této skupiny. Dále se může nezaměstnanost pracovníků 50+ snížit, když se budou tito pracovníci rekvalifikovat na pracovní pozice, které jsou vhodné pro starší pracovníky (např. administrativa). Kvůli stárnutí se totiž stávají určité profese pro pracovníky 50+ nevhodné a při ztrátě těchto pracovních pozic, je už nemusí tito lidé získat znovu. Novým zjištěním této práce je, že se podle personalistů pracovníci 50+ při ucházení o zaměstnání prezentují přes životopisy a motivační dopisy méně kvalitně než mladší skupiny, což se v konečném důsledku může podílet na zvyšování nezaměstnanosti této skupiny.

Dále jsem zjistil, že v oslovení personalisté většinu opatření z oblasti zaměstnávání z Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017 nevnímají jako potřebný přínos pro jejich organizace. Děje se tak, protože je podle informací od personalistů na trhu práce dostatečná nabídka pracovníků, tudíž by tato opatření přinesla spíše jen náklady. Výjimkou je zavedení věkové diverzity pracovníků. Přesto se jí, až na výjimky, nesnaží personalisté zavést záměrně. Z tohoto důvodu by bylo vhodné podávat firmám informace o budoucích změnách trhu práce vyplývající z demografického vývoje, aby na ně braly zřetel ve svých strategických konceptech, což by mohlo napomoci zavádění, strategií podporovaných, principů Age managementu v budoucnu. Stejně tak by bylo vhodné systematicky prozkoumat podmínky efektivity věkové diverzity pro možnost zaměstnavatelů posoudit přínos přijetí dalších pracovníků 50+ pro organizaci a případně rozhodnout o větším zaměstnávání této skupiny.

Novými poznatky pro Národní strategii podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017 je vhodnost zaměření na věkovou skupinu 60+ v oblasti zaměstnávání a doporučení prosazování zdravotní prevence v mladším věku než u osob 50+. Dále je vhodné zavést diskuzi na termín realizace určitých opatření Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 – 2017 (zejména opatření s finanční podporou), protože za předpokladu, že mají v současnosti i ostatní personalisté v ČR dostatek vhodných uchazečů na pracovní místa, není potřeba zaměstnávat více starších pracovníků pro udržení důchodového systému.

Cíle práce se tedy podle mého názoru podařilo splnit. Do budoucích výzkumů nebo tvorby programů týkajících se starších pracovníků a zaměstnávání doporučuji odlišovat pracovníky ve věku 50 – 65 let na skupiny 50 – 59 a 60 – 65, protože první skupina nemá závažnější problémy se zaměstnaností a také u ní personalisté nevnímají negativa, které přináší stárnutí, v takové míře, jako u starší skupiny. Dále bych k výzkumům na toto téma doporučil, aby byly brány v úvahu zaměstnanostní specifika pracovníků 50+ (typ profese, podřízené – nadřízené postavení apod.). Na tuto práci by bylo možné navázat kvantitativním výzkumem, který by ověřil, jestli je možné tyto závěry zobecnit na větší populaci personalistů.

6. Použité zdroje

- Armstrong, M. (1999). *Personální management* (6. vyd.). Praha: Grada.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.
- Bláha, J., Matejčić, A. & Kaňáková, Z. (2005). *Personalistika pro malé a střední firmy*. Praha: Computer Press, a.s.
- Bočková, L., Hastrmanová, Š., Havrdová, E. & Vojtková, M. (2011). *50+ Aktivně: Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*.
Dostupné z http://www.respektinstitut.cz/wp-content/uploads/50plusAktivne_web.pdf
- Bočková, L., Hastrmanová, Š., Havrdová, E. & Vojtková, M. (2010). *Závěrečná zpráva z výzkumu 50+ aktivně*. Dostupné z http://www.respektinstitut.cz/wp-content/uploads/50plus_aktivne_zaverecne_studie.pdf
- Bočková, L., Hastrmanová, Š., Havrdová, E. & Vojtková, M. (2010). *Shrnutí hlavních závěrů ze sociologického výzkumu 50+ Aktivně*.
Dostupné z http://www.respektinstitut.cz/wp-content/uploads/prilohy/zavery_kratce_fin.pdf
- Buchtová, B. (2002). *Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
- Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, S., Odrzilová, R... Štorová, I. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka* (1. vyd.). Praha: AIVD ČR.
- ČSÚ. (2012). *Zaměstnanost předdůchodového a důchodového věku*.
Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>
- ČSÚ. (2013). *Projekce obyvatel české republiky*.
Dostupné z [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/\\$File/402013u.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/A6003061EE/$File/402013u.pdf)
- D'Arcy, Y. (2009). *Jak si poradit s bolestí ve stáří. (How to Manage Pain in the Elderly)*. Indianapolis: Sigma Theta Tau International.
- Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří* (2. Vyd.). Praha: Havlíček Brain Team.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace* (1. vyd.). Praha: Portál.
- IBrno.cz. (2012). *Výsledky ankety Brno TOP 100 – firmy*.
Dostupné z <http://www.ibrno.cz/vysledky-ankety-brno-top-100-firmy-rocnik-2012>
- Illeris, K. (2011) *Zásady učení na pracovišti. (The fundamentals of workplace learning)*. (1. vyd.). London: Routledge.
- Ilmarinen, J. (2005). *Směrem k delšímu setrvání v zaměstnání: Stárnutí a kvalita pracovního života v Evropské unii. (Towards a longer worklife: Ageing and quality of worklife in European union)*. Dostupné z http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8602.pdf
- Koucká, M. (2012). *Národní strategie podporující pozitivní stárnutí na období let 2013 až 2017*. In Centrope. *Symposium: Age management v regionech a využití přeshraniční spolupráce*. Vídeň: Kancelář koordinace Centrope.
- Křivohlavý, J. (2011). *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie* (1. vyd.). Praha: Grada.
- MPSV. (2012). *Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017*. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/13099/Teze_NS.pdf
- MPSV. (2013). *Kdo má v roce 2013 nárok na starobní důchod?* Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/14959>

- MPSV. (2014). *Zákoník práce*. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006
- MPSV. (2014). *Dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr*. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_3#par75
- Novotný, s. (2009). *Učení pro pracoviště: Prostor pro uplatnění konceptu workplace learning v českém prostředí* (1. vyd.). Brno: Masarykova univerzita.
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia.
- Petrová-Kafková, M. & Rabušic, L. (2010). Význam práce v životě českých a slovenských starších pracovníků. *Sociológia*, (č. 4), s. 316–338.
- Pondělíček, O. (1981). *Stárnutí osobnosti a sexualita*. Praha: Avicenum
- Sak, s. & Saková, K. (2007). *Zpráva z ankety personalistů zaměřené na problematiku zaměstnávání seniorů*. Dostupné z http://www.insoma.cz/3_7.pdf
- Rabušic, L. (2002). *Stárnutí populace jako pohroma nebo jako sociální výzva?* Dostupné z: <http://goo.gl/EqOXaT>
- Salfická, V. (2011). *Faktory ovlivňující adaptaci seniorů v domově pro seniory*. (magisterská práce). Dostupné z http://is.muni.cz/th/189969/fss_m/Salficka_Veronika_DP.pdf
- Souralová, s. (2007). *Postavení personálních manažerů v různých typech organizací*. (bakalářská práce). Dostupné z http://is.muni.cz/th/78988/fss_m/Finalni_verze_DiplP.pdf
- Strauss, A. & Corbinová, J. (1999). *Základy kvalitativního výzkumu: Postupy a techniky metody zakotvené teorie* (1. vyd.). Boskovice: Albert.
- Šimberová, Z. (2009). Učení a vzdělávání v podniku a jejich podmínky. In P. Novotný, *Pracoviště jako prostor pro učení* (1. vyd., svazek. 2, s. 20-29). Brno: Masarykova univerzita.
- Štorová, I. & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk: Aneb age management na pracovišti*. (1. vyd.). Praha: ASOCR.
- Štorová, I. (2013). *Age management v kontextu genderových a věkových příležitostí*. Dostupné z <http://www.mvcr.cz/soubor/ilona-storova-age-management-pdf.aspx>
- Švancara. (1983). *Psychologie stárnutí a stáří*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- Švaříček, R. & Šed'ová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (1. vyd.). Praha: Portál.
- Teclová, T. (2010). *Seniori v důchodovém věku na trhu práce*. (bakalářská práce). Dostupné z https://is.muni.cz/th/99782/fss_b/Teclova_BP.pdf
- Tuomi, K., Ilmarinen, J., Jahkola, A., Katajarinne, L. & Tulkki, A. (1998). *Work Ability Index*. Dostupné z <http://www.ttl.fi/en/health/wai/pages/default.aspx>
- UPV. (2009). *Požadavky na písemné práce k magisterské zkoušce*. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/wupv/home/studium/pisemne-prace/pp/>
- VŠE. (2013). *Personalista*. Dostupné z: <http://absolventi.vse.cz/wp-content/uploads/2013/03/personalista.pdf>
- Vysekalová, J. & Mikeš, J. (2009). *Image a firemní identita*. Praha: Grada.

7. Abstrakt

Název diplomové práce: Zaměstnávání pracovníků 50+ očima personalistů

Autor práce: Bc. Vítězslav Janás

Vedoucí práce: doc. Mgr. Petr Novotný, Ph.D.

Počet znaků základního textu (od úvodu do závěru): 183342

Klíčová slova: Age management, personalisté, pracovníci 50+, Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017, stárnutí populace, zaměstnávání

Práce se zaměřuje na oblast zaměstnávání věkové skupiny 50 – 65 let. Jejím cílem je najít nové informace, které napomohou řešení nezaměstnanosti této skupiny. Dále je cílem zjistit od personalistů informace pro zefektivnění opatření ministerstva práce a sociálních věcí v programu „Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017“, které se týkají změny legislativy, změny postojů a zvýšení informovanosti společnosti a zaměstnavatelů, které by měly vést k větší míře zaměstnávání pracovníků zmíněné věkové skupiny.

Práce je pojata jako kvalitativní výzkum. Výzkum byl proveden na cílové skupině personálních manažerů středních a velkých organizací v Brně.

V závěru jsou popsány podmínky atraktivity pracovníků ve věku 50 – 65 let pro personalisty a další informace, které mohou těmto pracovníkům usnadnit získání zaměstnání a tím v konečném důsledku i přispět ke snížení nezaměstnanosti této skupiny. Stejně tak závěr popisuje doporučení vůči opatřením „Národní strategie podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017“.

8. Abstract

The title of the thesis: Employing workers 50+ from the perspective of HR managers

Author of the thesis: Bc. Vítězslav Janás

Thesis Supervisor: doc. Mgr. Petr Novotný, Ph.D.

Number of characters of the basic text (from the introduction to the conclusion):
183342

Keywords: age management, HR manager, employees 50+, National strategy to support positive aging for the period 2013 to 2017, aging population, employment

The thesis focuses on the employment area of age group 50 – 65 years. Its aim is to find new information that would help to solve the problem of unemployment of this group. Furthermore, the aim is to find out information from the HR managers to make the measures of the Ministry of Labor and Social Affairs in the “National strategy to support positive aging for the period 2013 to 2017” more effective, which relates to changes in the legislation, change of attitudes and raise of awareness among companies and employers, which should lead to greater employment of the workers in mentioned age group.

The work is conceived as a qualitative research. The research was conducted on the target group HR managers of medium and large organizations in Brno.

The conclusion refers to conditions of attractiveness of workers aged 50 – 65 years for HR managers and further information that might facilitate these people to get a job and in consequence contributes to reduction of unemployment of this group. Likewise, the conclusion describes recommendations for measures of “National strategy to support positive aging for the period 2013 to 2017“.

9. Seznam příloh

Příloha 1 – Ukázka přepisu rozhovoru

Příloha 2 – Seznam kódů

Příloha 1 - Ukázka přepisu rozhovoru

Doslovný přepis rozhovoru s personalistou nábytkářské firmy. Text výzkumníka je vyznačený tučným písmem.

Za jakých podmínek je pro vás pracovník 50+ stejně nebo více atraktivní než mladší pracovníci?

My, co se týče věku, nediskriminujeme ani starší zaměstnance ani mladší zaměstnance, o to nám vůbec nejde, jde o toho člověka samotného, co nám nabízí a jak odpovídá našim představám o zaměstnanci na této pozici. Snažíme se spíš povzbudit spíš takové zaměstnance v tom, ať neberou svůj věk jako handicap, tak jak ty mladé kteří říkají, že nemají praxi, že o tom to vůbec není, protože v (název firmy s nábytkem) my máme na prvním místě (název firmy s nábytkem) hodnoty, a to je poměrně důležité, protože když člověk nemá (název firmy s nábytkem) hodnoty, tak tady nemůže pracovat ať je sebezkušenější. Vychází to z tradice, kdy (název firmy s nábytkem) hodnoty, to jak se lidé k sobě chovají, to jak spolupracují, jak vystupují navenek, jak si všímají nákladů, jak se nebojí změn. A v podstatě je to takové memento, kterým se tady řídíme.

A mohl bych vědět třeba nějaké ty hodnoty?

Máte je tam za sebou, jestli chcete, tak je můžu číst přes to okno. Ony jsou zpracovány v různých formách, je to balíček určitého předpokládaného chování a určitých hodnot, které člověk má v sobě. Není to v podstatě nic naučeného, hlavně jde o ty mezilidské vztahy.

Takže odpovědí na tu otázku bude, že když má vlastně ty hodnoty?

Můžu se na to podívat na tu otázku? Za první, za jakých podmínek je atraktivnější než mladší pracovníci? Tak v tom případě, že má ten zaměstnanec (název firmy s nábytkem) hodnoty. Samozřejmě když má i nějaké zkušenosti, které by mohl zde využít. To je zase dobré pro ty starší zaměstnance, protože mají spoustu zkušeností a jak profesní, tak i životní. Velkou výhodou oproti mladším zaměstnancům, absolventům, že můžou srovnávat, že ví, jak to chodí v jiných společnostech a že ví, že to kolikrát není ideální a o to víc si váží toho, co my tady nabízíme, protože si myslím, že (název firmy s nábytkem) je hodně zaměřená na svoje zaměstnance, na lidi obecně. A tím pádem si toho daleko víc váží a dokáže to ocenit a zároveň potom to berou jakoby něco navíc. Takže v podstatě když sem přijde absolvent, nemá žádné zkušenosti, nemá žádnou praxi, tak to bere jakoby, že to tak je, a v podstatě to bere jako samozřejmost a v případě, že se mu něco nelíbí nebo potom rozvážeme pracovní poměr, jde jinam, tak se nám často stává, že nám potom ti zaměstnanci říkají, že to v (název firmy s nábytkem) bylo lepší. My jsme zrovna vzali zaměstnance zpátky, který odešel před rokem, prostě si to zkusit po třinácti letech, co tady byl a řekl, že zkusil 3 zaměstnání a řekl, že ne, že se radši vrátí zpátky.

A ohledně třeba fyzických nároků, nemáte tady třeba pozice, kde je to potřeba?

Tak ono, myslím, že není úplně vhodné podle nějaké legislativy jakoby ptát se na fyzickou zdatnost. Samozřejmě jsou pozice, které jsou fyzicky náročnější, jako je třeba ve skladu a doplňování zboží. Ale jako to pro nás v podstatě nehraje roli, pro nás je důležitý v podstatě ten člověk jako osobnost a v případě, že splňuje do takové míry předpoklady, že jsme ho ochotni vzít, tak je nám opravdu jedno, jestli mu je padesát, šedesát nebo osmnáct.

Myslím třeba z důvodů, že u těch těžších prací, tam by byl vhodný ten předdůchodový věk, aby byl člověk zdravotně na úrovni?

Samozřejmě, to je možno taky ověřit nějakým způsobem, jde to ověřit vstupní zdravotní prohlídkou, která je dána ze zákona a případně, že by ten člověk nebyl schopný fyzicky tak pracovat, tak tam by se to mělo odhalit na zdravotní prohlídce. Jakoby my nemůžeme se na toho člověka podívat a říct, vy jste starý, vy jste slabý, to samozřejmě nikdy neuděláme a nikdy tak nepřemýšlíme. To opravdu záleží na tom zaměstnanci, na kolik se cítí, jak je ochotný tu práci vzít s tím, že tomu samozřejmě předchází detailní představení té práce, toho, co opravdu ten člověk dělá, aby sám dokázal vyhodnotit, jestli by tu fyzickou práci zvládl. V případě, že se na to cítí, tak v kombinaci s tou zdravotní prohlídkou, která případně odhalí ty zdravotní problémy, tak je nám jedno, jestli je ten člověk starší.

Čeho se u přijímání pracovníka 50+ nejvíc obáváte?

Že už má nějaké zaseté standarty, že má nějaké zkušenosti, možná nějaké předsudky od bývalých zaměstnavatelů, ale to není, jakože se toho obáváme, nebo ano, ale obáváme se toho na základě zkušeností, takže v podstatě vycházíme z toho, co se několikrát stalo a bereme to v potaz. A u těch zaměstnanců 50+ hrozí riziko, že ten člověk už nebude úplně tak ochotný akceptovat nějakou změnu, nějaké trošku víc dynamičtější prostředí, a zároveň třeba na první pohled věci děláme jinak, jiným způsobem a ti zaměstnanci, co mají víc zkušeností s tím občas mají problém, protože dělali dejme tomu dvacet let nějak a teď se musí přizpůsobit na tu práci. Takže to jsou takové rizika toho, když se bavíme o potencionální spolupráci s tím uchazečem.

To si myslím, že jsem i u ostatních firem slyšel ten důvod. Co by vás motivovalo více zaměstnávat starší pracovníky?

Ono je to taková otázka, já vás s tím nepotěším, ale u nás opravdu ten věk nehraje takovou roli, co by nás motivovalo, musí nás motivovat ten samotný člověk, musí to vycházet z něj, protože my v podstatě nefungujeme tak, že bychom někoho přemlouvali, tak pojď k nám, protože jsi starší a my Ti dáme šanci a my s tebou budeme pracovat, my do tebe budeme investovat. Tak takhle to nefunguje, tady se bavíme o zákonu trhu.

A co třeba nějaké daňové úlevy nebo nějaká změna legislativy?

Tak samozřejmě určitě, tím by to mohlo přispět, že bychom více přemýšleli anebo zařazovali víc do výběrových řízení zaměstnance starší. Na druhou stranu v podstatě já mám na starosti nábor, takže všichni, kdo jdou na pohovor, tak přechází přeže mě a tím chci říct to, takže mám možnost porovnávat všechny uchazeče, kteří se sem hlásí a jakoby k těm uchazečům 50 a + je potřeba se nechovat nějak výjimečně, dávat najevo že jste prostě starší, že máte nějaký handicap. Spousta lidí vám přijde na výběrové řízení a řekne: Já vím, já jsem tady nejstarší a toto a už předem jsou poražení. Tam je důležité dělat maximum pro tu pozici a ten věk nechat někde za sebou, protože to stejně ten člověk nezmění a naopak ho můžete využít ve váš prospěch a nebýt předem poražený. A já když srovnávám ty životopisy, tak já se primárně dívám na motivační dopisy, protože ten člověk vystihuje ve čtyřech větech, proč bychom si ho měli pozvat a to není o to věku, je to o tom zájmu o té chuti, chtít pracovat v (název firmy s nábytkem). A ten věk já opravdu neberu v potaz nebo zvažuju ho, ale je hluboko v těch prioritách. Takže v podstatě nebýt předem poražený a nevnímat to jako handicap. Takže říct, já jsem tady a udělám pro to všechno a netahám tam věci, které nezměním a jednak, které i můžou uškodit.

A třeba ohledně té legislativy, můžete říct něco konkrétního, co by vám pomohlo?

Tak samozřejmě daňové úlevy, cokoliv, určitě by to firma uvítala, v podstatě my na to tolik nereflktujeme. V případě, že by to tak bylo, tak bychom za to byli rádi, ale nemůžeme říct, že kdyby byla nějaká legislativa, tak bysme o to víc brali starší zaměstnance. My vlastně si vybíráme ty nejlepší a je nám jedno, jestli jsou starší nebo mladší.

A jsou třeba pozice, na které byste přivítali nejradši pracovníky 50+?

Ne, my opravdu ten věk neřešíme, je nám to jedno.

A co by třeba znamenalo pro firmu, kdyby stát přijímání většího poměru starších pracovníků zavedl do legislativy?

Tak asi bysme moc říkat nemohli (smích).

Co by to pro vás znamenalo spíš?

Tak přizpůsobení náboru těmto podmínkám, ten nábor je začátek, samozřejmě by to vyplývalo z té situace, jaké by byly potřeby, dejme tomu potřeba upravit adaptaci, nebo mentoring, aby to bylo, vyhovovalo více těm starším zaměstnancům, protože starší člověk potřebuje více pomoci v tomto, ale v jiném ohledu nepotřebuje a u mladších je to třeba naopak.

Takže nebyl by to nějaký větší problém?

Tak záleží na poměru, procentu zaměstnanců, které bysme museli zaměstnávat. Museli bysme se přizpůsobit, ale já věřím, že mezi lidmi 50+ určitě bysme našli velmi kvalitní uchazeče, samozřejmě bysme to i zahrnuli do prezentace.

Tak dejme si hypoteticky limit 50%

To si myslím, že není reálné.

No možná to bude v budoucnu reálné, tím stárnutím.

No tohle berte jako můj osobní názor, myslím si, že stát by neměl zasahovat do toho, kolik by mělo být zaměstnáno zaměstnanců, a v jaké poměru, ať už je to věk, rasa, cokoliv, protože o tom si ty společnosti rozhodují samy jo. Nevěřím tomu, že se někdy něco takového prosadí, protože společnosti samozřejmě hájí své zájmy a chtějí, aby měly ty nejlepší zaměstnance. A jak říkám, jestli to jsou zaměstnanci rozdílní rasou, věkem, výškou pohlavím, to přece nemůže stát vůbec nějakým způsobem nařizovat jo. To je jako můj názor, ale kdyby to tak bylo, tak my se přizpůsobíme, protože my jsme v tomto velice flexibilní, natolik že až na denní bázi. A tohle by byl dlouhodobý strategický krok, takže bysme se tomu určitě přizpůbili, ať od náboru, po adaptaci, až po systém odměňování, všechno my bysme samozřejmě zvažovali.

A myslíte si, že personalisté málo zaměstnávají lidi starší 50+?

Ano, myslím si, že u spousty firem a respektive personálních agentur, že ten věk hraje takovou roli. Setkal jsem se, ne tady, teďka mluvím o předchozím zaměstnání, kdy jsem pracoval v personální agentuře, s tím že si firmy řekly, že nad 45 lidi vůbec nechceme ani vidět.

A které to třeba byly?

To vám nemůžu říct.

Nechci říct konkrétní názvy, ale typy společností.

To ani nezáleží na typu společností, myslím, jak že velké, střední, malé společnosti, ten nebo jiný obor, to je na politice a kultuře té firmy a toho co oni potřebují, to já bohužel nemůžu tak říct, jenom tak obecně, protože v každém odvětví se najde firma, která zůstala s takovým názorem.

A to vám zadával vlastně kdo z té firmy?

Tak já jsem komunikoval hlavně s personalisty, ať už HR manažery, tak specialisty, generalisty a tak dál, kteří samozřejmě vycházeli z požadavků vedoucích daných oddělení.

A proč si myslíte, že to tak je, proč ty pracovníky 50 nechtějí?

To už bych opravdu spekuloval, já jsem to bral jako fakt. Nemělo smysl spekulovat a přemlouvat, v případě, že jsme našli někoho velice kvalitního, někdy to šlo, jako by někdy přesto jel vlak, někdy přesto nejel vlak. V tomto případě bych o tom nerad spekuloval.

A když se třeba na výběrovém řízení hlásí ti lidé starší 50 let, tak kolik z nich vlastně vyhovuje vašim požadavkům?

Já bych ještě chtěl říct, nechci prezentovat (název firmy s nábytkem), že je v tomto ohledu svatá a že to neřeší. Na druhou stranu jakoby to neřeší do té míry, pokud ten uchazeč opravdu vyhovuje našim požadavkům, ve kterých není zahrnut věk, jestli mě chápete.

Příloha 2 - Seznam kódů

Dopravní firma

Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami u odbornosti
Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami ohledně chování
Odbornost jako rozhodující kritérium
Větší mzdová nákladnost dlouhodobých pracovníků 50+
Uznání zásluh dlouhodobě zaměstnaných
Nevhodnost 50+
Nevidí nutnost technik Age managementu
Psychický handicap 50+
Fyzický handicap 50+
Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami ohledně školení
Malý zájem o zdravotní školení
Nezájem o bezbariérovost
Střet věkových generací
Starší jako zkušenější
Nepoužitelné zkušenosti 50+
Vhodnost 50+ pro administrativu
Problém zaměstnat více než 50+
Pobouření nad rozdělováním uchazečů podle věku
Potřeba dobrého zdravotního stavu 50+
Obliba sdílení pracoviště více generacemi
Malá možnost aplikovat sdílené místa v terénních pracovištích
Nevnímání rozdílů mezi věkovými skupinami u pracovní kázně
Neperspektiva 50+ při dlouhém zaučování
Není zkušenost s neefektivními pracovníky 50+ před důchodem 36
Potřeba jazyků na pracovišti
Zdravotnické kurzy pouze pro následnou pomoc
Stejná nabídka vzdělávání pro všechny
Znalost Age managementu
Neuplatňování principů Age managementu
Bez pravomocí k zavádění technik Age managementu
Vstřícnost s částečnými úvazky
Fungující kombinace starších a mladších pracovníků
Větší fixní mzdové náklady 50+
Velké až přehnané sebevědomí mladých
Starší mají problém najít práci - mimo záznam

Možnost jazykového vzdělávání 50+
Možná neatraktivnost 50+ pro zaměstnavatele

Bankovní společnost

Věk jako nerozhodující kritérium pro nábor
Důležitá ochota se učit
Věk jako nerozhodující kritérium pro nábor
Představa 50+ jako skupiny ke zbavení
Důležitost kompetencí
Prioritnější motivace k práci než věk 50+ jako preferování
Silné stránky 50+
Představa 50+ jako skupiny ke zbavení
Nezájem uchazečů 60+ o určité pozice
Na obchodních pozicích nejsou obavy u 50+
Rovnost šancí věkových skupin
Individuálnost psychických parametrů
Důležitost kompetencí
Nejisté motivační účinky daňových úlev pro příjem 50+
Důležitější kompetence než snížení nákladů
Nejsou preference věkových skupin
Výkonost věkové diverzity týmů
Náhodné docílení věkové diverzity v týmu
Důležité přijat firemní kulturu
Ústup trendu preferování mladších kolektivů v ČR
Silné stránky 50+
50+ nemají problémy s novým druhem vzdělávání
Není rozdíl mezi vzdělávacími potřebami u 50+
Stávající systém vzdělávání dostačuje
Rozšířené zdravotní vyšetření
Směřování k bezbariérovosti budov
Zkrácené úvazky jen pro již přijaté zaměstnance
Nezájem o zkrácené úvazky 50+
Zkrácené úvazky možné pouze na některých pozicích
Nemožné použít zkrácené úvazky
Není problém mít smíšené kolektivy

Dobrovolné nabídnutí u předdůchodového věku

Nejsou opakované problémy u 50+

Důležitější kompetence než věk

50+ jako preferovanější

Firma s měřicí technikou

Prioritní jsou kompetence

Důležitá adaptace kolektivu

Nezájem 50+ na obchodně technické zástupce

Přes polovinu uchazečů 50+ je vhodných

Žádné obavy u 50+

Znalost IT u 50+

Silné stránky 50+ v jazycích

Finanční motivace pro přijímání 50+

Administrativa ideální pro 50+

Silné stránky 50+

Ceněné zkušenosti

Silné stránky 50+

Věková diverzita

Obava z důchodového věku?

Obava rigidního myšlení

Slabé stránky 50+

Kompetence prioritnější než věk

60+ na služebních cestách bez problémů

Zkušenosti prioritnější než flexibilita

Podpora vzdělávání ve vol čase

Neperspektivní předdůchodový věk u některých profesí

Zdravotní prevence má být věc jednotlivce

Zdravotní prevence pro mladé na místo 50+

Neúčinnost zdravotní prevence u 50+

Malá nemocnost 50+

Bezbariérovost firmy

Informovanost o Age managementu

Neužívání technik AM

Techniky AM

Omezená působnost technik AM

Stimulování AM dotacemi

Nezájem o částečné úvazky

Věková diverzita ve firmě

Představa úbytku výkonnosti u 50+

Představa snížené kvantity práce u 50+

Rozhoduje kompetence + zdraví

Nábytkářská firma

Věk jako nerozhodující kritérium pro nábor

Prioritní jsou kompetence, které se vyskytují u všech věk kategorií

Nepoužitelnost zkušeností

Požadavek přizpůsobení se změnám

Ceněné zkušenosti

Cenění profesních a životních zkušeností 50+

Možnost srovnávat minulé zaměstnání u starších

50+ si více váží firmy

Vhodnost fyzické zdatnosti na určitých pozicích

Osobní kompetence jsou důležitější než fyzická zdatnost

Nutnost vlastní udržování kondice 50+ pro namáhavá místa

Obava zjetých standardů nebo rigidního myšlení u 50+

Obava nepřizpůsobení 50+ změnám

Nevnímání věku, jako důležitého faktoru

Nevnímání věku jako handicap u náboru

Nesebevědomí starších uchazečů oproti mladším

Motivace důležitější než věk

malá váha věku jako kritéria

Důležitá motivace a sebevědomí u 50+

Finanční podpora jako potencionální

stimul nabírání 50+

Vhodnost uchazečů důležitější než podpora

Potřeba větší pomoci při adaptaci u starších

Nereálnost představy 50% 50+ lidí

S nárůstem poměru 50+ vnímání

omezeného výběru nejlepší

Možné přizpůsobení většímu poměru 50+

45+ neatraktivní pro více firem

Firmy s předsudky k 50+ ve všech odvětví

Schopnosti důležitější než předsudky

Málo atraktivních 50+ z hlediska

zkušenosti

Nízká kvalita sebe prezentace 50+ před pohovorem

Malá informovanost 50+ o sebe prezentaci

Stejná nabídka vzdělávání pro všechny

Nejsou podstatné rozdíly mezi

kompetencemi věkových skupin

Nutnost investovat do vzdělávání při

případných kvótách 50+

Vzdělávání jen s návratností pro firmu

Důležitost angličtiny

Benefit na vzdělávání
 Neformální vzdělávání ve firmě
 Angličtina důležitá na vyšší pozice
 Nezájem o zdravotní prevenci
 Bezbariérovost všude
 Důraz na věkovou diverzitu
 Efektivita diverzity
 Hojné použití částečných úvazků
 Jednodušší organizace díky částečným úvazkům
 Důležitá adaptabilita
 víc zkušeností díky částečným úvazkům
 Negativa částečných úvazků
 Nejsou opakované problémy u 50+
 Menší vhodnost 50+
 Zaujetí nezáleží na věku
 Motivace pracovat ve firmě důležitější než věk
 Problém zaujat personalisty u 50+
 Horší úroveň angličtiny u 50+
 Málo úsilí získat práci u 50+
 Rigidnost 50+
 Nesledování trendů v zaměstnávání u 50+
 Nutnost sebevědomí při assessment centru

Stavební firma 2

Odbornost, dlouhá praxe na konkrétní pozici jako známka atraktivity
 Evidování na úřadu práce jako handicap
 Nízký počet atraktivních 50+ na trhu práce
 Menší znalost trendů prezentace u uchazečů 50+
 Méně obsáhlá prezentace 50+ než u mladších
 Obava zaběhlých návyků u 50+
 Nekomfortní podmínky pro neflexibilní
 Nutnost ochoty přizpůsobení 50+
 Zkušenosti cenné, ale ne prioritní
 Adaptace na nové věci je prioritní
 Nevidí při zaměstnávání 50+ vyšší náklady
 Není rozdíl u věkových skupin ohledně školení
 Není podpora jiných způsobů vzdělávání
 Není potřeba zavádět víc než zákonné prohlídky
 50+ jsou málo nemocní dlouhodobě
 50+ nejsou více nemocní
 Podněty na zkrácené úvazky od žen na mateřské

Omezená aplikace zkrácených úvazků
 Nepřístupnost na zkrácené úvazky
 Věková diverzita ve většině oddělení
 Nejsou specifické problémy u 50+
 Pracující důchodci
 Pracující důchodci na THP a dělnické pozice
 Na manažerské pozici málo důchodců
 Nejsou pozice, kde jsou 50+ méně efektivní
 Pracovník 50+ v IT
 Nutnost se rychle zaškolit
 Názor že personalisté nepřijímají málo 50+
 Zkušenosti jsou rozhodující u řidičů
 Věk kolem 50 let není seniorský
 Seniorský věk od 60
 50 jako relativně mladý věk

Úřad

Nevnímání rozdílů podle věku
 Odbornost jako rozhodující kritérium
 Malý důraz na cizí jazyk
 Pobouření nad rozdělováním uchazečů podle věku
 Zkušenost jako silná stránka 50+
 Nezáleží na dlouhodobé perspektivě 50+
 Velký poměr 50+ ve firmě
 Přijímání věkových skupin pracovníků, které obtížněji hledají práci
 Možnost dodatečného vzdělávání podle výběru
 Postačí firemní vzdělávání
 Zdravotnické kurzy pouze pro následnou pomoc
 Stejná nabídka vzdělávání pro všechny
 Prostředí firem úplně bezbariérové
 Znalost Age managementu
 Neuplatňování principů Age managementu
 Upřednostňování jiných věkových skupin vedením
 Vstřícnost s částečnými úvazky
 Fungující kombinace starších a mladších pracovníků
 Ve výjimečných případech vstřícnost k předdůchodovým pracovníkům
 Stereotyp, že jsou mladší lepší v IT
 Větší fixní mzdové náklady 50+
 Velké až přehnané sebevědomí mladých
 Handicap mladých
 Starší mají problém najít práci

Neuniverzálnost starších
možné snížené sebevědomí 50+
Možná neatraktivnost 50+ pro
zaměstnavatele
Zkušenosti víc než vzdělání

Stavební firma 1

Rozhodují kompetence a adaptace v
kolektivu
Fyzická kondice u fyzicky pracujících
Fyzická kondice u speciálních
manažerských pozic
U administrativy není důležitá fyzická
kondice
Ceněné zkušenosti
Zkušenosti nejsou důležité všude
Nejsou specifické obavy u přijímání 50+
Důležitost učení nových věcí
Horší znalosti IT u 50+
Zvládání novinek v důchodu
Rigidnost myšlení není jen u starších
Neideálnost přestárlého kolektivu
Starší se hlásí na fyzickou práci víc než
mladší
Spokojenost s 50+
Samotní 50+ nejsou perspektivní
Nejsou pozice, kde jsou nejvhodnější 50+
Snaha o věkovou diverzitu
Nejsou pozice, kde jsou nejvhodnější 50+
Trend, kdy vyšší věk neznamená posun výš
Předpoklad nižší znalosti IT 50+
Menší znalosti 50+ v IT nejsou problém
Lepší řešení problémů mladších u IT
Mezery ve vzdělávání se vyřeší mezi
kolegy
Důležitý přínos pro firmu
Zdravotní prevence má být otázka
jednotlivce
Zdravotní prevence pro všechny věkové
skupiny
Obavy o životní styl mladších
Vyšší stres na vysokých manažerských
pozicích
Bezbariérový přístup není pro 50+
Menší úrazovost u 50+
Důraz na první pomoc
Není povědomí o technikách v kontextu
Age managementu
Zkrácené úvazky uvažovány jen pro ženy z
mateřské

Organizační změny jsou náklady
Zvýšení nákladů u technik AM
Zavedení částečných úvazků při dotacích
Nemožnost použít zkrácené úvazky všude
Propouštění před důchodem je zbytečně
nákladné
Ohleduplnost ohledně propouštění před
důchodem
50+ výkonnější než mladší na dělnických
pozicích
50+ motivovanější na dělnických pozicích
Zdravotně postižení jsou oproti 50+
problémoví ve stavebnictví
50+ nejsou univerzální
Důležitost kompetencí a motivace
Důležitost zkušeností na odborné pozici
Není preference věk skupin u pozic
Obava zdravotních omezení u 50+

Strojírenská firma

Ceněné zkušenosti
Nižší platové nároky 50+
Silné stránky 50+
Málo atraktivních 50+
Důležitost angličtiny
Obava menší produktivity 50+
Obava menších znalostí IT 50+
Málo atraktivních 50+
Motivace k zaměstnávání úpravou
zkrácených úvazků
Senior pozice vhodné pro 50+
Obavy u 60+
Nezaměstnávání 50+
Neadaptace 50+ na změny
Rigidní myšlení 50+
Není rozdíl ve školení věkových skupin
Neperspektiva 50+ na specializovaná místa
Důležitost vzdělávání
Důležitost angličtiny
Nezájem o jinou zdravotní prevenci
Nezájem o bezbariérovost prostředí
Používání zkrácených úvazků
Techniky AM donucením trhu práce
Zavedení technik AM s úlevami
Nezáměrná Věková diverzita
Schovávavost k 50+
Propuštění 50+ ze zdravotních důvodů
Důležitost kondice
50+ neperspektivní na obchodní cesty
Požadavky nižších nároků od 50+ na firmy