

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

BARIÉRY A PŘÍLEŽITOSTI ZAMĚSTNÁVÁNÍ LIDÍ 50+

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Kristýna Homolová, DiS.

Vedoucí práce: doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 19. dubna 2021

Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé magisterské diplomové práce doc. PhDr. Heleně Kubátové, Ph.D. za její osobitý přístup, čas, ochotu a cenné rady, které mi po celou dobu psaní práce poskytovala. Také děkuji organizaci XY za možnost realizovat v ní výzkum.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Bc. Kristýna Homolová, DiS.</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>doc. PhDr. Helena Kubátová, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	2021

Název práce:	Bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá problematikou bariér a příležitostí zaměstnávání lidí 50+. Teoretická část práce objasňuje základní pojmy vztahující se k zaměstnávání lidí 50+ jako je věk a stárnutí, demografický vývoj stárnutí populace a postavení osob 50+ na trhu práce. Cílem mé práce je identifikovat bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY. V empirické části se opírám o přednosti a nedostatky osob 50+ z pohledu pracovní síly definované v teoretické části práce. Byl proveden smíšený výzkum pomocí metody dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Z provedeného výzkumu v organizaci XY byla identifikována řada příležitostí (znalosti a zkušenosti, spolehlivost, zodpovědnost, loajalita atd.) i bariér (absence dravosti, horší počítačová gramotnost a jazyková vybavenost, snížená adaptabilita atd.) zaměstnávání osob 50+. Převažují příležitosti nad bariérami. Zástupci obou skupin v rámci prováděného výzkumu vnímali spíše více příležitostí než bariér, z toho muži a starší vedoucí pracovníci vnímali více příležitostí než ženy a mladší vedoucí pracovníci.
Klíčová slova:	věk, stárnutí, bariéry, příležitosti, práce, zaměstnávání, zaměstnanec 50+, vedoucí pracovník, organizace
Title of Thesis:	Barriers and opportunities for employing people 50+

Annotation:	This diploma thesis deals with the issue of barriers and opportunities of employment for over 50s people. The theoretical part of the thesis clarifies basic concepts related to the employment of over 50s people, such as age and aging, demographic development and the position of over 50s people in the labour market. The aim of my work is to identify barriers and opportunities of employment for over 50s people in the XY organization. The empirical part is based on the advantages and disadvantages of over 50s people from a workforce perspective. I carried out mixed research using the method of questionnaire survey and semi-structured interviews. The research identified a number of opportunities (knowledge and experience, reliability, responsibility, loyalty, etc.) and barriers (lack of vigour, worse computer literacy and language skills, reduced adaptability, etc.) to employing over 50s people. More opportunities than barriers have been identified. Representatives of both groups perceived more opportunities than barriers in the research. Men and older managers perceived more opportunities than women and younger managers.
Keywords:	Age, aging, barriers, opportunities, work, employment, 50s employees, manager, organization
Názvy příloh vázaných v práci:	Dotazník identifikace bariér a příležitostí použitý při předvýzkumu (I. verze) Dotazník identifikace bariér a příležitostí použitý při vlastním výzkumu (II. verze) Kompletní přehled zastoupení respondentů dotazníkového šetření dle věku Přehled participantů zapojených do rozhovorů Přehled kategorií a kódů Seznam témat pro rozhovor Ukázka přepisu rozhovoru se zaměstnancem 50+
Počet literatury a zdrojů:	31.
Rozsah práce:	109 s. (165 120 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	4
Obsah	6
Úvod.....	9
1 Vymezení pojmů vztahujících se k zaměstnávání lidí 50+.....	11
1.1 Věk, stárnutí a stáří.....	11
1.1.1 Věk a stárnutí	11
1.1.2 Stáří.....	13
1.1.3 Věková kategorie 50+	15
1.1.4 Změny a projevy stárnutí	17
1.2 Demografický vývoj.....	19
1.2.1 Demografické stárnutí populace	19
1.2.2 Stárnutí populace a trh práce.....	22
1.2.3 Age Management	27
1.3 Postavení osob 50+ na trhu práce	29
1.3.1 Přednosti zaměstnanců 50+ z pohledu pracovní síly	29
1.3.2 Nedostatky zaměstnanců 50+ z pohledu pracovní síly	31
1.3.3 Význam & důležitost práce pro starší pracovníky	32
1.3.4 Ageismus	34
2 Výzkum v organizaci XY.....	37
2.1 Základní údaje o organizaci.....	37
2.1.1 Zaměstnávání osob 50+ v organizaci XY	38
2.2 Úvod do výzkumu.....	39
2.3 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz	40

2.3.1	Předvýzkum.....	40
2.3.2	Formulace hypotéz k dotazníkovému šetření.....	41
2.4	Konstrukce výzkumného nástroje	41
2.4.1	Dotazníkové šetření	42
2.4.2	Polostrukturované rozhovory	43
2.4.3	Pilotáž	46
2.5	Charakteristika výzkumného souboru.....	47
2.5.1	Dotazníkové šetření	47
2.5.2	Polostrukturované rozhovory	47
2.6	Kvalita a etika výzkumu.....	48
2.7	Analýza a interpretace dat	48
2.7.1	Dotazníkové šetření	49
2.7.2	Polostrukturované rozhovory	56
2.8	Diskuse, ověření hypotéz a shrnutí	77
2.8.1	Identifikace bariér a příležitostí vnímaných vedoucími pracovníky.....	77
2.8.2	Zkušenosti s bariérami a příležitostmi v zaměstnávání z pohledu pracovníků 50+	79
2.8.3	Hypotézy	82
2.8.4	Shrnutí.....	83
	Závěr	86
	Literatura a zdroje	88
	Seznam zkratk.....	91
	Seznam obrázků, grafů, schémat	91

Seznam tabulek.....	92
Seznam příloh	93
Přílohy	94

Úvod

Karel Čapek: „*Mladá generace má pocit, že s ní přichází lepší svět. Stará garda má pocit, že s ní ten lepší svět odchází*“.

Průměrná délka lidského života se prodlužuje, posouvají se hranice lékařské vědy, rodí se méně dětí, pomaleji umíráme, zvyšuje se životní úroveň a kvalita života – to vše má za následek stárnutí populace, jemuž budeme v následujících dekáдах ostře čelit. Ubývá počet osob ve vrcholné ekonomické aktivitě a přicházející „výpadek“ je třeba začít řešit. Osoby věkové kategorie 50+ jsou na poli zaměstnanosti stále vcelku přehlíženou věkovou skupinou a je patrné, že je to právě věk, který jim znesnadňuje uplatnit se na současném trhu práce. Stávají se tak ohroženým druhem.

Kolem osob 50+ panuje často řada stereotypů a předsudků, mnoho z nich je však založených na neověřených faktech a pouhých domněnkách. V rámci České republiky si držíme nízkou míru nezaměstnanosti, problém však nastává ve chvíli, kdy je třeba pracovníka 50+ zařadit zpět do pracovního procesu. Pokud stárnoucího spolupracovníka hodnotíme mladýma očima, jen stěží dokážeme ocenit všechny jeho přednosti. Přitom tahle věková kategorie ještě má co nabídnout.

Dané téma jsem si vybrala nejen vzhledem k aktuálnosti jeho problematiky, s ohledem na situaci na trhu práce a současný demografický vývoj, ale i vzhledem k oblasti svého pracovního zaměření. Působím v oblasti lidských zdrojů v jedné z největších technologických firem v České republice a denně mohu přímo ovlivňovat životy stovek našich nových i stávajících pracovníků. Pro činění co možná nejlepších budoucích rozhodnutí a opatření je klíčová znalost pracovního trhu a osob, které se v něm pohybují.

Cílem mé práce je identifikovat bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY. A to jak z pohledu přímých zkušeností osob 50+ s bariérami a příležitostmi v zaměstnávání, tak z pohledu vedoucích

pracovníků a jejich vnímání možných příležitostí a bariér v zaměstnávání osob 50+.

V první kapitole vymezuji pojmy vztahující se k zaměstnávání osob 50+, tedy blíže popisuji věk, stáří a stárnutí. Nastiňuji demografický vývoj stárnutí populace. Závěrem první kapitoly blíže rozpracovávám postavení osob 50+ na trhu práce z pohledu předností a nedostatků zaměstnanců 50+ v oblasti pracovní síly. První kapitola končí významem práce pro starší pracovníky a osvětlením pojmu ageismus.

V druhé kapitole přecházím do empirické části, kde blíže charakterizuji organizaci XY a odpovídám na výzkumné otázky: Jaké identifikují vedoucí pracovníci bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY? Jaké mají zaměstnanci 50+ zkušenosti s bariérami a příležitostmi zaměstnávání v organizaci XY?

V rámci empirické části práce jsem se rozhodla pro smíšený výzkum. Pro kvantitativní výzkum jsem zvolila metodu dotazníkového šetření, pro kvalitativní výzkum pak byla zvolena metoda polostrukturovaných rozhovorů. Celý výzkum probíhal v organizaci XY, ve kterém působím jako specialista náborů a vzdělávání.

1 Vymezení pojmů vztahujících se k zaměstnávání lidí 50+

V rámci úvodní kapitoly bych ráda přiblížila pojmy, které se vztahují k zaměstnávání lidí 50+. Nejdříve se zaměřím na samotný pojem věk, stáří, stárnutí. Následně ohraničím věkovou kategorii 50+. Dále se blíže budu věnovat demografickému vývoji stárnutí a age managementu. Závěrem teoretické části objasním postavení osob 50+ na trhu práce z pohledu charakteristiky starších pracovníků.

1.1 Věk, stárnutí a stáří

1.1.1 Věk a stárnutí

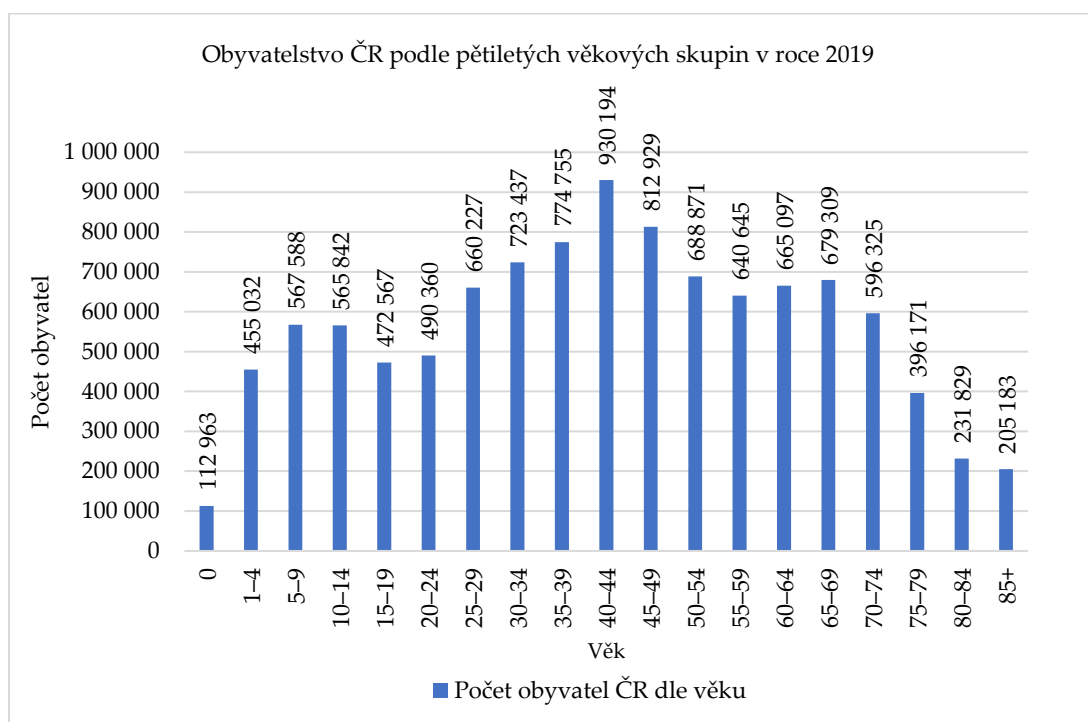
„Věk je důležitou charakteristikou člověka. Kalendářní, chronologický, matriční věk je dán datem narození“ (Pacovský, 1990, s. 15). Dále Pacovský uvádí i funkční věk, který je také nazýván jako věk skutečný a odráží skutečný funkční potenciál člověka. Funkční věk nutně nemusí být totožný s tím kalendářním, má však určité charakteristiky biologické, psychologické a sociální. Pacovský zmiňuje, že bychom se měli při posuzování člověka soustředit právě na funkční věk, ačkoli je v praxi náročné ho změřit vzhledem k nejednotnosti vhodných vyšetřovacích metod (Pacovský, 1990 s. 15-16).

Stáří by nemělo být ztotožňováno s nárokem na starobní důchod, neboť ten se jednak liší pro muže a ženy v různých státech, a jednak je třeba brát v potaz, že člověk v důchodu může mít ještě třetinu života před sebou (Pacovský, 1990, s. 16). Zároveň Pacovský (1990, s. 30) stárnutí definuje jako „velmi složitý multifaktoriální děj. Je výslednicí vzájemného působení genetických podmínek a faktorů zevního prostředí“.

Stuart-Hamilton uvádí, že „stárnutí není záležitostí moderní doby, avšak až v posledních sto letech se stalo v západních zemích běžnou zkušeností. Existuje odhad, podle nějž se v prehistorických dobách stáří

nedožíval nikdo, a až do sedmnáctého století překročilo pětasedesátý rok života pravděpodobně jen jedno procento populace“ (1999, s. 13). Když se naopak přesuneme do nedávné minulosti, konkrétně do posledních dostupných dat ČSÚ z roku 2019, na statistiku obyvatelstva podle věkových skupin viditelnou v grafu 1, zjistíme, že v roce 2019 v ČR tvořily osoby nad 65 let zhruba 20 % populace (Český statistický úřad, 2020). A dle současného trendu stárnutí populace, ke kterému se blíže dostanu v kapitole 1.2. této diplomové práce, se předpokládá že se tento poměr bude dále navyšovat.

Graf 1 Obyvatelstvo ČR dle věku v roce 2019 (Český statistický úřad, 2020a)



Stuart-Hamilton (1999, s. 13) uvádí, že v případě, kdy se zvyšuje, příp. je vyšší, podíl starších lidí ve společnosti, znamená to nižší podíl mladších dospělých (20-64 let). „To tedy znamená, že menší část populace pracuje a platí daň z příjmu, dávky zdravotního a sociálního pojištění a podobně, aby pomáhala zajistit důchody a sociální a lékařskou péči starším občanům“ (Stuart-Hamilton, 1999, s. 14). Stuart-Hamilton dále zmiňuje termín

demografická časovaná bomba, kterou vyjadřuje obavu, že stárnoucí populace z pohledu finančních nároků obrovsky zatíží ekonomiku 21. století (1999, s. 14).

Stárnutí je proces velmi složitý a komplexní. Ztotožňuji se s Pacovským a jeho pohledem, kdy považuje za zásadní věk funkční, tedy skutečný věk člověka, který odráží reálné zdravotní, psychické i sociální faktory daného jedince. Měli bychom tedy zohledňovat, spolu s prodlužováním a současným zkvalitňováním lidského života, že věk je pouze číslo a je třeba vždy posuzovat konkrétního jedince.

1.1.2 Stáří

Dle Pacovského (1990, s. 29) existuje mnoho definic stáří. Život člověka sestává z několika na sebe navazujících vývojových stádií, kdy každé z nich je charakteristické určitými strukturálními a funkčními znaky a změnami mezi organismem a vnějším prostředím. Pacovský říká, že „stáří je tedy poslední ontogenetickou vývojovou etapou. Souvisí se všemi předcházejícími fázemi, každá z nich vtiskla stáří svou pečeť, zanechala tu stopy. Současně však má stáří svá biologická specifika, která je zásadně odlišují od jiných vývojových stádií. Tato skutečnost je rozhodujícím klíčem k pochopení stáří jak v teorii, tak v praxi“ (Pacovský, 1990, s. 29).

Dle původu a vývoje jedince můžeme stárnutí považovat za jakousi přechodnou fázi mezi dospělostí a stářím. Pacovský (1990, s.29) také zmiňuje, že se dá u většiny populace definovat biologické stárnutí do období mezi 60 až 75 lety věku. Vlastní stáří pak nastupuje kolem 75 let věku.

Křivohlavý (2011, s. 17-18) přirovnává stárnutí k plynutí vody, kdy „potůček, který vytéká od pramene vypadá jinak než říčka, která se stýká s jinou říčkou, či mohutný veletok, s nimž se setkáváme u ústí do moře. A může se nám stát, že si nevšimneme toho, že na toku sledované řeky jsou vodopády, že tam jsou užší prudké proudy i místa, kdy je řeka svým

způsobem krásná“. Křivohlavý (2011, s. 18) vymezuje stáří ve dvou fázích, úsecích, etapách či jak to nazveme:

- život v době důchodu (65-85 let),
- příprava na odchod a samotný odchod (85 let a více), též se této fázi říká dlouhověkost.

Baltes (cituji podle Gruss, 2009, s. 11-12) stáří definuje jako tělesný, psychický, sociální a duchovní jev. Staré lidi nevnímá jako součást nějaké homogenní skupiny, ale právě naopak. „Stáří se vyznačuje plasticitou (tvárností), variabilitou mezi funkcemi a osobami a vysokou mírou biografické individuality“ (Baltes, cituji podle Gruss, 2009, s. 11). Baltes zároveň rozlišuje stáří na rané (60-80 let věku) a pozdní (80-100 let věku), kdy poslední pozdní období stáří také bývá označováno jako kmetství (cituji podle Gruss, 2009, s. 11).

Ještě bych doplnila pohled Haškovcové (2010, s. 20), která vymezuje fáze stárnutí člověka následovně:



Obr. 1 Členění druhé poloviny lidského života (Haškovcová: 2010, str. 20)

Haškovcová zdůrazňuje, že každý člověk stárne odlišně, a to již od narození. V některých fázích života stárneme rychleji, v jiných pomaleji – a teprve od 75 let věku můžeme mluvit o skutečném stáří. V běžné mluvě je za starého člověka považován každý, kdo dosáhl penzijního věku, což je i přes odlišnosti penzijních systémů většinou člověk ve věku 65 let (Haškovcová, 2010, s. 20).

Zatímco u prvních dvou věkových kategorií z obrázku 1 je v popředí problematika penzionování, seberealizace a různorodé aktivity, u následující věkové kategorie 75–89 let jsou v popředí zdravotní potíže a osamělost. Poslední věková kategorie (90 let a výše) bývá charakterizována poklesem až

ztrátou soběstačnosti. Navzdory tomu se současná generace tzv. mladých seniorů (zhruba 65–74 let věku) povětšinou těší dobrému zdraví a nebylo by korektní na ni uplatňovat kritéria vyzrálého stáří. Vzhledem k tomu, že člověk stárne postupně a přechody mezi jednotlivými fázemi nejsou nijak zásadní, využívá se v poslední době, jak z praktických, tak společenských důvodů, označení 50+, 60+, 70+ atd. (Haškovcová, 2010, s. 21).

V rámci své diplomové práce se nejvíce ztotožňuji s definicí stáří a vymezením fází stárnutí od Haškovcové. Na jejím podkladu také dále budu stavět teoretickou i praktickou část své diplomové práce, ve které budu zkoumat zaměstnávání osob ve věkové kategoriích 50 a starší, také označované jako 50+. Je důležité nepohlížet na staré lidi stereotypně, naopak, měli bychom odlišovat významné jednotlivosti. Protože i ve starém těle se může skrývat mladý duch. Každý proces stárnutí ovlivňuje to již odžité, tedy s jakými fyzickými, psychickými i sociálními jevy se jedinec během života potýkal, a co v něm zanechalo větší či menší stopu. V průměru považujeme za věk pro odchod do důchodu 65 let, mělo by být ale na jedinci samotném, zda již cítí, že mu ubývá sil či naopak.

1.1.3 Věková kategorie 50+

Cimbálníková (2011, s. 12) uvádí, že „počet osob ve věku vrcholné ekonomické aktivity, za kterou je v České republice, jak ukazují zkušenosti z trhu práce, považováno období od 20 do 49 let, se již začal snižovat a započatý trend bude dále pokračovat. Tento výpadek je už teď nutno nahrazovat osobami ve věku 50 až 64 let. Z hlediska zaměstnanosti je to věková skupina, kterou zaměstnavatelé dosud přehlížejí nebo jí nevěnují dost pozornosti“. Postavení osob 50+ je na trhu práce v současnosti považováno za problém. Je patrné, že věk je zásadním faktorem, který znesnadňuje lidem této věkové kategorie uplatnění na trhu práce. Nemožnost pracovního uplatnění

tak může pro člověka 50+ znamenat závislost na sociálním systému Cimbálníková (2011, s. 13).

„Vzhledem ke změnám věkové struktury obyvatelstva a k předpokládaným výrazným změnám v důchodové politice však lze očekávat zvýšené počty zaměstnanců, ale i nezaměstnaných ve věku nad 50 let. Jejich vzdělanostní struktura, která se významně liší od vzdělanostní struktury mladé generace, je bude znevýhodňovat na trhu práce a je tedy možné, že se míra jejich nezaměstnanosti bude zvyšovat. Také proto se skupina pracovníků 50+ stává jednou z ohrožených skupin, které věnuje vládní politika zvýšenou pozornost“ (Cimbálníková, 2011, s. 22). Problémem zároveň není ani tak míra nezaměstnanosti, jako spíše možnost znovuzařazení pracovníka 50+ na trh práce v situaci, kdy o zaměstnání přijde (Cimbálníková, 2011, s. 22).

Bělohlávek (1994, s. 44-45) vnímá zaměstnance kategorie 50+ na pomezí středního a staršího věku, kdy tato věková skupina již pravděpodobně dosáhla docela stálého a jistého pracovního uplatnění. Má za sebou založení rodiny, budování domova, děti jsou odrostlejší a vzniká tak prostor a energie, která lze investovat do práce, případně volnočasových aktivit.

Naproti tomu Šimandlová (cituji podle Sokačová, 2014, s. 20) zmiňuje, že lidé věkové kategorie 50+ bývají často označováni jako tzv. *sendvičová generace* – na jedné straně se ještě starají o děti (např. studující VŠ) a na straně druhé už se musejí starat o nemocné rodiče či partnery. Na úkor tomu se pak často ocitají v situacích, kdy je pro ně velmi namáhavé spojit péči o rodinu s osobním a pracovním životem. Šimandlová (cituji podle Sokačová, 2014, s. 20-22) také uvádí, že vliv na to, zda se daří generaci 50+ zapojit do pracovního trhu, má i úroveň dosaženého vzdělání. Lidé s nižším vzděláním častěji pracují manuálně a do důchodu odchází dříve, kdežto lidé s vyšším vzděláním odchází do důchodu později. Obecně čím vyšší vzdělání, tím pozdější odchod do důchodu (Sokačová, 2014, s. 22).

Osoby 50+ jsou na pracovním trhu stále poněkud přehlíženou pracovní skupinou a problémem je především jejich znovuzařazení do pracovního procesu po té, co o práci z nějakého důvodu přijdou. Současnou generaci 50+ na trhu práce může znevýhodňovat řada faktorů, mimo samotný věk a s ním spojené okolnosti to může být například vzdělání, ve kterém se co do obsahu od dnešních absolventů vzdělávacího systému odlišují. Zároveň i samo vzdělání ovlivňuje zaměstnatelnost jedince 50+. Spolu s věkem přichází určitá svoboda a nezávislost v podobě finanční, materiální i časové. Na druhou stranu je řada osob 50+, kteří jsou uvězněni v pasti péče o děti a současně starostí o stárnoucí či nemohoucí rodiče.

1.1.4 Změny a projevy stárnutí

Stárnutí přináší mnoho změn (biologické, psychické, sociální), kterým se nelze vyhnout, každý člověk však stárnutím prochází odlišně. Z biologického hlediska se změna týká velké části orgánových soustav a jejich orgánů, nejzásadněji pak kůže a pohybového systému, kdy jsou tyto změny nejvíce viditelné (Mlýnková, 2011, s. 20-23). Kostí jsou křehčí, svaly jsou slabší. Což na druhou stranu může vést k větší míře opatrnosti, ač někdy až přehnané (Stuart-Hamilton, 1999, s. 27).

Z pohledu psychiky se stárnutí u každého jedince odvíjí velmi odlišně, avšak obecně by se dalo říct, že dochází ke zhoršení kognitivních funkcí (vnímání, pozornost, paměť, představy, myšlení). Také může klesat psychická vitalita. Naopak zachována zůstává např. jazyková vybavenost, intelekt, slovní zásoba a některé psychické pochody se mohou zlepšovat (např. trpělivost, rozvaha, vytrvalost aj.). Celistvost osobnosti zůstává zachována, co se mění, jsou její dílčí části (např. některé osobnostní rysy či vlastnosti). V některých případech může docházet i k zesílení či potlačení toho či onoho osobnostního rysu. Dochází také ke změnám žebříčku hodnot – zesiluje se

důraz na vlastní zdraví, potřeba jistoty a bezpečí, touha uplatnit se, a naopak klesá přizpůsobivost životním změnám (Mlýnková, 2011, s. 24-26).

Stuart-Hamilton (1999, s. 87) uvádí, že stárnutí zachovává moudrost a ztrácí důvtip a bystrost. Také paměť s věkem slábne, ač zůstává některých ohledech zachována, převládající je tendence poklesu (Stuart-Hamilton, 1999, s. 119).

Třetí zásadní oblastí změn jsou změny sociální, které se pojí především s odchodem do starobního důchodu, a změna to může být jak pozitivní, tak negativní. Stárnutím a následným odchodem do důchodu se mění role pracujícího člověka v novou roli důchodce. Celý život je člověk zvyklý vykonávat činnost, tvořit hodnoty a přispívat finančně společnosti a státu, s odchodem do důchodu se to však obrátí a jedinec zůstává doma, a naopak stát začne finančně přispívat jemu. Sociální změna se však netýká pouze změny role, ale i ekonomické situace – mnohdy starý člověk spolu se snižováním příjmu či jeho nahrazením penzí není schopen udržet svůj dosavadní životní standard. Následně tak může docházet k omezování ve všech směrech života (zdravotní péče, strava, volnočasové aktivity aj.). V jiných případech naopak může dojít ke zvýšení aktivity, zpestření stravy apod. (počítačové dovednosti, péče o vnoučata, zahrádkaření apod.). Častým jevem u starých lidí je také sociální izolace a ztráta kontaktu s okolím (Mlýnková, 2011, s. 25-26).

Křivohlavý (2011, s. 39-40) uvádí tři různé formy stárnoucích lidí:

- starší lidé v relativně normálním stavu,
- starší lidé v tzv. optimálním stavu,
- starší lidé v tzv. patologickém stavu.

Za normální stav považuje Křivohlavý takovou situaci, kdy člověk není nemocný. Tzv. optimální stav je jakýsi ideál, ke kterému by mohlo dojít při dobrých podmínkách ze strany životního prostředí, které by na jedince

působilo od jeho narození. A třetí, patologický stav, je definován přítomností nemoci (Křivohlavý, 2011, s. 39-40).

Stáří přináší nejzásadnější změny a projevy v podobě na první pohled viditelné, tedy na kůži a v oblasti pohybového systému. Zhoršuje se také zrak, sluch, paměť. Člověku ubývá sil a některé úkony již vyžadují více vynaložené energie. Člověk se nezmění zásadně ze dne na den, změna je postupná, někde více či méně patrná, ale v zásadě člověk pořád zůstává tím samým člověkem. Nejde však jen o změny záporného charakteru. Stáří přináší řadu výhod, které mnohonásobně převyšují nedostatky, a to od trpělivosti po množství nabytých znalostí.

1.2 Demografický vývoj

„Z demografického hlediska je stárnutí populace proces, v jehož průběhu se postupně mění věková struktura obyvatelstva určité geografické jednotky takovým způsobem, že se zvyšuje podíl osob starších 60 nebo 65 let a snižuje se podíl osob mladších 15 let“ (Rabušic, 1995, s. 12).

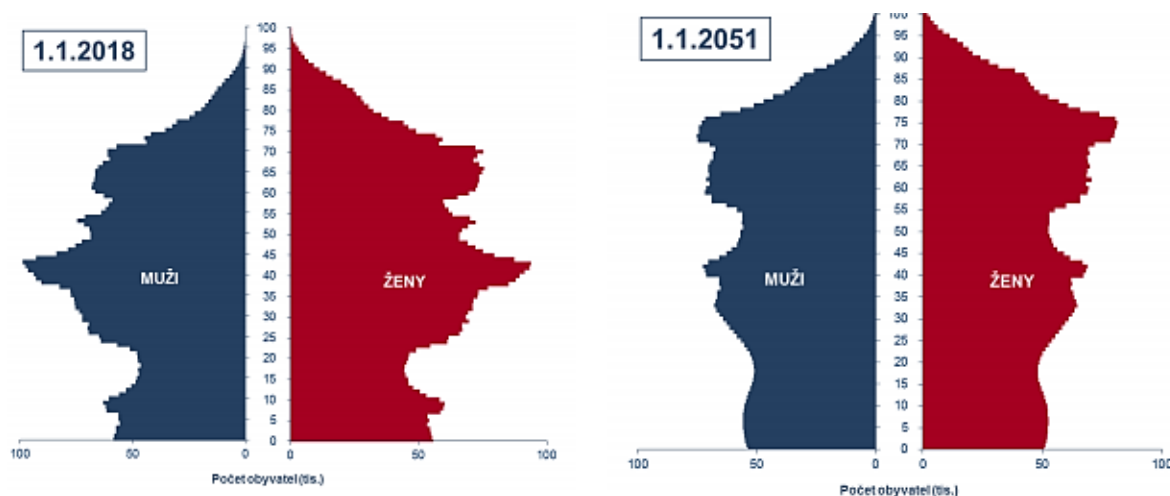
1.2.1 Demografické stárnutí populace

„Trendy souhrnně nazývané termínem stárnutí populace představují jednu z nejzásadnějších změn, jíž bude Evropa v následujících dekádách čelit. Česká republika přitom představuje jednoho z pomyslných lídrů v oblasti populačního stárnutí. Při současné míře porodnosti se řadí mezi jedny z nejpomaleji rostoucích populací na světě a zároveň mezi ty, které rovněž nejrychleji stárnou“ (Sokačová, 2014, s. 8).

„Struktura jakékoliv populace se mění díky třem demografickým procesům: porodnosti, úmrtnosti a migraci“ (Rabušic, 2002, s. 4). Demografové uvádějí, že dvě zásadní příčiny, které se zasloužily o postupné stárnutí populace, jsou:

- nízká porodnost,
- prodlužující se délka lidského života a nízká úmrtnost (Ort, 2004, s. 31).

Jak uvádí Sak a Kolesárová (2012, s. 86), rok, co rok se zvyšuje počet seniorů, klesá počet nově narozených dětí a mládeže a roste průměrný věk. Česká republika však není v procesu stárnutí populace osamocená, tento problém se dotýká většiny vyspělých zemí. Věková struktura v ČR není pouze záležitostí biologie či náhody, ale je silně ovlivněna sociálními procesy. Pro českou společnost je typické střídání silných a slabých generací. Což je patrné i z obrázku 2, kde je v modelaci pro rok 2018 viditelné střídání silnějších a slabších věkových ročníků. Zároveň vpravo na obrázku 2 vidíme modelaci pro rok 2051 zobrazující zmiňovaný trend stárnutí populace, kdy se větší část populace pohybuje ve věku 50+.



Obr. 2 Očekávané složení obyvatelstva podle pohlaví a věku v roce 2018 vs. 2051, střední varianta
(Český statistický úřad, 2018b, s. 13)

Populace ČR má strukturu regresivního typu, kde převažují ženy vyššího věku, což je způsobeno vysokou mírou mužské úmrtnosti a poválečné emigrace. „Regresivní věková struktura je charakteristická stárnutím populace, kdy se při nízké úrovni plodnosti a zlepšování úmrtnostních poměrů zvyšuje zastoupení starých osob v populaci a zároveň se snižuje podíl dětí a mládeže“ (Sak & Kolesárová, 2012, s. 86). Zásadní vliv na věkovou

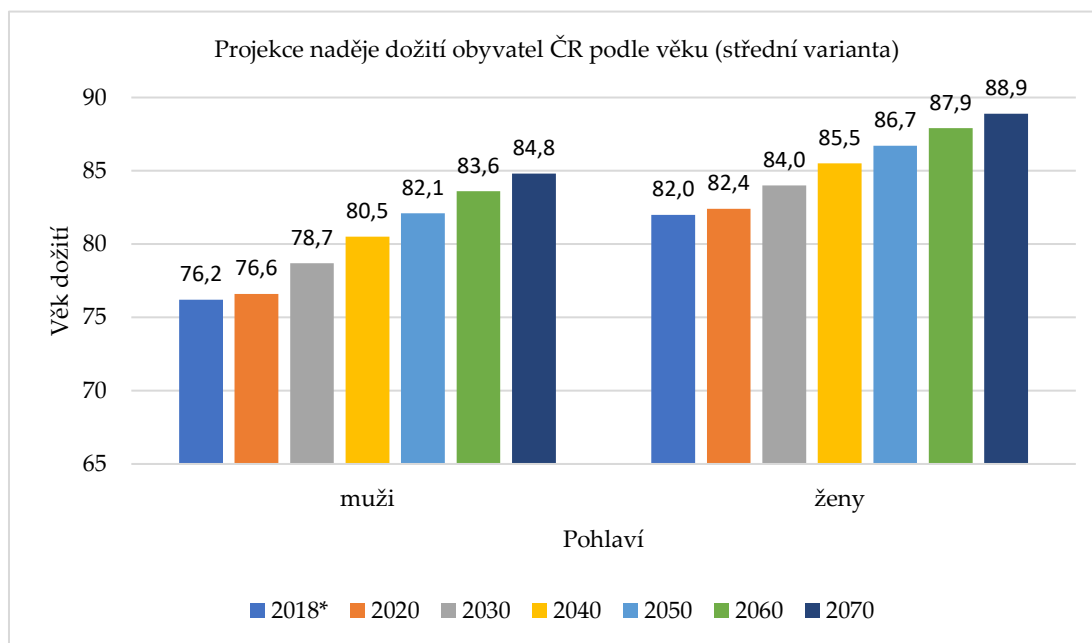
strukturu populace dnešní ČR měly především 2 světové války, hospodářská krize či změna uspořádání společnosti po roce 1989 (Sak & Kolesárová, 2012, s. 86).

Když se vrátíme zpět k faktorům stárnutí populace – prvním zásadním faktorem je snižující se porodnost. V roce 2013 byla úhrnná porodnost 1,46 dítěte na ženu v době jejího reprodukčního období. Přitom záporná hranice pro přirozenou obnovu populace je 2,1 dítěte na jednu ženu (Sokačová, 2014, s. 8). Ruku v ruce s porodností také dochází k poklesu úhrnné plodnosti. Zvyšuje se podíl domácností, kde vydělávají oba partneři, narůstá podíl žen na trhu práce, stává se náročnějším sloučit osobní a profesní život – to vše ovlivňuje snižující se míru plodnosti (Dolejší, 2008, s. 2).

Lidé se dožívají vyššího věku, možnosti lékařské vědy jdou rychle kupředu, zvyšuje se a zkvalitňuje životní úroveň. Právě druhým zmiňovaným faktorem stárnutí obyvatelstva je prodlužující se délka lidského života a nízká úmrtnost. „Vývoj délky života v posledním století můžeme označit za dramatický. Za posledních devadesát let se *naděje dožití*¹ při narození prodloužila u mužů o 27,3 roků a u žen o 31 roků“ (Sak & Kolesárová, 2012, s. 89). A jak dále Sak a Kolesárová (2012, s. 88) uvádějí, jenom za posledních 50 let se naděje dožití pro narozené v EU prodloužila o zhruba 10 let. Z projekce grafu 2 je patrné, jak se bude prodlužovat délka dožití obyvatel v rámci České republiky v porovnání naděje dožití u mužů a u žen, kdy ženy se mají dožívat průměrně o 4 roky více, než muži. Co 10 let se také má prodloužit délka života v průměru o 1 rok.

¹ Pravděpodobnost člověka v určitém věku, že bude žít určitý počet let a dožije se určitého věku.

Graf 2 Projekce obyvatel ČR dle věku v letech 2018-2070 (Český statistický úřad, 2018a), *reálná data



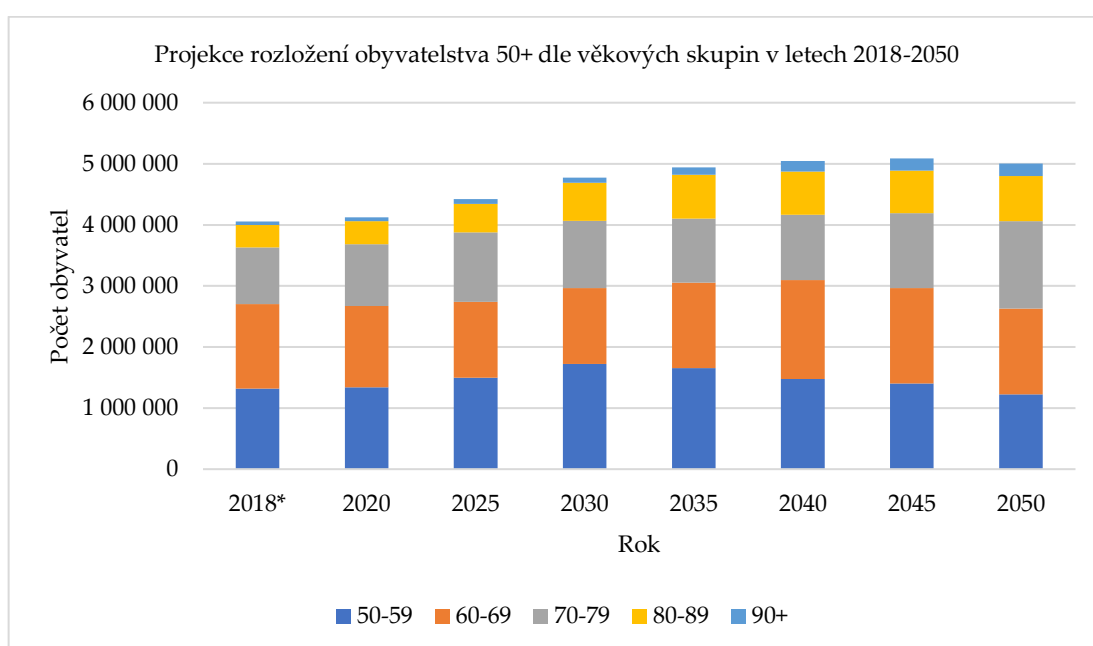
Nízká porodnost spolu s prodlužující se délkou lidského života jsou hlavními faktory trendu stárnutí populace, a není tomu tak pouze v České republice. Tomuto trendu čelí celý svět. V České republice se však současně potýkáme s větším počtem žen dožívajících se vyššího věku, což je ovlivněno historickými souvislostmi, především dvěma světovými válkami. Snižuje se podíl mládeže, prodlužuje se věk, ve kterém ženy rodí děti, a to nejen v souvislosti s pokročilými medicínskými možnostmi, ale i v souvislosti s kariérním životem.

1.2.2 Stárnutí populace a trh práce

Hasmanová Marhánková (cituji podle Sokačová, 2014, s. 8) uvádí, že dle prognóz demografického vývoje bude v ČR průměrný věk obyvatel v roce 2101 zhruba 50 let, současně s tím bude počet obyvatel klesat na hodnotu někde kolem 7 milionů obyvatel. Předpokládá se, že z těchto 7 milionů bude zhruba třetinu tvořit skupina obyvatel ve věku 65 let a starší. Pro zajímavost, v roce 1990 byl v ČR průměrný věk zhruba 36 let a osoby starší 65 let tvořili cca 12,5 % populace (Hasmanová Marhánková, cituji podle Sokačová, 2014,

s. 8). Z grafu 3, který zobrazuje projekci rozložení obyvatelstva 50+ dle věkových skupin od roku 2018 až do roku 2050 je patrné, že podíl osob ve věku 50+ bude stoupat a nejvíce zastoupenou skupinou budou lidé ve věku 50-59 let a 60-69 let. Tedy skupina obyvatel, které Haškovcová (kapitola 1.1.2) označuje jako osoby středního a vyššího věku, jinak také skupinu předdůchodovou a tzv. mladé seniory, kteří jsou stále plnohodnotně zaměstnatelní.

Graf 3 Projekce rozložení obyvatelstva ČR v letech 2018-2050 (Český statistický úřad, 2019, s. 46), *reálná data



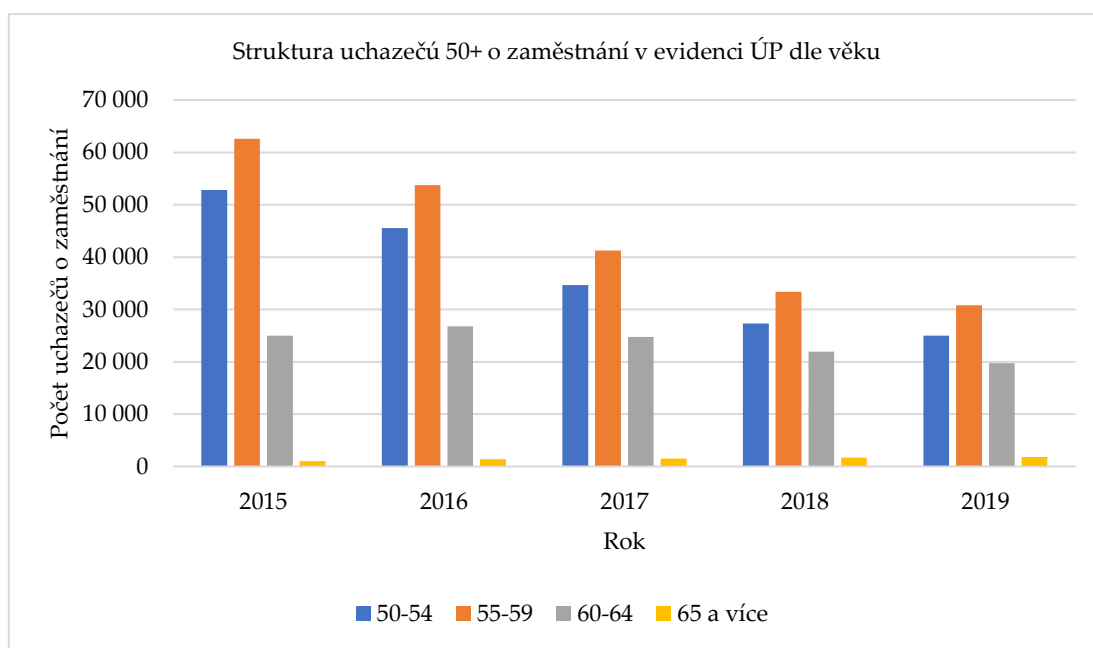
Uváděné demografické trendy upozorňující na stárnutí populace a rostoucí počet seniorů bývá často představován v katastrofickém světle. „Starší generace jsou v rámci těchto vizí představovány jako potencionální hrozba pro ekonomiku, zdravotnictví či sociální služby. Je přitom paradoxní, že proces demografického stárnutí, i přes negativní tón, který je s ním spojován, je výsledkem řady pozitivních změn na úrovni běžného života“ (Hasmanová Marhánková, cituji podle Sokačová, 2014, s. 8). Jeví se tedy rozporuplně, že stárnutí populace je zarámováno negativismem a vzbuzuje představu hrozby pro společnost. Přitom stárnutí populace přináší i řadu

pozitivních výsledků jako je neustále prodlužující se délka dožití patrná z grafu 2, zkvalitňování zdravotní péče apod. Je tedy otázkou, zda je stárnutí populace jevem, kterého bychom se měli tak zásadně obávat (Hasmanová Marhánková, cituji podle Sokačová, 2014, s. 9).

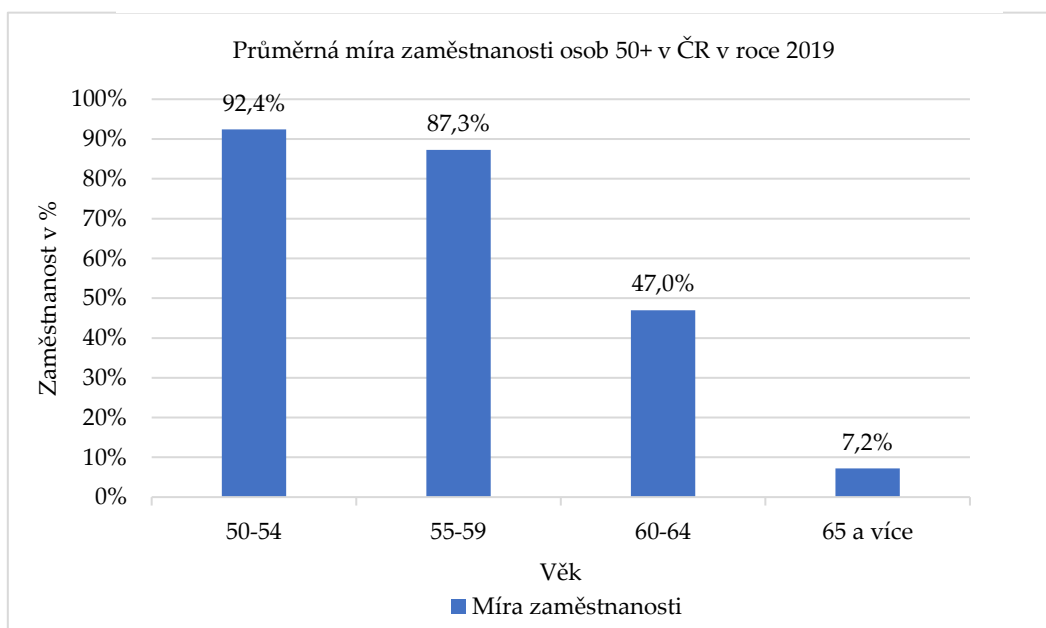
S katastrofickými scénáři stárnutí populace je také spojena tzv. *demografická panika*, která má dle Vidovičové (2008, s. 26) charakteristiku ideologie. „Zjednodušená a emocionálně zabarvená prezentace dat o věkové skladbě společnosti vedená s cílem implementovat do veřejného mínění soubor partikulárních zájmů – i to by mohla být velmi přesná definice tohoto konceptu“ (Vidovičová, 2008, s. 26). Pojem demografická panika je odvozen od pojmu morální panika S. Cohena, který charakterizuje takovou paniku jako prostředek sloužící k označování určitých skupin, osob nebo podmínek jako hrozbu pro společnost a její zájmy prostřednictvím především zveličování určitých událostí a faktů a dramatických titulků. A právě média jsou nejvýraznějším realizátorem demografické paniky, neboť konstruuji sociální realitu a definují veřejný zájem (Vidovičová, 2008, s. 27-30).

„Osoby 50+ a specificky pak osoby pečující patří mezi skupiny obyvatel, které se potýkají s různými potížemi jak v oblasti trhu práce, tak i ve společnosti. Z hlediska nezaměstnanosti a uplatnění na trhu práce patří k nejohroženějším absolventi, lidé s nějakou formou postižení, rodiče vracející se po rodičovské dovolené na trh práce, nízko kvalifikované osoby, a právě lidé starší padesáti let a v předdůchodovém věku. Podíváme-li se na statistiky, pak podíl uchazečů o zaměstnání nad 50 let věku tvořil v roce 2013 více než čtvrtinu všech nezaměstnaných. Největší nárůst pak zaznamenala kategorie 55–59 let (téměř o osm tisíc)“ (Šimandlová, cituji podle Sokačová, 2014, s. 16). Z grafu 4 je patrné, že i v poslední letech, konkrétně v letech 2015-2019, bylo nejvíce uchazečů 50+ o zaměstnání na ÚP právě ve věkové skupině 55-59 let. Na druhou stranu graf 4 odhaluje velmi pozitivní trend, a to že se počet uchazečů o zaměstnání 50+ v posledních letech stabilně snižuje.

Graf 4 Struktura uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP dle věku (Český statistický úřad, 2021)



Graf 5 Míra zaměstnanosti v ČR u osob 50+ (Český statistický úřad, 2020b)



Současně je dobré uvést i opačný pohled, a to průměrnou míru zaměstnanosti osob 50+ v ČR v roce 2019 viditelnou na grafu 5. Ze které je patrné, že nejzaměstnanější skupinou osob 50+ byly v roce 2019 osoby ve věku 50-54 let, kdy mělo 92,4 % z nich zaměstnání. Při porovnání grafu 4 a grafu 5 se dá vyvozovat, že věkové skupiny 50-54, 55-59 a 60-64 let mají zájem udržet

si zaměstnatelnost, přičemž největší podíl uchazečů o práci je ve věku 50-59 let. Zároveň z věkové kategorie 60-64 let je dle grafu 5 zaměstnaných pouze 47 % osob, ale při srovnání s grafem 4 se již patrně část osob této věkové skupiny o zaměstnání neuchází, z čehož se dá vyvozovat, že pravděpodobně odešli do předčasného důchodu.

„Význam a rozsah změn spojených s tzv. stárnutím populace není možné podceňovat. Podobně si není možné myslet, že řada ze stávajících principů fungování institucí (ať se jedná o zdravotnický, sociální či penzijní systém) bude udržitelná v současné podobě i tváří v tvář proměnám věkové struktury společnosti. Zároveň je v této souvislosti potřeba zamyslet se nad způsobem, jakým společnost vnímá lidskou biografii a postavení seniorů ve společnosti. Není to tak ale ani samotný proces demografického stárnutí, který by představoval hrozbu pro společnost. Nebezpečné je především ignorování změn, které přináší“ (Hasmanová Marhánková, cituji podle Sokačová, 2014, s. 9).

„Věková struktura společnosti, ať je již dána jako věkové odstupňování, systém věkových norem nebo sociálními souvislostmi kohortní příslušnosti, má hluboký sociální význam a svoji nepřehlédnutelnou funkčnost na všech těchto úrovních“ (Vidovičová, 2008, s. 13). A chceme-li se orientovat a porozumět dění dnešního světa, která nám zobrazují především média, je třeba být obeznámen s faktem, že závorka s číslem za jménem neindikuje váhu člověka či číslo jeho domu, ale definuje věk uváděné osoby (Vidovičová, 2008, s. 13).

Zvyšuje se průměrný věk a spolu s ním i počet obyvatel ve věku 50+. Současně je třeba říct, že stoupá počet zaměstnaných osob 50+ a klesá počet těch nezaměstnaných, ač je stále poměrně vysoký počet osob 50+ evidovaných jako žadatelé o zaměstnání na ÚP. Stárnutí populace v číslech pro nás znamená hrozbu, ale již si neuvědomuje, že současně s tím se zvyšuje naše šance na delší a kvalitnější život. Díky projekcím, které dnes máme k dispozici

bychom se měli tedy spíše snažit jich využít a připravit se na budoucnost než plakat nad rozlitym mlékem.

1.2.3 Age Management

„Age Management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí“ (Cimbálníková, 2011, s. 54). Zjednodušeně tedy můžeme říct, že AM je řízení, které bere ohled na věk, schopnosti a potenciál pracovníka tak, aby se mohl aktivně podílet na osobních i firemních strategiích a cílech, a to bez případné diskriminace skrze svůj biologický věk (Sokačová, 2014, s. 28-29).

Řízení starších pracovníků je středobodem zájmu na mnoha úrovních, liší se pak samozřejmě motivací a konkrétními projevy. „Obecně lze rozlišit tři úrovně, na kterých hlavní aktéři zainteresovaní na programech Age Managementu své zájmy vyjadřují a realizují. Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizace/podniku a perspektivu veřejnou, tedy širší společenský zájem“ (Cimbálníková, 2011, s. 54).

Na individuální úrovni AM stojí na zájmu samotného jednotlivce a jeho udržení a případné obnově vlastní zaměstnatelnosti. Organizační úroveň AM sleduje udržení a rozvoj lidského potencionálu, jeho přizpůsobení potřebám podniku a zvýšení produktivity práce. Úroveň veřejná se soustředí na maximalizaci podílu starších pracovníků vzhledem k ekonomickému a sociálnímu rozvoji (Cimbálníková, 2011, s. 55-57).

Dle Ilmarinena (2012, s. 1) toto „řízení zohledňující věkovou strukturu sleduje osm základních cílů:

- lepší informovanost o stárnutí,
- spravedlivé postoje ke stárnutí,
- řízení zohledňující věkovou strukturu jako jeden ze základních úkolů a povinností manažerů a nadřízených,

- řízení zohledňující věkovou strukturu jako součást politiky v oblasti lidských zdrojů,
- podpora pracovní schopnosti a produktivity,
- celoživotní učení,
- pracovní úvazky zohledňující věk,
- a bezpečný a důstojný přechod do důchodu“.

AM zahrnuje řadu opatření, které by měla pomoci zlepšit uplatnitelnost a zaměstnatelnost všech věkových skupin bez ohledu na pohlaví. Jsou jimi např. péče o zdraví, rozvoj pracovního prostředí, restrukturalizace a větší flexibilita pracovních míst, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce a pracoviště, podpora mezigenerační spolupráce a učení, podpora psychické a fyzické kondice pracovníků, rozvoj personálních náborových strategií s cílem udržet pracovníky vyššího věku, uspokojení z práce a zachování osobní i pracovní pohody, monitoring aktivit AM a další (Novotný et al., 2014, s. 56).²

Koncept age managementu je něco, čím by se měla každá společnost řídit, a to především na jeho organizační úrovni. Předností AM je především fakt, že bere ohled na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců s cílem udržet určitou úroveň zaměstnatelnosti jedince s ohledem na mezigenerační spolupráci.

² Při tvorbě teoretické části této práce jsem zvažovala zařazení také právní a zákonné problematiky zaměstnávání osob 50+, ale nakonec jsem v průběhu studia literatury a přípravě výzkumu, a to i po diskusi s vedoucí mé práce, usoudila, že zákonné podmínky nemohou zvýhodňovat ani naopak diskriminovat pracující osoby podle věku, takže by neměly ovlivňovat tematiku příležitostí a bariér zaměstnávání osob starších 50 let.

1.3 Postavení osob 50+ na trhu práce

„Má zkušenosti, dostatek psychických i duševních sil, a ještě hodně co nabídnout. Pokud ale člověk ve věku nad 50 let ztratí práci, novou si hledá jen těžko. Český pracovní trh se pomalu dostává do rozporuplné situace. Situace, kterou je potřeba řešit. Protože zatímco mladých lidí, které je možné zaměstnat, bude ubývat, těch starších naopak ještě hodně přibude“ (Fojtů, 2011).

1.3.1 Přednosti zaměstnanců 50+ z pohledu pracovní síly

V následující kapitole se zaměřím na výčet výhod a předností pracovníků 50+. V souvislosti s věkem můžeme u zaměstnanců 50+ definovat jako přednosti (Bejtkovský, 2013, s. 16-18; Bočková & Hastrmanová & Havrdová, 2011, s. 17):

- mnohaleté zkušenosti a klíčové dovednosti (odbornost, znalosti ověřené praxí, zručnost, profesní vyzrálost, know-how, kontakty a vazby v oboru, znalost prostředí oboru a konkurence),
- vlastnosti jako konkurenční výhoda (vyzrálost a serióznost, stabilita v názorech, vytrvalost, trpělivost, vybudovaná dobrá pověst, pečlivost a přesnost, rozvážnost, spolehlivost, zodpovědnost, řešení problémů pomocí zkušeností, zvládání emocí),
- pracovní postoje (vysoká loajalita, nízká míra fluktuace, profesní čest, soustředěnost, priorita udržet si práci před kariérním postupem, tolerance vůči omezením, vybudované pracovní návyky),
- zázemí a životní priority (časová flexibilita, minimum nároků ze strany rodiny, ujasněné priority, motivovanost udržet si práci před důchodem, nižší ambice a soupeřivost),

- spolupráce a jednání s lidmi (úcta, ochota pomáhat druhým, zralý přístup k lidem, naslouchání, empatie, umění zpětné vazby, uvážlivost, obezřetné jednání, asertivita),
- formy úvazků (klidnější tempo, práce o víkendech, dobrovolnictví, sdílená pracovní místa, kratší pracovní úvazky),
- předávání znalostí (mentoring, adaptace nových zaměstnanců, sdílení celoživotních zkušeností, asociace ve zkušenostech a znalostech).

Standardem dnešních pracovních prostředí je fakt, že pracovní role nejsou tvořeny podle studijních oborů, ale jsou provázány s potřebami praxe. Transfer klíčových znalostí a dovedností je tak zásadní pro zaučení nově příchozích zaměstnanců. A často jsou nositeli těchto klíčových znalostí a dovedností právě zaměstnanci 50+. Takový zaměstnanec pak zpravidla dokáže i s potřebnou trpělivostí a ochotou zasvětit nového kolegu do pracovních postupů i návyků (Bejtkovský, 2013, s. 18-20).

Dle Bejtkovského (2013, s. 19-20) je třeba na kvalifikované pracovníky 50+ pohlížet s tou myšlenkou, že vedle své hlavní pracovní činnosti by mohli vykonávat další činnosti jako např. mentorování, vedení praxí, lektorovat interní odborné tréninky, sdílet své zkušenosti se zbytkem firmy apod. Ne všichni zaměstnanci ale mají srovnatelnou úroveň a hodnotu znalostí a zkušeností. V organizacích nalezneme dle DeLonga (cituji podle Bejtkovský, 2013, s. 20) 3 typy zaměstnanců 50+ – poměrně snadno nahraditelné (mají nízkou kvalifikaci, nemají klíčové znalosti a zkušenosti), kvalifikovaně vyšší zaměstnance a manažery (obtěžně nahraditelní, vyplatí se investovat do jejich rozvoje a kariérního růstu) a vysoce kvalifikované zaměstnance a manažery (nositelé klíčových znalostí a zkušeností důležitých pro chod podniku) (Bejtkovský, 2013, s. 18-20).

Zaměstnanci 50+ mají celou řadu předností a výhod, které je třeba brát v potaz. Mimo celkového zklidnění, stability, dlouholetých zkušeností

a dalších znalostí a dovedností, je třeba u osob 50+ pracovat i s potenciálem v oblasti předávání zkušeností, zaučování nových kolegů, což může být v organizaci pro starší pracovníky klíčovým posláním.

1.3.2 Nedostatky zaměstnanců 50+ z pohledu pracovní síly

V následující kapitole se zaměřím na výčet nevýhod a nedostatků pracovníků 50+. V souvislosti s věkem můžeme u zaměstnanců 50+ definovat jako nedostatky (Bejtkovský, 2013, s. 20-23; Bočková & Hastrmanová & Havrdová, 2011, s. 16):

- psychické změny (ztráta sebevědomí a sebedůvěry, zhoršující se smyslové vnímání, menší krátkodobá paměť, delší reaktivita, zapomětlivost, pomalé rozhodování, flegmaticčnost, stres, vyhoření),
- chybějící dovednosti a nové výzvy (nízká počítačová gramotnost, nízká jazyková vybavenost, menší kreativita, nízká adaptabilita na nové výzvy, nižší ochota profesně se vzdělávat, nedůvěra k novým věcem a postupům, rutina, neschopnost reagovat na změny),
- týmovost a jednání s druhými lidmi (nižší flexibilita a přizpůsobivost, sklony ke stereotypům, neochota respektovat mladší, snížená tolerance k ostatním, výbušnost, mezigenerační napětí, konkurence mladších kolegů),
- stereotypy vůči 50+ (negativní očekávání související s věkem, ztráta sebevědomí a důvěry, obavy z nezaměstnanosti, horší orientace na trhu práce),
- podcenění rizika v důsledku přecenění zkušeností, obavy ze ztráty zaměstnání, nižší nároky na práci a finanční odměnu,
- fyzické aspekty (zdravotní omezení, nižší fyzická zdatnost a výkon, méně atraktivní vzhled, pomalejší pracovní tempo,

snížení výkonnosti, únava, snížená pohyblivost, vyšší nemocnost, zhoršený zdravotní stav, zhoršená mobilita),

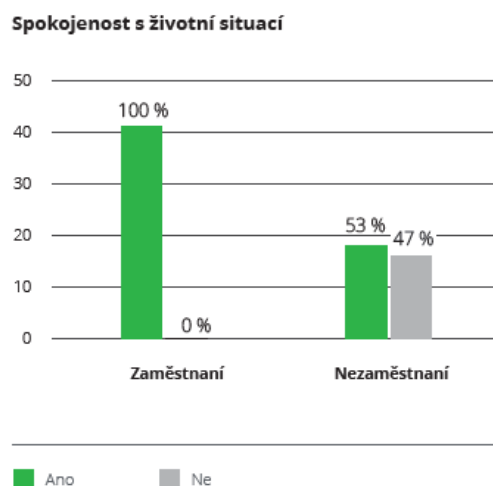
- pracovní příležitosti (méně možností pracovního uplatnění, snižování stavů, horší pracovní nabídky, diskriminace),
- zaměstnanec vs. zaměstnavatel (vyšší náklady na zaměstnance, negativní postoj zaměstnavatele vůči zaměstnanci 50+, nevyužití potenciálu zaměstnance, zvýšená míra pracovních úrazů).

Jako s věkem přichází mnoho výhod, objevuje se i řada nedostatků. Je samozřejmě velmi individuální, s jakými limity se v souvislosti s věkem daný jedinec 50+ potýká. To se odvíjí od vztahů, které v životě vedl, od předchozích zaměstnavatelů, životního stylu, prostředí, ve kterém se pohyboval apod. Některé nedostatky se u osob 50+ projevují častěji a stávají se tak pro ně společným jmenovatelem. Jiné mohou být především výsledkem stereotypů, které společnost vůči lidem 50+ zaujímá.

1.3.3 Význam & důležitost práce pro starší pracovníky

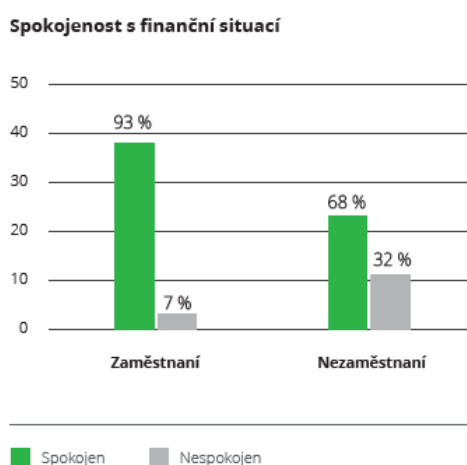
„Práce je důležitou součástí života člověka. Je pro nás nejen zdrojem financí, ale také místem realizace vlastních schopností a dovedností. Lidé často odstartují pracovní kariéru s očekáváním: mají cíle, kterých chtějí dosáhnout, a své vysněné pracovní pozice. Práce člověku přináší nové kontakty, přátele, ale i úctu, pocit užitečnosti a význam vlastní činnosti“ (Bočková & Hastrmanová & Havrdová, 2011, s. 13).

Dle dotazníkového průzkumu společnosti Deloitte (2019, s. 7), která uskutečnila rozhovor se 75 zástupci věkové kategorie 50+, byli všichni zaměstnaní pracovníci 50+ spokojení, naopak ze skupiny nezaměstnaných bylo spokojených pouze 53 % z nich (detail uveden na obrázku 3).



Obr. 3 Spokojenost osob 50+ s životní situací (Deloitte, 2019, str. 7)

Při dotazování se na finanční spokojenost bylo 93 % zaměstnaných spokojeno se svojí finanční situací, a naopak 32 % nezaměstnaných bylo se svojí finanční situací nespokojeno, jak je patrné z obrázku 4 (Deloitte, 2019, s. 8).



Obr. 4 Spokojenost osob 50+ s finanční situací (Deloitte, 2019, s. 8)

Kafková a Rabušic (2010, s. 325) uvádějí, že to, jak je člověkem vnímána důležitost práce v životě, významně ovlivňuje fakt, zda je jedinec ekonomicky aktivní nebo ekonomicky neaktivní. A právě spokojenost s prací, patrná z obrázku 3, zejména pak ve vyšším věku, zásadně ovlivňuje to, zda jedinec zůstane ekonomicky aktivní nebo se bude snažit trh práce opustit. Vliv na

vnímání důležitosti práce má, především v posledním desetiletí, také stoupající význam volného času a přátel (Kafková & Rabušic, 2010, s. 325-326).

Jedním z dalších faktorů také může být míra zaměstnanosti a nezaměstnanosti. „V České republice byla nezaměstnanost dlouhodobě nízká a můžeme tak předpokládat, že lidé nemají velké obavy ze ztráty zaměstnání. Mít práci je tak pro Čechy samozřejmostí a samozřejmé věci, jak známo, se nám obvykle nezdají být důležité (Kafková & Rabušic, 2010, s. 326).

Fakt, zda jedinec 50+ považuje práci za důležitou a je s ní spokojený, také ovlivňuje to, do jaké míry má možnost o své práci, její náplni a formě, rozhodovat. Dle Kafkové a Rabušice jsou lidé, kteří mají větší rozhodovací volnost, výrazně spokojenější. Zároveň míra, do které může zaměstnanec o své a ve své práci rozhodovat je úzce propojena s jeho nejvyšším dosaženým vzděláním (Kafková & Rabušic, 2010, s. 327-328).

Znovu tedy docházím k utvrzení, že zaměstnatelnost a její bariéry kromě situace na trhu práce, ovlivňuje i nejvyšší dosažené vzdělání a vliv doby, ve které se nacházíme (rychlost, modernizace, zkvalitňování). Práce je důležitou součástí života a uvedený průzkum jasně poukazuje na to, že i ve starším věku je přítomnost zaměstnání faktorem, který ovlivňuje život jedince. Stejně jako má práce určitou hodnotu pro nás, máme my samotní určitou hodnotu díky práci, pracovnímu zařazení, konkrétní pozici, a to vše se může významně odrážet na kvalitě našeho života.

1.3.4 Ageismus

„Pohled na stáří a posuzování (percepce) starých osob bylo a je ovlivněno ideami, představami a stereotypy o tom, co to je stárnout a být starým. Postoje ke stáří, tak jako i k jiným věkovým skupinám, tak nejsou pouze výsledkem osobní zkušenosti. Jsou dány především sociálně, jsou výsledkem vidění prostřednictvím kulturního prizmatu. Proto je možné, že v některých kulturách jsou vráscitá tvář, pomalé pohyby a ztlhlý hlas

interpretovány jako výraz zkušenosti, rozvahy a moudrosti, zatímco v jiných jako příznak ztráty vitality a schopnosti jasného vyjadřování“ (Rabušic, 1995, s. 142).

Ageismus je ve stručnosti řečeno předsudek vůči stáří. Zahrnuje předsudky, stereotypy, negativní představy a projevy diskriminace vůči starším lidem (Tošnerová, 2002, s. 6).

Níže uvádím několik vybraných mýtů, předsudků a stereotypů vůči generaci 50+, které jsou spjaté se zaměstnáváním. Pracovníci generace 50+ jsou často označováni jako (Bejtkovský, 2013, s. 23-25; Haškovcová, 201, s. 42-43; Tošnerová, 2002, s. 7-9; Novotný et al., 2014, s. 132-135):

- nepřizpůsobiví a neochotní,
- nevyplatí se investovat do jejich vzdělávání, neboť již nebudou danou práci vykonávat dlouho,
- méně produktivní,
- hůře se vzdělávají a učí nové věci,
- nemají kladný vztah k moderním technologiím a často jim nerozumí,
- méně flexibilní a adaptabilní,
- chybí jim kreativita a inovátorství,
- zaměstnávat je obnáší zvýšené náklady,
- s vyšším věkem ztrácí zájem o svoji práci,
- brání mladším pracovníkům získat práci,
- postrádají schopnost mobility,
- starý člověk = člověk co odejde do důchodu,
- s věkem přicházejí o krásu,
- osamělí a společensky izolovaní.

Tošnerová (2002, s. 10) zmiňuje, že „přes skutečnost, že starší osoby jsou nejrychleji rostoucí věkovou skupinou, v životě se zdá, jakoby šlo o mizející skupinu. Jak stárnou, ztrácejí důležitost, hodnotu, účinnost“. Veškeré

stereotypy a mýty jsou podporovány řadou skutečností – např. starší lidé jsou minimálně viditelní v televizi (ač televizi sledují více než jiné věkové kategorie), také reklama je zaměřena na jinou cílovou skupinu. To samé se dá říct o fotografiích a obrázcích v novinách a časopisech. Naopak různá vyjádření zdravotníků vůči nemocem, nebo výrobců zdravotnických pomůcek, často na stáří důrazně poukazují.

„V praxi se často setkáváme s ageismem jako s věkovou diskriminací jednotlivce nebo skupin starších lidí například v inzerátech nabízejících zaměstnání: „Jsme mladý kolektiv, hledáme pružnou dynamickou osobnost“. Při výběrovém pohovoru vám ale nikdo nesdělí, že generace 50+ není chápána jako pružná a dynamická“ (Tošnerová, 2002, s. 10).

V běžném životě se setkáváme, i díky médiím a vlivu reklam, s řadou informací souvisejících se stářím, a to především v souvislosti s limity stáří. Je přímo poukazováno na limity zdravotní, v médiích denně slyšíme, že senioři dostanou přidáno na důchodu, zatímco čelíme informacím, že dnešní mladá generace již důchody nebude znát. Utváříme si názor na základě toho, co slyšíme, ale také toho, co vidíme – vráscitá tvář je pro nás symbolem ztráty a poklesu. Jen velmi málo se ve veřejném prostoru oslavuje to, co stáří přináší a činí tak osoby 50+ v mnoha ohledech výjimečnými.

V empirické části této diplomové práce navazují na teoretické pojmy vztahující se k zaměstnávání lidí 50+, především pak na kapitulu 1.1.3 a kapitulu 1.3., které charakterizují pracovníky věkové kategorie 50+ z pohledu jejich předností a nedostatků v souvislosti s postavením na trhu práce.

2 Výzkum v organizaci XY

Pro účely své diplomové práce jsem se rozhodla navázat na svoji bakalářskou práci a zkoumat organizaci, ve které v současnosti působím již 5. rokem na pozici specialisty náborů a vzdělávání. Tématika zaměstnávání osob 50+ se mě tedy v této organizaci přímo dotýká. Z důvodu anonymizace budu organizaci označovat jako XY. Jedná se o jednu z největších technologických firem v České republice, která má globální přesah a věnuje se celé řadě produktů od oblasti energetiky přes mobilitu po zdravotnictví. Další popis organizace, kterému se věnuji v kapitole 2.1., čerpá z mých vlastních pracovních zkušeností a nabytých znalostí.

2.1 Základní údaje o organizaci

Organizace XY v rámci České republiky zaměstnává v současnosti (únor 2021) 950 zaměstnanců. Sídlí na pobočkách v Praze, Plzni, Brně a Ostravě. Hlavní produktový záměr, kterému se v České republice věnuje, je vývoj kolejových vozidel, automatizace železnic, vývoj inteligentních dopravních systémů a prodej a servis kolejových vozidel.

V rámci zmíněných 950 zaměstnanců nalezneme celé spektrum pracovních pozic – od vývojářů a testerů SW, mechanických konstruktérů, elektro projektantů, přes nákupčí, controlling specialisty až po různé administrativní pozice. Také mnoho expertních rolí, které se zabývají průřezovými technickými tématy. A v neposlední řadě také celá populace manažerů v různé úrovni vedení.

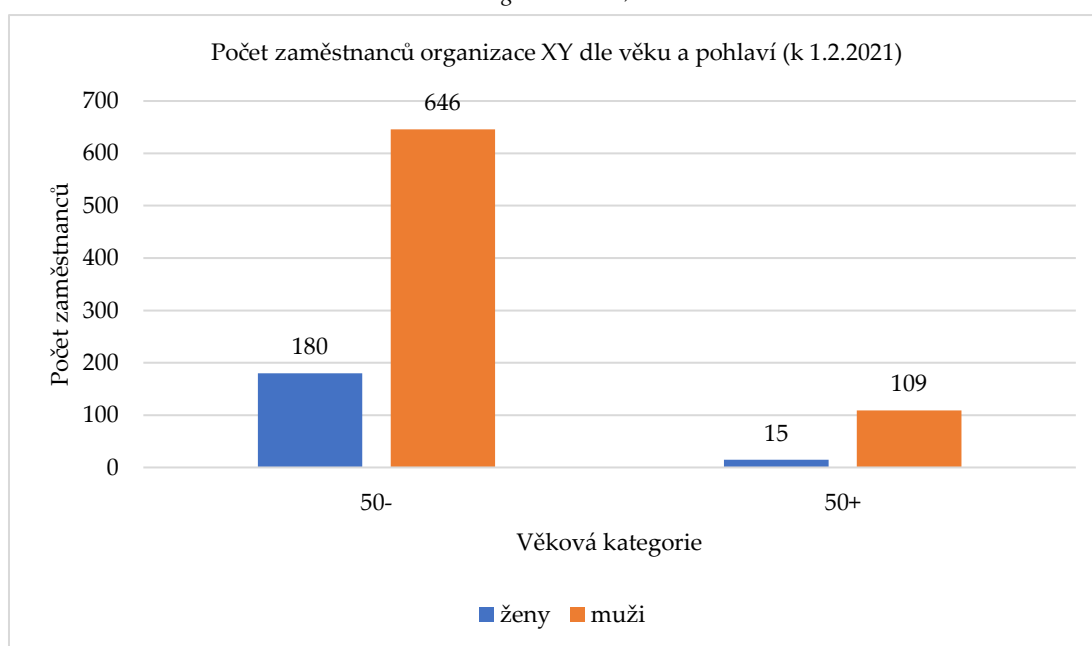
Organizační struktura organizace XY je v rámci ČR liniová v úrovni:

- skupinář,
- vedoucí týmu,
- manažer oddělení,
- jednatelé.

2.1.1 Zaměstnávání osob 50+ v organizaci XY

Pokud bychom se na organizaci XY podívali z pohledu problematiky zaměstnávání osob 50+, v současnosti (únor 2021) je, jak je patrné z grafu 6 níže, v organizaci XY 124 pracovníků ve věkové kategorii 50+. Z toho je v organizaci XY ve věkové kategorii 50+ zaměstnáno z celkového počtu 124 pracovníků 15 žen a 109 mužů.

Graf 6 Počet zaměstnanců organizace XY dle věku a pohlaví (vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace XY)



2.2 Úvod do výzkumu

Cílem mé diplomové práce je identifikovat bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY. Dané téma jsem si vybrala nejen vzhledem k aktuálnosti jeho problematiky, s ohledem na situaci na trhu práce a současně demografický vývoj, tedy stárnutí populace, ale též se jím zabývám i v denním pracovním životě.

Tématu zaměstnávání osob 50+ se věnuje v různých podobách a s různým zaměřením i několik výzkumů, na které odkazuji v teoretické části této práce, již napsaných bakalářských a magisterských diplomových prací, stejně tak se jím zabývá oblast práva a demografie. Přesto, že zmíněné zdroje mluví jasně, stále je toto téma do jisté míry opomíjeno, a to zvláště firmami, které by měly řešit problematiku stárnutí populace v souvislosti se zaměstnáváním pracovníků 50+ v první řadě.

Díky faktu, že v organizaci XY pracuji, a to již zhruba 5 let, mám zažitou nejen firemní kulturu, fungování, naše zaměstnance, ale zároveň se přímo podílím na zaměstnávání pracovníků 50+ v naší organizaci. Respektive účastním se tohoto procesu spolu s manažerem či vedoucím týmu, který má hlavní rozhodovací slovo. Z mé strany jde spíše o doporučení, metodické rady aj. Díky tomuto se mi o to lépe pracovalo na výzkumné části diplomové práce.

S ohledem na výzkumný cíl jsem nakonec zvolila smíšený výzkum, tedy kombinaci kvalitativního a kvantitativního výzkumu, abych tak mohla prozkoumat jak vnímání většího počtu vedoucích pracovníků, tak se detailněji zaměřit na reálnou zkušenost zaměstnanců příslušné věkové kategorie a následně oba tyto pohledy propojit.

V kvalitativním výzkumu jsem se rozhodla jít cestou zakotvené teorie. Hendl (2016, s. 128) uvádí, že „cílem výzkumu, který vychází ze strategie zakotvené teorie, je návrh teorie pro fenomény v určité situaci, na niž je zaměřena pozornost výzkumníka. Vznikající teorie je zakotvena v datech,

získaných během studie. Pozornost se věnuje zvláště jednání a interakcím sledovaných jedinců a procesům v daném prostředí“. Chtěla jsem docílit pochopení a vnímání zkušeností pracovníků 50+ se zaměstnáváním v organizaci XY – data jsem získávala prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů, které byly zaměřeny především na osobní zkušenost pracovníka 50+ s bariérami a příležitostmi v rámci zaměstnávání, ale i změnou v průběhu života. V kvalitativním výzkumu se metodologicky opírám především o Švaříčka a Šedřovou (2007).

Pro část kvantitativního výzkumu jsem si vybrala techniku dotazníku. Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na vedoucí pracovníky organizace XY s cílem identifikovat, jaké vnímají z jejich pohledu bariéry a příležitosti zaměstnávání osob 50+ v organizaci XY. V kvantitativním výzkumu se z metodologického pohledu opírám především o Gavoru (2000).

Při tvorbě otázek, jak v dotazníku, tak při volbě témat pro polostrukturovaný rozhovor, jsem se opírala o základy teoretické části této práce.

2.3 Stanovení výzkumných otázek a hypotéz

Na základě výzkumného cíle jsem stanovila 2 výzkumné otázky.

- 1) Jaké bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY identifikují vedoucí pracovníci?
- 2) Jaké mají zaměstnanci 50+ zkušenosti s bariérami a příležitostmi zaměstnávání v organizaci XY?

2.3.1 Předvýzkum

Jelikož nejsem příslušníkem věkové kategorie 50+, chybí mi kontext pro bližší pochopení vnímání osob ve věkové kategorii 50+. Z tohoto důvodu jsem provedla před samotnou konstrukcí polostrukturovaného rozhovoru a témat

pro něj předvýzkum s jedním ze zaměstnanců organizace XY věkové kategorie 50+, abych porozuměla jeho vnímání a nahlížení na toto téma, zda je ochotný se mnou vůbec o tomto tématu hovořit, zda se dorozumíme, jak on sám vlastně problematiku zaměstnávání osob 50+ vnímá a jaká témata k diskusi se v oblasti zaměstnávání osob 50+ objevují.

Pro tyto účely se mi podařilo oslovit zaměstnance, který v naší společnosti působí přes 12 let, zastupuje organizaci v různých spolcích, je velmi všestranný, vede aktivní život, působí i na akademické půdě. Z tohoto předvýzkumu se mi následně podařilo navázat jak v tvorbě témat pro rozhovory, tak v tvorbě obsahu teoretické části. Tento zaměstnanec již nebyl zahrnut do ostrých polostrukturovaných rozhovorů.

2.3.2 Formulace hypotéz k dotazníkovému šetření

V rámci empirické části své diplomové práce chci potvrdit nebo naopak vyvrátit pomocí dotazníkového šetření níže uvedené hypotézy, které jsem stanovila na základě studia literatury v teoretické části této práce ve spojení se znalostí prostředí organizace XY a s ohledem na kontext výzkumných otázek.

- 1) Vedoucí pracovníci vnímají v oblasti zaměstnávání osob 50+ více příležitostí než bariér.
- 2) Ženy ve vedoucích rolích vnímají u osob 50+ více příležitostí než muži, kteří vnímají spíše bariéry.
- 3) Mladší vedoucí pracovníci vnímají spíše příležitosti zaměstnávání osob 50+, starší vedoucí pracovníci vnímají spíše bariéry.

2.4 Konstrukce výzkumného nástroje

Pro zpracování výzkumu jsem zvolila metodu polostrukturovaného rozhovoru v kombinaci s dotazníkovým šetřením. Pro sérii rozhovorů se zaměstnanci věkové kategorie 50+ využiji techniku polostrukturovaného

rozhovoru. U vedoucích pracovníků organizace XY pro identifikaci přístupu konkrétní organizace k zaměstnávání lidí 50+ použiji techniku dotazníku.

2.4.1 Dotazníkové šetření

Dotazník jsem konstruovala dle Gavory (2000). Dotazník se skládá ze dvou částí. V úvodní části vysvětluji, proč a za jakým účelem se respondentovi dotazník dostává do rukou, osvětluji způsob vyplnění dotazníku a také co bude výstupem tohoto dotazníkového šetření.

První část se skládá ze 2 otázek osobního charakteru – dotazuji se zde uzavřenou otázkou na pohlaví a otevřenou otázkou na věk respondenta. Otázka na věk respondenta byla záměrně nastavena jako otevřená, aby reálně odrazila vnímání jednotlivců dle jejich věku bez umělého rozřazení do předem stanovených věkových kategorií. Zařazení otázky na věk a pohlaví není podloženou teoretickou částí této práce, ale s ohledem na výzkumnou otázku a následné stanovení hypotéz chci ověřit, zda může mít věk nebo pohlaví vedoucích pracovníků vliv na vnímání příležitostí a bariér v zaměstnávání osob 50+. Poptávala jsem i na ÚP informace související s věkem a pohlavím vedoucích zaměstnanců v kontextu s vnímáním bariér a příležitostí zaměstnávání osob 50+, ale bohužel se mi nepodařilo získat potřebný druh statistik.

Druhá část dotazníku obsahuje 42 uzavřených otázek rozdělených do 5 tematických okruhů. Respondent zde odpovídá pomocí čtyřstupňové škály *zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím a zcela nesouhlasím*. Při sestavování této části dotazníku jsem se opírala o teoretickou část této práce, především o poznatky kapitoly 1.1.4 pojednávající o změnách a projevech spojených se stárnutím a informace z kapitoly 1.3. týkající se postavení osob 50+ na trhu práce a předností a nedostatků těchto pracovníků. Během tvorby otázek a tematických okruhů došlo k zásadní redukci, neboť je toto téma poměrně široké. S ohledem na odbornou literaturu, pilotáž k tématům pro

rozhovory a hypotézy jsem vybrala pouze to, co se přímo vztahuje k tématu a co jsem po diskusi s vedoucí této práce vyhodnotila za relevantní. Otázky obsahují konkrétní tvrzení charakterizující pracovníky kategorie 50+. Tematické okruhy jsou rozděleny na:

- znalosti a dovednosti,
- vlastnosti a osobnostní nastavení,
- fyzické a zdravotní aspekty,
- pracovní nastavení a návyky,
- životní priority a zázemí.

Dotazník obsahuje celkem 44 otázek, z toho 43 uzavřených a 1 otevřenou.

Součástí dotazníku byly z důvodu zpevnění odpovědí v dotazníku použity 3 kontrolní otázky, které ověřovaly spolehlivost výpovědí respondentů. Jednalo se o otázky dotazující se na loajalitu vůči zaměstnavateli (Jsou vysoce loajální vůči zaměstnavateli. Mají menší sklony k fluktuaci), motivovanost (Práce se pro ně stává mnohdy rutinou. Jsou motivovaní udržet si dlouhodobě práci před důchodem.) a řešení krizových situací (V krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řešit věci s nadhledem. Snáze podlehnu stresu.)

Dotazník byl distribuován mnou samotnou v online podobě prostřednictvím firemního emailu. Jako platformu pro vyplnění dotazníku jsem zvolila nástroj Forms z firemního kancelářského balíčku Office365. Dotazník byl rozeslán vedoucím pracovníkům společnosti, na vyplnění měli 14 kalendářních dní.

2.4.2 Polostrukturované rozhovory

„Zakotvená teorie je pravděpodobně nejpropracovanějším kvalitativním designem, co se týče míry návodnosti“ (Švaříček & Šedová,

2007, s. 96). Ze všech dostupných zdrojů jsem si pro konstrukci polostrukturovaného rozhovoru zvolila právě Švaříčka a Šedřovou (2007).

V kvalitativním výzkumu je rozhovor nejpoužívanější metodou sběru dat. Také se pro něj používá označení hloubkový rozhovor. Cílem takového rozhovoru je pomocí zkoumání členů určité sociální skupiny, nebo prostředí v němž žijí, vnímat okolnosti a získat totožné pochopení, jako členové dané sociální skupiny (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 159). A právě polostrukturovaný rozhovor je jedním ze dvou základní typů hloubkového rozhovoru.

Pro přípravu polostrukturovaného rozhovoru jsem využila jednak studia literatury, viz kapitola 1 týkající se věku, stárnutí a věkové kategorie 50+, kapitolu 1.3. pojednávající o postavení osob 50+ na trhu práce, specificky pak kapitoly 1.3.1 a 1.3.2 shrnující přednosti a nedostatky osob 50+ z pohledu různých autorů. V neposlední řadě pak byl významným zdrojem pro přípravu témat pro rozhovor předvýzkum v kapitole 2.3.1 této práce. Následně jsem pro pojmenování témat pro rozhovor vycházela z výzkumné otázky: Jaké mají zaměstnanci 50+ zkušenosti s bariérami a příležitostmi zaměstnávání v organizaci XY?

Délku rozhovoru jsem plánovala zhruba na hodinu času s tím, že počátečních 10 minut zabere úvodní fáze, následně 40 minut fáze hlavního dotazování a rozhovor zakončíme zhruba 10 minutovou ukončovací fází.

V úvodní fázi jsem představila sebe, samotný výzkum a poděkovala za ochotu zúčastnit se rozhovoru. Následně jsem spolu s počátkem nahrávání rozhovoru participanta požádala o souhlasy (s nahráváním rozhovoru a využitím získaných informací v DP), a ujistila jsem jej o anonymitě. Představila jsem participantovi formu rozhovoru, zaměření otázek a přešla do další části.

Následovala hlavní fáze, kterou jsem začala tzv. otevírací otázkou „Vnímáte u sebe něco v souvislosti s věkem jako výhodu nebo naopak nevýhodu oproti mladším kolegům?“. Cílem bylo participanta rozpovídat

a stimulovat ho k vyprávění zkušeností a vlastního pohledu. Při rozhovorech jsem se vždy snažila klást pouze 1 otázku a ptát se nejdříve na přítomnost, až poté na budoucnost a minulost – tedy vzpomínky a budoucí očekávání. Zaměřovala jsem se na střídání osobnějších a obecnějších témat, aby byly rozhovory pro participanty komfortní. Otázky byly koncipovány neutrálně a citlivě. Participant byl seznám s tím, že na otázky není nucen odpovídat, pokud by pro něj téma bylo nepříjemné. Otázky jsem se snažila klást otevřeně, jasně a jít do hloubky tam, kde mi to participant umožnil. Využívala jsem techniky sondážních otázek – ticho, ozvěna, pokynutí, přitakání (Hendl, 2016 s. 173). Tam kde jsem to považovala za rozumné jsem využila parafrázování, doptávala jsem se. Ve všech rozhovorech jsem kladla důraz na neutrální postoj tak, abych nijak nehodnotila nebo neposuzovala výpovědi participantů. Seznam témat použitých při rozhovorech je uveden v příloze č. 6.

V rámci prvního rozhovoru jsem prošla celý připravený list s tématy a více se držela struktury rozhovoru. V dalších rozhovorech jsem již reagovala na výpovědi, doptávala jsem se tam kde jsem to považovala za důležité, psala si poznámky a vracela se pak k již vypovězenému.

Ve chvíli, kdy jsem vyčerpala veškerá připravená témata a doptala se na veškeré poznámky, které jsem si v průběhu rozhovoru tvořila, jsem v rámci zakončení rozhovoru dala prostor participantovi, zda on sám by rád něco doplnil, podotknul, příp. se chtěl na něco zeptat. Poté jsem participantovi poděkovala, ukončila nahrávání rozhovoru a rozloučila se.

Polostrukturované rozhovory probíhaly s vybranými zaměstnanci ve věku 50+ v online prostředí přes interní firemní nástroj Teams, aplikace, jež je součástí sady firemního kancelářského balíku Office365. Celkem jsem vedla rozhovor s 8 participanty. Osloveno bylo původně 11 participantů, ale nebylo třeba využít všech možností původně plánovaných rozhovorů, po sedmém rozhovoru jsem již zřetelně vnímala podobnost výpovědí, osmý rozhovor mě pak jen utvrdil v plánu ukončit sérii rozhovorů pro nasycenost dat. Rozhovory

se mi podařilo zrealizovat v rozmezí 3 týdnů. Po každém rozhovoru jsem rovnou data přepsala a započala analýzu dat technikou otevřeného kódování.

Při přepisu jsem data anonymizovala tak, aby byla zajištěna ochrana účastníků i organizace. Během přepisu jsem nahrazovala reálná jména písmeny abecedy tak, jak jdou za sebou. Při přepisu též došlo k označení řádků čísly pro jednodušší orientaci a práci při analýze dat. Ukázku přepisu rozhovoru naleznete v příloze č. 7.

2.4.3 Pilotáž

V rámci předvýzkumu sběru dat pomocí techniky dotazníku jsem se dvěma zaměstnanci, kteří nemají vedoucí pozici, ale vzděláním a znalostmi se pohybují na úrovni vedoucích pracovníků, zároveň se i účastní výběru zaměstnanců, vyplnila dotazník. Dotazník jsme společně prošli položku po položce a zkoumali, zda jsou otázky srozumitelné a smysluplné, zda se v dotazníku nenachází něco urážlivého. Ověřovala jsem též, zda je správně pochopeno zadání a pracovníci chápou otázky tak, jak bylo zamýšleno.

Oba pracovníci zvládli dotazník vyplnit v plánovaném čase a dle nastavených pokynů. Po předvýzkumu byla jedna otázka úplně vymazána (objevila se v dotazníku 2x v totožné podobě). Došlo k přepracování otázky týkající se asertivní komunikace. Podoba dotazníku, tak jak byl použit pro předvýzkum, je v příloze č. 1.

Hlubkový rozhovor jsem již do pilotáže nezahrnula, neboť jsem potřebné ověření získala při předvýzkumu.

2.5 Charakteristika výzkumného souboru

Výzkumný soubor pro účel tohoto výzkumu tvořily dvě cílové skupiny. První skupinu, která byla početnější, tvořili vedoucí pracovníci organizace XY, které dále označuji jako respondenty. Druhou, méně početnou, skupinu tvořili zaměstnanci věkové kategorie 50+, které dále označuji jako participanty.

2.5.1 Dotazníkové šetření

V organizaci XY je celkem 76 vedoucích pracovníků. Vzhledem k poměrně malému základnímu souboru s přihlédnutím k časovým možnostem výzkumu jsem se rozhodla zkoumat celý základní soubor a udělat tedy vyčerpávající šetření (vyjma dvou vedoucích pracovníků, kteří spadají do kategorie 50+ a účastnili se polostrukturovaných rozhovorů). Základní soubor je tedy celá populace vedoucích pracovníků v počtu 74 osob bez ohledu na věk či pohlaví. Rozsah výzkumného souboru $n = 74$.

2.5.2 Polostrukturované rozhovory

V rámci organizace XY provedu teoretický účelový výběr. Základními kritérii pro výběr zaměstnanců byl: věk 50+ a délka výkonu zaměstnání v organizaci XY 12 a více kalendářních měsíců. Pohlaví respondenta nehrálo pro výběr roli. Mezi respondenty bylo ve spolupráci s vedoucí personálního oddělení osloveno pro začátek celkem 11 zaměstnanců 50+ splňujících zmíněná kritéria, nakonec však byl z důvodu nasycenosti dat proveden rozhovor pouze s 8 z nich.

2.6 Kvalita a etika výzkumu

Jak uvádějí Švaříček a Šedřová (2007, s. 28), v kvalitativním výzkumu jsou zásadní tři důležitá kritéria kvality, a to validita, reliabilita a zobecnitelnost.

Pro zajištění validity dat jsem se rozhodla pro úplné zpracování dat. Reliabilita neboli spolehlivost byla zajištěna pokládáním stejných otázek všem respondentům, následným přepisem rozhovorů z nahrávek a konzistentním kódováním přepsaných rozhovorů.

Účastníci dobrovolně souhlasili s poskytnutím rozhovorů ještě před jejich začátkem, následně souhlasili s nahráváním rozhovoru a využitím jeho obsahu pro tuto DP. Účastníci byli informováni, že jejich údaje budou v DP anonymizovány tak, aby je nebylo možné spojit s konkrétním člověkem, zachováno zůstane pouze pohlaví a věk, stejně tak bylo anonymizováno jméno společnosti.

Účastníci byli v rámci dotazníků i polostrukturovaných rozhovorů informováni za jakým účelem vzniká tento výzkum a bylo jim nabídnuto nasdílení práce po jejím zveřejnění.

Odměna za poskytnutí rozhovorů a vyplnění dotazníku nebyla stanovena.

2.7 Analýza a interpretace dat

V rámci analýzy dat se nejdříve věnuji výstupům z dotazníkového šetření s vedoucími pracovníky organizace XY, které mi poslouží jako doplnění kontextu k polostrukturovaným rozhovorům. Následně se kapitola 2.7.2 věnuje analýze a interpretaci dat z polostrukturovaných rozhovorů, které jsem vedla s 8 zaměstnanci věkové kategorie 50+.

2.7.1 Dotazníkové šetření

O vyplnění dotazníku bylo požádáno celkem 74 vedoucích pracovníků organizace XY (z toho 7 žen a 67 mužů). Dotazník byl mezi vedoucí pracovníky distribuován pomocí nástroje Forms z kancelářského balíčku Office365. Návratnost byla 31 dotazníků, tedy 42 % z celkového počtu distribuovaných dotazníků. Všechny dotazníky byly plnohodnotně vyplněny. V příloze č. 2 uvádím podobu dotazníku tak, jak byl zaslán do ostrého výzkumu.

Zastoupení respondentů – sociodemografické charakteristiky

Tab. 1 Zastoupení respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Pohlaví	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
ženy	7	22,6
muži	24	77,4

Dotazníkového šetření v organizaci XY se účastnilo 7 žen (22,6 %) a 24 mužů (77,4 %) ve vedoucí pozici, jak uvádí Tab. 1. Celkově bylo osloveno v organizaci 7 žen a 67 mužů ve vedoucí pozici, tedy dotazníkového šetření se zúčastnilo 100 % žen a 36 % mužů ve vedoucí pozici.

Tab. 2 Zastoupení respondentů dle věku (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Věk	Absolutní četnost	Relativní četnost (%)
31-42 let	19	61,3
44-62 let	12	38,7

Dle Tab. 2 se dotazníkového šetření účastnilo 19 zaměstnanců (61,3 %) ve věkovém rozmezí 31-42 let a 12 zaměstnanců (38,7 %) ve věkovém rozmezí 44-62 let. Na základě výstupů z rozhovorů, a pro účely hypotéz, jsem stanovila hranici mezi tzv. mladšími vedoucími pracovníky a tzv. staršími vedoucími pracovníky na 44 let. Participanti v rámci polostrukturovaných rozhovorů

uváděli, že zhruba kolem věku 45 let se ustálil jejich pohled na život, měli již určité zkušenosti a odžité situace v rámci mezilidských vztahů. Věková hranice 50 let již nebyla tak vzdálená a dokázali si dost dobře představit, jaké možnosti a limity s sebou tento věk přináší. Kompletní přehled zastoupení respondentů dle věku uvádím v příloze č. 3.

Hodnocení znalostí a dovedností pracovníků věkové kategorie 50+

Tab. 3 Zastoupení respondentů dle hodnocení znalostí a dovedností pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností.	5	16,1	21	67,7	4	12,9	1	3,2
Nesou znalosti ověřené praxí.	18	58,1	11	35,5	2	6,5	0	0,0
Mají rozsáhlé kontakty a vazby v oboru.	6	19,4	19	61,3	5	16,1	1	3,2
Jsou zruční.	3	9,7	20	64,5	8	25,8	0	0,0
Mají vybudovanou dobrou pověst.	1	3,2	25	80,6	5	16,1	0	0,0
Mají menší jazykovou vybavenost.	3	9,7	16	51,6	11	35,5	1	3,2
Nemají kladný vztah k moderním technologiím a mnohdy jim nerozumí.	3	9,7	14	45,2	8	25,8	6	19,4
Mohou podcenit rizika v důsledku přecenění svých zkušeností.	0	0,0	6	19,4	20	64,5	5	16,1

První tematický okruh se v dotazníkovém šetření soustředil na identifikaci znalostí a dovedností pracovníků věkové kategorie 50+. Velmi kladně byly hodnoceny otázky týkající se znalostí a zkušeností – 83,8 % respondentů souhlasilo (16,1 % zcela souhlasilo a 67,7 % spíše souhlasilo) s tím, že zaměstnanci 50+ jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností, naopak 16,1 % respondentů s tímto tvrzením nesouhlasilo. Navazovalo tvrzení, že zaměstnanci 50+ nesou znalosti ověřené praxí, kde 93,6 % respondentů souhlasilo a pouze 6,5 % spíše nesouhlasilo. Velmi kladně byli pracovníci

50+ také hodnocení v oblasti zodpovědného přístupu, protože s tvrzením o možném podceňování rizika v důsledku přecenění nesouhlasilo 80,6 % respondentů.

Na pomezí bylo tvrzení, že zaměstnanci 50+ nemají kladný vztah k moderním technologiím, kdy 54,9 % respondentů souhlasilo a 45,2 % respondentů nesouhlasilo. Méně kladně je pak u zaměstnanců 50+ vnímána jazyková vybavenost, kdy 61,3 % respondentů souhlasilo, že jsou tito zaměstnanci hůře jazykově vybaveni, 38,7 % respondentů pak s tímto tvrzením nesouhlasilo.

Celkem 74,2 % respondentů považuje zaměstnance 50+ za zručné, pouze 25,8 % respondentů s tím spíše nesouhlasí. Většina vedoucích pracovníků (83,8 %) si myslí, že mají zaměstnanci 50+ vybudovanou dobrou pověst, pouze 16,1 % s tím nesouhlasí. A 80,7 % respondentů vnímá zaměstnance 50+ jako osoby s rozsáhlými vazbami a kontakty v oboru.

Hodnocení vlastností a osobnostního nastavení pracovníků věkové kategorie 50+

Tab. 4 Zastoupení respondentů dle hodnocení vlastností a osobnostního nastavení pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jsou zodpovědní a spolehliví.	17	54,8	14	45,2	0	0,0	0	0,0
V krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řešit věci s nadhledem.	9	29,0	21	67,7	1	3,2	0	0,0
Komunikují asertivně (nebojí se prosadit svůj názor, naslouchají, respektují atd.).	4	12,9	21	67,7	6	19,4	0	0,0
Pomaleji se rozhodují.	2	6,5	13	41,9	16	51,6	0	0,0
Snáze podlehnou stresu.	4	12,9	6	19,4	18	58,1	3	9,7
Jsou zapomětliví.	3	9,7	4	12,9	15	48,4	9	29,0
Mají delší reakční dobu.	4	12,9	9	29,0	13	41,9	5	16,1
Jsou méně kreativní.	3	9,7	12	38,7	14	45,2	2	6,5
Hůře reagují na změny.	8	25,8	13	41,9	9	29,0	1	3,2

V bloku tvrzení týkajících se vlastností a osobnostního nastavení pracovníků věkové kategorie 50+ velmi dobře vyšlo tvrzení, že pracovníci 50+ jsou zodpovědní a spolehliví, kdy celých 100 % respondentů souhlasilo s tímto tvrzením (z toho 54,8 % zcela souhlasilo a 45,2 % spíše souhlasilo). Jednoznačně pozitivně respondenti též vnímají tvrzení, že zaměstnanci 50+ v krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řešit věci s nadhledem, kdy souhlasilo 96,7 % respondentů.

Celkem 80,6 % respondentů hodnotí komunikaci zaměstnanců 50+ jako asertivní, s tímto tvrzením naopak nesouhlasí 19,4 % respondentů.

Lehce rozporuplně vychází tvrzení, že se pracovníci 50+ pomaleji rozhodují, kdy 48,4 % respondentů s tímto tvrzením souhlasilo a 51,6 % nesouhlasilo. Zajímavý názorový kontrast se projevil i u tvrzení týkajícího se kreativity zaměstnanců 50+, kdy 51,7 % respondentů nesouhlasilo s tím, že by byli méně kreativní, a zároveň 48,4 % vnímá opak.

67,8 % respondentů nesouhlasilo s tím, že zaměstnanci 50+ snáze podlehnou stresu, 77,4 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že jsou pracovníci 50+ zapomětliví a 58 % není ztotožněno s tvrzením, že mají zaměstnanci 50+ delší reakční dobu.

Hůře hodnoceno pak bylo tvrzení hodnotící reakci na změny, kdy 67,7 % souhlasilo (25,8 % zcela souhlasilo a 41,9 % spíše souhlasilo), že zaměstnanci 50+ hůře reagují na změny.

Hodnocení fyzických a zdravotních aspektů pracovníků věkové kategorie

50+

Tab. 5 Zastoupení respondentů dle hodnocení fyzických a zdravotních aspektů pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jsou rychleji unavení.	2	6,5	13	41,9	11	35,5	5	16,1
Jsou častěji nemocní.	1	3,2	2	6,5	21	67,7	7	22,6
Jsou náchylnější k pracovním úrazům.	1	3,2	4	12,9	16	51,6	10	32,3
Jsou méně fyzicky zdatní.	1	3,2	12	38,7	17	54,8	1	3,2
S přibývajícím věkem klesá jejich výkonnost.	4	12,9	4	12,9	21	67,7	2	6,5
Stávají se méně atraktivními.	4	12,9	12	38,7	12	38,7	3	9,7
Mají klidnější pracovní tempo.	6	19,4	19	61,3	6	19,4	0	0,0

V oblasti hodnocení fyzických a zdravotních aspektů vnímá 80,7 % respondentů u pracovníků věkové kategorie 50+ klidnější pracovní tempo.

Zhruba podobně nerozhodně vychází tvrzení týkající se únavy a atraktivity. S tvrzením, že jsou zaměstnanci 50+ rychleji unavení souhlasí 48,4 % respondentů a naopak nesouhlasí 51,6 % respondentů. Za méně atraktivní považuje zaměstnance 50+ celkem 51,6 % respondentů, opačně to vidí 48,4 % respondentů.

Celkem 90,3 respondentů nesouhlasí s tím, že jsou zaměstnanci 50+ častěji nemocní, 83,9 % respondentů nesouhlasí s tím, že zaměstnanci 50+ jsou náchylnější k pracovním úrazům a 74,2 % respondentů vnímá, že zaměstnancům 50+ s věkem klesá výkonnost. 58 % nepovažuje zaměstnance 50+ za méně fyzicky zdatné, naopak 41,9 % respondentů ano.

Hodnocení pracovního nastavení a návyků pracovníků věkové kategorie

50+

Tab. 6 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovního nastavení a návyků pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jsou méně ochotní se profesně vzdělávat.	3	9,7	19	61,3	5	16,1	4	12,9
Mají nedůvěru k novým věcem a postupům.	5	16,1	17	54,8	8	25,8	1	3,2
Práce se pro ně stává rutinou.	3	9,7	18	58,1	9	29,0	1	3,2
Nejsou ochotní respektovat mladší kolegy.	1	3,2	5	16,1	17	54,8	8	25,8
Jsou méně tolerantní vůči svému okolí.	2	6,5	3	9,7	19	61,3	7	22,6
Mají nižší nároky na pracovní podmínky a finanční ohodnocení.	6	19,4	12	38,7	12	38,7	1	3,2
Jsou vysoce loajální vůči zaměstnavateli.	10	32,3	19	61,3	2	6,5	0	0,0
Mají vybudované pevné pracovní návyky.	10	32,3	21	67,7	0	0,0	0	0,0
Jsou méně soutěživí a ambiciózní.	11	35,5	16	51,6	4	12,9	0	0,0
Mají menší sklony k fluktuaci.	24	77,4	6	19,4	1	3,2	0	0,0

V oblasti hodnocení pracovního nastavení a návyků u pracovníků věkové kategorie 50+ vnímá 71 % respondentů, že pracovníci 50+ jsou méně ochotní se profesně vzdělávat a 70,9 % respondentů souhlasí s tvrzením, že pracovníci 50+ mají nedůvěru k novým věcem a postupům. Celkem 67,8 % respondentů souhlasí, že se pro pracovníky 50+ práce stává rutinou.

Naopak 80,6 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že pracovníci 50+ nejsou ochotní respektovat mladší kolegy a 83,9 % respondentů nesouhlasí s tvrzením, že pracovníci 50+ jsou méně tolerantní vůči svému okolí.

58,1 % respondentů si myslí, že pracovníci 50+ mají nižší nároky na pracovní podmínky a finanční ohodnocení. 93,6 % respondentů vnímá

pracovníky 50+ jako vysoce loajální vůči zaměstnavateli a 96,8 % respondentů u pracovníků 50+ identifikuje menší sklony k fluktuaci.

Celých 100 % respondentů hodnotí zaměstnance 50+, že mají vybudované pevné pracovní návyky. A 87,1 % respondentů říká, že jsou pracovníci 50+ méně soutěživí a ambiciózní.

Hodnocení životních priorit a zázemí u pracovníků věkové kategorie 50+

Tab. 7 Zastoupení respondentů dle hodnocení životních priorit a zázemí u pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření)

Ukazatel	Zcela souhlasím		Spíše souhlasím		Spíše nesouhlasím		Zcela nesouhlasím	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Jsou stabilní v názorech a vystupování.	9	29,0	21	67,7	1	3,2	0	0,0
Mají srovnané životní priority a hodnoty.	15	48,4	14	45,2	2	6,5	0	0,0
Jsou motivovaní udržet si dlouhodobě práci před důchodem.	17	54,8	13	41,9	1	3,2	0	0,0
V práci jsou minimálně omezováni svým soukromím (např. rodinný život, zájmové aktivity, cestování aj.).	9	29,0	15	48,4	5	16,1	2	6,5
Projevují se méně sebevědomě, spíše se drží v pozadí.	6	19,4	9	29,0	15	48,4	1	3,2
Mají častěji obavy ze ztráty zaměstnání.	8	25,8	15	48,4	7	22,6	1	3,2
Jsou méně společenští a přátelští.	0	0,0	4	12,9	14	45,2	13	41,9
Jsou časově flexibilní a přizpůsobiví (např. k práci přesčas/o víkendu aj.).	7	22,6	13	41,9	9	29,0	2	6,5

V oblasti hodnocení životních priorit a zázemí jsou pracovníci věkové kategorie 50+ vnímáni respondenty velmi pozitivně. 96,7 % respondentů vnímá zaměstnance 50+ jako stabilní v názorech a vystupování, 93,6 % respondentů říká, že mají srovnané životní priority a hodnoty a 96,7 % si myslí, že jsou motivovaní udržet si práci před důchodem.

Lehký rozpor vychází u tvrzení, že se zaměstnanci 50+ projevují méně sebevědomě a spíše se drží v pozadí, zde 48,4 % respondentů souhlasí a naproti tomu 51,6 % respondentů nesouhlasí.

77,4 % respondentů vnímá zaměstnance 50+ jako minimálně omezované svým soukromím a 64,5 % respondentů si myslí, že jsou zaměstnanci 50+ časově flexibilní a přizpůsobiví.

74,2 % vedoucích pracovníků má pocit, že zaměstnanci 50+ mají častěji obavy ze ztráty zaměstnání. V tvrzení, že pracovníci 50+ jsou méně společenští a přátelští vidí rozpor 87,1 %, pouze 12,9 % respondentů s tímto tvrzením spíše souhlasí.

2.7.2 Polostrukturované rozhovory

Pro analýzu dat z polostrukturovaných rozhovorů jsem zvolila metodu otevřeného kódování. „Kódování jako základní analytická technika je jádrem zakotvené teorie“ (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 90). Po přepisu rozhovorů jsem si označila jednotlivé respondenty dle písmen abecedy a očíslovala si řádky celého rozhovoru pro lepší orientaci v datech. Přehled participantů naleznete v příloze č. 4.

Při kódování rozhovorů jsem postupovala tak, že jsem si nejdříve celý rozhovor rozdělila na jednotky, ať už to byla jednotlivá slova, věty či celé odstavce, a těmto jednotkám jsem následně přidělila kód. Při tvorbě kódů jsem pracovala s návodnými otázkami, konkrétně dle Švaříčka a Šedřové (2007, s. 212). Kódování jsem prováděla metodou „papír a tužka“. Nejdříve jsem kódy v rozhovorech přidělovala náhodně, využívala jsem jak vlastních pojmenování, tak in vivo kódů (tedy výrazů, které používali sami respondenti). Postupně se začaly informace v rozhovorech opakovat a shledávala jsem v nich podobnosti, začala jsem tedy používat již dříve vytvořené kódy. Kódování jsem opakovala celkem třikrát, kdy jsem se ke kódům vracela, slučovala je, revidovala a přejmenovávala dle potřeby

a výzkumné otázky. Během kódování jsem si zaznamenávala seznam již vzniklých kódů v tabulce v Excelu, kde jsem rovnou ke kódům přiřazovala i respondenta a číselné označení řádku, na kterém se daný kód nachází. Během kódování a jejich revidování jsem si ke kódům postupně tvořila poznámky, abych si udržela přehled o jejich obsahu (Švaříček a Šedřová, 2007, s. 212–222).

Souběžně s opakováním kódování rozhovorů jsem začala kódy slučovat do kategorií tam, kde jsem shledávala podobnosti nebo vnitřní souvislosti. Stejně jako kódy byl systém kategorií ještě několikrát revidován. Přehled kategorií a kódů naleznete v příloze č. 5.

Následně jsem data analyzovala pomocí techniky „vyložení karet“, kdy jsem vzala kategorie a kódy v nich a snažila se uspořádat z nich určitý obraz. Kategorie jsem rozdělila do 2 oblastí – a to vnitřních a vnějších vlivů, které zaměstnanci vnímali ze své perspektivy (Švaříček & Šedřová, 2007, s. 226).

VNITŘNÍ VLIVY

Oblast vnitřních vlivů obsahuje kategorie, které jsou spojeny s participanty jako takovými. Tedy jedná se o jejich vnitřní motivaci, přístup k lidem, zdravotní stav, osobnostní a profesní rozvoj, zkušenosti aj.

Kategorie: Motivace a profesní růst

Kódy: radost z práce, práce koníčkem, kariéra a ambice, profesní progres, potřeba kontinuity

Napříč všemi provedenými rozhovory participanti projevovali spokojenost s nynější pracovní pozicí, do práce chodí rádi a je pro ně radost pracovat. Práci si převážná většina z nich užívá a přes polovinu z nich uvádělo, že je pro ně jejich práce koníčkem a dlouhodobě je baví i samotný obor, v němž pracují. *„Pro mě musí být práce koníčkem prostě. Já jsem přešla do téhle společnosti v padesáti letech ... Už jsem měla absolutní pocit vyhoření a řekla*

jsem si, že nebudu chodit do zaměstnání jen proto, jak se říká, abych to tam doklepala„(participant A). Participant zmiňovali, že na základě již prožitého, zkušeností z předchozích firem a pracovních pozic, si stabilní pozice váží a potřebují v ní vidět smysl. Souvisí s tím i fakt, že převážná většina respondentů již nemá profesní ambice posouvat se dále, spíše naopak, vyhovuje jim jejich stávající pozice a vnímají jako výhodu, kterou přináší věk, právě stabilizaci a kariérní nasycení. Jako protiklad tomu participant zmiňovali, že jim chybí jistá dravost a vášně, kterou pozorují u svých mladších kolegů. *„Už nemám nějaké velké ambice, co se týká kariéry. Tak si tu pozici užívám, nechci se nikam drát“* (participant A).

S tzv. kariérní nasyceností souvisí pravděpodobně i to, že zaměstnanci 50+ vnímají, že jsou již za kariérním vrcholem a chtějí dát prostor mladším kolegům a podporovat je v jejich rozvoji. Nevýhoda tohoto kariérního nasycení může spočívat v jakémsi ustoupení do pozadí a menšímu projevování se. *„Myslím, že mi tohle stačí a myslím, že i řada lidí, kteří nechci říct, že by byli ambiciózní, ale že by bylo vhodnější, aby byl dán prostor jim než třeba mě. Já myslím, že tomu tolik už asi nepřidám, že člověk už je na nějaký hranici, rozhodně za vrcholem a nemyslím si, že by to asi bylo vhodné“* (participant E).

Všemi rozhovory rezonovala potřeba profesního progresu, ale ne z pohledu profesního růstu do výšky, ale do hloubky, tedy z pohledu touhy po pracovní rozmanitosti a nových informacích. Pro zaměstnance 50+ je důležité, aby práce byla stále pestrá a mohli se učit novým věcem. *„Samozřejmě chci být v té práci dobřej, chci v tom, co dělám být užitečnej, očekávám, že se od toho dozvím nové věci“* (participant F). Touží po nových pracovních impulzech a výzvách. Potřebují být dobří a ukázat svému okolí i nadřízenému, že na to stále mají a odvádí kvalitní práci. *„Dá se říct, ne téměř neustále, ale pořád se tam dělají nové věci ... Pořád je tam ten progres, takže člověk, když to přeženu, nesedí jenom u stolu a nekliká do klávesnice strojově“* (participant B).

Silná je i potřeba kontinuity, tzn. pokračovat v tom, co už dělali a navazovat na již naučené, vyzkoušené a prožité. Mít možnost prokázat, že o daných tématech něco ví a mají k nim co říct. Jako výhodu vnímají schopnost vidět věci a témata v souvislostech a asociacích. *„Ten člověk, co jde z toho života, má úplně jinou představu o svém uplatnění ... strašně rád by pokračoval něco v tom, co už dělal, aby tam cítil nějakou kontinuitu, a ne že vše skončilo a stavím se na startovní čáru s o 20 let mladšíma“* (participant C).

Kategorie: Lidské vztahy

Kódy: vztahové zkušenosti, minimalizace konfliktů, společenskost, potřeba socializace, respekt vůči okolí, lidský přístup, kolektivismus

Jako velkou výhodu vnímají zaměstnanci 50+ odžité vztahové zkušenosti. Za svůj život jednali s různými typy osobností, ať už v rovině pracovní, rodinné, s úřady, zákazníky nebo dodavateli. *„Co se týče třeba mezilidských vztahů, tak přece jenom když děláš mezi lidmi, tak se naučíš s něma jednat, víš jak a co. Jak to po nich chtít, když po nich něco chceš a co nedělat, když to po nich budeš chtít ještě něco znovu,“*(participant F). Naučili se s lidmi vycházet, což hraje důležitou roli i v minimalizaci konfliktů a sporů. *„A dneska bych už ani do těch konfliktů nešla, neřeším spory nějakýma konfliktama, a snažím se to nějak tak jako vysvětlit“* (participant A). Volí raději cestu domluvy, kompromisu, vysvětlení a rozpoznají, kdy má ještě cenu o věcech diskutovat a kdy již ne.

Všichni participanté poukazovali též na potřebu lidského kontaktu. *„Já se s lidma strašně rád setkávám, bavím se, seznamuju a čím jsem starší, tím mě to baví víc“* (participant F). Již skoro rok se nacházíme v situaci, kdy jsme v čase více či méně omezováni ve styku se svým okolím (covid-19), pro mnohé osoby 50+ to představuje zásadní sociální bariéru, neboť pro život potřebují sociální kontakt a komunikaci, na rozdíl od mladších kolegů, kteří již odrostli na moderních technologiích a virtuální svět je pro ně běžnou součástí života.

Většina participantů se považuje za velmi společenské tvory. „Jsme teď na těch home officech a já jak můžu, tak utíkám z domova do kanceláře, protože jsem zjistil, že ten sociální kontakt mi vyloženě chybí. Samozřejmě vím, že nejsem sám, ale mně vyloženě chybí. Pracování doma, na tom home officu, já občas tu motivaci hledám hůř, než když jsem v kanceláři“ (participant H).

Spolu s potřebou sociálního kontaktu se pojí i respekt vůči okolí a lidskost. Na základě již prožitých příjemných i nepříjemných situací pracovníci 50 v mezilidské interakci chovají k druhým úctu. Dokážou ocenit věci, kterým v mládí nepřikládali žádný význam a uvědomují si, že každý člověk má svůj příběh, který bychom neměli hodnotit, dokud s ním nejsme seznámeni. Při kontaktu s okolím se snaží přistupovat k lidem přátelsky a mají snahu domluvit se. „Někdo to odměří, že tady je práce a víc se nebavíme, a já to řeším, že se spíš s těma lidma snažím domluvit“ (participant G).

Kategorie: Fyzické aspekty

Kódy: zdravotní omezení, snížená vitalita, zhoršující se smyslové vnímání, udržování tělesné schránky, pamětní deficit, fyzická zdatnost

Při diskusi o možných zdravotních omezeních téměř všichni participanté zmiňovali problémy nejčastěji související s očima a nutností nosit brýle, které člověka nelimitují pouze ve slábnutí zraku, ale i v omezení vnímání dění okolo sebe. „Já jsem třeba před takovými 5 lety začal pociťovat slábnutí zraku ... Musel jsem k lékaři si nechat změřit zrak. Dostal jsem brejle na čtení ... A je to jistý omezení a omezení je to v tom, že jak máš brejle, tak se ti zužuje možnost některý věci vnímat i v běžném životě ... A tím pádem ta množina těch situací, kdy si můžeš v klidu něco číst a vnímat se zužuje na to, že máš na to klid, vezmeš si brýle a čteš si. A to platí obecně a těchhle vjemů co má člověk z okolí a potřebuje je vnímat a najednou mu chybí, je hodně“ (participant E). Často byly také zmiňovány bolesti zad ze sedavého zaměstnání, tzv. myší nemoc díky práci na počítači a celkové

opotřebení těla spojené se stárnutím (např. klouby aj.). Respondenti 50+ také zmiňovali úbytek sil a energie, již nepociťují takovou vitalitu, jako v mládí. Ač se pořád považují za fyzicky zdatné, pociťují, že fyzická výkonnost, respektive fyzická, je horší. Stále udrží se svými vrstevníky a mladšími kolegy „dech“, ale vnímají, že následná regenerace je mnohem pomalejší.

Z provedených rozhovorů vychází, že spolu s věkem se také zhoršuje smyslové vnímání, mimo zrak se kazí i sluch a především paměť. Dochází k zapomínání a vytrácení znalostí. Participanti 50+ pociťují čas od času informační přehlčení a vnímají, že kapacita paměti je již omezena a učení se novým věcem tak musí věnovat více energie a úsilí. *„Další hendikepy vidím třeba v té paměti, což se může individuálně lišit a taky tady cítím, že je tu problém a určitý deficit, který mám a dříve jsem si ho neuvědomoval. Ale je tu a vadí, že třeba na řadu věcí zapomenou a tím pádem si nedokážu správným způsobem nějakou souslednost určitých činností, který by byly vhodný“* (participant E).

Všichni v rámci rozhovorů také zmiňovali snahu o udržování a péči o tělesnou schránku, ať už sportem, jógou, turistikou. Jsou si vědomi fyzických limitů a snaží se udržet se v kondici.

Kategorie: Vzdělávání a rozvoj

Kódy: rozvoj jako nutnost, snaha udržet krok, celoživotní vzdělávání, udržování duševní schránky, množství informací, výběrovost, profesní vzdělávání

Z rozhovorů vyplynulo, že zaměstnanci 50+ vnímají vzdělávání a rozvoj spíše již ve světle nutnosti než ve světle možnosti, jak tomu bylo v mládí. Často se objevovalo, že pocit neznalosti je pro ně jakýmsi diskomfortem, se kterým se v rámci svých možností snaží vypořádat, jsou ale omezováni jak množstvím informací, tak časovými možnostmi. Ruku v ruce s nedostatkem času jde pak nechuť jít do hloubky tématu, pokud to skutečně

nepotřebují a s tím související výběrovost informací, vyzobávání si toho potřebného a větší účelovost při práci s informacemi. *„Přiznám se, že moc ne, asi mi spíš nezbyvá čas. Ono zase to souvisí s tím, že by si člověk vzal učebnici, ale něco takovýho, né že by to nebylo zapotřebí, ale nějak si říkám, že ten čas utíká najednou moc rychle. Takovej terminus technikus, není čas. Ale najednou zjišťuju, že mám nějaké pracovní resty, tak se snažím věnovat jim a dojde k tomu, že najednou je toho času skutečně málo“* (participant E).

Nejzmiňovanější oblastí rozvoje byly informační technologie, počítače a s tím související výzvy a možnosti dnešní doby. Participanti vyjadřovali snahu udržet krok a orientovat se ve věcech nejnutnějších s tím, že se lišilo, zda jejich pracovní náplň souvisí s informačními technologiemi či nikoli. Pokud ano, pak byli v této oblasti zběhlejší. *„Takhle, pořád aby se člověk udržel intelektuálně aspoň trochu na výši, tak musí pořád sledovat vývoj, to jinak nejde. Samozřejmě už nemám tolik, nejsem tak agilní, jak jsou ti mladí kluci. To je realita“* (participant B).

Stejně jako lidé 50+ udržují svoji tělesnou schránku, snaží se i o udržování duševní schránky, tedy být mentálně fit, orientovat se v denním dění, číst a sledovat zprávy ze světa. Zároveň i v oblasti mentální cítí jisté opotřebení a pomalejší regeneraci. Souvisí to hodně i s množstvím informací. *„Ale jak už na to člověk nemá čas, tak se v některých těch věcech orientuju, když chci jít pod povrch, hůř“* (participant H). Stejně tak v oblasti profesního vzdělávání participanti zmiňovali, že se věnují rozvoji tam, kde musí, ale při množství informací a omezeném čase už vzdělávání probíhá velmi selektivně. *„Co se mě týče, já jsem rád, že stihnu to, co mám na projektu a pak toho má člověk dost. Taky si chci odpočinout. Dovedu si představit, ne teda teď, ale vím, že ti mladí kluci, který to hodně zajímá, že doma si dělají nějaký věci, bádají si. To jsem měl taky, 30 let zpátky, hodně mě to zajímalo a bavilo, o víkendu do práce. Ale to bych řek, že jak přijde rodina a tohle, tak je práce, cesta do práce a z práce, spánek a kolik z toho dne zbyde jakoby“* (participant D).

Kategorie: Znalosti a zkušenosti

Kódy: znalost oboru a prostředí, rozmanitost znalostí, hloubka a šířka zkušeností, vliv minulého režimu, historický exkurz, profesionální slepota, poučení se z chyb

Tématika znalostí a zkušeností se prolíná značnou částí rozhovorů a participant vnímají nabyté znalosti a zkušenosti jako jednu z největších výhod souvisejících s jejich věkem. *„No výhoda je určitě pracovní a životní zkušenosti, to si člověk nekoupí“* (participant G). Díky rokům pohybu v oboru a oblasti svého zaměření často velmi dobře znají konkurenci a mají ve svém oboru vybudovanou síť kontaktů *„V tom businessu mám spoustu známých a kamarádů za ty roky“* (participant H).

Často zmiňovanou byla také rozmanitost znalostí, kdy z různých zaměstnání a pozic získali vcelku komplexní povědomí a dokážou si velmi dobře propojovat teorii a praxi. Bavíme se o velmi širokém a hlubokém množství znalostí a s tím souvisejícím řešení pracovních problémů v souvislostech. *„Je to jak s počítačem, při koupi je prázdný, po letech je plný vzpomínek, souborů apod. To samé je v hlavě – ta třetí životní fáze je o předávání zkušeností“* (participant C).

Nabyté znalosti a zkušenosti mohou mít i své nevýhody, ty zmiňovali participant v těch případech, kdy na základě již prožitého věděli, že např. projekt nebo určité řešení není dobrým krokem, příp. se museli vyrovnávat s procesem nastoleným organizací, kdy s ním ale měli vlastní nepříjemnou zkušenost, pak participant hovořili o menší motivovanosti k tomuto úkolu: *„Výhoda je, že když přijdou nějaké nápady z organizace ... tak jsem to už několikrát zpravidla zažil ... takže rychle vím, o čem to je nebo o čem to bude. Na druhou stranu to, že to člověk dokáže na základě těch zkušeností, že člověk ví, jak to bude vypadat, mu na druhou stranu ubírá možná trochu optimismu, nebo toho nadšení, které je ale mnohdy spjato s tou nevědomostí, jak ta realita bude vypadat“* (participant H).

Velký vliv na účastníky rozhovorů měla a má také doba, ve které vyrůstali, respektive minulé režimy. Mnoho z participantů zažilo totalitu a vyrůstali tak často v mnohem omezenějších možnostech a dostupnosti informací, než je tomu dnes: *„Ráda vždycky říkám, ale spíš humornou formou, mý zkušenosti, zvlášť z minulosti. Protože pamatuju ještě totalitu, šílená doba“* (participant A). Současně ale zažili dobu, kdy např. začínaly první počítače a mají tak mnoho historických souvislostí, které se snaží předávat mladším kolegům a doplnit jim tak stav, jak to bylo dříve, proti tomu, jak je to dnes. *„Kolikrát mám tendenci třeba říkat, jak to bylo dřív, ale ne poučovat, ale třeba něco se řeší, tak kolikrát to říkám, jak se to řešilo dříve, ale jenom jako ze zajímavosti“* (participant E).

Vnímají i velký rozdíl v tom, co se učí ve školách dnes a co bylo obsahem školních osnov, když navštěvovali vzdělávací systém oni. Tedy že jsou určité informace, které jim dnes chybí a musí se je doučovat nebo po nich pátrat, zatímco pro mladší ročníky je to samozřejmost. Je to též spojeno s délkou výkonu zaměstnání a pracovního života, kdy už může člověk některé věci i přehlížet: *„Tím, že tam byl člověk dlouho, tak už byl takovej ten inventář ... že člověk trošku jakoby zkornatí, když vykonává dlouho jednu funkci, že už má takovou profesionální slepotu“* (participant A). A spadá sem i životní poučení z již udělaných a prožitých chyb, díky čemuž jsou dnes silnějšími, zkušenějšími a ostřílenějšími.

Kategorie: Psychické aspekty

Kódy: zklidnění, vytrvalost a trpělivost, rozvaha a obezřetnost, obroušení hran, diplomacie a takt, pragmatičnost, odolnost, sebedůvěra/sebevědomí, moudrost/kmetství, názorová vyzrálost

V oblasti psychických aspektů participantů zmiňovali, že spolu s věkem přišlo celkové vnitřní a životní zklidnění, které se projevuje nejen pocitem

vnitřního klidu a vyrovnaní, ale i rozváznějším a klidnějším pracovním tempem: „*Jako logicky, za mlada byl člověk emotivnější, výbušnější, spontánnější. To s tím věkem a zkušenostmi ustoupí částečně do pozadí, takže jsem dneska i díky tomu co dělám, celkově klidnější, uvážlivější, přemýšlivější*“ (participant H). Na druhou stranu může přílišná rozvaha při řešení problémů přinášet to mínus, že pak řešení daného problému nebo rozhodovací proces trvá déle a člověk do toho může zabřednout a ztrácí spontánnost. „*Ten věk nebere nadšení, ale mění k tomu přístup*“ (participant F).

Souvisí s tím i větší, a především mentální, vytrvalost a trpělivost, ochota věnovat věcem více času. „*Někdy to zas беру s nadhledem a něco řeší ti mladší kluci a nedaří se jim, tak člověk s pousmáním jim řekne, že v klidu, že se to udělá jinak a ta cesta se najde. To je taky důležitý, že čím je člověk starší, je snadnější hledat cestu, než to uzavřít a utéct od toho*“ (participant G). Stáří přináší obezřetnost a uvážlivost v řešení různých situací a problémů, kdy dnes upřednostňují si nejdříve vše rozmyslet, než dojde na aplikaci řešení.

Participant zmiňovali, že si dnes na práci dávají více záležet, snaží se volit zodpovědnější přístup a oprostit se od mladické lehkovážnosti, neboť jsou si vědomi možných následků. Je pro ně důležité dát si od věcí odstup. A nesouvisí to pouze s řešením problémů, ale i s mezilidskými vztahy, ve kterých všichni participant zmiňovali opatrnost v souzení druhých, kdy raději vyčkají, než se daný člověk projeví a až poté si na něj tvoří názor. Obrousí se hrany kritičnosti a přichází větší úcta k druhým a pochopení toho druhého. S čímž se váže i určitá diplomacie a takt v jednáních. „*Já když si vzpomenu, jak jsem jednal, když jsem byl mladej, určitě jsem byl upřímnější, ale byl jsem méně taktní. Měl jsem svůj cíl, a měl jsem potřebu říkat věci na rovinu a hned, vyjasňovat si je. Ted' musím říct, že jsem se naučil určitý takt toho jednání, to se musí člověk v tom životě naučit*“ (participant C).

Také se mění jistá odolnost, nejen ta emoční, ale do jisté míry i odolnost vůči změnám v tom slova smyslu, kdy na základě již prožitého dokážou

předvídat budoucí dění. Participantů též uváděli lepší soustředěnost. „Ještě bych teď řekla, že získávám větší odolnost vůči změnám. Jo, dřív jsem byla taková i jako, když jsem dělala tuhle práci a něco mě vytrhlo z toho, byla jsem mrzutá, dlouho jsem se na tu práci zase nemohla soustředit. Rozhodně si myslím, že se mi zlepšila soustředěnost, ale nevím, jestli to třeba není i takovou nutností“ (participant A). Spolu s vyšším věkem se člověk dívá na svět více pragmaticky a věcně.

Lehce rozporuplnou byla důvěra v sebe samého a sebevědomí, kdy na jednu stranu participantů zmiňovali, že spolu s věkem a sebe smířením přichází uvědomění si vlastních hodnot a předností, a povznesení se nad nedostatky, ale zároveň zmiňovali i jisté pochybnosti o sobě samém nebo menší ochotu riskovat a pozvolný ústup do pozadí, menší tendence se projevovat, prosazovat svůj názor apod. „Určitě mě motivuje to, že to umím, že bez nás to nepůjde a nikdo to neudělá líp. Takže když máme něco rozdělaného, tak člověk jde s tím, že to nikdo neumí líp a nenecháme to tam rozdělané“ (participant G).

To vše se pak odráží i na životní moudrosti a názorové vyzrálosti a stabilitě názorů, opět na základě již prožitého. „Člověk si toho nese celý život s sebou a zároveň sleduje to chování lidí ve svém okolí a v nějakém okamžiku vidíte obrovská životní moudra, která se nedají ve škole naučit, ty vzory chování, co vám někdo ukáže, to jsou záblesky, co vám dá do života neuvěřitelně moc, nějakou hodnotu, co již půjde s vámi“ (participant C).

Kategorie: Pracovní nastavení

Kódy: pracovní pověst, pracovní návyky, nadhled, vděčnost, zaměření se na výsledek, pevné rituály, časová flexibilita, loajálnost, snížená adaptabilita

Participantů často zmiňovali, že se na ně kolegové obrací s prosbou o radu, pomoc či názor, z čehož se dá vyvozovat, že spolu s věkem a nasbíranými znalostmi a zkušenostmi je především mladší kolegové vnímají

jako znalé a mají určitou pracovní pověst: *„Řada lidí se na mě velmi často s důvěrou obrací kvůli nějaké radě, jestli vím nebo nevím. Čili tady by se dalo z toho vyvozovat, že nesu určitou značku“* (participant E). Z rozhovorů též vyplývalo, že jsou zájmem o jejich pohled a názor potěšeni a často jsou to skutečně oni, kdo o dané problematice ví nejvíce a jsou ji schopni vyřešit v rozumném čase. Zároveň to není jednosměrné, a i ze strany samotných participantů tam, kde cítí že to dává smysl, nabízí pomoc a svůj pohled na věc. Přirozeně se tak dostávají do rolí mentorů.

Spolu s věkem a dlouhými léty v praxi jsou spojeny i zaseté návyky a rituály, jako je třeba potřeba docházet do kanceláře, dopřát si po obědě šálek kávy nebo nutnost používat vícero monitorů pro práci. Většina participantů zmiňovala jako nezbytnost též klid na práci. Pro věkovou kategorii 50+ je silně zakořeněno soustředění se na výsledek a vykazování hmatatelných výsledků, zvláště pro technicky zaměřené jedince. Někteří participanté pociťují, že je dnešní pracovní den více obtěžkán řadou schůzek a porad, více se tedy mluví a méně reálně pracuje. Z diskusí vyplývalo, že pro věkovou kategorii 50+ je velmi zásadní viditelnost výsledku a smysluplnost vykonávané práce: *„Dřív mi přijde, a díky tomu že to bylo po té škole, i první místo po revoluci, tak mi přijde, že se spíš víc makalo a míň žvanilo. Bylo jasné, co se má udělat, když to nebylo jasné, tak že se to musí vyjasnit. Ale byla hodně snaha odvést tu práci. Žvanění se nechalo stát. A teď mám pocit, že si myslíme, že se z toho vykecáme. Že čím víc budeme mluvit, čím víc se nedaří, udělám jeden meeting, druhý meetingy, vymluvíme se z toho“* (participant D).

Často zmiňovaným a velmi pozitivním jevem byl nadhled, ať už životní či pracovní, který přispěl k obecnějšímu poznání fungování světa a uhlazenějším řešením. Zároveň to může sklouzávat i k negativnímu pojetí a přístupu, že člověk věci neřeší, drží si odstup a je možná až přehnaně opatrný. *„A když se podívám na to, jak jsem se rozhodoval, nebo jsem měl dříve ty*

pracovní postoje, určitě to nebylo tak uhlazený a člověk opravdu získává větší nadhled, a nedělá věci bezhlavě, když ví, že by se to nemuselo povést“ (participant G).

Všichni participanti oceňovali chování ze strany firmy, přístup kolegů a nadřízených, množství výhod a benefitů poskytovaných firmou. Z rozhovorů byla patrná vděčnost za práci, která je opět úzce propojena s tím, že si každý z nich již mnohé prožil v předchozích zaměstnáních, a ne vždy narazil na dobrého zaměstnavatele či kolegy. *„Prošel jsem vícero míst, musím říct, že teď tohle místo je asi nejlepší, co jsem zatím zažil. Jak co se týká zajímavé práce, tak vztahů na pracovišti. I potom chování firmy jako takové k lidem, což bohužel nebývá pravidlem“* (participant B).

Ruku v ruce s věkem jde trend loajálnosti a dlouhodobosti, žádný z participantů neměl sklony k fluktuaci, ani v posledních letech nevystřídal řadu zaměstnání. Loajalita se také pojí s vděčností a oceněním zaměstnavatele. *„Říkal jsem si, jestli ještě budu mít sílu a chuť, že ještě někam jinam půjdu před důchodem. Já neměním zaměstnání každý druhý rok, snažím se být loajální a dělat to na plno co nejdelší dobu“* (participant G). Spolu s překročením hranice 50 let participanti začínají zlehka natukávat téma odchodu do důchodu a hledají tak zaměstnavatele, který jim dlouhodobost a zaměstnání až do důchodu poskytne.

Dalším parametrem objevujícím se v rozhovorech byly časové možnosti, které částečně souvisí s pracovní dobou, ochotou zůstat přesčas, přijít do práce i o víkendu či zapnout počítač i večer a zkontrolovat emaily. S přibývajícím věkem se pojí určitá svoboda: *„Tím, že mi i odrostla dcera, přineslo to spoustu nového volného času, kterež si člověk na základě už prožitýho, že už nemusí se hnát za kariérou, že už má nějakou stabilní pozici ... je to svoboda“* (participant A). Na druhou stranu je to úzce provázáno s životní situací, kdy část participantů ještě pečovala o dospívající děti, část participantů už zároveň pečuje o stárnoucí rodiče, a naopak část z nich pociťovala svobodu, neboť již děti odrostly a rodiče jsou ještě soběstační. Spolu s časovými možnostmi se též

s příchodem padesátky pojí i pocit, že už „není dostatek času“, že čas běží tak nějak rychleji a je náročnější spolu s únavou v rámci dne zvládnout pracovní i soukromý život. Více tedy zvažují, do čeho svůj čas investují.

Do pracovního nastavení jsem zařadila ještě schopnost adaptace, která se spolu s věkem vytrácí, respektive participantů proti novým věcem a zásadnějším změnám pociťují vnitřní rezistenci. *„Věc, která se snad nejvíce ztrácí s věkem, je adaptabilnost. Dítě dáte do školky, do hodiny si hraje s nějakým Pepíčkem. V 50 když jedete na dovolenou, tak vám vadí, že si k vám cizí osoba přisedla na večeri ke stolu“* (participant C). Není to jen adaptace např. na nové kolegy, ale i na moderní technologie nebo procesní změny v organizaci.

Kategorie: Osobní aspekty

Kódy: životní situace, uzemnění, přijetí sebe samého, srovnání priorit, hodnota práce, minimalizace popracovních aktivit, separace práce a soukromí, individualita

Jak je patrné již z předchozí kategorie, zásadní vliv na fungování a osobnostní nastavení má životní situace daného jedince. *„Starší člověk má prostě situaci, že se musí starat o děti a nebo stárnoucí rodiče ... Musí se soustředit i na ty věci osobní, a nemůže se soustředit jen na tu práci, ač by měl, když je v té práci teda“* (participant E). Na jednu stranu participantů poukazovali na rodinný život, výchovu dospívajících potomků, příp. starání se o stárnoucí a nemocné rodiče. Na druhou stranu uváděli, že vyšší věk přináší více volného času pro sebe samotného nebo finanční a materiální nezávislost (splacená hypotéka, našetřené peníze aj.) a tím i menší obavy o budoucnost.

S životní situací je provázáno i často citované uzemnění. Spolu s věkem a materiálním zabezpečením přišlo rodinné zázemí, životní jistoty, stabilní pracovní pozice s vizí udržet si práci až do důchodu, a to i přesto, že pro mnohé je důchod ještě daleko, tak již dnes vnímají, že by rádi tento stav udrželi

a již nic neměnili. „Dneska určitě práce tu důležitost má. Protože když člověk přijde po škole, tak není problém, nepůjde to tady, půjdu jinam. Jenže ono časem zjistíte, že nějaký čas si vezme, než se do té práce člověk usadí, vybuduje si nějakou pozici a získá manuální nebo technickou zdatnost v tom, co má dělat“ (participant G).

Spolu se změnou životních hodnot a priorit se mění i hodnota práce. „Tehdy jsem měl velký entuziazmus jít dopředu apod. Ted' to беру jako určitou ‚samozřejmost‘, která se neustále vyvíjí, ale není to nic tak opravdu nového, jak to bylo před 40 lety ...Řekl bych, že né že by práce nebyla důležitá. Ale není úplně na 1. místě“ (participant B). Participanti popisují, že práce neztratila svoji důležitost, spíše se po letech v praxi stala určitou jistotou a samozřejmostí, součástí každého všedního dne. Nezměnila se důležitost práce samotné, změnila se spíše identifikace s firmou, člověk již nežije pouze prací.

V rozhovorech zaznělo, že padesátka je jistou psychologickou hranicí, což by se dalo spojit s procesem přijetí sebe samého. „Když mluvím se svými vrstevníky 50+, tak mají podobný problémy a říkají, no dyť já už jsem starej. Ono je to i psychologická hranice, tahle ta padesátka“ (participant E). Participant zmiňovali, že spolu s životními zkušenostmi a životním nadhledem dojde k přijetí věku a jeho možností a limitů, často také k uvědomění si vlastní nedokonalosti, ale i osobnostních předností. Přichází také umění povznést se nad některé věci a nebrat si vše osobně, umět se od toho oprostit nebo se s tím jednoduše smířit. „Ale to pozitivum toho stárí je, že jsem se naučil v lidech hledat to pozitivní, všimnout si toho dobrého a né toho, co je pitomé. A také hlupák kritizuje, inteligent pochválí. A je tam pak ještě to téma uvědomování, že člověk není sám tak dokonalý a jeho pravda může být relativní“ (participant C).

Součástí stárnutí je srovnání priorit, povznesení se nad malichernosti, vyhodnocení toho, co je důležité. Do oblasti rozhodování a plánování nastupuje selekce a výběrovost. Mění se i míra kritiky vůči okolí. „Člověk některé věci vypouští a už to tolik neřeší, neřeší nějakou spravedlnost. Ne všechno je super důležité, některé věci vypouští“ (participant E).

S věkem nastupuje i změna vyvažování práce a soukromí. Participanti popisovali utlumení různorodých popracovních aktivit, a to jak z důvodů nedostatku času, energie, tak rozvahy, do čeho svůj volný čas investují. *„S věkem se třeba trochu odcizují v tom, že najednou mimopracovní aktivity jsou trochu omezený, než když byli mladší. Takhle byli mladší, tak po práci půjdeme na pivo a těch příležitostí, kdy se na to pivo šlo, tak bylo více než v současné době, protože si každý udělal svoji práci a šel domů do svého rodinného kruhu a s pracovníma kolegama už se zase tolik nevidal, nebo ty kontakty byly menší. Ale obecně to takhle je, nechodějí starší lidi, tak a půjdeme s kamarády do hospody, to už tolik není“* (participant E).

A zásadněji dochází k oddělování pracovního a osobního světa. *„Ti mladí jezdí na vodu, jdou na pivo. Ale ten starší člověk má kolem sebe tu bublinu už vybetonovanou, dodělá svou práci, odpoledne si umyje ten hrnek a jde domů“* (participant C). *„Když se dívám okolo sebe, tak oni jsou schopný sedět kluci v tý práci furt, kdežto já už práci dělím mezi práci a ten život okolo“* (participant F).

Velmi zásadní součástí osobnosti je také individualita. Během všech rozhovorů jsem pozorovala drobné odlišnosti, kdy se lišily názory a zkušenosti člověk od člověka, což bylo a je způsobeno především rozdílností povah.

VNĚJŠÍ VLIVY

Oblast vnějších vlivů obsahuje kategorie, které jsou spojeny s tím, co ovlivňuje participanty zvenčí, avšak stále se jedná o konkrétní interpretace samotných participantů tak, jak vnější vlivy, jako např. diverzitu, mezigenerační spolupráci nebo sociálně-kulturní aspekty, vnímají.

Kategorie: Diverzita

Kódy: mužská a ženská role, mladší a starší kolegové

Ač témata pro rozhovory nebyly děleny podle vnímání dle pohlaví, v rozhovorech se odkryl zásadní význam mužské a ženské role v kolektivu, důležitost vzájemné spolupráce, vzájemného se doplňování: *„Já se jim nechci úplně 100% vyrovnat, to není můj cíl, ač třeba ze začátku to bylo, v minulých pracích, ale dneska ne. Dneska chápu, že oni jsou rozhodně lepší v nějakým konstrukčním řešení unikátním, ale ta ženská role je tam hodně důležitá pro dotahování, v něčem jsme pečlivější, vidíme detaily, který oni neviděj. Tak to vnímá i můj současnej vedoucí, že z tohoto důvodu mě tam rád má, že tam něco jakoby doplňuju“* (participant A).

Tématem, se kterým jsem již do rozhovorů šla, byli mladší a starší kolegové, což ještě blíže popisuji v následující kategorii. V rozhovorech zaznělo, že pro správné fungování firmy, kolektivu, skupiny, je důležitá diverzita nejen z pohledu ženské a mužské role, ale i z pohledu starších a mladších členů, kolegů, osob. Přináší to vzájemné obohacení v tom smyslu, že mladší kolegové v zásadě osvěžují a motivují ty mladší. Starší kolegové naopak dodávají mladším pracovníkům rozvahu, moudrost a klid.

Kategorie: Mezigenerační spolupráce

Kódy: inspirace mladšími, mezigenerační napětí, formování mladších kolegů

Důležitou součástí denního pracovního života osob 50+ je soužití s mladšími kolegy. Participanti zmiňovali, že jsou pro ně často zdrojem inspirace a motivace. Oceňují jejich přístup, odlišné znalosti, ladnost ve využívání moderních technologií a jejich vášeň a energii pro práci. *„To, co mě na nich inspiruje je ten elán, nadšení, kreativita, přicházení s novými nápady i za cenu, že půlka nebo třičtvrtě z toho se ukáže po nějaké diskuzi, že je to nesmysl“* (participant

H). Vnímají, že se mladší kolegové učili ve škole odlišné věci, ve kterých mají praxi a pokud potřebují, zeptají se jich a nechají se tzv. „nachytřit“.

Zároveň s inspirováním se mladšími však byla z rozhovorů patrná i určitá skepse vůči mladším kolegům. Ať už vůči jejich někdy přehnané ostrosti a drzosti nebo zpochybňování jejich úsudku, paradoxně právě z důvodu nízkého věku. *„To si myslím, že nemám zas takovej problém přijmout něco od těch mladších, co umí. Říkám, pokud ti kluci ví, co říkají a umí to podat, nemám s tím problém. Na druhou stranu člověk si říká, že co mi má ten mladší co vykládat, nemá zkušenost, ale říkám, i v tom našem věku je třeba pokory, ti mladší můžou umět daleko víc než my“* (participant G).

Třetím důležitým faktorem, který z rozhovorů vyplývá, je spolupráce s mladšími kolegy a jejich formování. Připravenost poradit a nasměrovat je. Celkem přirozeně se pracovníci 50+ transformují do role mentorů, kdy sdílejí své znalosti a zkušenosti a snaží se jít příkladem mladším ročníkům. Předávají mladší nastupující generaci základní stavební kameny v podobě informací a znalostí *„Kromě toho, že si chodí pro nastavování zrcadla a zpětnou vazbu, tak hlavně. Nebo mnozí z nich říkají, my se od tebe kromě jinýho učíme, že je třeba o těch věcech přemýšlet a nechat si nějaký den odstupu a nedělat rozhodnutí a nepálit od boku okamžitě“* (participant H).

Kategorie: Sociálně-kulturní aspekty

Kódy: situace na trhu práce, chování a přístup zaměstnavatele, stereotypy a diskriminace, očekávání okolí, nerovné podmínky a nároky, vševědoucnost

Jako nejzásadnější vnější vliv participantů popisovali řadu sociálně-kulturních aspektů. Jedním z nich byla např. situace na trhu práce, respektive korektnost inzerovaných pozic z pohledu věkových omezení, množství pracovních nabídek a celková otevřenost firem. *„Byla jsem překvapená, kolik nabídek bylo pozitivních, a přímo to byly mladé kolektivy. Celkově bych řekla, že se to*

zlepšuje, jak já to vnímám. Taková situace před dvaceti třiceti lety, to byla naprosto jiná situace. I v těch inzerátech bylo výslovně uvedeno, do kolika let hledají adepta, což už dneska nelze“ (participant A).

Důležitým vlivem na zaměstnatelnost participantů má i chování a přístup zaměstnavatele, kdy je rozhodující serióznost zaměstnavatele a směr jeho zaměření či výsledný produkt. Na organizaci XY díky její šířce a velikosti oceňují, že se dá spolu s přibývajícím věkem migrovat, a když již člověk pociťuje, že je pro něj současně vykonávaná pozice velkým soustem, dá se o náplni práce diskutovat nebo se poohlídnout po jiné pozici. Velkým plusem jsou též již zmiňované benefity, ale např. i ergonomické vybavení kanceláře. *„My tam máme maximální komfort, a dokonce jsou tam, i když jenom detaily, jako výškově nastavitelný stoly nebo si můžu měnit židli za balon“ (participant A).* Jako zásadní se také jeví chování firmy vůči samotnému zaměstnanci, a nejen firmy jako takové, ale i chování nadřízeného a kolegů, což si v podstatě všichni participanté pochvalovali a zdůrazňovali, že vnímají, že se firma chová rovnocenně vůči všem zaměstnancům bez hledu na věk. *„Já myslím, že jsem rovnocenný člen týmu. Tady nevidím, že by byl ze strany firmy nějaký ústrk nebo něco takového, nebo že by se někdo díval, že jsem teda dosáhl 50“ (participant G).*

V kontrastu s tímto je pak řada stereotypů a tiché, méně patrné a viditelné diskriminace. Řada participantů zmiňovala, že se nikdy přímo nesetkali s nějakou diskriminací či stereotypy, ale často ji vnímali na pozadí, kdy cítili, že je jejich věk omezuje. Často se jednalo právě o mylné domněnky spojené s věkem: *„Zažil jsem, přišla kolegyně a říkala, že se diví, že lidi nad 50 jsou ještě schopný pracovat v IT, ale ona nevěděla, kolik mi je“ (participant F).* Anebo na pozadí člověk cítí pohrdání nad věkem při pohovoru. *„Myslím, že pár pracovních odmítnutí bylo určitě z důvodu věku, to si myslím, že asi ano. Ale byla jsem sama překvapená, kolik vlastně nabídek, když jsem se rozhodla změnit, vlastně přišlo. Ale myslím si, že je to opravdu díky tomu oboru a zkušenostem“ (participant A).*

Jako problematické také participantů shledávají očekávání okolí. Často naráží na to, že starší člověk = všechno zná, všechno ví, není třeba mu nic vysvětlovat a vzdělávat ho. Nebo že starší člověk chce méně peněz, protože má menší náklady. Stejně tak je s očekáváními spojen i mýtus vševědounosti: „Člověk si víc uvědomuje, že je na něj vkládáno, jsou na něj dávána vyšší očekávání, než by mohl v současný době dát. Že má z toho takovej i stres, že najednou něco neví“ (participant E). Participantů se setkávají se situacemi, kdy řeší nějaký problém, a okolí předpokládá, že on už to ví a zná, že už mu není třeba vysvětlovat, neboť to už někdy dříve prožil. Očekává se, že všechno ví a ten starší člověk se pak zdráhá říct, že o tom nikdy neslyšel.

Jsou s tím spojeny i nerovné podmínky a nároky, ať už se bavíme o odlišnosti nároků žen a mužů, tak odlišnosti dle věku v oblasti finanční. Různé rozvojové a vzdělávací programy jsou často zaměřeny právě na nové, juniorní, mladé kolegy a jen málo se pracuje se staršími pracovníky, u kterých se předpokládá již pokročilá odbornost. Stejně tak je k zamyšlení situace, kdy jsou na pracovníky 50+ kladeny stejné požadavky, přitom ale mají jiné možnosti – ať už fyzické či výkonnostní.

Kategorie: Požadavky doby

Kódy: home office a online prostředí, jazyk jako nástroj, jazykový antitalent, počítačová gramotnost

Za zásadní považují pracovníci 50+ i požadavky dnešní doby. Např. home office a online prostředí je pro mnohé bojem. Sice jsou zvyklí pracovat denně v kanceláři s výpočetními technologiemi, ale uvržení na home office pro ně znamená odtržení od lidské interakce a s tím spojená nemožnost jen tak oslovit kolegu a zeptat se na něco. V online prostředí se cítí ostýchavěji a vzhledem k respektu, který chovají vůči svému okolí, nechtějí vyrušovat kolegu od rozdělané práce apod. „Vidím to i v práci, drtivá většina lidí zůstává na

home officu. Já za ty roky, co pracuju, už jsem si tak zvykl, že mně přijde nenormální zůstat doma. Potřebuju tam jít, vím že se dostanu do jiných prostor, na jiné místo, s jinýma lidma“ (participant B).

Velkým tématem byla v rozhovorech také jazyková vybavenost. Většina participantů se vyjadřovala v tom duchu, že bere cizí jazyk pouze jako nutný nástroj či prostředek potřebný pro komunikaci: *„Cizí jazyky nemám rád a беру je pouze jako prostředek, že se člověk domluví“* (participant F). A až na výjimky uváděli, že nedisponují přílišným jazykovým talentem, spíše naopak. *„Jazyky jsou potřeba, je mi dlužno dodat, že jazyky mi činily problém a činí mi problém“* (participant E). Nedostatečné jazykové vybavení však může souviset právě s dobou, ve které participanti vyrůstali a faktem, že např. angličtina zcela jistě nebyla standardní součástí vzdělávacího systému, to přišlo až mnohem později. A spolu s věkem a životní situací už bylo náročnější se jazyky učit, takže se často participanti vzdělávali ve volných chvílích nebo byli hozeni do vody a jednoduše se museli naučit základně komunikovat.

Posledním požadavkem doby, tak jak to sami participanti vnímají, je již několikrát zmiňovaná počítačová gramotnost. Z rozhovorů byla patrná častá konfrontace s moderními technologiemi *„Ted’ko situace online svět, kterej taky je pro řadu lidí, i pro mě, je to nová věc. Ne že by to člověk vyloženě říkal „já neumím“. Někdy to, že to neumí ani zapnout, ono to třeba je jednoduchý, ale musí se vědět, jak, a když se třeba zeptá někoho, kdo tu zkušenost už má, tak řekne no to je přece jednoduchý, to musíš tohle a tohle a je to. Ale každej přece nemusí umět. Ted’ ten svět, že jsou různý prostředky, jak telefonovat a komunikovat a člověk třeba nemusí úplně postihovat, nebo být seznámenej se všema možnostma tohohle světa a těch prostředků“* (participant E).

2.8 Diskuse, ověření hypotéz a shrnutí

Cílem této práce bylo identifikovat bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY. V následující kapitole odpovídám na výzkumné otázky (Jaké identifikují vedoucí pracovníci bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY? Jaké mají zaměstnanci 50+ zkušenosti s bariérami a příležitostmi zaměstnávání v organizaci XY?) a shrnuji bariéry a příležitosti zaměstnávání osob 50+ tak, jak je vnímají sami zaměstnanci ve věkové kategorii 50+, s porovnáním identifikace těchto bariér a příležitostí z pohledu vedoucích pracovníků organizace XY. Také byly stanoveny tři hypotézy, které v následující části vyvrátím či potvrdím.

2.8.1 Identifikace bariér a příležitostí vnímaných vedoucími pracovníky

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 31 vedoucích pracovníků (z celkových 74), z toho 7 žen a 24 mužů. Vedoucí pracovníci byli rozděleni do dvou věkových rozmezí, kdy se šetření účastnilo 19 tzv. mladších vedoucích pracovníků ve věkovém rozmezí 31-42 let a 12 tzv. starších vedoucích pracovníků ve věkovém rozmezí 44-62 let. Při porovnávání výsledků muži vs. ženy ve vedoucích pozicích to byli muži, kteří vnímali více příležitostí než ženy. Ženy zároveň vnímali více bariér než muži. Celkově ale ženy i muži vnímali spíše příležitosti než bariéry. V případě porovnání výsledku mladších a starších vedoucích pracovníků to byli starší vedoucí pracovníci, kteří vnímali více příležitostí než mladší vedoucí pracovníci. Mladší vedoucí pracovníci vnímali více bariér než starší vedoucí pracovníci. Celkově ale mladší i starší vedoucí pracovníci identifikovali spíše příležitosti než bariéry. Celkově pak vedoucí pracovníci obecně identifikovali více příležitostí než bariér v zaměstnávání osob 50+.

Vedoucí pracovníci identifikují u zaměstnanců 50+ převážně příležitosti a jen několik málo bariér. Považují zaměstnance 50+ za nositele

klíčových znalostí a dovedností, jež jsou ověřené léty praxe. Vnímají, že osoby 50+ mají k práci zodpovědnější přístup, jsou zruční a mají ve firmě vybudovanou dobrou pověst. Velkou výhodou je též znalost oboru, rozsáhlá síť kontaktů a přehled o konkurenci. Jako bariéru naopak vnímají poměrně negativní vztah k moderním technologiím a horší jazykovou vybavenost.

Vedoucí pracovníci na zaměstnancích 50+ velmi oceňují, že je na ně spolehnout, v krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řeší věci s nadhledem. Umí komunikovat asertivně, tedy nebojí se prosadit svůj názor, ale naslouchají a respektují své okolí. Jsou odolnější vůči stresu a mají pod kontrolou své emoce. Také mají stále v dobré kondici paměť. Naopak hůře reagují na změny, kterým se přizpůsobují s obtížemi. Poměrně rozporuplně pak vychází pohled na rychlost rozhodování a kreativitu.

V oblasti fyzických aspektů vnímají vedoucí pracovníci u zaměstnanců 50+ stále poměrně dobrou fyzickou zdatnost. Naopak jako bariéru vnímají, že s věkem klesá jejich výkonnost. Nerozhodně je pak hodnocena tendence k únavě, pomalejší pracovní tempo a menší atraktivita zaměstnanců 50+. Současně z šetření vyplynulo, že starší zaměstnanci netrpí větší pracovní neschopností než mladší kolegové.

V oblasti pracovního nastavení vyhodnotili vedoucí pracovníci jako jednoznačnou příležitost u zaměstnanců 50+ toleranci a respekt vůči svému okolí, vysokou loajalitu vůči zaměstnavateli a menší či minimální sklony k fluktuaci. Vedoucí pracovníci též identifikovali jako výhodu fakt, že z jejich pohledu mají zaměstnanci nižší nároky na finanční ohodnocení a náplň práce. Současně s tím mají vybudované pevné pracovní návyky a řád. Naopak jako možné bariéry vidí menší ochotu se profesně vzdělávat a přílišnou nedůvěru k novým věcem a postupům. Vedoucí pracovníci vnímají zaměstnance 50+ jako méně ambiciózní a soutěživé, se sklonem k pracovní rutině.

V oblasti životního zázemí vnímají vedoucí pracovníci jako jednoznačnou výhodu názorovou stabilitu a vystupování pracovníků 50+,

stejně tak jako časovou flexibilitu a přizpůsobivost. Zaměstnance 50+ vidí jako velmi společenské a přátelské osoby, které již mají srovnané životní priority a hodnoty a jsou velmi motivováni udržet si práci před důchodem. A v neposlední řadě jsou díky zázemí již pouze minimálně vytrhováni z práce a omezováni svým soukromým životem. Mohou se u nich ale objevit častější obavy ze ztráty zaměstnání, právě v souvislosti s věkem. Neutrálně pak vedoucí pracovníci hodnotí sebevědomí zaměstnanců 50+, kdy někteří je vnímají jako více sebejisté osobnosti, jiní spíše hodnotí, že ustupují do pozadí a projevují se méně sebevědomě.

2.8.2 Zkušenosti s bariérami a příležitostmi v zaměstnávání z pohledu pracovníků 50+

Polostrukturovaných rozhovorů se zúčastnilo celkem 8 participantů ve věku 50+ z organizace XY, z toho 7 mužů a 1 žena. Zaměstnanci vnímají jako výhodu věku fakt, že si již práci užívají a obor, ve kterém pracují, je baví. Váží si práce na základě již prožitých zkušeností a nemají další profesní ambice, neboť se cítí kariérně nasyceni, dávají tak prostor mladším kolegům. I přesto však potřebují ke své práci nové impulzy a výzvy a mají snahu prokázat svoji kvalifikaci a to, že jsou dobří v tom, co dělají. Jako možnou bariéru vnímají absenci dravosti a vášně, která se s věkem vytrácí, stejně tak jako postupně ustupují do pozadí a mají tendenci se méně projevovat a prosazovat svoje názory.

Ve vztazích se považují za odborníky, neboť během života museli vyjít s různými typy osobností. V diskusích se snaží domluvit, najít kompromis, ale ne za každou cenu. Ví kdy ještě má cenu jít do diskuse a kdy již nikoli. Snaží se sporům a konfliktům spíše předcházet a jednají s druhými s větší úctou a respektem, než tomu bylo v mladším věku. Považují se za velmi přátelské a společenské, a ke svému životu potřebují lidský kontakt. Právě nedostatek

mezilidské interakce se pro ně může stát bariérou, např. při dlouhodobé práci na home office.

Jako limitující vidí různá zdravotní omezení, zhoršující se zrak, bolesti zad z celoživotního sezení v kanceláři nebo tzv. myší nemoci z práce na počítači. Pociťují postupný úbytek sil a energie, již nejsou tak vitální jako dříve. Snižuje se i výkonnost a fyzická, respektive snaží se s mladšími kolegy držet „krok“, a mnohdy se jim to i daří, ale následně se potýkají s pomalejší regenerací těla. Mimo zrak se obecně zhoršuje smyslové vnímání, tedy např. sluch. Častěji zapomínají, respektive již si nepamatují takové množství informací, jako tomu bylo dříve a vnímají, že kapacita jejich paměti je omezenější, učit se novým věcem je náročnější a vyžaduje to více úsilí. Přesto všechno se snaží o tělesnou schránku pečovat a udržovat tělo v kondici.

Díky celoživotnímu učení a již prožitému pracují efektivněji s informacemi, na něž soustředí větší výběrovost a účelovost. Je to způsobeno i nedostatkem času pro rozvoj a jistým informačním přehlcním. Naopak na sobě pozorují, že s přibývajícím věkem jsou méně ochotní se profesně vzdělávat a rozvoj berou spíše jako nutnost, opět ale především z důvodu nedostatku času a energie. Neznalost pro ně znamená určitý diskomfort, který se snaží napravit. Ač se snaží udržovat i po mentální stránce, i zde pociťují jisté opotřebení, ačkoli není tak patrné jako v oblasti fyzická a zdraví.

Za zásadní benefit přicházející s věkem považují nabyté celoživotní znalosti a zkušenosti, jejich komplexnost a snazší propojování teorie a praxe. Díky nabytým znalostem řeší pracovní problémy v souvislostech a snaží se vyvarovat již prožitým chybám a šlápnutím vedle. Vnímají, že s přibývajícím věkem jsou více realisty, což je na druhou stranu může v určitých situacích obírat o motivaci do práce. Přirozeně přechází do role, kdy předávají své znalosti a zkušenosti mladším kolegům a doplňují jim pohled, jak se věci dělaly dříve a jak fungují dnes. Díky létům praxe též dobře znají oblast svého zaměření a často mají vybudovanou síť kontaktů. Jako bariéru vidí rozdílnost

v tom, co se učili během studií oni, a co je obsahem vzdělávacích osnov dnes, na základě čehož si musí čas od času doplnit vzdělání o to, co je již dnes pro mladší kolegy naprosto automatické. Další zmiňovanou bariérou pak byla i jakási profesionální slepota a pracovní zkostnatělost ve chvíli, kdy je člověk ve firmě či na dané pracovní pozici delší dobu.

S věkem se také pojí celkové zklidnění, větší mentální vytrvalost a trpělivost, obezřetnost, uvážlivost v řešení problémů a rozvaha. Spolu s nabývajícím věkem jsou zodpovědnější a zmírňuje se i kritičnost vůči ostatním, dávají si větší pozor při souzení druhých. V jednání jsou více diplomatičtí a taktní. Lépe se soustředí na práci a jsou pragmatičtí. S věkem se váže i smíření se sebou samým a uvědomění si vlastních předností a nedostatků. Nevýhodou pak může být klidnější až pomalejší pracovní tempo, absence spontánních a rychlých rozhodnutí a s tím spojené zabředávání do problémů. Jsou méně ochotní riskovat a raději se drží stranou.

Jako výhodu vnímají zaměření na výsledek a na jeho hmatatelnost. Umí si udržet nadhled a často mají uhlazenější řešení než mladší kolegové. Chovají loajalitu vůči svému zaměstnavateli a je pro ně důležitá dlouhodobost a stabilita. Jsou ochotni zůstat přesčas, zároveň vnímají, že času mají neustálý nedostatek a jsou tak více rozvážní v tom, do čeho ho investují. Mají vybudované pevné pracovní návyky a nastavení, na druhou stranu tak mají sklony k rezistenci vůči změnám a novým věcem. Stárnutí též přináší někdy až přehnanou opatrnost až flegmaticčnost.

Díky létům praxe a pracovnímu režimu se cítí být nezávislí. Věk přináší ukotvení a ustálení žebříčku hodnot. Mají vytyčené priority a striktněji oddělují práci a soukromý život. Nevýhodou je, že se pro ně stává práce samozřejmostí, běžnou součástí všedního dne, a mění se její důležitost. Jsou méně integrovaní vůči firmě a omezují mimopracovní aktivity, neboť spolu s pracovním životem musí zvládat soukromí, ve kterém často ještě pečují o dospívající děti nebo se starají o stárnoucí rodiče.

Vnímají, že je důležitá ženská i mužská role v kolektivu a vzájemné doplňování se. Stejně jako je obohacením propojení mladších a starších kolegů. Mladší kolegové je inspirují a osvěžují, učí se od nich např. nejnovější trendy v oblasti informačních technologií. Naopak oni sami mladší kolegy formují, předávají jim rady a sdílí s nimi nabyté znalosti a zkušenosti. Mezigenerační spolupráce se však může stát i bariérou ve chvíli, kdy projeví vůči mladším kolegům skepsi a zpochybní jejich kvality právě z důvodu nižšího věku.

Za pozitivní v současnosti vnímají otevřenost a korektnost trhu práce a množství nabídek, kterých se jim při změně zaměstnání dostalo. Zásadní je pro ně též možnost migrace v rámci organizace XY ve chvíli, kdy jim na současně vykonávanou roli dochází síly a důležitý je i rovnocenný přístup firmy ke všem zaměstnancům. Překážkou naopak jsou stereotypy a domněnky mladších kolegů a tichá diskriminace z důvodu věku, která není projevována otevřeně, ale je patrná na pozadí. S věkem se mohou pojít i nerovné finanční podmínky nebo stejné požadavky v situaci, kdy jsou již v některých aspektech pracovníci 50+ limitováni (např. v oblasti rychlosti či výkonnosti). Často je také zásadní bariérou očekávání okolí, které se nejčastěji projevuje v pocitu, že starší člověk je vševědoucí, tedy vše zná a ví a není třeba ho dovzdělávat či mu cokoli vysvětlovat.

S ohledem na požadavky současné doby pak vnímají jako překážku online prostředí a výkon práce z domu. Stejně tak jsou si vědomi nižší kvality jazykové vybavenosti, kdy často jazyk považují pouze za nutný nástroj pro dorozumění se. Jsou si vědomi i nižší počítačové gramotnosti.

2.8.3 Hypotézy

- 1) Vedoucí pracovníci vnímají v oblasti zaměstnávání osob 50+ více příležitostí než bariér.

Tato hypotéza byla potvrzena.

- 2) Ženy ve vedoucích rolích vnímají u osob 50+ více příležitostí než muži, kteří vnímají spíše bariéry.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Vedoucí pracovníci vnímají zaměstnávání osob 50+ jako příležitost, a to bez ohledu na pohlaví.

- 3) Mladší vedoucí pracovníci vnímají spíše příležitosti zaměstnávání osob 50+, starší vedoucí pracovníci vnímají spíše bariéry.

Tato hypotéza byla vyvrácena. Vedoucí pracovníci vnímají zaměstnávání osob 50+ jako příležitost, a to bez ohledu na věk.

2.8.4 Shrnutí

Příležitosti, které byly identifikovány shodně vedoucími pracovníky i zaměstnanci 50+ jsou, pokud to pojmu obecně, jednoznačně v oblasti nabytých znalostí a dovedností pracovníků 50+, zručnosti a rozsáhlých vazeb v oboru. Jsou studnicí informací a pracují v souvislostech. Přirozeně se často vžívají do role mentora a napomáhají tak adaptaci a rozvoji ostatních kolegů. Zaměstnanci i vedoucí pracovníci se shodli, že jsou lidé 50+ zodpovědní, spolehliví, trpěliví, dokážou zachovat chladnou hlavu, umí naslouchat, respektují své okolí a jsou odolní vůči stresu. Nepochybně jsou stále fyzicky zdatní. Lidé 50+ jsou tolerantní vůči svému okolí, loajální vůči zaměstnavateli, s minimálními sklony k fluktuaci a se silnou motivací udržet si práci před důchodem. Mají vybudované pevné pracovní návyky, jsou stabilní v názorech a vystupování a mají srovnané životní hodnoty. Zástupci obou skupin se též shodli na tom, že jsou lidé 50+ méně soutěživí a ambiciózní, což vnímají obě skupiny jako výhodu. A v neposlední řadě jsou lidé 50+ velmi společenští a přátelští.

Zástupci zaměstnanců 50+ pak ještě vnímají jako příležitost zvnějšku otevřenost trhu práce, serióznost a vstřícnost organizace XY, která se chová rovnocenně ke všem svým zaměstnancům. Za zásadní také považují vzájemné

doplňování a obohacování se v kolektivu, kde jsou mladší i starší kolegové, stejně tak jako muži i ženy.

Bariéry, které shodně vnímají zástupci obou skupin u pracovníků 50+ jsou absence dravosti a vášně, nedostatečná počítačová gramotnost a jazyková vybavenost. Také horší adaptace na změny. S věkem klesá u pracovníků 50+ výkonnost, respektive ubývá jim sil a potýkají se s různými zdravotními omezeními. Zástupci vedoucích pracovníků i sami zaměstnanci 50+ se shodují v tom, že jsou lidé 50+ méně ochotní se profesně vzdělávat, mají pozvolnější pracovní tempo a pomaleji se také rozhodují. Práce se pro ně do jisté míry stává samozřejmostí a mění se jejich integrace vůči firmě.

Zástupci zaměstnanců věkové kategorie 50+ pak ještě vnímají jako zásadní bariéru zvnějšku stereotypy a diskriminaci vůči věku, nerovné finanční podmínky a nadměrná očekávání okolí (např. ve smyslu vševědoucnosti osob 50+).

Při výzkumu se objevilo i několik rozporů mezi zástupci obou skupin. Mezi nejzásadnější z nich patřila tematika sebevědomí, časové flexibility, životní situace, zapomínání a profesionální slepoty. Zástupci skupiny vedoucích pracovníků vnímali zaměstnance 50+ jako sebevědomě, časově flexibilní osoby, které jsou minimálně omezovány svým soukromím, paměť mají v dobré kondici. Zástupci skupiny zaměstnanců 50+ měli u všech těchto faktorů rozpor i v rámci svých vlastních řad.

Při porovnání výstupů výzkumu a studia literatury se z velké části data shodovala s výstupy uvedenými výše. Na rozpor jsem narazila pouze v několika málo případech. Při studiu literatury se časová flexibilita a minimální omezování ze strany rodiny objevovala v přednostech lidí 50+, z provedeného výzkumu v organizaci XY však vyplynulo, že vedoucí pracovníci vnímají oba faktory jako přednost, naopak zástupci zaměstnanců 50+ časové možnosti a nároky soukromého života hodnotili spíše jako bariéru.

Naopak se pak v literatuře objevovalo jako nevýhoda u zaměstnanců 50+: menší kreativita, neochota respektovat mladší kolegy, podceňování rizik v důsledku přecenění zkušeností a vyšší nemocnost a úrazovost. Výzkum v organizaci XY tato tvrzení nepotvrdil.

Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo identifikovat bariéry a příležitosti zaměstnávání lidí 50+ v organizaci XY. A to jak z pohledu přímých zkušeností osob 50+ s bariérami a příležitostmi v zaměstnávání, tak z pohledu vedoucích pracovníků a jejich vnímání možných příležitostí a bariér v zaměstnávání osob 50+. V diplomové práci jsem měla možnost propojit své vědomosti získané studiem, praktické dovednosti nabyté nejen prací v organizaci XY, kde probíhal výzkum, také jsem přečetla velké množství zajímavé literatury.

V první kapitole jsem představila pojmy vztahující se k zaměstnávání osob 50+, jako je věk, stáří a stárnutí. Nastínila jsem demografický vývoj stárnutí populace a závěrem první kapitoly blíže rozpracovala postavení osob 50+ na trhu práce z pohledu předností a nedostatků zaměstnanců 50+ z pohledu pracovní síly.

Ve druhé kapitole přecházím k empirické části, kde blíže popisuji provedený výzkum. Výzkum byl realizován v organizaci XY, ve které již 5 let pracuji jako specialista náborů a vzdělávání. Pro účely této diplomové práce jsem se rozhodla pro smíšený výzkum, kdy jsem v rámci kvantitativního výzkumu pomocí metody dotazníkového šetření oslovila vedoucí pracovníky organizace XY. A v rámci kvalitativního výzkumu jsem pomocí metody polostrukturovaných rozhovorů oslovila několik zaměstnanců ve věkové kategorii 50+.

Na základě provedeného výzkumu byla identifikována řada příležitostí i bariér zaměstnávání osob 50+. Převažují příležitosti nad bariérami. Zástupci obou skupin v rámci prováděného výzkumu vnímali spíše více příležitostí než bariér, z toho muži a starší vedoucí pracovníci vnímali více příležitostí než ženy a mladší vedoucí pracovníci. Jako nejzásadnější příležitosti osob 50+ byly identifikovány znalosti, zkušenosti, spolehlivost a zodpovědný přístup, asertivní komunikace, loajalita

a dlouhodobost, vyzrálост a přátelskost. Naopak, jako bariéry byly identifikovány absence dravosti, horší počítačová gramotnost a jazyková vybavenost, nižší adaptabilita, menší ochota se vzdělávat, pomalejší pracovní tempo a změna hodnoty práce. Cíle práce bylo dosaženo.

Dotazníkové šetření i polostrukturované rozhovory byly zaměstnanci organizace XY velmi dobře přijaty a mnozí z nich mi vyjádřili podporu. Díky psaní diplomové práce a tématu, které jsem pro ni zvolila, jsem měla možnost blíže prozkoumat nejen novou personální oblast, ale i z jiného úhlu pohledu nahlédnout na firmu a kolegy.

Literatura a zdroje

Bejtkovský, J. (2013). *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů*. Georg.

Bělohávek, F. (1994). *Osobní kariéra*. Grada.

Bočková, L., Hastrmanová, Š., & Havrdová, E. (2011). *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Respekt institut.

Cimbálníková, L. (2011). *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Český statistický úřad. (2018a). *Střední varianta: Ukazatele věkového složení (k 1.1.), pohyb obyvatel, předpoklady*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/1301391804.pdf/f12a1421-c912-424d-af1a-c96e89d44111?version=1.2>

Český statistický úřad. (2018b). *Projekce obyvatelstva České republiky – 2018-2100*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/61566242/13013918u.pdf/6e70728f-c460-4a82-b096-3e73776d0950?version=1.2>

Český statistický úřad. (2019). *Proměny věkového složení obyvatelstva ČR – 2001-2050*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a.pdf/1ef6814b-50bc-47d2-a63b-4781849d9e83?version=1.2>

Český statistický úřad. (2020a). *Obyvatelstvo podle pětiletých věkových skupin a pohlaví v letech 1920–2019*. Citováno dne 30. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/121739374/130055200110.pdf/b8c753e5-33d1-45af-8ac9-2e239eee42e3?version=1.1>

Český statistický úřad. (2020b). *Míra zaměstnanosti*. Citováno dne 31. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/122735116/2501322064.pdf/5f280129-462b-4789-b9c4-5dd5b664260a?version=1.0>

Český statistický úřad. (2021). *Struktura uchazečů o zaměstnání v evidenci úřadu práce – podle vzdělání, věku a délky nezaměstnanosti (stav k 31.12.)*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&katalog=30853&z=T&f=TABULKA&pvo=ZAM10&str=v172&c=v3~3RP2019&v=v166 null null null>

- Deloitte. (2019). *Age management. Dotazníkový průzkum: věková skupina 50+ a trh práce*. Citováno dne 2. února 2021. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cz/cs/pages/human-capital/articles/age-management-dotaznikovy-pruzkum.html>
- Dolejší, P. (2008). Teorie stárnutí populace a trh práce. *FÓRUM sociální politiky*, 2(6), s. 2.
- Fojtů, M. (2011). *Starší zaměstnanci jsou obohacím. Firmy si to jen musí uvědomit*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://www.em.muni.cz/tema/2562-starsi-zamestnanci-jsou-obohacenim-firmy-si-to-jen-musi-uvedomit>
- Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu*. Paido.
- Gruss, P. (Ed.). (2009). *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. Portál.
- Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří* (Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl.). Havlíček Brain Team.
- Hendl, J. (2016). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (Čtvrté, přepracované a rozšířené vydání). Portál.
- Ilmarinen, Juhani. (2012). *Podpora aktivního stárnutí na pracovišti*. Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z: <https://osha.europa.eu/cs/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
- Kafková, M. P., & Rabušic, L. (2010). Význam práce v životě českých a slovenských starších pracovníků. *Sociológia: časopis pre otázky sociológie*, 42(4), s. 316. Slovak Academic Press.
- Křivohlavý, J. (2011). *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Grada.
- Mlýnková, J. (2011). *Péče o staré občany: učebnice pro obor sociální činnost*. Grada.
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Palán, Z., Pokorný, B., & Rabušicová, M. ([2014]). *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Ort, J. (2004). *Kapitoly ze sociologie stáří: (společenské a sociální aspekty stárnutí)*. Univerzita J.E. Purkyně, Pedagogická fakulta.
- Pacovský, V. (1990). *O stárnutí a stáří*. Avicenum.

- Rabušic, L. (1995). *Česká společnost stárne*. Masarykova univerzita.
- Rabušic, L. (2002). *Stárnutí populace jako pohroma nebo jako sociální výzva?*
Citováno dne 1. února 2021. Dostupné z:
<http://praha.vupsv.cz/fulltext/starpop.pdf>
- Sak, P., & Kolesárová, K. (2012). *Sociologie stáří a seniorů*. Grada.
- Sokačová, L. (2014). *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Alternativa 50+.
- Stuart-Hamilton, I. (1999). *Psychologie stárnutí*. Portál.
- Švaříček, R., & Šedová, K. (2007). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Portál.
- Vidovićová, L. (2008). *Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti*. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.

Seznam zkratk

ČSÚ – Český statistický úřad

VŠ – Vysoká škola

ČR – Česká republika

EU – Evropská unie

ÚP – Úřad práce

AM – Age Management

Seznam obrázků, grafů, schémat

Obr. 1 Členění druhé poloviny lidského života (Haškovcová: 2010, str. 20) . 14

Obr. 2 Očekávané složení obyvatelstva podle pohlaví a věku v roce 2018 vs. 2051, střední varianta (Český statistický úřad, 2018b, s. 13)..... 20

Obr. 3 Spokojenost osob 50+ s životní situací (Deloitte, 2019, str. 7) 33

Obr. 4 Spokojenost osob 50+ s finanční situací (Deloitte, 2019, s. 8) 33

Graf 1 Obyvatelstvo ČR dle věku v roce 2019 (Český statistický úřad, 2020a) 12

Graf 2 Projekce obyvatel ČR dle věku v letech 2018-2070 (Český statistický úřad, 2018a), *reálná data..... 22

Graf 3 Projekce rozložení obyvatelstva ČR v letech 2018-2050 (Český statistický úřad, 2019, s. 46), *reálná data 23

Graf 4 Struktura uchazečů o zaměstnání v evidenci ÚP dle věku (Český statistický úřad, 2021) 25

Graf 5 Míra zaměstnanosti v ČR u osob 50+ (Český statistický úřad, 2020b) 25

Graf 6 Počet zaměstnanců organizace XY dle věku a pohlaví (vlastní zpracování na základě interních materiálů organizace XY) 38

Seznam tabulek

Tab. 1 Zastoupení respondentů dle pohlaví (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	49
Tab. 2 Zastoupení respondentů dle věku (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	49
Tab. 3 Zastoupení respondentů dle hodnocení znalostí a dovedností pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	50
Tab. 4 Zastoupení respondentů dle hodnocení vlastností a osobnostního nastavení pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	51
Tab. 5 Zastoupení respondentů dle hodnocení fyzických a zdravotních aspektů pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	53
Tab. 6 Zastoupení respondentů dle hodnocení pracovního nastavení a návyků pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	54
Tab. 7 Zastoupení respondentů dle hodnocení životních priorit a zázemí u pracovníků věkové kategorie 50+ (vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření).....	55

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník identifikace bariér a příležitostí použitý při předvýzkumu	94
Příloha 2 Dotazník identifikace bariér a příležitostí použitý při vlastním výzkumu.....	98
Příloha 3 Kompletní přehled zastoupení respondentů dotazníkového šetření dle věku	102
Příloha 4 Přehled participantů zapojených do rozhovorů.....	103
Příloha 5 Přehled kategorií a kódů	104
Příloha 6 Seznam témat pro rozhovor	105
Příloha 7 Ukázka přepisu rozhovoru se zaměstnancem 50+	106

Přílohy

Příloha 1 Dotazník identifikace bariér a příležitostí použitý při předvýzkumu

Dotazník: Bariéry a příležitosti zaměstnávání osob 50+

Dobrý den, ahoj,

jmenuji se Kristýna Homolová a v organizaci XY působím na HR. Současně studuji v Olomouci na Univerzitě Palackého magisterský obor Andragogika. Díky spojení těchto dvou mých aktivit se k Vám v tuto chvíli dostává krátký dotazník, o jehož vyplnění bych Vás ráda požádala.

Předmětem dotazníku je vnímání bariér a příležitostí v zaměstnávání osob 50+ z pohledu vás, vedoucích pracovníků. Věkové kategorii 50+ rozumějte jako skupině pracovníků, kteří jsou ve věku 50 let a starších (bez horního věkového omezení).

Dotazník je anonymní. Výsledky budou zpracovány pouze pro moji magisterskou diplomovou práci.

Vyplnění dotazníku zabere zhruba 7 minut a pro vyplňování bude otevřen od – do -.

Velice Vám děkuji za čas a ochotu :),

Kristýna Homolová

Dotazník pro vedoucí pracovníky:

1) Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Váš současný věk:

Uveďte, jak vnímáte následující tvrzení u pracovníků ve věku 50 let a starších (bez horního věkového omezení) na škále zcela souhlasím/spíše souhlasím/spíše nesouhlasím/zcela nesouhlasím:

Č. otázky	Znalosti a dovednosti Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
3.	Jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností.				
4.	Nesou znalosti ověřené praxí.				
5.	Mají rozsáhlé kontakty a vazby v oboru.				
6.	Jsou zruční.				
7.	Mají vybudovanou dobrou pověst.				
8.	Mají menší jazykovou vybavenost.				
9.	Nemají kladný vztah k moderním technologiím a mnohdy jim nerozumí.				
10.	Mohou podcenit rizika v důsledku přecenění svých zkušeností.				

Č. otázky	Vlastnosti a osobnostní nastavení: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
11.	Jsou zodpovědní a spolehliví.				
12.	V krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řešit věci s nadhledem.				
13.	V komunikaci jsou asertivní.				
14.	Pomaleji se rozhodují.				
15.	Snáze podlehnou stresu.				
16.	Jsou zapomětliví.				
17.	Mají delší reakční dobu.				
18.	Jsou méně kreativní.				
19.	Hůře reagují na změny.				

Č. otázky	Fyzické a zdravotní aspekty: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
20.	Jsou rychleji unavení.				
21.	Jsou častěji nemocní.				
22.	Jsou náchylnější k pracovním úrazům.				
23.	Jsou méně fyzicky zdatní.				
24.	S přibývajícím věkem klesá jejich výkonnost.				
25.	Stávají se méně atraktivními.				
26.	Mají klidnější pracovní tempo.				

Č. otázky	Pracovní nastavení a návyky: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
27.	Jsou méně ochotní se profesně vzdělávat.				
28.	Mají nedůvěru k novým věcem a postupům.				
29.	Práce se pro ně stává rutinou.				
30.	Nejsou ochotní respektovat mladší kolegy.				
31.	Jsou méně tolerantní vůči svému okolí.				
32.	Mají nižší nároky na pracovní podmínky a finanční ohodnocení.				
33.	Jsou vysoce loajální vůči zaměstnavateli.				
34.	Mají vybudované pevné pracovní návyky.				
35.	Jsou méně soutěživí a ambiciózní.				
36.	Mají menší sklony k fluktuaci.				

Č. otázky	Životní zázemí a priority: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
37.	Jsou stabilní v názorech a vystupování.				
38.	Mají srovnané životní priority a hodnoty.				
39.	Jsou motivovaní udržet si dlouhodobě práci před důchodem.				
40.	V práci jsou minimálně omezováni svým soukromým (např. rodinný život, zájmové aktivity, cestování aj.).				
41.	Projevují se méně sebevědomě, spíše se drží v pozadí.				
42.	Mají častěji obavy ze ztráty zaměstnání.				
43.	Jsou méně společenštití a přátelští.				
44.	Jsou časově flexibilní a přizpůsobiví (např. k práci přesčas/o víkendu aj.).				

Děkuji za váš čas a ochotu vyplnit dotazník. Velmi si vážím toho, že jste se podíleli na výzkumu pro moji diplomovou práci. V případě zájmu o výslednou podobu mojí DP se mi neváhejte ozvat, ráda vám práci nasdílím k přečtení.

Dotazník: Bariéry a příležitosti zaměstnávání osob 50+

Dobrý den, ahoj,

jmenuji se Kristýna Homolová a v organizaci XY působím na HR. Současně studuji v Olomouci na Univerzitě Palackého magisterský obor Andragogika. Díky spojení těchto dvou mých aktivit se k Vám v tuto chvíli dostává krátký dotazník, o jehož vyplnění bych Vás ráda požádala.

Předmětem dotazníku je vnímání bariér a příležitostí v zaměstnávání osob 50+ z pohledu vás, vedoucích pracovníků. Věkové kategorii 50+ rozumějte jako skupině pracovníků, kteří jsou ve věku 50 let a starších (bez horního věkového omezení).

Dotazník je anonymní. Výsledky budou zpracovány pouze pro moji magisterskou diplomovou práci.

Vyplnění dotazníku zabere zhruba 7 minut a pro vyplňování bude otevřen od - do -.

Velice Vám děkuji za čas a ochotu :),

Kristýna Homolová

Dotazník pro vedoucí pracovníky:

1) Vaše pohlaví:

- Muž
- Žena

2) Váš současný věk:

Uveďte, jak vnímáte následující tvrzení u pracovníků ve věku 50 let a starších (bez horního věkového omezení) na škále zcela souhlasím/spíše souhlasím/spíše nesouhlasím/zcela nesouhlasím:

Č. otázky	Znalosti a dovednosti Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
3.	Jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností.				
4.	Nesou znalosti ověřené praxí.				
5.	Mají rozsáhlé kontakty a vazby v oboru.				
6.	Jsou zruční.				
7.	Mají vybudovanou dobrou pověst.				
8.	Mají menší jazykovou vybavenost.				
9.	Nemají kladný vztah k moderním technologiím a mnohdy jim nerozumí.				
10.	Mohou podcenit rizika v důsledku přecenění svých zkušeností.				

Č. otázky	Vlastnosti a osobnostní nastavení: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
11.	Jsou zodpovědní a spolehliví.				
12.	V krizových situacích dokážou zachovat chladnou hlavu a řešit věci s nadhledem.				
13.	Komunikují asertivně (nebojí se prosadit svůj názor, naslouchají, respektují atd.).				
14.	Pomaleji se rozhodují.				
15.	Snáze podlehnou stresu.				
16.	Jsou zapomětiví.				
17.	Mají delší reakční dobu.				
18.	Jsou méně kreativní.				
19.	Hůře reagují na změny.				

Č. otázky	Fyzické a zdravotní aspekty: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
20.	Jsou rychleji unavení.				
21.	Jsou častěji nemocní.				
22.	Jsou náchylnější k pracovním úrazům.				
23.	Jsou méně fyzicky zdatní.				
24.	S přibývajícím věkem klesá jejich výkonnost.				
25.	Stávají se méně atraktivními.				
26.	Mají klidnější pracovní tempo.				

Č. otázky	Pracovní nastavení a návyky: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
27.	Jsou méně ochotní se profesně vzdělávat.				
28.	Mají nedůvěru k novým věcem a postupům.				
29.	Práce se pro ně stává rutinou.				
30.	Nejsou ochotní respektovat mladší kolegy.				
31.	Jsou méně tolerantní vůči svému okolí.				
32.	Mají nižší nároky na pracovní podmínky a finanční ohodnocení.				
33.	Jsou vysoce loajální vůči zaměstnavateli.				
34.	Mají vybudované pevné pracovní návyky.				
35.	Jsou méně soutěživí a ambiciózní.				
36.	Mají menší sklony k fluktuaci.				

Č. otázky	Životní zázemí a priority: Pracovníci kategorie 50+ ...	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím
37.	Jsou stabilní v názorech a vystupování.				
38.	Mají srovnané životní priority a hodnoty.				
39.	Jsou motivovaní udržet si dlouhodobě práci před důchodem.				
40.	V práci jsou minimálně omezováni svým soukromým (např. rodinný život, zájmové aktivity, cestování aj.).				
41.	Projevují se méně sebevědomě, spíše se drží v pozadí.				
42.	Mají častěji obavy ze ztráty zaměstnání.				
43.	Jsou méně společenštití a přátelští.				
44.	Jsou časově flexibilní a přizpůsobiví (např. k práci přesčas/o víkendu aj.).				

Děkuji za váš čas a ochotu vyplnit dotazník. Velmi si vážím toho, že jste se podíleli na výzkumu pro moji diplomovou práci. V případě zájmu o výslednou podobu mojí DP se mi neváhejte ozvat, ráda vám práci nasdílím k přečtení.

Příloha 3 Kompletní přehled zastoupení respondentů dotazníkového šetření dle věku

Věk	Zastoupení
31 let	2 respondenti
32 let	1 respondent
33 let	2 respondenti
34 let	2 respondenti
36 let	1 respondent
37 let	2 respondenti
38 let	2 respondenti
39 let	2 respondenti
40 let	3 respondenti
42 let	2 respondenti
44 let	3 respondenti
45 let	1 respondent
46 let	1 respondent
47 let	1 respondent
48 let	1 respondent
50 let	1 respondent
57 let	1 respondent
59 let	1 respondent
61 let	1 respondent
62 let	1 respondent

Příloha 4 Přehled participantů zapojených do rozhovorů

Participant	Věk	Pohlaví
A	53 let	žena
B	58 let	muž
C	69 let	muž
D	56 let	muž
E	59 let	muž
F	52 let	muž
G	50 let	muž
H	61 let	muž

Příloha 5 Přehled kategorií a kódů

<i>Vlivy</i>	<i>Kategorie</i>	<i>Seznam kódů</i>
<i>Vnitřní vlivy</i>	Motivace a profesní růst	radost z práce, práce koníčkem, kariéra a ambice, profesní progres, potřeba kontinuity
	Lidské vztahy	vztahové zkušenosti, minimalizace konfliktů, společenská, potřeba socializace, respekt vůči okolí, lidský přístup, kolektivismus
	Fyzické aspekty	zdravotní omezení, snížená vitalita, zhoršující se smyslové vnímání, udržování tělesné schránky, pamětní deficit, fyzická zdatnost
	Vzdělávání a rozvoj	rozvoj jako nutnost, snaha udržet krok, celoživotní vzdělávání, udržování duševní schránky, množství informací, výběrovost, profesní vzdělávání
	Znalosti a zkušenosti	znalost oboru a prostředí, rozmanitost znalostí, hloubka a šířka zkušeností, vliv minulého režimu, historický exkurz, profesionální slepota, poučení se z chyb
	Psychické aspekty	zklidnění, vytrvalost a trpělivost, rozvaha a obezřetnost, obroušení hran, diplomacie a takt, pragmatičnost, odolnost, sebedůvěra/sebevědomí, moudrost/kmetství, názorová vyzrálost
	Pracovní nastavení	pracovní pověst, pracovní návyky, nadhled, vděčnost, zaměření se na výsledek, pevné rituály, časová flexibilita, loajálnost, snížená adaptabilita
	Osobní aspekty	životní situace, uzemnění, přijetí sebe samého, srovnání priorit, hodnota práce, minimalizace popracovních aktivit, separace práce a soukromí, individualita
<i>Vnější vlivy</i>	Diverzita	mužská a ženská role, mladší a starší kolegové
	Mezigenerační spolupráce	inspirace mladšími, mezigenerační napětí, formování mladších kolegů
	Sociálně-kulturní aspekty	situace na trhu práce, chování a přístup zaměstnavatele, stereotypy a diskriminace, očekávání okolí, nerovné podmínky a nároky, vševědounost
	Požadavky doby	home office a online prostředí, jazyk jako nástroj, jazykový antitalent, počítačová gramotnost

Příloha 6 Seznam témat pro rozhovor

Otevírací otázka: Vnímáte u sebe něco v souvislosti s věkem jako výhodu nebo naopak nevýhodu oproti mladším kolegům?

- Jak byste popsal/a své „stárnutí“ ve firmě?
- Pomohly vám někdy vaše rozsáhlé pracovní zkušenosti s řešením pracovního problému? Povězte mi prosím o tom něco bližšího.
- Máte za léta praxe vybudovanou určitou pověst, pomohlo vám to někdy v určitém směru? Povězte mi o tom blíže?
- S věkem mohou přicházet určitá omezení fyzického či zdravotního charakteru, jak tohle vnímáte u sebe?
- Jak se změnila s věkem vaše role v týmu při jednání, spolupráci?
- Jak se v současnosti stavíte ke změnám a novým výzvám?
- Věnujete se v současnosti nějakému rozvoji či vzdělávací aktivitě? Povězte mi o tom blíže.
- Dokázal/a byste pojmenovat nějaké vaše pracovní návyky a jejich proměnu v čase? Vnímáte to jako výhodu nebo naopak nevýhodu?
- Jak se měnil v čase váš přístup/nároky k práci a vašemu zaměstnavateli?
- Pociťujete, že zaměstnavatel bere v úvahu váš věk? Klade případně on sám nějaké překážky či bariéry?
- Co jste s věkem ztratil/a a nebo naopak získal/a?
- Pozorujete, že by s věkem ustoupily nějaké vaše rysy/vlastnosti do popředí nebo se naopak utlumily? A jaké to jsou?
- Setkáváte se s nějakými předsudky, stereotypy, diskriminací v souvislosti s věkem v pracovní rovině? Povězte mi o tom více.

Uzavírací otázka: Je něco, na co jsem se podle vás měla zeptat a nestalo se tak? Je tu ještě něco zajímavého k diskusi? Chcete se na něco zeptat vy?

Já: V počátku bych se ráda zeptala, zda v souvislosti s věkem vnímáš u sebe nějakou výhodu nebo nevýhodu oproti mladším kolegům?

Participant E: Napadl mě teďka z obou částí. Ale jedna věc je nevýhoda taková, která se týká stáří obecně. Já jsem si o tomhle začal nedávno uvažovat, že to stáří znamená, že člověk má postupem doby sníženou smyslovou schopnost, smyslové vnímání. Kazí se mu zrak, kazí se mu sluch, kazí se mu paměť. Já jsem třeba před takovými 5 lety začal pociťovat slábnutí zraku, že už si třeba nemohl přečíst úplně všechno. A najednou docházelo k tomu, že už to nebylo příjemný, že jsem nemohl být v jakýkoli pozici v posteli, ale musel jsem se víc podívat k nějaký lampičce. Nebylo to takový jasný, jako třeba před 10 lety. To byla první věc, to se zhoršovalo a zhoršovalo. Musel jsem k lékaři si nechat změřit zrak. Dostal jsem brejle na čtení, na dálku nemám problém. Na čtení to tak je, i když jsem s počítačem, musím používat brejle. A je to jistý omezení a omezení je to v tom, že jak máš brejle, tak se ti zužuje možnost některý věci vnímat i v běžném životě. Nebo třeba takováhle situace, kolikrát si člověk třeba něco přečetl v tramvaji a teďko třeba by si musel vyndat brýle a už to u tý tyče jaksi není vhodný. Takže to neudělá a tím pádem ta množina těch situací, kdy si můžeš v klidu něco číst a vnímat se zužuje na to, že máš na to klid, vezmeš si brýle a čteš si. A to platí obecně a těchhle vjemů co má člověk z okolí a potřebuje je vnímat a najednou mu chybí, je dost. Nebo někam jdeš, zjistíš, že si zapomeněš brejle a ono si to nepřečteš. Když si vezmeš obecnou škálu informací, kterou potřebuješ vnímat zrakem, tak ti to chybí.

Co se týče sluchu, tam nepociťuju že by to byl nějak závadný. Ale další hendikepy vidím třeba v tý paměti, což se může individuálně lišit a taky tady cítím, že je tu problém a určitý deficit, který mám a dříve jsem si ho neuvědomoval. Ale je tu a vadí, že třeba na řadu věcí zapomenou a tím pádem si nedokážu správným způsobem poskládat nějakou souslednost určitých

činností, který by byly vhodné. Byť to může být detail, ale i na tom závisí, protože pokud není splněn, nemůžu pokračovat dál, protože to chybí. Není to jen moje zkušenost, ale i když mluvím se svými vrstevníky 50+, tak mají podobný problémy, a říkají „no dyť já už jsem starší“. Ona je to i psychologická hranice, tahle ta padesátka. Když byl člověk mladší, tak si říkal, že padesátník je kmet, dneska už si to neříkám. Věkem se tenhle pohled na věk mění. To jsou ty nevýhody, který souvisej s věkem, ztráta paměti, zraku a sluchu. Nemůžu si všechno psát, taková hraběcí rada „tak si to napiš někam“, a ono všechno psát nejde. Potom některý věci, který si napíše, tak se ten seznam věcí, ten „to-do“ list, tak nemá konstantní délku, ale je delší a delší a pak nakonec nevím, co jsem si zapsal na začátku, protože už zavane čas. Tohle pro tu ztrátu paměti nemá moc významu.

Co se týká výhod, který souvisej s věkem, je třeba to, že člověk má na některý věci takovej, třeba, větší nadhled. Než někdo, kdo je mladší a teď jde o to, jestli ten nadhled, je skutečně nadhled. Řeknu nadhled, to znamená nad věcí. A teď je otázka, jestli to nad věcí je pro dobro věci nebo by to mohlo sklouzávat do stavu, že to prostě nechce řešit, jsem nad věcí, já to řešit nebudu. Je to určitá výhoda, že je Č nad věcí, má nějaký zkušenosti, který prožil a nemusí třeba ten problém, kterej řeší, řešit s izolovanou znalostí informací ale řeší to, že má v hlavě i nějaký souvislosti, který člověk mladší, protože nemá tu zkušenost, si nemusí uvědomovat. Což považuji za docela dobrou věc, je to výhoda, že je člověk starší. Pak je ještě další nevýhoda, že když je člověk starší, tak když vlastně se řeší nějaký problém, tak se o tom člověku starším, je povědomí, je starší, ten už to zná, už mu to nemusíme vysvětlovat, ten už to ví, už to prožil. Očekává se, že už to všechno ví, a ten starší člověk si možná asi někdy, a je to i můj případ, že se zdráhá říct, že já o tomhle problému nikdy neslyšel, nevím o něm, je to pro mě nový. Načež to okolí si řekne, jak to, že jsi to neslyšel, vždyť to je taková základní věc, to jsi musel logicky někdy potkat. Ale nemusí to tak

být, protože nebo se třeba potkal, ale v nějaký jiný souvislosti a nemusí mu to hned docvaknout, že to souvisí. I řada technických souvislostí, že člověk si nedokáže udělat rovnítko, že to zná. Kolikrát nezná a může působit nepatřičně pro něj, že všichni si myslí, že to ví a on to neví. To je tedy též jedna z nevýhod.

Pak můžou bejt další věci ještě jako nevýhoda, že kromě práce i soukromej život, že vlastně se, když je člověk hned po škole, tak může být v situaci, že se musí nutně starat jen sám o sebe. Ale starší člověk má prostě situaci, že se musí starat o děti a nebo stárnoucí rodiče. Tam vznikají tyhle situace, že se musí soustředit i na ty věci osobní, a nemůže se soustředit jen na tu práci, ač by neměl, když je v té práci teda. Takže takovýhle věci tam jsou no, takže takhle.

Já: Mě napadá, jak jsi zmiňoval ten nadhled, to znamená je v těch situacích člověk více či méně např. emotivní nebo co může souviset s tím nadhledem?

Participant E: No, emotivní, rozhodně ne navenek. Nejsem člověk nějakej takovej prchlivej, spíš je tam ta rozvaha, která nevím, jestli je vždy vhodná pro řešení problémů, protože to třeba může trvat delší dobu. Jo ale možná že ta, že to člověk řeší ve větším klidu, že je to výhoda, ale rozhodně to není, že by to bylo nějaký flegmatický. Člověk některé věci vypouští, už to tolik neřeší, neřeší nějakou spravedlnost. Ne všechno je super důležité, některé věci vypouští, to stárnutí přináší takovou rozvahu, klid do těch situací. Člověk se na to podívá, jen tak něco ho nerozhodí a taky i ta selekce, že vznikne nějaký problém, a ten problém sestává z různých bodů a menších pod bodů a dokáže si některý ty pod body, že těm se není potřeba s tak velkou intenzitou věnovat, protože nejsou důležitý a dokáže si ve většině případů vyzobnout to podstatnější, který s tím řešením toho problému souvisí nejvíc. To bych řek, že je určitá výhoda, kterou ten věk skýtá.

Já: Zmiňoval jsi tu rovinu, kdy se člověk stará o děti a stárnoucí rodiče, to je zajímavý pohled. Vnímám, že teda člověk po škole má svůj čas, je svobodnej,

a pak spolu s tím stářím přichází tyhle vedlejší starosti. Ač by se zdálo, že člověk má víc svobody a méně starostí, tak je to vlastně naopak?

Participant E: Je to tak. Protože i takový věci, stárnoucí rodiče, který mají dotazy a starosti, který by si třeba mohli odpustit, ale přesto se na některý věci zeptají, a člověk to musí nějakým odpovídajícím způsobem zodpovědět a nemůže říct jednoduše neotravuj. Takže se s tím musí vypořádat a stojí to taky nějakou, nějaký čas a určitý myšlenkový pochody, který člověka vytrhávají ze života, kterej by potřeboval vést. Nebo prostě z pracovního procesu.

Ještě možná bych se, teďko situace online svět, kterej taky je pro řadu lidí, i pro mě, je to nová věc. Ne že by to člověk vyloženě říkal já neumím. Někdy to, že to neumí ani zapnout, ono to třeba je jednoduchý, ale musí se vědět jak, a když se třeba zeptá někoho, kdo už tu zkušenost má, tak řekne „no to je přece jednoduchý, to musíš tohle a tohle a je to“. Ale každé to přece nemusí umět, že jo protože. Teď ten svět, že jsou různé prostředky, jak telefonovat a komunikovat a člověk třeba nemusí úplně postihovat, nebo být seznámenej se všema možnostma tohohle světa a těch prostředků. Je řada vychytávek, a ne všechny je člověk zná nebo s nimi třeba nemusí být familiární a okamžitě je používat. Já třeba si nedovedu představit, že bych mohl pracovat s jedním monitorem. Jsou lidi mladí, kteří dokážou mít notebook, sedět ohnutý a velmi operativně přepínat mezi obrazovkami, ale pro mě by byl problém, kdybych neměl 2 obrazovky a nemohl zároveň na jedné číst a na druhé pracovat. Při té technické práci je to nezbytný a není komfortní přepínat obrazovky. Řada starších lidí s tím má problém. Jsou třeba i kolegové, kteří mají problém pracovat s počítačem, protože jejich prací je zpracovávání nějakých dokumentů a mají raději si to vytisknout a číst mimo obrazovku.