



Zdravotně  
sociální fakulta  
Faculty of Health  
and Social Sciences

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

**Age management v pobytových sociálních službách**

## **Diplomová práce**

Studijní program:

**MANAGEMENT SOCIÁLNÍ PRÁCE V ORGANIZACÍCH**

**Autor:** Bc. Aneta Nedbalová

**Vedoucí práce:** PhDr. Lenka Motlová, Ph.D.

České Budějovice 2024

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci s názvem „*Age management v pobytových sociálních službách*“ jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby diplomové práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé diplomové práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 3. 5. 2024

.....

Bc. Aneta Nedbalová

### **Poděkování**

Tímto bych chtěla v první řadě poděkovat paní PhDr. Lence Motlové Ph. D. za vedení diplomové práce, její vstřícnost a cenné rady. Dále patří velký dík informantům, kteří se zúčastnili výzkumu a věnovali mi svůj čas. V neposlední řadě děkuji i své rodině, která mě po celou dobu studia podporovala.

## **Age management v pobytových sociálních službách**

### **Abstrakt**

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb. Prvním dílčím cílem bylo zjistit zkušenosti z pohledu řízení pobytových sociálních služeb s realizací age managementu. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jaké postupy mají pobytové sociální služby v rámci age managementu. Třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem pobytové sociální služby pracují s Work Ability Indexem.

Výzkumná část byla realizována na základě kvalitativní výzkumné strategie. Využita byla metoda dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. Data byla zpracována pomocí otevřeného kódování a tematické analýzy. Informanti byli vybráni na základě totálního výběru přes instituce. Výzkumný soubor tvořil 7 informantů, kterými byli vedoucí pracovníci pobytových sociálních služeb.

Výzkumem bylo zjištěno, že v pobytových sociálních službách jsou využívány pouze prvky age managementu, nikoli celý koncept. Vedoucí pracovníci mají zkušenosti jenom s určitými prvky a ukázalo se, že často o age managementu nejsou dostatečně informováni. V oslovených organizacích je však realizováno mnoho různých postupů, které jsou součástí age managementu, i když si vedoucí pracovníci nejsou vědomi toho, že se jedná právě o součásti age managementu. Nástroj Work Ability Index bohužel nevyužívá žádná z organizací. Tato diplomová práce může být přínosem pro studenty managementu sociálních služeb a vedoucí pracovníky pobytových sociálních služeb, kterým poskytuje inspiraci a náhled na využití prvků age managementu v pobytových sociálních službách.

### **Klíčová slova**

age management; pobytové sociální služby; management; věk; stárnutí populace; zaměstnanci

# **Age Management in Residential Social Services**

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis was to find out how age management is implemented in residential social services in the district of Jindřichův Hradec from the point of view of management and control of residential social services. The first partial objective was to find out the experience from the point of view of the management of residential social services with the implementation of age management. The second partial objective was to find out what procedures residential social services have in the context of age management. The third partial objective was to find out whether and how do the residential social services work with the Work Ability Index.

The research part was carried out on the basis of a qualitative research strategy. The method of questioning and the technique of semi-structured interview were used. The data were processed using open coding and thematic analysis. The informants were selected on the basis of a total selection through institutions. The research sample consisted of 7 informants, who were managers of residential social services.

The research has found that only elements of age management are used in residential social services, not the whole concept. The managers have experience with only certain elements and it has been shown that they are often not sufficiently informed about age management. However, many different procedures are implemented in the addressed organizations that are a part of age management, even if the managers are not aware that these are parts of age management. Unfortunately, none of the organizations uses the Work Ability Index tool. This diploma thesis can be beneficial for students of social services management and managers of residential social services, to whom it provides inspiration and insight on the use of age management elements in residential social services.

## **Keywords**

age management; residential social services; management; age; population ageing; staff

## Obsah

Úvod.....	8
<b>1 Teoretická část.....</b>	<b>10</b>
1.1 Age management.....	10
1.1.1 Stáří a věk.....	12
1.1.2 Diskriminace na pracovišti a věk.....	13
1.1.3 Zaměstnávání osob ve věku 50+.....	14
1.1.4 Historie age managementu.....	16
1.1.5 Pracovní schopnost.....	16
1.1.6 Dům pracovní schopnosti.....	17
1.1.7 Work Ability Index.....	19
1.1.8 Využití age managementu v praxi.....	20
1.2 Management a pobytové sociální služby.....	21
1.2.1 Standardy kvality sociálních služeb.....	23
1.2.2 Výběrové řízení a přijímání zaměstnanců.....	26
1.2.3 Vzdělávání zaměstnanců a celoživotní učení.....	28
1.2.4 Pružná pracovní doba.....	29
1.2.5 Odchod do důchodu.....	31
1.2.6 Ochrana zdraví a prevence onemocnění zaměstnanců.....	33
1.2.7 Ergonomie pracovního prostředí.....	37
1.2.8 Management v sociálních službách.....	39
1.2.9 Personalistika v sociálních službách.....	42
<b>2 Praktická část.....</b>	<b>45</b>
2.1 Cíl Práce.....	45
2.2 Výzkumné otázky.....	45
<b>3 Metodika.....</b>	<b>46</b>
3.1 Metodický postup.....	46
3.2 Harmonogram výzkumu.....	46

3.3	Realizace výzkumu.....	47
3.4	Charakteristika výzkumného souboru.....	48
3.5	Limity výzkumu .....	48
3.6	Etika výzkumu.....	49
<b>4</b>	<b>Výsledky .....</b>	<b>50</b>
4.1	Sociodemografické údaje.....	50
4.2	Věková struktura zaměstnanců.....	52
4.3	Age management .....	60
4.4	Vzdělávání v oblasti age managementu.....	70
4.5	Kladné stránky a úskalí age managementu .....	72
4.6	Index pracovní schopnosti .....	76
<b>5</b>	<b>Diskuse.....</b>	<b>78</b>
	<b>Závěr.....</b>	<b>85</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam zkratk .....</b>	<b>94</b>
	<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>95</b>
	<b>Seznam schémat .....</b>	<b>96</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>97</b>

## Úvod

Diplomová práce je zaměřena na age management v pobytových sociálních službách, které se nacházejí v okrese Jindřichův Hradec. Téma age managementu jsem zvolila vzhledem k demografické situaci stárnutí populace, kdy právě age management umožňuje řízení zaměstnanců s ohledem na jejich věk a nemusí být nutně cílen pouze na věkovou kategorii 50+. Skrze age management tudíž můžeme reagovat na potřeby zaměstnanců různých věkových kategorií. Pobytové sociální služby jsem zvolila z důvodu fyzické náročnosti práce zaměstnanců pracujících v přímé péči ve směnném provozu. Pobytové sociální služby jsem také zvolila z důvodu, že musí fungovat 24 hodin denně 7 dní v týdnu a jedná se tedy o nepřetržitý provoz. Na základě samostatného výzkumu bylo zjištěno, že průměrný věk zaměstnanců pobytových sociálních služeb se blíží věku 50+ a někdy mají problém s personálním zajištěním, to potvrzuje, že age management je na místě. Age management v tomto případě může být cestou efektivního řízení zaměstnanců a také může přispět k udržení zaměstnanců v daných organizacích v sociální oblasti, a to nejen v těch pobytových.

Cílem této práce bylo zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb. Následně byly stanoveny tři dílčí cíle, kdy prvním dílčím cílem bylo zjistit zkušenosti z pohledu řízení pobytových sociálních služeb s realizací age managementu. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jaké postupy mají pobytové sociální služby v rámci age managementu. A Třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem pobytové sociální služby pracují s Work Ability Indexem. Rozhovory pak byly zacíleny na vedoucí pracovníky pobytových sociálních služeb nacházející se v okrese Jindřichův Hradec, kteří mají ve své kompetenci právě řízení zaměstnanců.

Práce se skládá ze dvou částí, a to části teoretické a praktické. Teoretická část byla rozdělena do dvou větších kapitol, kdy první je zaměřena na age management a v jednotlivých podkapitolách byly popsány jeho součásti jako je například zaměstnávání osob ve věku 50+, pracovní schopnost, dům pracovní schopnosti, Work Ability Index a tak dále. Druhá kapitola pojednává o managementu a pobytových sociálních službách a také má podkapitoly, které se váží k jejímu tématu. Konkrétně se například jedná o standardy kvality sociálních služeb, výběrové řízení a přijímání zaměstnanců, pružná pracovní doba, odchod do důchodu, ergonomie pracovního prostředí, management



v sociálních službách atd. Celá teoretická část byla sestavena tak, aby poskytovala ucelený pohled na problematiku diplomové práce.

Praktická část byla věnována samotnému výzkumu. Nejdříve byl popsán metodický postup, kde byly uvedeny již zmíněné cíle práce a související výzkumné otázky. Následovala metodika zahrnující metodický postup, harmonogram výzkumu, realizaci výzkumu, charakteristiku výzkumného souboru, limity výzkumu a etiku výzkumu. Ve zkratce bylo použito otevřené kódování a tematická analýza. Do výzkumu se zapojilo 7 informantů, kteří pracují na vedoucích pozicích v pobytových sociálních službách. Kapitola výsledků pak byla zpracována do 6 podkapitol, které pro přehlednost odpovídají oblastem otázek stanovených pro polostrukturované rozhovory. Výsledky byly dle témat zpracovány do schémat a tabulky a byly pečlivě popsány. Dále v kapitole diskuse byly komparovány výsledky, teoretická východiska a byl zde interpretován můj názor. V neposlední řadě byl ke konci této práce zpracován závěr, seznamy použité literatury, zkratk, tabulek, schémat a byly přidány přílohy.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Age management

Dle Štorové (2015) je age management určitý způsob řízení, který zohledňuje věk zaměstnanců, průběh životních fází člověka na pracovišti a bere v potaz jeho měnící se zdroje. Urbancová a Vrabcová (2023) uvádí, že age management cílí na využití znalostí všech zaměstnanců, a to bez ohledu na věk, dále také cílí na zabezpečení kontinuity znalostí a na dosažení konkurenční výhody organizací. Tuto definici potvrzuje i Cimbálníková a kol. (2012), kdy uvádí, že age management je pojímán jako řízení zohledňující věk zaměstnanců a měl by umožnit využití potenciálu pracovníků bez znevýhodnění vzhledem k jejich věku. Dále se age management také zaměřuje na opatření, která podporují různé věkové kategorie zaměstnanců, odhalují a snižují negativní projevy ageismu (Urbancová a Vrabcová, 2023). Dle Cimbálníkové a kol. (2012) je age management realizován ve třech úrovních, mezi které patří opatření na úrovni národní či regionální, opatření na úrovni organizací a opatření na úrovni individuální.

V rámci opatření na úrovni národní či regionální se age management zaměřuje na stárnoucí pracovníky a na jejich maximální možné přispění k ekonomickému a sociálnímu rozvoji (Cimbálníková a kol., 2012). V případě opatření na úrovni organizací je age management realizován na základě potřeby udržet a neustále rozvíjet potenciál pracovníků k výkonu, přizpůsobování pracovníků potřebám podniku a zvyšování produktivity práce (Cimbálníková a kol., 2012). Aitken a Singh (2023) tvrdí, že prodloužení produktivního věku je hlavním cílem OECD s cílem zmírnit negativní dopady stárnutí populace a jejího úbytku v produktivním věku. Cimbálníková a kol. (2012) uvádí, že opatření na úrovni individuální jsou opatření na úrovni jedince, který má zájem na udržení a obnovení své zaměstnatelnosti a zároveň uvažuje o udržení a získání takových předpokladů, které mu v případě potřeby umožní změnit zaměstnání, a to i za předpokladu vyššího věku.

Cimbálníková a kol. (2012) také zmiňuje osm pilířů age managementu, které byly definovány Finským institutem pracovního zdraví a jedná se konkrétně o tyto pilíře:

- a) znalost problematiky věku,
- b) vstřícný postoj vůči věku,
- c) dobrý management, který vnímá rozdílnost a individualitu,

- d) kvalitní funkční věková strategie,
- e) dobrá pracovní schopnost,
- f) vysoká úroveň kompetencí,
- g) dobrá organizace práce a pracovního prostředí,
- h) spokojený život.

Age management staví zejména na pracovní schopnosti, která je chápána jako soulad mezi individuálními zdroji pracovníka a nároky na vykonávanou práci (Štorová, 2015). Pracovní schopnost je definována rovnováhou mezi osobními zdroji zaměstnance a pracovními požadavky, které jsou na něho kladeny (Posouzení úrovně pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR, 2022). Ke snížení pracovní neschopnosti a zvýšení produktivity práce přispívají vhodné pracovní podmínky, které berou ohled na zdravotní rizika (Tisková zpráva MPSV, 2022). Dále také k tomuto přispívá zdravé stárnutí v oblasti ergonomie práce a příjemné a dobré pracovní prostředí (Tisková zpráva MPSV, 2022). K měření pracovní schopnosti se využívá Work Ability Index (WAI), jedná se o mezinárodně certifikovanou a uznávanou metodu, která umožňuje sestavovat opatření na zlepšování pracovní schopnosti zaměstnanců, politiku stárnutí a opatření týkající se osob před důchodem (Posouzení úrovně pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR, 2022).

Štorová (2015) do age managementu řadí tyto činnosti:

- a) péče o zdraví, udržování a zlepšování fyzické kondice,
- b) vzdělávání a podpora mezigenerační spolupráce,
- c) podpora satisfakce z práce a udržení pracovní pohody, opatření na spojení rodinného a pracovního života, motivace s ohledem na věk,
- d) přizpůsobení pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, uzpůsobení směn dle připomínek jednotlivých zaměstnanců,
- e) rozvoj personálních strategií, a to především s ohledem na potřeby jednotlivých generací setkávajících se na pracovišti.

Toto potvrzuje i Cimbáliková a kol. (2012) kteří uvádí, že opatření v rámci age managementu zahrnují mnoho činností mezi které patří péče o zdraví, rozvoj pracovního prostředí, změna struktury pracovních míst, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn s ohledem na požadavky zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora uspokojení z práce, udržování pracovní pohody, rozvoj personálních

strategií v kontextu age managementu a v neposlední řadě propagace a podpora rozvoje fyzické kondice pracovníků. Tato opatření mají pozitivní vliv na zdraví a profesní rozvoj zaměstnanců (Urbancová, 2021). Aitken a Singh (2023) uvádí, že je důležité podporovat udržení a mobilitu starších pracovníků mezi zaměstnáními, jelikož stabilita pracovních míst v mnoha zemích klesá a starší pracovníci obtížněji změni zaměstnání nežli mladší zaměstnanci. Je tedy důležité zaměřovat se na podporu starších zaměstnanců, aby udrželi práci a zlepšovat řízení věkové diverzity na pracovišti (Aitken a Singh, 2023).

Age management značně přispívá k zajištění věkové diverzity v organizacích (Urbancová a Vrabcová, 2023). Dle Urbancové (2021) dobře zavedený age management přináší zvýšení motivace a výkonnosti pracovníků všech věkových skupin, ale také získávání nových talentovaných zaměstnanců a následné zlepšení prestiže dané organizace. Zavádění, rozsah, pokrytí a implementace age managementu se většinou odvíjí od toho v jaké zemi se nacházíme, jelikož jednotlivé vlády působí na zaměstnavatele a odbory a pobízí je k realizaci age managementu (Schröder, Muller-Camen, Flynn, 2014). Podle Strenitzerové a Komáčkové (2023) je age management spolu s diagnostikou věkové diverzity důležitým předpokladem pro dosažení udržitelnosti dané organizace.

### ***1.1.1 Stáří a věk***

Dle Varianou-Mikellidou et al. (2019) v posledních desetiletích rostou demografické změny, kdy roste procento starších lidí a naopak, do trhu práce vstupuje méně mladých lidí. Evropská unie bude postupně přecházet ke starší struktuře obyvatelstva, tento jev je již patrný v některých státech Evropské unie (Urbancová, 2021). V důsledku tohoto bude kladen větší tlak na osoby v produktivním věku v souvislosti s výdaji na sociální služby pro osoby v seniorském věku a další s tím spojené výdaje (Urbancová, 2021). Pinto, Silva Ramos a Nunes (2014) uvádí, že zaměstnavatelé budou vzhledem ke stárnoucí populaci čelit ekonomickým výzvám a vzhledem k tomu, že starší pracovníci již tvoří větší část zaměstnanců je nutné zapracovat na zachování talentu, rozsáhlých znalostech a zkušenostech starších pracovníků. Dle Matsuna a Kohlbachera (2019) je doporučováno, aby organizace reagovaly na vnější prostředí v zájmu prosperity a přežití, ale pravdou je, že na toto doporučení mnoho organizací nebere ohled. Stejně tak to platí i pro nekontrolovatelné stárnutí populace (Matsuno a Kohlbacher, 2019).

Demografické stárnutí populace s sebou přináší také výzvu vzhledem k postavení starších pracovníků na trhu práce (Cimbálníková a kol., 2012). Dle Urbancové a Vrabcové (2023)

může věková rozmanitost na pracovišti organizacím přinášet prospěch. Cimbálníková a kol. (2012) uvádí, že i když jsou starší pracovníci považováni za ohroženou skupinu na trhu práce, mají velkou výhodu v léty získaných zkušenostech. Strenitzerová a Komáčková (2023) uvádí, že stárnutí populace má značný vliv na trh práce, a tak se právě age management stává součástí řízení lidských zdrojů. Starší pracovníci bývají v organizacích mnohdy uznáváni, protože disponují znalostmi a schopnostmi, které jsou důležité pro rozvoj konkurenceschopnosti a v rámci mezigeneračního přenosu jsou nezbytní pro udržení znalostí o dané organizaci (Skibiński, Sipa a Gorzeń-Mitka, 2016).

Cílová skupina zaměstnanců ve věku 50 let a více, také ale bývá často poznamenána úbytkem pracovních schopností v důsledku biologických změn, ať už se jedná o zdravotní změny, změny v kognitivním zapracování a intelektu, změny v sebehodnocení a ve vztazích či například změny v samotných pracovních postojích apod. (Cimbálníková a kol., 2012). Skibiński, Sipa a Gorzeń-Mitka (2016) uvádí, že se u starších zaměstnanců můžeme setkat s nízkým vzděláním, nízkou produktivitou, malou kreativitou a nedostatečnou přizpůsobivostí vzhledem k měnícím se požadavkům na trhu práce. Přizpůsobení se měnícím pracovním požadavkům podporují rozvojové aktivity a školení, a to platí pro všechny věkové kategorie zaměstnanců (Zacher, Kooij a Beier, 2018). Dle Ranasinghe et al. (2024) mezi velmi efektivní vzdělávací přístupy patří celoživotní učení, mezigenerační učení a využívání technologií. S otázkou stárnutí a věku se také pojí tzv. aktivní stáří, které je v současnosti velmi podporováno ze strany Organizace spojených národů, Evropské komise či Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Zacher, Kooij a Beier, 2018). V návaznosti na věk zaměstnanců je důležité brát v potaz možnost ohrožení, a to například v podobě ageismu, kdy jsou zaměstnanci na základě jejich věku systematicky stereotypizováni a diskriminováni, ale patří sem i předsudky a zařazení člověka do dané kategorie na základě věku (Urbancová, 2021). Dle Urbancové (2021) může být ageismus chápán i pozitivně, a to v případě, že jsou starší pracovníci upřednostňováni pro jejich zkušenosti. Skibiński, Sipa a Gorzeń-Mitka (2016) uvádí, že na marginalizaci starších pracovníků často upozorňují mladí lidé.

### ***1.1.2 Diskriminace na pracovišti a věk***

Na pracovním trhu se diskriminace na základě věku objevuje velmi často, ať už se jedná o diskriminaci vůči starším pracovníkům či proti mladším (Tomšej, 2020a). Jakožto proces soustavného stereotypizování lidí z důvodu jejich stárnutí je označován ageismus

(Ondrinová a Fertařová, 2021). Zaměstnanci mají právo, aby jejich způsobilost k práci byla posuzována individuálně s ohledem na jejich zdravotní stav, dovednosti a výkon, nikoli na základě věku (Tomšej, 2020a). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění (dále jen „zákoník práce“) konkrétně v §16 hovoří o zákazu jakékoli diskriminace v pracovněprávních vztazích, a to zejména pokud jde o diskriminaci na základě věku, pohlaví, národnosti, sexuální orientace atd. Podle Ondrinové a Fertařové (2021) by při výběru zaměstnance na volnou pracovní pozici měli mít stejnou šanci, jak mladí, tak starší zaměstnanci.

Tomšej (2020a) uvádí, že fixní věkové požadavky na zaměstnance se vyskytují zcela výjimečně, jako jednu z výjimek lze uvést například soudce. Diskriminace spojená s věkem se dále dělí na diskriminaci na základě absolutního věku, která se pojí ke stáří daného zaměstnance a diskriminaci na základě relativního věku, která je definována věkovým rozdílem od ostatních zaměstnanců, obě tyto formy diskriminace jsou zakázané (Tomšej, 2020a). Tomšej (2020a) obecně diskriminaci vnímá jako znevýhodnění pracovníka ve srovnání s osobou ve stejné situaci za současné existence diskriminačního důvodu, pro které není přiměřené ospravedlnění. Ondrinová a Fertařová (2021) také hovoří o tzv. pozitivní diskriminaci, v rámci které je upřednostňován konkrétní subjekt či skupina, a to na úkor ostatních. Ke snížení věkové diskriminace je možné přispět zlepšením řízení pozdní kariéry (Vuori et al., 2019). Vuori et al. (2019) uvádí, že řízení pozdní kariéry mimo jiné přispívá i k pracovní angažovanosti, zvyšuje časovou perspektivu v zaměstnání a je vhodné pro pracovníky v seniorském věku.

### ***1.1.3 Zaměstnávání osob ve věku 50+***

V českých organizacích se často objevují direktivní opatření ve smyslu přednostního propouštění zaměstnanců předdůchodového věku a jsou ve značném kontrastu s gerontologickými poznatky a praxí západoevropských států (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013). Buchtová, Šmajš a Boleloucký (2013) uvádí, že starší pracovníci mají dobré výsledky a výkonnost, ačkoli jsou mezi staršími zaměstnanci značné rozdíly právě ve výkonnosti, ale i odpovědnosti a sebekontroli. Stejně tak pokud hovoříme o absenci je u starších pracovníků značně nižší než u pracovníků mladších, přitom jsou starší pracovníci mnohdy nuceni k odchodu do důchodu a dochází tak k diskriminaci těchto starších pracovníků na trhu práce (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013). Nárok na starobní důchod má v České republice pojištěnec, který splnil potřebnou dobu účasti na

pojištění a zároveň dosáhl stanovené věkové hranice (Sládková, 2021). U pojištěnců narozených po roce 1971 je věk odchodu do důchodu konkrétně stanoven na 65 let (Sládková, 2021). Zároveň je potřebná doba pojištění různá, a to na základě toho ve které roce pojištěnec dosáhl důchodového věku (Sládková, 2021). Diskriminací se v rámci řízení zabývá řízení diverzity, které se zabývá nejen diskriminací samotnou, ale zaměřuje se i na rozdíly mezi pracovníky (Armstrong a Taylor, 2014).

Pracovní týmy, které mají různorodé složení jsou obecně efektivnější a pracují inovativněji, touto různorodostí na pracovišti se zabývá právě age management (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013). Starší pracovníci mají bohaté zkušenosti a mají často odlišný názor na úspěšné splnění pracovních úkolů a zároveň brání rizikovému chování (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013). Dle Armstrong a Taylor (2014) jsou v rámci řízení diverzity neboli rozmanitosti vytvářeny sítě lidí spojených určitým aspektem diverzity, tyto sítě slouží ke spojování a podpoře lidí, kteří jsou v organizacích v menšině, aby tak mohli sdílet své trable a zkušenosti.

Jelikož neustále rostou náklady na starobní důchody a je mnohem více ekonomicky neaktivních obyvatel než ekonomicky aktivních, vyspělé země jako reakci na toto prodlužují pracovní poměry starších pracovníků. (Buchtová, Šmajš, Boleloucký, 2013). Snížit náklady zdravotních systémů, zaměstnavatelů, pojišťoven a umožnit odchod do důchodu ve zdraví obyvatelstvu v produktivním věku lze realizovat skrze snížení rizikových faktorů zaměstnanců, například tedy snížením pracovních úrazů a nemocí z povolání (Varianou-Mikellidou et al., 2019). Dle Armstrong a Taylor (2014) by politika rozvoje zaměstnanců měla poukazovat na to, že věk by neměl být překážkou rozvoje, jenž může být pro každého, a to bez ohledu na věk. Politika rozvoje zaměstnanců by měla být postavena na tom, že organizace bude podporovat soustavný rozvoj jak znalostí, tak dovedností zaměstnanců a bude tím cílit na maximalizaci jejich přínosu a poskytovat jim příležitost zlepšovat své schopnosti, realizovat svůj potenciál, budovat svou kariéru a v neposlední řadě zvyšovat svou zaměstnatelnost v organizaci i mimo ni (Armstrong a Taylor, 2014). Politika rovných příležitostí uplatňovaná v organizacích by zároveň měla zajistit rovné příležitosti všem bez ohledu na věk, pohlaví, sexuální orientaci, rasu, vyznání, zdravotní postižení či rodinný stav (Armstrong a Taylor, 2014).

#### **1.1.4 Historie age managementu**

První myšlenky o age managementu pochází z Finska z 80. let 20. století, a to jako reakce na tamní demografický vývoj v souvislosti s početnou generací narozenou na konci 2. světové války a také jako reakce na změnu struktury populace ve Finsku (Štorová 2015). Age management byl postaven na tom, jak dlouho lidé mohou pracovat a na tom jaký je správný věk odchodu do důchodu, na zkoumání těchto dvou oblastí se podílel i Finský institut pracovního zdraví (Štorová, 2015). Štorová (2016) uvádí, že profesor Juhani Ilmarinen společně se skupinou výzkumných pracovníků Finského institutu pracovního zdraví stáli u zrodu age managementu, kdy řešili právě otázku změn vznikajících u člověka v průběhu stárnutí, otázku, jakým způsobem tyto změny ovlivňují u člověka schopnost pracovat a otázku na základě jakých faktorů vytyčit správný věk pro odchod do důchodu.

Na základě výzkumu byly identifikovány faktory, které ovlivňují schopnost člověka pracovat a následně byl sestaven koncept pracovní schopnosti, který zahrnuje zdraví, hodnoty, kompetence, postoje, motivaci a faktory související s podmínkami na pracovišti (Štorová, 2015). V návaznosti na toto byla sestavena nová metoda Work Ability Index neboli Index pracovní schopnosti, kterým je možné pracovní schopnost měřit (Štorová, 2015). Na základě pilotní studie měření pracovní schopnosti byly vytvořeny programy pro stárnoucí pracovníky (Štorová, 2015).

Nyní dle Urbancové a Vrabcové (2023) organizace zavádějí age management nejčastěji z následujících důvodů:

- a) udržení kvalifikovaných a způsobilých zaměstnanců,
- b) přizpůsobení se stárnutí populace,
- c) dodržování antidiskriminačních nařízení,
- d) pozitivní vliv heterogenity na pracovišti,
- e) udržení know-how u svých zaměstnanců.

#### **1.1.5 Pracovní schopnost**

Dle Štorové (2015) pracovní schopnost tvoří rovnováha mezi osobními zdroji pracovníka a pracovními požadavky. Pracovní schopnost lze měřit subjektivním dotazníkem Work Ability Index (Štorová, 2015). Pracovní schopnost je v současnosti pojímána jako multidimenzionální, jelikož v sobě zahrnuje prvky lékařství, managementu a psychologie



a také je spojována se změnami pracovní schopnosti u všech věkových skupin (Cimbálníková a kol., 2012). Pracovní schopnost vypovídá o tom, jak dobře zdraví, dovednosti, postoje pracovníka a jeho motivace odpovídají požadavkům na jeho současnou práci (Novotný a kol., 2014). Ze strany zaměstnavatele může být pracovní schopnost podporována například péčí o zdraví, možností sportovního vyžití, vzdělávacími aktivitami dle potřeb daného pracovníka, ergonomií práce, přizpůsobením organizace práce, realizací relaxačních zón apod. (Štorová, 2016). Dle Cimbálníkové a kol. (2012) je pracovní schopnost ovlivňována požadavky práce, pracovními podmínkami dané organizace, individuálními předpoklady pro zvládnutí práce, rodinným zázemím, působením blízké komunity a společnosti, kdy tyto faktory zahrnuje tzv. Dům pracovní schopnosti, který byl vytvořen Finským institutem pracovního zdraví. Dle Varianou-Mikellidou et al. (2020) má na pracovní schopnost velký vliv věk, ale mimo jiné i zdravotní stav, kvalita spánku, pohlaví, zkušenosti, postavení ve firmě, úrazy a další.

V návaznosti na Dům pracovní schopnosti byl vytvořen Index pracovní schopnosti neboli Work Ability Index, kterým je pracovní schopnost posuzována (Cimbálníková a kol., 2012). Psychosociální rizika, která ohrožují zdraví pracovníků způsobují pokles pracovní schopnosti, zejména pokud hovoříme konkrétně o stresu (Štorová, 2015). Dle Varianou-Mikellidou et al. (2020) fyzicky a psychicky náročná zaměstnání ovlivňují pracovní schopnost zaměstnanců, zejména pokud se jedná o práci na směny či v noci. Zejména u starších zaměstnanců při fyzicky náročné práci může docházet k maximálnímu vypětí sil, až na hranici jejich maximální individuální kapacity (Varianou-Mikellidou et al., 2020). Novotný a kol. (2014) uvádí, že by měla být systémově zajišťována zdravotní rizika práce a přijímána preventivní opatření na pracovištích, protože velké množství zdravotních problémů pracovníků souvisí s prací. Důležitou kompetencí vedoucích pracovníků na různých úrovních je porozumění problematice stárnutí a znalost podpory faktorů pracovní schopnosti, a to z důvodu že tyto kompetence budou v budoucnosti rozhodující pro udržení kvalifikované pracovní síly a konkurenceschopnosti dané organizace (Štorová, 2016). Podle Varianou-Mikellidou et al. (2020) v návaznosti na pracovní schopnost by vedoucí pracovníci měli zvažovat zajištění rozmanitosti pracovníků.

#### ***1.1.6 Dům pracovní schopnosti***

Dům pracovní schopnosti obsahuje jednotlivé faktory ovlivňující pracovní schopnost (Štorová, 2015). Dle Štorové (2016) mezi tyto faktory patří dobré zdraví, schopnost učit

se novým věcem, přizpůsobovat se změnám a požadavkům na stále se měnící kompetence (např. v oblasti technologií), spokojenost s vykonávanou prací a dále spokojenost s podmínkami na pracovišti. Zmíněné faktory jsou obsaženy v tzv. Domu pracovní schopnosti a jsou tedy součástí pracovní schopnosti (Štorová, 2016). Dům je rozdělen do čtyř podlaží, která jsou propojena schodištěm, které znázorňuje fakt, že jednotlivá patra se mohou vzájemně ovlivňovat a mají pak dopad na pracovní schopnost člověka. První poschodí pracovní schopnosti cílí na podporu zdraví a funkční kapacity, patří sem například zdravý životní styl, pravidelné měření tlaku, pravidelné měření cukru, rehabilitační programy, rekondiční programy, zákaz kouření na pracovišti atd. (Štorová, 2015).

Druhé poschodí je zaměřeno na posilování kompetencí pro zvládání zvyšujících se nároků na vykonávanou práci, jedná se o nové technologie a požadavky globalizace a návazně i celoživotní učení, které je nezbytné pro zvládání nároků práce jako takové a přispívá k začlenění na trhu práce (Štorová, 2015). Dle Štorové (2015) lze do druhého poschodí zařadit například plán vzdělávání, školení, mentoring, mezigenerační spolupráci, trainee programy, řízení kariéry či knowledge management.

Třetí poschodí domu pracovní schopnosti demonstruje aktivity, které cílí na podporu sdílených hodnot, postojů a nastavení motivace dle věkových skupin na pracovišti, ale také cílí na vytváření předpokladů, a to pro pocit pohody při práci, kvalitu pracovního života a podmínky pro sladění soukromého a pracovního života (Štorová, 2015). Dle Štorové (2015) spadají do třetího podlaží aktivity v podobě programů na podporu zaměstnanců, pomoci osobám se zdravotním postižením, sladění rodinného a pracovního života, plánů pro zaměstnance vracející se pod delší dobu do zaměstnání, pravidelných hodnocení zaměstnanců, podpory uspokojení z práce a také zachovávání pracovní pohody (např. teambuildingy, workshopy).

Do čtvrtého podlaží patří takové aktivity, které vytváří soulad mezi pracovištěm splňujícím všechny požadavky na bezpečnost práce, ale taktéž vytváří soulad mezi firemní kulturou otevřenou ke všem generacím, uplatňovaným systémem vedení a atmosférou na pracovišti (Štorová, 2015). Štorová (2015) konkrétně do čtvrtého podlaží řadí nastavení firemní kultury, styl vedení, pracovní prostředí s odpočinkovými zónami, ergonomie práce, workshopy s fyzioterapeuty a v neposlední řadě přizpůsobení organizace práce. Štorová (2015) také uvádí, že jednotlivá poschodí můžeme zařadit do

širšího rámce, který ovlivňuje rodinná situace pracovníka, sociální síť pracovníka a sociálně-politické vlivy.

### ***1.1.7 Work Ability Index***

Work Ability Index neboli Index pracovní schopnosti byl sestaven na základě Domu pracovní schopnosti, Work Ability Index je subjektivním dotazníkem skládajícím se ze sedmi oblastí (Štorová, 2015). Work Ability Index rozlišuje i charakter práce a to, zda se jedná o práci fyzickou či duševní (Cimbáníková a kol., 2012). Dle Štorové (2015) může být Work Ability Index použit jak pro skupinové, tak individuální hodnocení pracovní schopnosti a zahrnuje oblasti popisující pracovníka, jeho zdravotní, duševní a fyzické předpoklady, kterými disponuje vzhledem ke zvládnutí pracovních nároků. Jako velké úskalí se u Work Ability Indexu jeví zajištění jeho spolehlivosti v případě individuálně a subjektivně vyplňovaného dotazníku (Novotný a kol., 2014). Dle Varianou-Mikellidou et al. (2020) je koncept Work Ability Index postaven na rovnováze mezi individuálními vlastnostmi pracovníka a pracovními nároky. Work Ability Index obecně klesá v návaznosti na stárnutí, při neuspokojivých pracovních podmínkách, špatném řízení organizace a při nedostatku svobody (Varianou-Mikellidou et al., 2020).

Work Ability Index je nutné realizovat za spolupráce lékaře a jeho vyhodnocení se pohybuje v rozmezí od 7 do 50 bodů, kdy s vyšší hodnotou stoupá i pracovní schopnost (Štorová, 2015). Pracovní schopnost je následně vyhodnocena jako špatná, průměrná, dobrá nebo vynikající a získaná hodnota bývá porovnávána s tzv. referenční hodnotou, která je průměrnou hodnotou pracovní schopnosti a je rozdělena podle pohlaví, věku a typu vykonávané práce (Štorová, 2015). Dle Novotného a kol. (2014) se dotazník skládá z otázek zaměřených na požadavky práce, pracovníka, zdravotní stav pracovníka a jeho zdroje. Na základě poučení odborníkem o ochraně zdraví při práci nebo lékařem pracovnělékařské služby zaměstnanec vyplňuje dotazník, následně je tento dotazník vyhodnocen zmíněným odborníkem v sedmi oblastech dotazníku (Novotný a kol., 2014).

Dle Štorové (2015) je metoda Work Ability Index přeložena do 29 jazyků, kdy jednotlivé země ho tak mohou využívat a na základě získaných výsledků mohou organizace přijímat opatření na podporu pracovní schopnosti svých zaměstnanců. Dle Cimbáníkové a kol. (2012) byl tento nástroj přeložen i do češtiny. Štorová (2015) dále uvádí, že výsledky hodnocení Work Ability Indexu mohou být významné v rámci mezinárodní spolupráce, kdy může docházet k jejich vzájemnému srovnávání s ohledem na konkrétní profese v

různých zemích, nejvíce však Work Ability Index využívá Nizozemsko, Rakousko a Německo. V České republice bylo měření pracovní schopnosti realizováno v roce 2013 – 2015 Asociací institucí vzdělávání dospělých ČR a bylo uskutečněno z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a v návaznosti na toto bylo realizováno další měření, které probíhalo ve stejných letech, ale prostřednictvím Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (Štorová, 2015).

### ***1.1.8 Využití age managementu v praxi***

Dle Urbancové a Vrabcové (2023) je age management nejčastěji zaváděn proto, aby si organizace udržely kvalifikované, způsobilé zaměstnance a know-how u zaměstnanců, dále kvůli pozitivnímu vlivu heterogenity, dodržování administračních nařízení a v neposlední řadě kvůli přizpůsobení se stárnutí populace. Prakticky lze age management aplikovat například při náboru zaměstnanců, který bude cílit na zaměstnance ve věku padesát a více let, a to prostřednictvím dobře zformulované inzerce nebo díky spolupráci s úřady (Urbancová a Vrabcová, 2023). Urbancová a Vrabcová (2023) také uvádí, že starší lidé, kteří mají bohaté zkušenosti se mnohdy realizují jako interní lektori v rámci vzdělávání, facilitátoři v kolektivu či mentoři pro mladší zaměstnance, zde pak hovoříme o tzv. reverzním mentoringu. Práce na částečný úvazek či flexibilní pracovní doba jsou také možností, jak realizovat age management v organizaci a současně i přivést seniory na myšlenku k návratu do zaměstnání i po nástupu do starobního důchodu (Urbancová a Vrabcová, 2023).

Dle Kalousové a kol. (2015) jsou v praxi v organizacích nejčastěji uplatňovány následující strategie a opatření v rámci age managementu:

- a) starší zaměstnanci jako mentoři,
- b) podporování spolupráce mezi mladými a staršími zaměstnanci,
- c) souběhy, možnost přesunu na jinou pracovní pozici, zkrácené úvazky, dostatečný čas na zácvik náhrad,
- d) školení, semináře, e-learning,
- e) podpora studentů formou stipendií u profesí, které mají nejvyšší věkový průměr,
- f) celoživotní vzdělávání,
- g) přesun starších zaměstnanců mimo riziková pracoviště a směnné provozy,
- h) zkrácení pracovních úvazků,
- i) zdravotní péče o pracovníky a podpora zdravých stravovacích návyků,

- j) možnost rehabilitace,
- k) flexibilita pracovní doby a omezování časového stresu,
- l) úprava nebo snížení fyzicky náročné práce výměnou za práci duševní apod.

Podle Urbancové (2021) je age management bohužel aplikován pouze na základní úrovni, a to nejčastěji v podobě převedení staršího zaměstnance na jednodušší práci. Organizace v praxi v rámci age managementu, tedy rozvoje lidských zdrojů pro personální strategie vnímají i určitá rizika, mezi která lze zařadit negativní postoj mladých zaměstnanců, povrchní přístup k tématu, nedostatek financí, opomíjení v malých a středních organizacích, špatný postoj k tomuto tématu a v neposlední řadě zdlouhavé zavádění jednotlivých opatření (Kalousová a kol., 2015). U zdravotních sester se ukázalo, že pokud je chceme udržet v pracovním životě do důchodového věku je třeba, aby organizace během celého pracovního života uplatňovaly podpůrné nástroje age managementu, které by měly být zaměřené na podporu vztahů, individualitu a flexibilitu na pracovišti (Nurmeksela et al., 2023). Vuori et al. (2019) uvádí, že v praxi se osvědčila vyšší motivace starších zaměstnanců pokračovat ve své pracovní kariéře, a to zejména u organizací, které se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců, patří sem zejména sociální či zdravotní organizace.

### ***1.2 Management a pobytové sociální služby***

Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění (dále jen „zákon o sociálních službách“) jsou pobytové sociální služby jednou z forem sociálních služeb, dále lze sociální služby podle tohoto zákona poskytovat formou ambulantní či terénní. Hovoříme-li o pobytových sociálních službách, jedná se o takové sociální služby, které jsou spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb (zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách). Pobytová zařízení poskytující sociální služby jsou financována z více zdrojů tzv. vícezdrojové financování, mezi tyto zdroje patří i úhrady klientů a přiznané příspěvky na péči, které v plné výši náleží pobytovému zařízení za předpokladu, že toto zařízení klientovi poskytuje sociální službu (Malíková, 2020).

Sociální služby jsou zabezpečovány poskytovateli sociálních služeb z toho vyplývá, že za poskytování sociální služby nemůže být pojímáno zajištění pomoci a podpory ze strany rodiny, blízkých nebo subjektu, který není registrován jako poskytovatel sociálních služeb (Arnoldová, 2016). Dle Malíkové (2020) jsou pobytová zařízení v České republice z 85 % zřizována obcemi a kraji, to znamená, že zřizovatelem už není stát. Malíková

(2020) dále uvádí, že nestátní neziskové organizace jako například občanská sdružení či církve také poskytují pobytové sociální služby.

Na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách mohou být pobytové sociální služby poskytovány skrze:

- a) odlehčovací služby,
- b) týdenní stacionáře,
- c) domovy pro osoby se zdravotním postižením,
- d) domovy pro seniory,
- e) domovy se zvláštním režimem,
- f) chráněné bydlení,
- g) sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče,
- h) azylové domy,
- i) domy na půl cesty,
- j) krizová pomoc,
- k) intervenční centra,
- l) služby následné péče,
- m) terapeutické komunity,
- n) sociální rehabilitaci – centra sociálně rehabilitační péče.

Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách je úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a také v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami definována prostřednictvím kritérií standardů kvality sociálních služeb. Standardy kvality sociálních služeb jsou tedy rozděleny do tří kategorií, jedná se tedy o standardy procedurální, personální a provozní (Malíková, 2020). Malíková (2020) uvádí, že standardy kvality sociálních služeb by měly být zpracovány tak, aby co nejvíce odpovídaly skutečné reálné situaci a vyhovovaly uživatelům služeb, zároveň každý z poskytovatelů si standardy kvality sociálních služeb zpracovává na základě druhu a rozsahu poskytovaných služeb a přizpůsobuje je na své konkrétní podmínky a cílovou skupinu na kterou je služba zaměřena.

Hovoříme-li o pobytové neboli rezidenční sociální práci je vliv organizace na sociální práci poměrně velký, jelikož organizace, kde jsou sociální služby poskytovány mají vytvořenu svou organizační kulturu, která bývá mnohdy pojmána jako jakási duše organizace (Mátl, 2019). Blažek (2014) uvádí, že organizační kultura vzniká a rozvíjí se

spontánně, vychází z činností minulých a současně ovlivňuje činnosti budoucí. Dle Mátela (2019) je organizační kultura systém předpokladů, představ, norem a hodnot, které byly v dané organizaci přijaty a následně rozvinuty a mají tak obrovský vliv na řízení, vystupování a uvažování svých pracovníků.

Mátel (2019) dále uvádí, že organizační kulturu nalezneme v každé organizaci, ale nemusí být vždy na uvědomělé rovině, projevuje se zejména materiálním vybavením, oblečením, společenskými zvyky, formou společenského styku zaměstnanců atd. Individuální jednání pracovníků je dáno kulturou organizace, která zaměstnancům umožňuje prosazování jejich profesních, ekonomických, mocenských a dalších osobních zájmů (Blažek, 2014). Dle Gulové (2011) je sociální práce jako taková fundovaná odborná disciplína, která využívá metody sociální práce a zajišťuje tak péči o potřebné na profesionální úrovni. Gulová (2011) považuje reflexi, zmírňování a následné řešení sociálních problémů společnosti za základní cíle sociální práce.

### ***1.2.1 Standardy kvality sociálních služeb***

Dle Malík Holasové (2014) jsou standardy jakási kritéria, která slouží pro měření vykonané činnosti a vyhodnocení vykonané práce tak, aby se mohl posoudit vývoj postupu a nebylo zároveň nutné kontrolovat jednotlivé detaily. Standardy definují charakteristické vlastnosti, skrze které lze zjistit, že produkt či služba je taková jaká má správně být (Malík Holasová, 2014). Dle Horeckého a Luskové (2019) standardy kvality sociálních služeb slouží k zajištění určité úrovně poskytovaných sociálních služeb a zároveň stanovují principy a pravidla poskytování sociálních služeb. Mimo jiné jsou standardy kvality sociálních služeb i měřítkem umožňujícím hodnocení jejich naplňování (Horecký a Lusková, 2019). Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách §88 jsou poskytovatelé sociálních služeb povinni dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Obsah standardů kvality sociálních služeb definuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách v platném znění (dále jen „vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách“) a popisuje všech 15 standardů, kdy pro každý standard stanovuje kritéria, která musí být naplňována.

Standardy jsou založeny na dosahování minimálních požadavků a musí obsahovat popis, čeho se má dosáhnout, do jaké úrovně výkonu a jakým způsobem bude daný výkon měřen (Malík Holasová, 2014). Standardy mohou klást požadavky na kvalitu procesů ale i

kvalitu produktů (Malík Holasová, 2014). Horecký a Lusková (2019) rozdělují standardy kvality sociálních služeb na standardy procedurální, personální a provozní. Procedurální standardy se zaměřují např. na způsoby a cíle poskytování sociálních služeb, ochranu práv uživatelů, individuální plánování, jednání se zájemcem o službu, stížnosti atd. (Horecký a Lusková, 2019). Následně Horecký a Lusková (2019) uvádějí, že personální standardy se zabývají personálním zajištěním služby, profesním rozvojem zaměstnanců, pracovními podmínkami a řízením poskytování služeb. Do oblasti provozních standardů pak spadá místní a časová dostupnost, informovanost o službě a v neposlední řadě prostředí a podmínky poskytování sociálních služeb (Horecký a Lusková, 2019).

Dle Malík Holasové (2014) jsou standardy kvality kontrolovány na základě předem stanovené normy, hodnocení standardů probíhá po vykonání činností a v případě chyb jsou učiněna opatření na jejich zamezení či případné opakování. Skrze standardy se vytváří a měří efektivnost systému kvality v daných organizacích a je možné je uplatnit u měřitelných pracovních procesů (Malík Holasová, 2014). Dle Malík Holasové (2014) je zapotřebí, aby každá organizace měla prvek řízení kvality, jelikož praktik nebo manažer sociální práce nemůže sám dosáhnout zlepšení. Standardy poskytovatelům dávají určitou představu o tom, jak mají kvalitní sociální služby vypadat, ale nestanovují jejich práva a povinnosti nýbrž pouze posuzují kvalitu služby. Podle Horeckého a Luskové (2019) je nástrojem pro zvyšování kvality sociálních služeb i supervize, která umožňuje nejen zmíněné zvyšování kvality, ale i získání zpětné vazby na míru kvality sociálních služeb a odráží jejich aktuální kvalitu.

Specifické pro standardy kvality je jejich různorodost vzhledem k různorodosti sociálních služeb, každý z poskytovatelů si tak musí definovat svá kritéria kvality s ohledem na cílovou skupinu, podmínky organizace apod. (Malík Holasová, 2014). Samotná tvorba standardů je dlouhodobý procesem, protože vyžaduje definici jednotlivých standardů za součinnosti vedení, spolupracovníků a také klientů (Malík Holasová, 2014). Podle Malík Holasové (2014) mohou poskytovatelé na základě standardů srovnávat svou praxi a získat nové podněty, ale také jsou standardy přínosem pro uživatele sociálních služeb.

U každé z organizací by standardy měly být periodicky hodnoceny a také dále rozvíjeny, na základě hodnocení se mohou jednotlivé organizace mezi sebou srovnávat a inspirovat (Malík Holasová, 2014). Pro účely měření musí být kvalita kvantifikována, tedy proměněna do čísel neboli indikátorů, které mohou být následně monitorovány a



hodnoceny v čase (Horecký a Lusková, 2019). Je dobré mít na vědomí, že jednotlivé standardy mají omezenou platnost, mnohdy jsou vyjádřeny neurčitě, všeobecně a v neposlední řadě jsou široce interpretovány (Malík Holasová, 2014).

Standard č. 9 zabývající se personálním a organizačním zajištěním sociální služby má stanoven 4 kritéria a nevztahuje se na poskytovatele, který je fyzickou osobou a nemá žádné zaměstnance (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). První kritérium se zaměřuje na strukturu pracovních míst, počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky zaměstnanců, osobnostní předpoklady zaměstnanců a dále také na organizační strukturu sociální služby a počty zaměstnanců (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). Druhé kritérium se zaměřuje na vnitřní organizační strukturu a vymezení oprávnění a povinností zaměstnanců, třetí kritérium se věnuje zpracování vnitřních pravidel pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců, kteří nejsou v pracovně právním poměru s poskytovatelem (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách vymezuje i čtvrté a poslední kritérium, které se zaměřuje na vykonávání činností fyzických osob pro poskytovatele, kdy tyto osoby nejsou s daným poskytovatelem v pracovně právním vztahu a musí tak poskytovatel mít zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby.

Dále je důležité zmínit standard č. 10, který se zaměřuje na profesní rozvoj zaměstnanců a skládá se celkem z pěti kritérií (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). První kritérium udává, že poskytovatel má písemně zpracovaný postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců a obsahuje stanovení, vývoj, naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). Druhé kritérium uvádí, že poskytovatel má písemně zpracován program dalšího vzdělávání zaměstnanců a třetí kritérium říká, že poskytovatel má písemně zpracován systém výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě a podle tohoto zmíněného programu a systému poskytovatel postupuje (vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). Čtvrté kritérium uvádí, že poskytovatel má písemně zpracován systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců a podle tohoto systému poskytovatel také postupuje (vyhláška č. 505/2006

Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách). Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách stanovuje i poslední páté kritérium, které říká, že poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu od nezávislého kvalifikovaného odborníka.

### ***1.2.2 Výběrové řízení a přijímání zaměstnanců***

Šikýř (2016) uvádí, že cílem výběru zaměstnanců je rozhodnout, kdo z uchazečů nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce, odborný růst a funkční postup v organizaci. Armstrong a Taylor (2014) tvrdí, že hlavním cílem výběru zaměstnanců je odhadnout vhodnost uchazečů na základě předpovězení míry do jaké budou uchazeči danou práci úspěšně vykonávat. Podle Bartáka (2023) je výběr zaměstnanců soubor metod a technik, které cílí k uspokojení potřeb organizace z pohledu struktury, kvality a kvantity lidských zdrojů. Cílem výběru je zejména nalezení uchazečů, kteří mají požadované způsobilosti (Barták, 2023). Šikýř (2016) zmiňuje, že je důležité při výběru z uchazečů uplatňovat pozitivní přístup, pro který je charakteristické zaměření se na přednosti a pozitiva uchazeče. Při výběrovém řízení se u zaměstnanců posuzují jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání či výcvik, a to v souvislosti s požadavky organizace na dané zaměstnance (Armstrong a Taylor, 2014). Dle Bělohlávka (2016) je cílem organizace vybrat zaměstnance, který bude přínosem pro organizaci, bude se cítit motivovaný a spokojený a bude svou práci vykonávat efektivně. Samotné výběrové řízení je rozděleno do následujících šesti na sebe navazujících etap:

- a) stanovení požadavků,
- b) získání potenciálních zaměstnanců ze zdrojů,
- c) určení nástrojů,
- d) vlastní diagnostika,
- e) rozhodování o uchazečích (Bělohlávek, 2016).

V rámci etapy stanovení požadavků se jedná zejména o ideální představy o zaměstnanci, kterého chceme získat (Bělohlávek, 2016). Dle Bělohlávka (2016) lze v etapě získání potencionálních zaměstnanců ze zdrojů využít vlastní zdroje tzn. současné pracovníky, headhunterské firmy, přímý nábor, spolupráci se školami, odborné společnosti či média. Nejčastěji využívanými nástroji v etapě určení nástrojů je osobní dotazník a rozhovor, existují však i další možné metody jako např. testy schopností, testy osobnosti, projektivní

testy, simulované situace, reference a další. Etapa vlastní diagnostiky spočívá podle Bělohlávka (2016) v efektivně zorganizovaném výběrovém řízení, jedná se zejména o předvýběr, kde je analyzován životopis každého uchazeče, zda je vůbec vhodným uchazečem a následně může probíhat i několik kol výběrového řízení. Poslední etapou je etapa rozhodování, pro kterou je vhodné zvolit určitý systém rozhodování, tak aby byl postup rozhodování racionální, patří sem model limitů, kompenzační model a opakované dělení (Bělohlávek, 2016).

Zmíněné rozhovory neboli výběrové pohovory jsou nejběžnějším nástrojem využívaným pro výběr zaměstnanců (Armstrong a Taylor, 2014). Také Šikýř (2016) uvádí, že výběrový pohovor je nejvhodnější metodou pro výběr zaměstnanců, jelikož komplexně a efektivně posuzuje a prozkoumává odbornou způsobilost a rozvojový potenciál uchazečů o zaměstnání v kontextu výkonu dané práce. Šikýř (2016) výběrový pohovor definuje jako osobní setkání manažerů a personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předběžným výběrem, kde se hodnotí životopis a zároveň splňují nezbytné požadavky na pracovníka. Pohovor je diskusí tváří v tvář a umožňuje navázání užšího kontaktu za využití individuálního rozhovoru, pokud však je pohovor realizován panelovým rozhovorem tzn. více tazatelů na uchazeče nedochází k navázání úzkého kontaktu (Armstrong a Taylor, 2014). Armstrong a Taylor (2014) říká, že individuální rozhovor prospívá získávání informací o uchazeči a posuzování jeho vhodnosti pro danou organizaci. Pohovory obecně můžeme rozdělit na strukturované a nestrukturované (Armstrong a Taylor, 2014). Cílem celého výběrového pohovoru je doplnit a ověřit údaje o uchazečích, posoudit způsobilost, motivaci a chování uchazečů, informovat uchazeče o podmínkách práce a zaměstnání a v neposlední řadě zajistit představu uchazečů o podmínkách práce a zaměstnání (Šikýř, 2016).

Dle Šikýře (2016) přijímání zaměstnanců zahrnuje obsazování volných pracovních míst a formální procedury, které jsou spojeny s uzavřením pracovněprávního vztahu s vybraným uchazečem o zaměstnání. Co se týče přijímacího procesu lze ho definovat úkoly, které jsou spjaté se/s:

- a) péčí o optimalizaci nástupních podmínek v návaznosti na adaptaci nového pracovníka,
- b) zabezpečením a realizací všech procedur, které s nástupem pracovníka souvisejí,
- c) seznámením s firmou, jejím vedením a pracovištěm,

- d) seznámením se základní organizační legislativou a pravidly bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požárními směrnicemi atd.,
- e) projednáním podmínek, předpokladů a možností rozvoje pracovníka,
- f) přípravou na adaptační program nového pracovníka (Barták, 2023).

### ***1.2.3 Vzdělávání zaměstnanců a celoživotní učení***

Dle Bartáka (2023) se vzdělávání zaměstnanců soustřeďuje na rozvoj odborných či sociálních způsobilostí na úrovni celooorganizační, skupinové a individuální. Vzdělávání zaměstnanců se realizuje buďto na pracovišti nebo i mimo něj (Barták, 2023). Bělohlávek (2016) vzdělávání a sebevzdělávání zaměstnanců řadí mezi formy rozvoje zaměstnanců, mimo jiné zmiňuje i e-learning, který je dle jeho názoru modernějším přístupem ke vzdělávání. Vzdělávání a sebevzdělávání přispívá k překonávání nedostatků ve znalostech zaměstnanců a pokud se jedná o samostudium je třeba určitého tlaku z pracoviště, a to za předpokladu, že se nejedná o osobní zálibu daného zaměstnance (Bělohlávek, 2016).

Podle Bartáka (2023) existuje mnoho forem vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a může tak vždy být vybrána vhodná forma vzhledem k vytyčeným cílům. Může se jednat o formální programy mezi které patří přednášky, semináře, projekty, případové studie, workshopy, on-line vzdělávání atd. (Barták, 2023). Dále dle Bartáka (2023) může být využito sebevzdělávání, koučování, mentorování, hraní rolí a modelového chování, učení se akcí a mnoho dalších forem. Při rozvržení vzdělávání je důležité stanovit kritéria výběru, tedy koho budeme vzdělávat, popis vzdělávacích aktivit, popis metod, technik a forem, časové rozvržení vzdělávacího projektu, plán nákladů a kritéria hodnocení efektivnosti vzdělávacích aktivit (Barták, 2023).

Každý zaměstnanec by měl mít možnost využít podpory dalšího vzdělávání nad rámec udržování a prohlubování kvalifikace (Homfray a kol., 2022). Dle Homfray a kol. (2022) se podporou dalšího vzdělávání rozumí studijní volno, interní vzdělávací programy nad rámec nezbytného vzdělávání a uzavírání tzv. kvalifikačních dohod. Pro tyto situace je zaměstnancům garantován určitý rozsah placeného volna a je zde určitý předpoklad, že vyšší kvalifikace zaměstnance bude pro zaměstnavatele využitelná (Homfray a kol., 2022). Zaměstnavatel může na průběh studia dohlížet a zaměstnanec je zavázaný, že pro zaměstnavatele bude po nějakou dobu pracovat v případě, že by toto nedodržel musel by zaměstnavateli uhradit část vynaložených nákladů na vzdělání, takováto kvalifikační

doložka je nejvyšší možnou formou podpory (Homfray a kol., 2022). Dle Homfray a kol. (2022) existuje mnoho podob úprav a benefitů podporujících vzdělání a odborné nebo seberozvojové zájmy zaměstnanců, které přispívají ke zkvalitnění pracovní síly a zároveň s nimi mohou být spojeny jen velmi nízké náklady.

Podle Bartáka (2021) je ukončení školy maturitou či vysokoškolským diplomem pouze první etapou celoživotního učení, protože učení probíhá po celý aktivní život jedince. Barták (2021) zmiňuje tři typy učení, a to formální, neformální a informální. Formální vzdělávání se využívá při vzdělávání kognitivním, abstraktním a hodnotícím, neformální vzdělávání vykazuje efektivitu, pokud je konkrétní, zaměřuje se na psychomotorické funkce a orientuje se na dovednosti (Barták, 2021). V neposlední řadě zmíněné informální učení probíhá skrze tzv. školu života, kdy se učíme informálně na základě svých zkušeností, úspěchů a neúspěchů, a to po celý svůj život (Barták, 2021). Celoživotní učení nemá pouze určitý sociální rozměr, ale i zvláštní význam pro synergický rozvoj jedince a společnosti (Průcha a Veteška, 2014).

Průcha a Veteška (2014) dále uvádí, že celoživotní učení zahrnuje nejen pedagogiku, ale i andragogiku a gerontagogiku. Pedagogika je společenskovední disciplínou, která zkoumá skutečnosti záměrného ovlivňování vývoje osobnosti člověka jako např. vzdělání, výuku, učení, obsah učiva apod. (Šafránková, 2019). Andragogika je podle Průchy a Vetešky (2014) obor teorie a praxe zabývající se vzděláváním dospělých, ale také se andragogika rozvíjí jako vědecká disciplína. Gerontagogika je teoreticko-empirická disciplína, která je zaměřena na zabezpečení komplexní péče, pomoci a podpory seniorům při uspokojování jejich potřeb mezi něž se řadí i vzdělávací potřeby, a to v nemedicínské dimenzi, ale zároveň paralelně s ní (Mühlpachr, 2019). Dle Mühlpachra (2019) lze gerontagogiku chápat i jako multioborovou disciplínu, ve které se prolíná oblast sociální práce, lékařství, psychologie, sociologie, práva a výše zmíněné andragogiky.

#### ***1.2.4 Pružná pracovní doba***

Dle Homfray a kol. (2022) je pružná pracovní doba jedním z nástrojů pro sladování soukromého a pracovního života, kdy zaměstnancům umožňuje flexibilní hospodaření s časem v rámci různých událostí, jako je např. návštěva úřadů či různé pochůzky. Pružná pracovní doba nemusí být vždy pro všechny zaměstnance výhodná a bezproblémová, i když komplikace spojené s touto pracovní dobou byly částečně eliminovány díky

elektronickým docházkovým systémům (Homfray a kol., 2022). Pružná pracovní doba většinou bývá nastavena pro celou organizaci či daný úsek, ale může být využita i individuálně, stejně tak může být zaměstnanec z celoplošné pružné pracovní doby organizace vyjmut (Homfray a kol., 2022).

Armstrong a Taylor (2014) pružnou pracovní dobu pojmají jako flexibilní pracovní dobu a dělí ji na pružnou denní pracovní dobu, pružnou týdenní pracovní dobu a také pružnou denní a týdenní pracovní dobu. Pružná denní pracovní doba je dohodnuta na daný den podle běžného nebo očekávaného množství práce (Armstrong a Taylor, 2014). Pružná týdenní pracovní doba pak umožňuje prodloužení týdenní pracovní doby, zejména v určitých obdobích s větším množstvím práce (Armstrong a Taylor, 2014). Dle Armstronga a Taylor (2014) se pružná denní a týdenní pracovní doba vyznačuje měnící se denní a týdenní pracovní dobou, případně její kombinací a směřuje k zajištění požadované produkce a zároveň se od dvou předchozích pružných pracovních dob liší v tom, že se může pohybovat mezi určitým minimem a maximem.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce pružná pracovní doba neboli pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje základní a volitelné časové úseky pracovní doby, kdy jejich začátek a konec stanovuje zaměstnavatel, v případě volitelné pracovní doby je začátek a konec volen zaměstnancem s tím, že délka směny nesmí být delší než 12 hodin. V základní pracovní době má pak zaměstnanec povinnost být na pracovišti (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Podle Šikýře (2016) se vedle pružné pracovní doby uplatňuje i tzv. konto pracovní doby. Mimo pružnou pracovní dobu zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce definuje i pracovní dobu jako takovou, kdy se jedná o dobu, v níž má zaměstnanec povinnost vykonávat práci pro zaměstnavatele a dále se také jedná dobu, v níž je zaměstnanec připraven na pracovišti k výkonu práce dle pokynů zaměstnavatele. Dle Šikýře (2016) je pracovní doba a s ní související doby odpočinku součástí péče o zaměstnance.

Délka týdenní pracovní doby je obecně stanovena na 40 hodin týdně (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Týdenní pracovní doba v rozsahu 37,5 hodiny je stanovena pro osoby pracující pod zemí při těžbě rud, uhlí a nerudných surovin, dále pro osoby pracující v důlní výstavbě či na báňských pracovištích geologického průzkumu (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Stejná 37,5hodinová týdenní pracovní doba platí i pro zaměstnance pracující ve vícesměnném nebo nepřetržitém pracovním režimu, pokud se však jedná o

dvousměnný pracovní režim, týdenní pracovní doba je stanovena na 37,75 hodiny (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Pracovní doba je rozložena buďto rovnoměrně nebo nerovnoměrně, a to nejčastěji do pětidenního pracovního týdne, kdy zároveň nesmí doby trvání jednotlivých směn přesáhnout 12 hodin (Šikýř, 2016).

### **1.2.5 Odchod do důchodu**

Starobní důchod je jedním ze čtyř druhů důchodů českého důchodového systému, mezi zbývající druhy důchodů řadíme invalidní důchod, sirotčí důchod, vdovský a vdovecký důchod (Příručka budoucího důchodce, 2022). Důchodem obecně je většinou označován starobní důchod, na který vzniká nárok po dosažení zákonem stanoveného důchodového věku a získání potřebné doby pojištění (Příručka budoucího důchodce, 2022). Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění v platném znění (dále jen „zákon o důchodovém pojištění“) upravuje důchodové pojištění, a to právě pro případ stáří, ale také pro případ invalidity či úmrtí živitele. Výše starobního důchodu se skládá ze základní a procentní výměry, kdy základní výměra starobního důchodu je 10% průměrné měsíční mzdy (zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění). Stáří obecně je dle Potůčka (2019) pojímáno jako životní situace v níž se lidé velmi často nedokáží o sebe postarat, a z tohoto důvodu přichází na pomoc stát.

Odchod do důchodu by neměl být odchodem z aktivního života a běžného dění, naopak lidé odcházející do důchodu by měli mít stále nějaké uplatnění, jinak mohou rychle ztratit smysl života, nebudou mít žádný životní cíl a motivaci (Špatenková a Smékalová, 2015). Pro ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele není důvodem dosažení důchodového věku ani splnění doby pojištění to znamená, že člověk může dále pracovat i po vzniku nároku na starobní důchod (Příručka budoucího důchodce, 2022). Podle Špatenkové a Smékalové (2015) se starobním důchodcem stává člověk ve chvíli, kdy opouští svoje zaměstnání a ukončuje trvalý pracovní poměr z důvodu splnění věkových podmínek pro vstup do důchodu. Odchod do důchodu je určen dosažením určité věkové hranice, která je platná pro danou společnost (Špatenková a Smékalová, 2015).

Dle Potůčka (2019) odchod do důchodu komplikuje zvyšující se hranice důchodového věku, a to zejména u zaměstnanců, kteří vykonávají náročná povolání a také u zaměstnání, která ze zákona vyžadují stanovenou zdravotní způsobilost. Špatenková a Smékalová (2015) uvádí, že odchod do důchodu je jednou z nejvýznamnějších změn v životě staršího člověka a představuje kritický bod, který může přinést další problémy a krize. Rozdílně

vnímají odchod do důchodu muži a ženy, kdy pro muže je odchod do důchodu větší změnou, a tedy i větší ztrátou (Špatenková a Smékalová, 2015). S odchodem do důchodu, a tedy odchodem ze zaměstnání se pojí změna sociálního statusu a změna aktivity člověka (Špatenková a Smékalová, 2015). Špatenková a Smékalová (2015) dále uvádí, že společně s odchodem do důchodu může přijít ztráta sebevědomí a riziko chudoby, jelikož se jedinec stává závislým na pobírání starobního důchodu, a to zejména ve chvíli kdy je starobní důchod hlavním a jediným příjmem. Pro zjištění důchodového věku a přibližné výše starobního důchodu může jedinec využít tzv. důchodovou kalkulačku, kterou zprostředkovává ČSSZ na svých webových stránkách (Příručka budoucího důchodce, 2022).

Mimo negativní dopady má odchod do důchodu i svá pozitiva např. čas na rodinu, koníčky, přátele či vzdělávání (Špatenková a Smékalová, 2015). Podle Potůčka (2019) jsou důležité zdroje jaké bude člověk mít až nastoupí do důchodu, jedná se zejména o sociální kontakty, zdraví, bydlení, volnočasové aktivity apod. Dle Potůčka (2019) se v průběhu života o sociální kontakty neustále opíráme a relativně dobré zdraví člověku přináší lepší život. V oblasti bydlení je důležité, aby člověka bydlení nestresovalo, největší obtíže jsou s nájemním bydlením, proto je ideální, když osoba ve starobním důchodu bydlí ve vlastním bytě či domě (Potůček, 2019). Vhodné je, pokud je byt či dům v místě s dobrou infrastrukturou a také pokud má člověk v okolí své příbuzné, přátele a rodinu (Potůček, 2019). Dle Potůčka (2019) se v oblasti bydlení ve stáří otevírá možnost bydlet v domově pro seniory či domově s pečovatelskou službou.

Volnočasové aktivity jsou často v době pracovní aktivity často upozadřovány a je těžké si na stáří nějaké najít, a to zejména u mužů, protože ženy se často rády vžívají do role pečujících babiček (Potůček, 2019). Dle Špatenkové a Smékalové (2015) je možné provést předdůchodovou přípravu, která by měla být realizována tři až pět let před odchodem do starobního důchodu a měla by člověka připravit na životní změny související se stářím. Předdůchodová příprava zahrnuje procesy psychické adaptace, procesy sociální adaptace, plánování v oblasti bydlení a vybavení domácnosti (Špatenková a Smékalová, 2015).

Heuke (2014) také upozorňuje na oblast seberealizace, kdy se se zvyšujícím věkem mění význam této potřeby, ale i způsoby jejího uspokojování, a právě odchod do důchodu značně prověřuje naplňování této potřeby. Role tzv. starobního důchodce může přinést



pocit bezvýznamnosti a následně vést k rezignaci a k pocitům méněcennosti (Heuke, 2014). Heuke (2014) dále uvádí, že potřeba seberealizace je v tomto případě mnohdy naplňována skrze vyprávění o vzpomínkách na profesní život a profesní úspěchy. Seberealizace je ve stáří důležitá s ohledem na zachování svobody, rozhodování o vlastních záležitostech, soběstačnost a také s ohledem na nezávislost na druhé osobě (Heuke, 2014). Dle Janiše a Skopalové (2016) možná ztráta seberealizace, soběstačnosti, samostatnosti a snížení fyzických, psychických či mentálních funkcí přináší strach ze stárnutí a stáří samotného. Na stáří je možné se připravit, a to skrze uvědomění si vlastní zodpovědnosti a skrze možnost ovlivnění vlastní kvality života ve stáří (Janiš a Skopalová, 2016).

Dle Potůčka (2019) jsou při odchodu do důchodu důležité i peníze, kdy by se měl jedinec dopředu finančně zajišťovat na důchod, tato myšlenka však u nás stále není dosti populární. Důvodem často bývá, že mnoho lidí si nemůže dovolit myslet na budoucnost vzhledem k situaci ve které se nachází, může se jednat například o nezaměstnanost, péči mladých rodičů o nezaopatřené děti, velmi nízké výdělků na hranici minimální mzdy, chronické onemocnění, invaliditu či dlouhodobou péči o blízkou osobu (Potůček, 2019). Podle Janiše a Skopalové (2016) finance seniorů hrají také významnou roli při realizaci volnočasových aktivit. Obecně finance mají velký vliv na omezení seniorů, která z nedostatku financí vyplývají (Janiš a Skopalová, 2016).

### ***1.2.6 Ochrana zdraví a prevence onemocnění zaměstnanců***

Dle Tomšeje (2020b) ochrana zdraví zaměstnanců při práci, prevence vzniku pracovních úrazů, prevence vzniku nemocí z povolání, zachovávání vysoké úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je důležitým úkolem zaměstnavatelů a i samotného pracovního práva. Podle Tomšeje (2020b) je oblast zdravotního stavu zaměstnanců velmi relevantní i když většina zaměstnanců plní své povinnosti v této oblasti. Mnohdy dochází k situacím, kdy zaměstnanci nemohou krátkodobě či dlouhodobě vykonávat svou práci, a to z důvodů nesouvisejících s vykonávanou prací (Tomšej, 2020b). Oblast zdraví a nemoci je otázkou pracovního práva, ale i práva sociálního zabezpečení, kdy pracovní právo upravuje právní vztahy vznikající při výkonu práce mezi zaměstnavateli a zaměstnanci, právo sociálního zabezpečení nastupuje ve chvíli, kdy nastane nějaká sociální událost (např. nemoc) a přináší určité výhody, které stát lidem v těchto případech poskytuje (Tomšej, 2020b).

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce musí být zaměstnanec při nástupu do práce seznámen se zmíněnou ochranou zdraví při práci. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce se zabývá bezpečností a ochranou zdraví při práci tzv. BOZP a zaměstnavateli ukládá povinnost zajistit bezpečnost a ochranu zdraví při práci pro své zaměstnance, a to ve vztahu k rizikům, která mohou ohrozit život a zdraví zaměstnanců a zároveň se tato rizika týkají vykonávané práce. Ochrana zdraví při práci je součástí pracovních povinností vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení, a to v rozsahu pracovních míst, která zastávají (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Dle Tomšeje (2020b) je v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci stěžejní informační povinnost ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel by tedy měl své zaměstnance informovat o všem důležitém, být svým zaměstnancům k dispozici v rámci celého pracovního poměru pro případ, že budou zaměstnanci potřebovat další informace a také by měl zajistit potřebné proškolení zaměstnanců v oblasti BOZP (Tomšej, 2020b).

Povinnost zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ze strany zaměstnavatele se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na daném pracovišti (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce náklady spojené právě s BOZP jsou hrazené ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatel je tedy povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky, a to skrze vhodnou organizaci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a také přijímáním opatření, která umožňují předcházet rizikům (zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce). V případě že na jednom pracovišti vykonávají úkoly zaměstnanci několika zaměstnavatelů je povinností zaměstnavatele koordinovat postup pro zajištění bezpečnosti práce (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Zaměstnavatelé by také měli vyhledávat možná nebezpečí pracovního prostředí a pracovních podmínek, zjišťovat jejich příčiny a zdroje a také vyhodnocovat možná rizika (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Dále by dle Bezpečnosti práce v kostce (2019) měla probíhat pravidelná kontrola bezpečnosti práce, nemělo by být připuštěno, aby pracovník vykonával zakázané práce, zaměstnanci by měli být seznámeni s riziky, právními a dalšími předpisy ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, zaměstnavatel by měl také svým zaměstnancům bezplatně poskytnout osobní ochranné pracovní prostředky, měl by vést evidenci úrazů, organizovat práci v souladu s bezpečným chováním na pracovišti atd.

Dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce zaměstnanci nesmějí být zbaveni práva účastnit se řešení otázek souvisejících s bezpečností a ochranou zdraví při práci, a to skrze

odborové organizace a zástupce pro oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zaměstnanec má jak svá práva, mezi která patří například zajištění bezpečné práce, informování o rizicích práce a podobně, ale má i své povinnosti (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Mezi povinnosti zaměstnanců v oblasti BOZP můžeme například zařadit následující:

- a) účast na školeních zajišťovaných zaměstnavatelem,
- b) podstoupení pracovnělékařských prohlídek a očkování,
- c) dodržování právních a ostatních předpisů,
- d) dodržování pokynů směřujících k bezpečnosti práce,
- e) používání osobních ochranných prostředků,
- f) nepožívání alkoholických nápojů,
- g) nezneužívání návykových látek,
- h) oznamování nedostatků a závad zaměstnavateli, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví zaměstnanců,
- i) oznamování úrazů svému nadřízenému,
- j) starání se o vlastní bezpečnost a zdraví,
- k) starání se o bezpečnost a zdraví ostatních apod.

Podle Tomšeje (2020b) se v praxi často řeší, jak by měly být evidovány a uchovávány záznamy z provedených školeních v oblasti BOZP, jelikož tato školení podléhají kontrole ze strany kontrolních orgánů. Mnohdy jsou tyto záznamy realizovány prostřednictvím prezenční listiny a pokud se jedná o online školení výsledkem je certifikát o absolvování školení, zákon totiž formu záznamů nedefinuje a mnohdy dochází k problémům při prokazování absolvování těchto školení (Tomšej, 2020b). Dále dle Tomšeje (2020b) je důležité prokázání ze strany zaměstnavatele, že byl zaměstnanec proškolen v oblasti BOZP například ve chvíli, kdy dojde u některého ze zaměstnanců k úrazu, aby se zaměstnavatel případně mohl zprostit viny. V praxi se dále mnohdy ukazuje i problém ve chvíli, kdy jsou v organizacích zaměstnanci, kteří neovládají český jazyk, a i ti musí být proškoleni v oblasti BOZP, pak nastupuje potřeba překladatele či realizace školení v jazyce, kterému zaměstnanci jiných národností porozumí (Tomšej, 2020b). Velkým zádrhelem je mnohdy také otázka BOZP ve vztahu k zaměstnancům pracujícím odjinud tedy mimo pracoviště zaměstnavatele, i zde však platí, že zaměstnavatel musí plnit povinnost v oblasti BOZP vůči takovému zaměstnanci pracujícímu mimo pracoviště zaměstnavatele (Homfray a kol., 2022).

Hlavním cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je tedy předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci (Šikýř, 2016). Dle Šikýře (2016) rizikem při práci, které může ohrožovat životy a zdraví zaměstnanců se rozumí možnost vzniku újmy na životě a zdraví zaměstnanců při výkonu práce. Za újmu na životě a zdraví zaměstnanců při výkonu práce chápeme pracovní úraz či nemoc z povolání (Šikýř, 2016). V rámci BOZP by mělo docházet k prevenci rizik, kdy prevencí rizik se rozumí jednotlivá opatření, která vyplývají z právních a ostatních předpisů k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale také i k předcházení rizikům, odstraňování rizik a v neposlední řadě k minimalizaci neodstranitelných rizik (Šikýř, 2016). Kontrolu dodržování povinností vyplývajících z pracovněprávních předpisů, předpisů k zajištění bezpečnosti práce a předpisů k zajištění bezpečného provozu vyhrazených technických zařízení provádí Státní úřad inspekce práce a oblastní inspektoráty práce, které jsou orgány státní správy (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Pokud dojde k porušení povinností, mohou orgány inspekce práce ukládat sankce (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Státní úřad inspekce práce zřizuje Ministerstvo práce a sociálních věcí a má sídlo v Opavě, Oblastní inspektorát práce pro Jihočeský kraj a Vysočinu pak sídlí v Českých Budějovicích (Bezpečnost práce v kostce, 2019).

Pro danou práci musí být zaměstnanec vždy zdravotně způsobilý, tato zdravotní způsobilost je prokazována na základě tzv. pracovnělékařské prohlídky, která ukáže, zda je jedinec k práci způsobilý a může danou práci vykonávat (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Podle Tomšeje (2020b) se získávání informací o zdravotním stavu zaměstnance může jevit jako zájem zaměstnavatele nepřijmout do zaměstnání člověka, který není zdravotně způsobilý k práci, ale povinnost zaměstnavatele podrobit zaměstnance vstupní lékařské prohlídce je dána legislativou. Tomšej (2020b) uvádí, že uchazeč je povinen v obecné rovině a pravdivě informovat zaměstnavatele o své osobní historii, znalostech, kvalifikaci a dalších skutečnostech, které jsou důležité pro zaměstnání, o které se uchází.

Obecně jsou pracovnělékařské prohlídky realizované v různých intervalech, a to v závislosti na kategorizaci práce a věk zaměstnance (Bezpečnost práce v kostce, 2019). Dle Tomšeje (2020b) může zaměstnavatel propustit zaměstnance ze zdravotních důvodů, pokud podle věcně správného lékařského závěru zaměstnanec nadále nemůže vykonávat svoji práci pro dlouhodobou ztrátu pracovní způsobilosti, v tomto případě se nejedná o jeho diskriminaci. Zdravotní způsobilost posuzuje odborník pracovnělékařských služeb naproti tomu zaměstnavatel může zdravotní způsobilost uchazeče posoudit jenom

okrajově vzhledem k mnohdy neúplným a nepřesným údajům o zdraví uchazeče a také vzhledem k nedostatku odborných znalostí pro vyhodnocení (Tomšej, 2020b).

### ***1.2.7 Ergonomie pracovního prostředí***

Tato kapitola je věnována ergonomii pracovního prostředí v sociálních službách, protože je důležitá pro samotné poskytování sociálních služeb, a to z důvodu značného vlivu na jednotlivé zaměstnance.

Podle Šikýře (2016) je samotné pracovní prostředí souhrn fyzikálních, biologických, chemických, sociálních, kulturních a jiných činitelů, které působí na zaměstnance, a to v pracovním procesu při vykonávání dané práce a současného dosahování požadovaného výkonu. Pracovní prostředí má tedy vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců, a proto by účelná péče o pracovní prostředí měla být považována za nutnost a povinnost (Šikýř, 2016). Tilhon (2022) uvádí, že vhodné pracovní prostředí je zajišťováno na základě bezpečnosti a ochrany zdraví při práci tzv. BOZP. Oblast BOZP je součástí jakékoli pracovní činnosti a zaměřuje se na vytvoření bezpečného pracovního prostředí a bezpečného pracovního postupu při používání náradí, technických zařízení, materiálů a pomůcek (Tilhon, 2022). Šikýř (2016) uvádí, že při vytváření příjemného, bezpečného a zdraví neohrožujícího pracovního prostředí jsou důležité zejména následující oblasti:

- a) prostorové uspořádání a barevná úprava pracoviště,
- b) mikroklimatické podmínky na pracovišti,
- c) osvětlení pracoviště,
- d) hluk na pracovišti.

Všechny tyto zmíněné oblasti musí být vždy v souladu s právními předpisy (Šikýř, 2016). Podle Homfray a kol. (2022) jsou pracovní prostředí různá a vzájemně se od sebe odlišují. Vždy záleží na vstřícnosti a přístupu zaměstnavatele k otázce péče o zaměstnance (Homfray a kol., 2022). Dle Urbana (2017) zaměstnavatelé vytvářejí příjemné pracovní prostředí za účelem zvýšení úsilí a odpovědnosti jejich zaměstnanců, ale k požadované efektu však mnohdy nedochází.

Ergonomie pracovního prostředí je pak součástí pracovních postupů a nezabývá se pouze definováním bezpečného pracovního prostředí a bezpečností při samotném výkonu práce, ale celou problematiku konkretizuje na člověka (Tilhon, 2022). Podle Švábové a kol.

(2015) se ergonomie zabývá vztahy mezi člověkem a pracovním prostředím, případě i širším pojetím pracovního prostředí. Ergonomie upozorňuje na některé nevhodné pracovní podmínky a jejich škodlivost z dlouhodobého hlediska a s tím související působení na zdraví člověka (Tilhon, 2022). Dle Švábové a kol. (2015) ergonomie pracovního prostředí znamená dosažení zdraví, pohody, bezpečnosti a optimální výkonnosti zaměstnance při práci. Dle Tilhona (2022) se ergonomie zejména snaží přizpůsobit pracoviště člověku nikoli člověka pracovišti.

Ergonomická opatření jsou velmi různorodá a odpovídají vždy řešené situaci, zároveň umožňují různou variabilitu řešení z pohledu dostupnosti a snadnosti provedení opatření (Tilhon, 2022). Přijetí vhodných a efektivních řešení, která vycházejí z možností zaměstnavatele jsou stěžejní pro malé a střední podnikatele, tato opatření nemusí být drahá, nákladná či vyčerpávající, ale musí být vhodná a odpovídající vzhledem k zjištěnému stavu (Tilhon, 2022). Ergonomie uplatňuje interdisciplinární přístup, který umožňuje respektovat vazby jednotlivých oblastí, mezi které můžeme zařadit například antropometrii, fyziologii, psychologii práce, pracovní lékařství, hygienu práce, bezpečnost práce, organizaci práce, řízení práce apod. (Švábová a kol., 2015).

Zaměstnavatel by měl už jen ve svém zájmu pečovat o vytvoření vhodných pracovních podmínek pro zaměstnance, pro tyto účely může zaměstnavatel využít i odborného specialistu na ergonomii (Tilhon, 2022). Podle Tilhona (2022) je důležité zohledňovat anatomickou stavbu a antropometrické rozměry zaměstnance, a to tak, aby každý zaměstnanec mohl dosahovat požadovaných pracovních výkonů. Ergonomie navazuje na již zmíněnou bezpečnost a ochranu zdraví při práci, kdy upřesňuje charakteristiky jednotlivých pracovišť, jejich prvky a podmínky práce (Tilhon, 2022). Mezinárodní ergonomické asociace jejíž součástí je i Česká ergonomická společnost zajišťuje rozvoj, aplikaci ergonomických zásad a vzdělávání v oblasti ergonomie pracovního prostředí (Švábová a kol., 2015).

Tilhon (2022) se v rámci ergonomie pracovního prostředí soustřeďuje na:

- a) osvětlení (např. umělé, přirozené),
- b) mikroklima (např. teplota, vlhkost, výměna vzduchu),
- c) dispoziční charakteristiky pracovišť (např. rozměry pracoviště, dispoziční uspořádání pracoviště, přístupové komunikace),

- d) podmínky práce (např. prach, hluk, způsob výkonu práce, pracovní polohy, zrakové podmínky, oblast strojů, technických zařízení, pomůcek, úchopových prvků),
- e) fyzickou náročnost (např. celková fyzická zátěž, manipulace s břemeny),
- f) psychosociální faktory (např. pracovní kolektiv, vztahy, komunikace, vedení).

### ***1.2.8 Management v sociálních službách***

Dle Blažka (2014) je v současnosti management pojímán ve třech rovinách, a to jako proces řízení, soubor poznatků o řízení a také jako samotní řídicí pracovníci. Management je specifickým případem řízení, kdy se jedná o řízení skupin a jednotlivců v účelově vytvořeném ekonomicko-sociálním prostředí (Blažek, 2014). Blažek (2014) management definuje jako proces, který probíhá mezi jednotlivcem, respektive skupinou, která řídí. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt stanovuje cíle a skrze vzájemné působení řídicího subjektu a řízeného objektu je z variety disponibilního chování řízeného objektu vymezeno takové chování, kterým jsou stanovené cíle efektivně dosahovány (Blažek, 2014). Podle Molka (2019) management znamená zejména umět řídit podnikovou činnost neboli umět dosáhnout stanovených podnikatelských cílů organizace. Dále Molek (2019) uvádí, že každá organizace pro zajištění své činnosti potřebuje určité zdroje, skrze které dosahuje svých cílů, za nezbytné zdroje považuje lidské, finanční, materiální a informační zdroje. Podle Bartáka (2023) management organizace musí mít jasnou vizi, poslání, strategii, ovládat řízení produkční činnosti týmů, zaměřené na dosažení stěžejních cílů, které budou orientované nejen na zisk, ale zejména na systematické pěstování kvality vztahu ke klientům, vlastním zaměstnancům i ke konkurenci.

Podle Blažka (2014) může být na management nazíráno i na jako cyklicky probíhající proces, který se skládá ze tří na sebe nasedajících činností, kterými je rozhodování, ovlivňování a kontrolování. Na to, aby mohly být splněny základní úkoly managementu je důležité realizovat plánování, organizování, vedení a kontrolu (Molek, 2019). Plánování směřuje ke stanovení cílů a ke způsobu jejich dosažení, organizování pak zahrnuje formální uspořádání pracovních a hmotných zdrojů do určité struktury, vymezení pravomocí, vymezení povinností a také odpovědnosti (Molek, 2019). Vedení dle Molka (2019) zahrnuje motivaci lidí, koordinaci činností, ovlivňování a komunikaci. V neposlední řadě zmíněná kontrola v rámci, které se porovnává skutečný stav s plánovanými cíly a zahrnuje i regulaci (Molek, 2019).

Management, ve smyslu pracovníků, kteří management provádějí, můžeme také označovat jako řízení tzn. řídicí pracovník, vedoucí pracovník nebo i manažer (Blažek, 2014). Podle Blažka (2014) roste důležitost managementu ve smyslu řídicích pracovníků, protože manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí činnost, včetně participace na řízení a musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotni a schopni efektivně využít. Všechny tyto zmíněné činnosti jsou dle Blažka (2014) náročné na čas, znalosti a zejména schopnosti a dovednosti manažerů. Způsob, jakým manažer zadává úkoly svým podřízeným a jak tyto úkoly hodnotí je ovlivněn daným manažerským stylem (Fišer, 2014). Dle tzv. manažerské mřížky lze rozlišit čtyři manažerské styly mezi které patří formální styl řízení, direktivní styl řízení, týmový styl řízení a řízení venkovského klubu (Fišer, 2014). Podle Molka (2019) je manažerská mřížka využívána pro potřeby hodnocení chování manažerů na základě jejich zájmu o výkon a zájmu o lidi.

Pro formální styl řízení je typický minimální zájem o výsledek a o lidi (Fišer, 2014). Molek (2019) shodně uvádí, že manažer při tomto stylu řízení věnuje lidem a výkonu minimální pozornost a zajímá se spíše jen o sebe. Manažer uplatňující formální styl řízení mechanicky uplatňuje firemní procedury a pravidla a zároveň na jejich dodržování klade větší důraz, než na dosažený výsledek či názor lidí (Fišer, 2014). Direktivní styl řízení využívají manažeři, kteří preferují dosažení výsledku bez ohledu na zátěž a názory svých podřízených (Fišer, 2014). Dle Fišera (2014) direktivní styl řízení dlouhodobě působí demotivačně na podřízené a zároveň vyžaduje velkou míru kontroly ze strany manažera, jeho výhodou je naopak rychlé rozhodování např. v krizových situacích. Molek (2019) označuje manažery využívající tento styl za autokratické, kdy se orientují na výkon a neberou zřetel na mezilidské vztahy. Třetím stylem řízení je týmový styl, který dbá na výsledky, ale i na spokojenost lidí při jejich dosahování (Fišer, 2014). Při týmovém stylu řízení se podřízení manažera podílejí na zadávání a hodnocení úkolů, rozumí účelu a smyslu práce, vztahy jsou založené na vzájemné podpoře a spolupráci (Fišer, 2014). Molek (2019) takového manažera označuje za týmového, protože se zajímá o výkon i lidi, jde tedy o velký výkon nadšených pracovníků. Posledním typem řízení je tzv. řízení venkovského klubu, které Fišer (2014) ve své podstatě za řízení nepovažuje, protože vše je postaveno na dobrých vztazích a spokojenosti lidí. Podle Molka (2019) se jedná o manažera zájmové organizace, který je zaměřen na přátelskou atmosféru, ale nedbá o dosažení cílů organizace.



Dle Urbana (2017) je pro manažera důležité působit důvěryhodně, prezentovat názory či požadavky, a to způsobem, který zdůrazňuje společné zájmy s ostatními, dále konkrétními příklady a ilustracemi podporovat své názory či stanoviska a v neposlední řadě neodmítat dialog a kompromis. Molek (2019) uvádí, že nejvíce uznávanými manažery jsou manažeři, kteří vyžadují sami od sebe víc, než od nich očekávají ostatní, vyžadují od spolupracovníka více než kdokoli jiný, zajímají se o svého spolupracovníka než kdokoli jiný a v neposlední řadě chrání spolupracovníka před strachem. Podle Fišera (2014) manažer může vytvářet podmínky, konečné nasazení a míru svého nasazení mají však ve svých rukách samotní lidé. Na to, aby manažer byl efektivní je třeba, aby si stanovil, co je třeba udělat, co je dobré pro organizaci, vypracovával plány aktivního jednání, přebíral zodpovědnost za rozhodnutí a komunikaci, soustředoval se především na příležitosti, přemýšlel a vyjadřoval se s ohledem na my nikoli já (Molek, 2019). V návaznosti na efektivitu manažera by rozhodnutí nemělo být přijato do té doby, dokud lidé neznají jméno osoby, která nese odpovědnost za jeho realizaci a také do té doby, dokud neznají konečný termín a jména lidí, kterých se rozhodnutí bude bezprostředně dotýkat (Molek, 2019).

Důležité je také zmínit roli sociálního pracovníka jako manažera v sociálních službách (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020). Levin a Baruch Ben-Abou (2019) uvádí, že participace sociálních pracovníků na rozhodovacích procesech hraje zásadní roli, zejména při rozhodování o reformách sociálních služeb. Levin a Baruch Ben-Abou (2019) také zmiňují, že profesní procesy organizace jsou ovlivňovány podporujícími profesními postoji sociálních pracovníků. Sociální pracovníci mohou obecně působit jako manažeři v nižším, středním nebo vrcholovém managementu (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020). V případě nižšího managementu se jedná například o vedoucí oddělení sociální služby, kteří vedou výkonné pracovníky a zajišťují kontrolu jednotlivých úkonů, dále také zajišťují nápravu chyb a řeší zjištěné problémy v rámci poskytované sociální služby (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020). V případě středního managementu sociální pracovník působí jako nadřízený nižších vedoucích pracovníků a je odpovědný za nastavování procesů a metod sociální práce, zná strategické plány a v návaznosti na toto navrhuje kroky, které vedou ke stanoveným cílům organizace (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020). U vrcholového managementu pak můžeme hovořit například o řediteli sociální služby apod. tito

zaměstnanci jsou odpovědni za výkonnost organizace, závisí na nich konečné výsledky organizace, jsou strážci hodnot organizace a často jsou i nositeli vizí, poslání a myšlenek (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020). Manažer sociálních služeb by měl ovládat manažerské techniky, mezi které patří plánování, organizování, rozhodování, vedení a kontrolování (Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb, 2020).

### **1.2.9 Personalistika v sociálních službách**

Podle Šikýře (2014) má personální práce tři koncepce a vývojové etapy, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto koncepce a vývojové etapy vyjadřují postupně se měnící pohled teorie a praxe řízení organizace na význam lidí a personální práci za účelem dosažení úspěchu organizace (Šikýř, 2014). Šikýř (2014) dále uvádí, že personální administrativa personální práci zaměřuje na to, jak zaměstnávat, personální řízení pak zaměřuje na využití a řízení lidských zdrojů a personální práci orientuje spíše na rozvoj. Volba určité koncepce personální práce se odvíjí od velikosti organizace, činnosti organizace, strategií organizace, struktury organizace, pojetí řízení organizace, kvalifikační úrovně lidí, technické vyspělosti organizace a v neposlední řadě od podoby organizace (Šikýř, 2014).

Personalistika nebo také personální práce se dle Šikýře (2016) obecně zaměřuje na řízení a vedení lidí a jejím hlavním úkolem je zajistit organizaci dostatek schopných a motivovaných lidí, zpravidla vlastních zaměstnanců a následně jejich pomocí dosahovat požadovaného výkonu a uskutečňovat strategické cíle dané organizace. Armstrong a Taylor (2014) uvádí, že řízení lidských zdrojů je komplexním a promyšleným přístupem k zaměstnání a rozvíjení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů zahrnuje vše, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong a Taylor, 2014). Dle Bartáka (2023) moderní personalistika mezi sebou porovnává způsobilost pracovníka a způsobilosti požadované na pracovním místě, které pracovník zastává či se na něj jako personální rezerva připravuje. Na rozdíl od klasické personalistiky se výběrová kritéria zaměřují nejen na odborné způsobilosti pracovníka, ale také na jeho sociální a osobnostní způsobilost (Barták, 2023). Toto moderní řízení lidských zdrojů se začalo utvářet v druhé polovině 20. století jako reakce na ohrožení dominance americké ekonomiky vzhledem k nově vznikajícím konkurencím z asijských zemí, zejména pak Číny (Barták, 2023). Dle Šikýře (2016) je personalistika naplňována skrze personální činnosti mezi které řadí:

- a) vytváření pracovních míst,
- b) analýzu pracovních míst,
- c) plánování lidských zdrojů,
- d) obsazování volných pracovních míst,
- e) řízení pracovního výkonu,
- f) hodnocení zaměstnanců,
- g) vzdělávání zaměstnanců,
- h) odměňování zaměstnanců,
- i) péči o zaměstnance,
- j) využívání personálního informačního systému.

Barták (2023) také uvádí, že personální procesy neboli základní úkoly personálního řízení jsou naplňovány činnostmi, mezi které řadí shromažďování poznatků o lidských zdrojích, plánování lidských zdrojů, zajišťování průzkumu trhu práce, analýzu poznatků a následnou kvantifikaci budoucích potřeb, školení a předávání informací, využití personálního informačního systému, definování role a funkce, působení na pracovní podmínky, odměňování, posuzování pracovních výkonů a dále také vybírání, vedení, hodnocení, povyšování a přemísťování zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2014) podobně uvádí, že řízení lidských zdrojů zahrnuje činnosti související se strategickým řízením lidských zdrojů, řízením lidského kapitálu, řízením znalostí, společenskou odpovědností organizace, rozvojem organizace, zabezpečováním lidských zdrojů, řízením pracovního výkonu, odměňováním zaměstnanců, vzděláváním a rozvojem zaměstnanců, zaměstnaneckými a pracovními vztahy, péčí o zaměstnance a v neposlední řadě souvisí i s poskytováním služeb zaměstnancům.

Takovéto personální činnosti jsou v organizacích zajišťovány manažery, ve větších organizacích většinou za podpory personalistů neboli tzv. personálního útvaru (Šikýř, 2016). Personální útvar tvoří personalisté, kteří v organizaci poskytují poradenství a služby v oblasti plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, péče o zaměstnance či v oblasti zaměstnaneckých vztahů (Armstrong a Taylor, 2014). Armstrong a Taylor (2014) uvádí, že personalisté svou činností značně přispívají k dosahování očekávané efektivnosti a úspěšnosti organizace. Mimo zmíněné činnosti se personalisté podílejí i na vytváření prostředí, které směřuje k zvyšování angažovanosti zaměstnanců, a to tak, že jim umožňuje, aby co nejlépe využili svoje schopnosti,

zhodnotili svůj potenciál a uspokojili své potřeby, a to jak vůči sobě, tak i vůči organizaci (Armstrong a Taylor, 2014). Dle Šikýře (2016) se v současnosti v rámci personalistiky většina pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením zaměstnanců přesunuje z personalistů na manažery, a to ve všech stupních řízení. Šikýř (2016) dále uvádí, že manažeři naplňují úkol personalistiky skrze řízení a vedení zaměstnanců k vykonávání určité práce a k dosahování požadovaného výkonu.

Dle Dvořákové a kol., (2012) v malých organizacích místo personalisty obvykle vytvořeno není a personální činnosti zajišťuje vrcholný manažer nebo majitel. Ve střední organizaci pak již bývá zřizováno místo personalisty a někde je dokonce zřízen personální útvar, ve velkých organizacích jsou naopak zřizovány velmi rozsáhlé personální útvary, které jsou vnitřně strukturované a mají svého vedoucího (Dvořáková a kol., 2012). Dle Bartáka (2023) se do řízení lidských zdrojů zapojuje veškerý management organizace, útvary HR, personalisté včetně personálního marketingu a pracovníci interní komunikace. Cílem je spokojenost, loajalita, rozvoj, energetizace, profiremní angažovanost a zainteresovanost zaměstnanců na výsledcích dané organizace (Barták, 2023). Podle Bartáka (2023) v rámci managementu často dochází k podceňování personální strategie a její návaznosti na firemní strategii i když příprava kvalitní personální strategie umožňuje managementu zanalyzovat úroveň připravenosti organizace na optimální řízení lidských zdrojů, plnění HR úkolů v rámci firemní strategie a efektivnosti personálních procesů.

## **2 Praktická část**

### **2.1 Cíl Práce**

Cílem diplomové práce je zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb (výběrové řízení, vzdělávání a celoživotní učení, pružná pracovní doba, odchod do důchodu, ochrana zdraví a prevence onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí).

Prvním dílčím cílem je zjistit zkušenosti z pohledu řízení pobytových sociálních služeb s realizací age managementu.

Druhým dílčím cílem je zjistit, jaké postupy mají pobytové sociální služby v rámci age managementu (znalost problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management znalý individuality a rozdílnosti, kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovního prostředí, spokojený život).

Třetím dílčím cílem je zjistit, zda a jakým způsobem pobytové sociální služby pracují s Work Ability Indexem.

### **2.2 Výzkumné otázky**

HVO: Jak je realizován age management v pobytových sociálních službách?

DVO1: Jaké jsou zkušenosti vedoucích a řídicích pracovníků v pobytových sociálních službách s realizací age managementu?

DVO2: Jaké postupy jsou využívány v pobytových sociálních službách v rámci age managementu?

DVO3: Jakým způsobem management pobytových sociálních služeb pracuje s Work Ability Indexem?

## 3 Metodika

### 3.1 Metodický postup

Pro výzkumnou část této diplomové práce byla zvolena kvalitativní výzkumná strategie. Využita byla metoda dotazování a technika polostrukturovaného rozhovoru. Data byla následně zpracována pomocí tematické analýzy.

Pro informanty z řad vedoucích pracovníků pobytových sociálních služeb byl vytvořen jednotný Záznamový arch pro polostrukturované rozhovory s řídícími/vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb (příloha 1). Abych zjistila srozumitelnost otázek, byla provedena pilotáž v jedné z pobytových sociálních služeb, kde jsem vykonávala odbornou praxi. Tento Záznamový arch byl pro lepší orientaci logicky uspořádán do následujících šesti oblastí:

- a) sociodemografické údaje,
- b) věková struktura zaměstnanců,
- c) age management,
- d) vzdělávání v oblasti age managementu,
- e) kladné stránky a úskalí age managementu,
- f) index pracovní schopnosti (WAI).

### 3.2 Harmonogram výzkumu

Harmonogram výzkumu je rozdělený celkem do 6 fází (tabulka 1). V první fázi v období listopadu 2023 až prosince 2023 byla vyhledávána vhodná literatura a další možné zdroje a následně byly veškeré nalezené zdroje zpracovány do teoretické části. V první fázi byl také zpracován záznamový arch pro polostrukturované rozhovory. Následně v rámci druhé fáze v prosinci 2023 byla provedena pilotáž, při příležitosti odborné praxe k diplomové práci. Ve třetí fázi v prosinci 2023 a lednu 2024 byla dokončena teoretická část práce. Čtvrtou fází byl sběr dat, který byl proveden v únoru 2024. Následovala předposlední pátá fáze, kdy byla zpracována sebraná data a vypracována praktická část, a to v období března a dubna 2024. Poslední fází byla šestá fáze, která proběhla v dubnu 2024 a byla v ní zkompletována výsledná práce.

**Tabulka 1 Harmonogram výzkumu**

<b>Fáze</b>	<b>Období realizace</b>	<b>Činnost</b>
<b>1. fáze</b>	listopad 2023 – prosinec 2023	zpracování teoretické části a záznamového archu pro polostrukturované rozhovory
<b>2. fáze</b>	prosinec 2023	pilotáž
<b>3. fáze</b>	prosinec 2023 – leden 2024	dokončení teoretické části
<b>4. fáze</b>	únor 2024	sběr dat
<b>5. fáze</b>	březen 2024 – duben 2024	zpracování sebraných dat a praktické části
<b>6. fáze</b>	duben 2024	kompletace práce

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

### **3.3 Realizace výzkumu**

V rámci realizace výzkumu byli nejdříve v Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR vyhledáni poskytovatelé pobytových sociálních služeb v okrese Jindřichův Hradec. Následně byli jednotliví poskytovatelé osloveni s žádostí o zařazení do výzkumu, konkrétně bylo požádáno o realizaci polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími či řídicími pracovníky daných organizací, kteří mají ve své kompetenci řízení zaměstnanců, tedy i samotný age management. Na základě Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR bylo v okrese Jindřichův Hradec vyhledáno celkem 10 poskytovatelů pobytových sociálních služeb, do výzkumu se zapojilo celkem 7 poskytovatelů a zbylí 3 účast ve výzkumu odmítli z důvodu, že age management nerealizují, a to ani jeho prvky. Při samotné realizaci rozhovorů byli jednotliví informanti nejprve seznámeni s cílem výzkumu, byli informováni o ochraně osobních údajů a anonymitě, a také byli dotazováni na to, zda může být rozhovor nahráván. V návaznosti pak byla s jednotlivými informanty podepsána Žádost o provedení výzkumu a Informovaný souhlas, kdy jeho vzor je k nahlédnutí v příloze 2.

Data tedy byla sebrána od informantů, kteří se do výzkumu dobrovolně zapojili, a to na základě polostrukturovaných rozhovorů za využití předem vytvořeného Záznamového

archu pro polostrukturované rozhovory s řídicími/ vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb (příloha 1). Jednotlivé rozhovory byly po souhlasu informantů nahrávány na diktafon a po následném přepisu do MS Word byly smazány kvůli zachování anonymity. Po získání všech dat byly jednotlivé rozhovory zakódovány pomocí otevřeného kódování a jednotlivá témata byla zpracována do schémat. Pro grafické zpracování byl využit program ATLAS.ti 24 a dále byla využita tabulka pro zpracování sociodemografických údajů. Schémata a tabulka byla popsána a doplněna textem praktické části a přímými citacemi informantů.

### **3.4 Charakteristika výzkumného souboru**

Výzkumný soubor je tvořen 7 informanty, kteří jsou vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb nacházejících se v okrese Jindřichův Hradec. Jak již bylo zmíněno pobytové sociální služby nacházející se v okrese Jindřichův Hradec byly vyhledány prostřednictvím Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR a z celkového počtu 10 vedoucích pracovníků pobytových sociálních služeb se zapojilo 7 z nich. Byl tedy použit totální výběr přes instituce až do vysycení výzkumného souboru. Výzkumný soubor byl blíže popsán ve výzkumné části v tabulce 2, která byla zaměřena na sociodemografické údaje jednotlivých informantů. Mezi sociodemografické údaje byl zařazen věk, vzdělání, pracovní pozice a v neposlední řadě délka praxe na vedoucí/ řídicí pozici.

### **3.5 Limity výzkumu**

V rámci tohoto výzkumu je limitující, že výzkum je zaměřen pouze na okres Jindřichův Hradec a byly tedy osloveny pouze pobytové sociální služby nacházející se v tomto okrese. V případě, že by byl výzkum zaměřen na větší či jiné území, výzkum by mohl přinést zcela jiné výsledky. Dalším limitem je zapojení pouze 7 informantů. Zapojení většího počtu vedoucích pracovníků pobytových sociálních služeb by mohlo přinést zcela jiný úhel pohledu na zkoumanou problematiku. Limitující také bylo pochopení konceptu age managementu ze strany informantů, mnohdy totiž tento koncept neznaly. Ale jak i teorie ukázala, jsou v organizacích využívány pouze jeho prvky, a to, aniž by vedoucí pracovníci věděli, že dané postupy patří právě do age managementu.



### **3.6 Etika výzkumu**

Všichni dotázaní informanti byli seznámeni s cílem výzkumu, se způsobem sběru dat, k čemu budou data vyžita, za jakým účelem budou využita a jak bude zachována jejich anonymita. Také byli obeznámeni s tím, že účast ve výzkumu je zcela dobrovolná a s možností neodpovídat na otázky. V průběhu rozhovorů nebyly informantům kladeny žádné otázky, díky nimž by mohli být identifikováni. Veškeré rozhovory byly po souhlasu informantů nahrávány na diktafon, následně byly doslovně přepsány a zakódovány pomocí otevřeného kódování. Pro zachování anonymity informantů byly veškeré záznamy smazány. Zakódované doslovně přepsané rozhovory byly uschovány u autorky v zaheslovaném počítači. Informované souhlasy (příloha 2) a Žádosti o provedení výzkumu, které byly s jednotlivými informanty podepsány, jsou taktéž uschovány u autorky, ale v papírové podobě v uzamčené skříňce. Pro potřeby zachování anonymity byli jednotliví informanti označeni pod zkratkou IN tzn. informant a následně bylo ke zkratce náhodně přiřazeno číslo pro rozlišení informantů. Všechny osobní údaje byly zpracovány v souladu s nařízením Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Informantům byla zároveň zaručena anonymita jejich odpovědí a byli též seznámeni se skutečností, že jejich data budou zpracována pouze za účelem výzkumu k této diplomové práci.

## **4 Výsledky**

V této kapitole po otevřeném kódování byla data zpracována do schémat a tabulky. Veškeré výsledky byly důkladně popsány a doplněny přímými citacemi z rozhovorů. Kapitoly odpovídají vytvořeným oblastem otázek a zahrnují související témata.

### ***4.1 Sociodemografické údaje***

V této kapitole je popsána oblast sociodemografických údajů a jednotlivá její témata mezi která patří věk, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozice a délka praxe na řídicí/vedoucí pozici (tabulka 2).

**Tabulka 2 Sociodemografické údaje**

Informant	Podkategorie			
	Věk	Nejvyšší dosažené vzdělání	Pracovní pozice	Délka praxe na řídicí/vedoucí pozici
IN1	35 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí sociálních služeb	4 roky
IN2	43 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí sociálního zařízení	7 let
IN3	40 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí týmu	1,5 roku
IN4	51 let	vysokoškolské bakalářské	vedoucí sociálního zařízení	3 roky
IN5	46 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí sociální služby	14 let
IN6	45 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí sociálního zařízení	5 let
IN7	48 let	vysokoškolské magisterské	vedoucí sociálního zařízení	23 let

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výzkumný soubor je tvořen 7 informanty, kteří pracují na vedoucích pozicích v sociálních službách. Všichni informanti sdělili, že mají vysokoškolské magisterské vzdělání, kromě IN4, který má vysokoškolské bakalářské vzdělání. Bylo zjištěno, že většina informantů se pohybuje ve věku nad 40 let. IN7 a IN4 se dokonce pohybují kolem věku 50 let. Nejmladším informantem je IN1, který má 35 let. Zároveň se ukázalo i

poměrně velmi velké věkové rozpětí, a to konkrétně mezi IN1, které mu je 35 let a IN4, kterému je 51 let. Největší rozdíly se však objevily v podkategorii délky praxe na řídicí/vedoucí pozici, kdy IN3 na vedoucí pozici pracuje pouze 1,5 roku, zatímco IN7 23 let. IN5 je druhý s nejdělsí praxí na vedoucí pozici. IN1, IN2, IN4 a IN6 mají délku praxe na vedoucí pozici v rozmezí od 3 do 7 let. Již ze sociodemografických údajů můžeme vyčíst, že věk informantů, tedy vedoucích zaměstnanců je většinou nad 40 let někdy se blíží či přesahuje 50 let, tudíž i zde se ukazuje, že age management je na místě.

#### 4.2 Věková struktura zaměstnanců

V této kapitole je zpracována oblast věkové struktury zaměstnanců, jenž se skládá z 5 témat, mezi, které patří práce s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců, výhody pro zaměstnance vzhledem k věku, věková struktura a chod zařízení, reakce organizací na věk zaměstnanců a jejich potřeby a realizace individuálního přístupu k zaměstnancům s ohledem na věkovou strukturu.

#### Práce s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců

V schématu 1 je uvedeno, jak pobytové sociální služby pracují s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců.

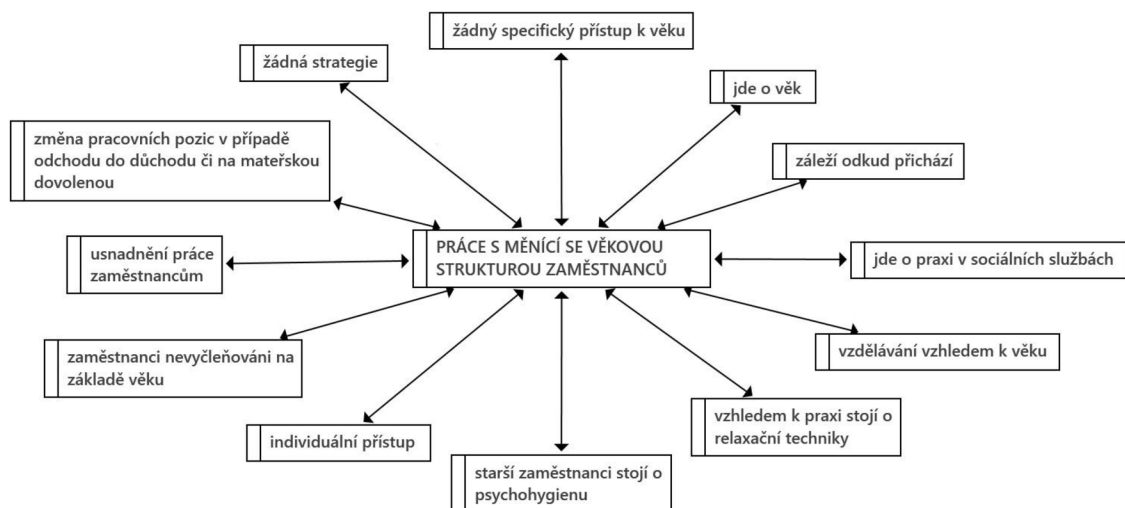


Schéma 1 Práce s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců

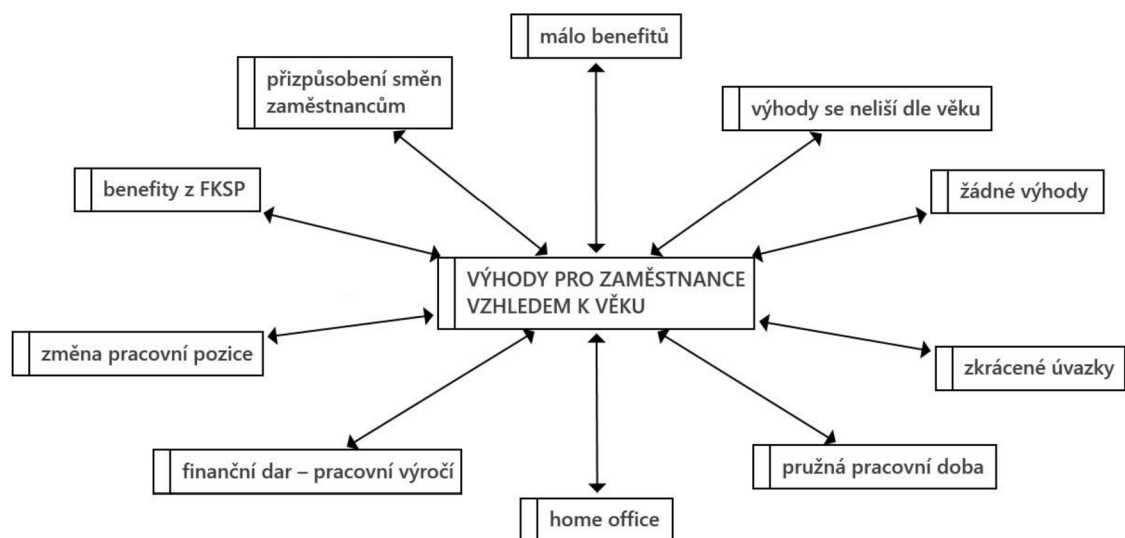
Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výzkum ukázal, že práce s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců je realizována mnoha různými způsoby. IN5 například uvedl: „Hledáme možnosti, jak zaměstnancům

*práci usnadnit, třeba skrz vhodné pomůcky, školení skrz BOZP, tematická školení na základě podnětů samotných zaměstnanců od stravování, gerontoobleku přes syndrom vyhoření a podobně.“ IN1 zmínil, že: „...víc o tu psychohygienu stojí ty starší zaměstnanci.“ dále také hovořil o tom, že zaměstnanci nejen vzhledem k věku, ale spíše k praxi stojí o relaxační techniky. Někteří však zmínili, že neuplatňují žádný specifický přístup k věku ani žádnou strategii. Také se ukázalo, že organizacím jde o věk jako takový, ale také záleží odkud do organizace přichází a jakou mají praxi v sociálních službách. Dále bylo zjištěno, že dochází ke změně pracovních pozic v případě odchodu do důchodů či na mateřskou dovolenou. IN2 také zmínil, že: „...zaměstnanec, který může být 50+ může být daleko schopnější než zaměstnanec 20ti letý, že jo, zas ty zkušenosti vyváží ne třeba už takovou energii, takže rozhodně nevyčleňujeme zaměstnance kvůli věku.“ V neposlední řadě také vyšlo najevo, že je upřednostňován individuální přístup před zaměřením se na věk zaměstnanců. Skrze individuální přístup však také lze reagovat na věk, a to tak, že na základě individuálního přístupu je zohledňován věk zaměstnance a především jeho potřeby, které mnohdy souvisí právě s jejich věkem.*

### **Výhody pro zaměstnance vzhledem k věku**

Schéma 2 znázorňuje jaké jsou poskytovány výhody zaměstnancům pobytových sociálních služeb vzhledem k jejich věku.



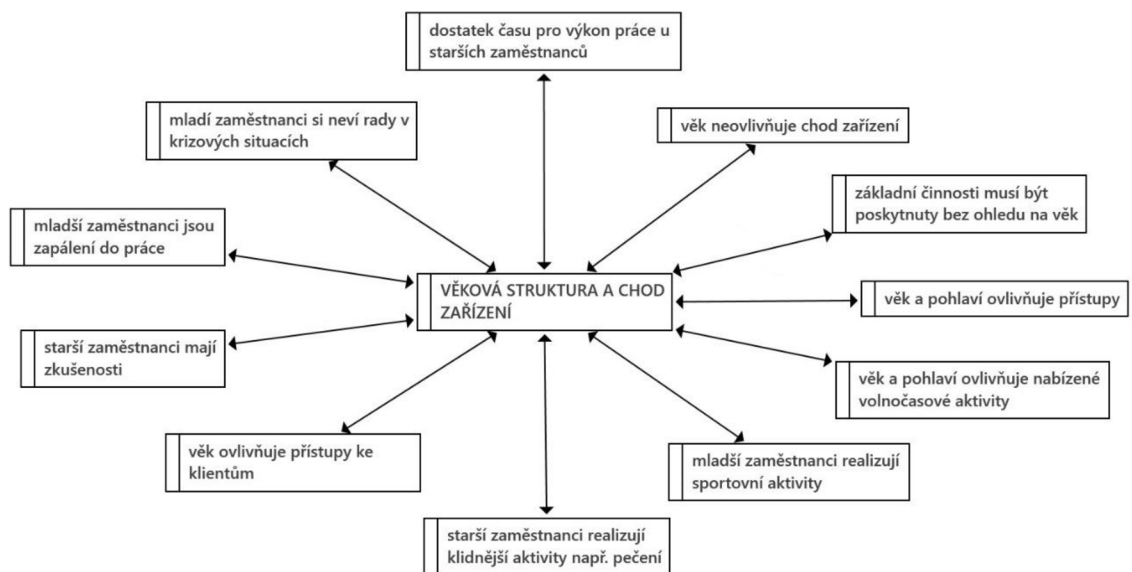
**Schéma 2 Výhody pro zaměstnance vzhledem k věku**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Informanti nejčastěji jako výhody, které poskytují svým zaměstnancům uváděli zkrácené úvazky, například IN3 konkrétně uvedl: „*Snážíme se například o možnost zkráceného úvazku, třeba u matek samoživitelek nebo při příchodu vnoučat...*“ IN3 dále také zmínil pružnou pracovní dobu a home office. IN 5 při dotazu na výhody poskytované zaměstnancům vzhledem k jejich věku kromě zkrácených úvazků uvedl: „*...poskytujeme finanční dar u příležitosti pracovního výročí to se, ale váže spíš na délku pracovního vztahu.*“ Informanti dále uvedli změnu pracovní pozice, přizpůsobení směn zaměstnancům a benefity z FKSP. IN7 konkrétně řekl: „*Až do loňského roku to tak bylo. Vlastně z FKSP sme měli možnost čerpat ve výši 5 000 Kč na dovolené, relaxační pobyty, lázeňský procedury pro mladší fitko, bohužel v rámci toho konsolidačního balíčku se tyhle ty věci ... ne že bysme je my chtěli zrušit, ale tím, že máme tu povinnost přispívat do toho penzijního pojištění, tak vlastně nám na to nezbydou peníze jo. Takže my vlastně čekáme, jak se to vyvine letos a máme takovou vizi, že pokavaď by nám v tom FKSP něco ještě zbylo, tak bysme to rozdělili zaměstnancům ve výši zhruba 1000 Kč na tyhle ty aktivit.*“ Výzkumem bylo také zjištěno, že je málo benefitů či vůbec žádné výhody anebo se neliší dle věku zaměstnanců. IN 2 uvedl: „*Nevím jako, co bysme tam jakoby poskytovali, tady je práce jasně daná, lékařská prohlídka musí člověka uschopnit, aby byl práce schopný.*“ Ukázalo se, že to, jaké výhody jsou poskytovány zaměstnancům ovlivňuje přístup vedoucích zaměstnanců.

### **Věková struktura a chod zařízení**

Schéma 3 znázorňuje, jak věková struktura zaměstnanců ovlivňuje chod pobytových sociálních služeb.



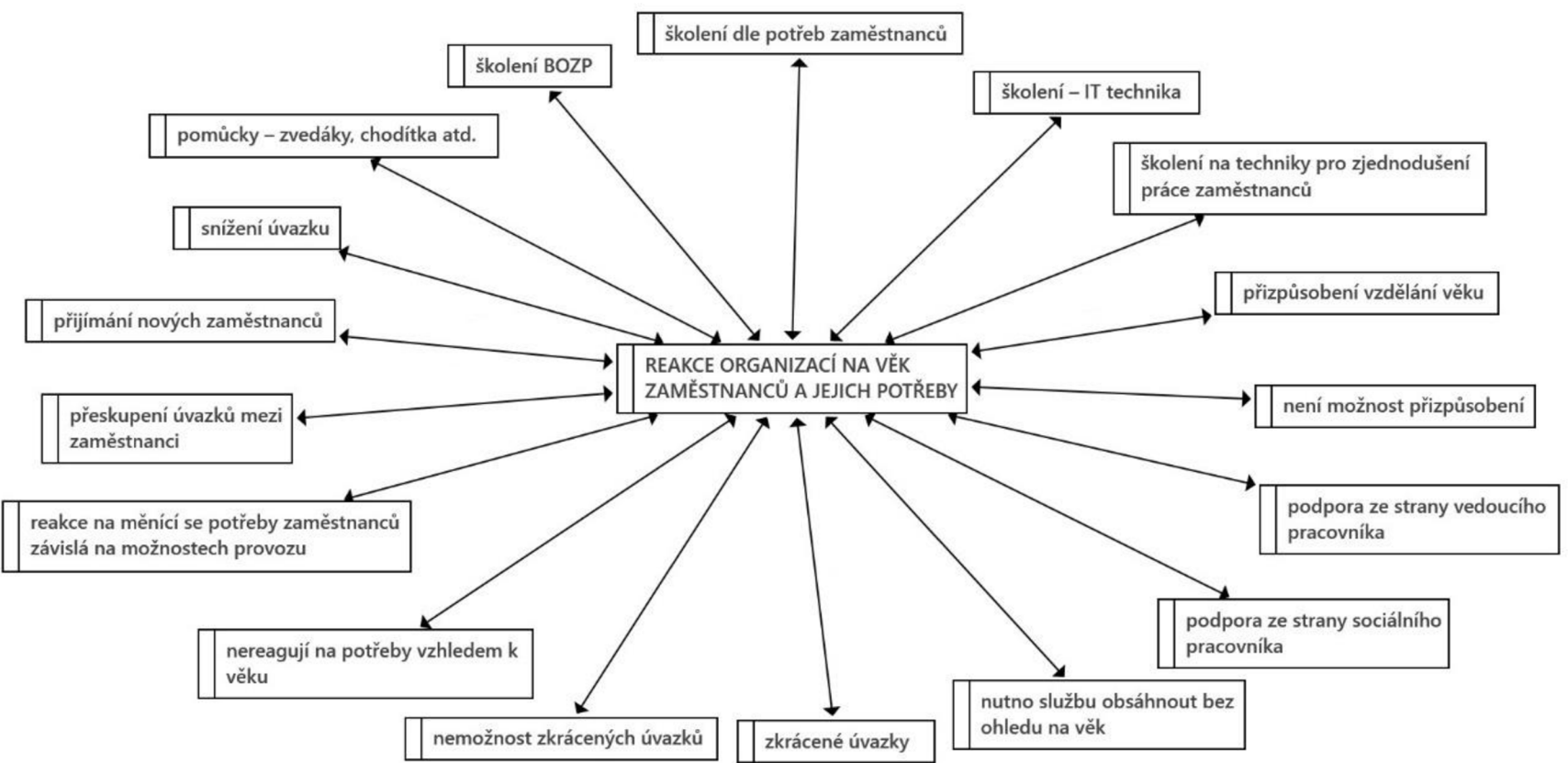
**Schéma 3 Věková struktura a chod zařízení**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Z výzkumu vyplývá, že i když informanti často uváděli, že věk neovlivňuje chod zařízení značný vliv věk zaměstnanců na organizace má. IN7 uvedl: „*Ono je to tak, mladá holčinka si třeba neumí poradit úplně v situacích třeba krizovějších, ta starší zkušenější už se v těchto těch situacích umí dobře orientovat, má zkušenosti životní i ze svého soukromého života...*“ IN1 zmínil, že: „*... ty mladší zaměstnanci s těma klientama víc sportujou jo vezmou je na kolo, na fotbal si zahrát a ty starší zaměstnanci zas přináší něco jiného, třeba teď jedna kolegyně co tam je třeba jenom na dohodu jako brigádnice seniorka, tak ta s klientama peče a dělá zas tydle klidnější aktivity.*“ Dále výzkum ukázal, že věk ovlivňuje přístupy ke klientům, ale mimo věk je to třeba i pohlaví. IN6 uvedla, že: „*Mladší kolegyně zase sou možná více zapálenější do té práce...*“ na druhou stranu se ukázalo, že starší zaměstnankyně potřebují pro výkon své práce více času. V neposlední řadě z výzkumu vyplynulo, že základní činnosti v pobytových sociálních službách musí být poskytnuty, a to bez ohledu na věk zaměstnanců.

### **Reakce organizací na věk zaměstnanců a jejich potřeby**

V schématu 4 je popsáno, jak pobytové sociální služby reagují na věk svých zaměstnanců a jejich potřeby.



**Schéma 4** Reakce organizací na věk zaměstnanců a jejich potřeby

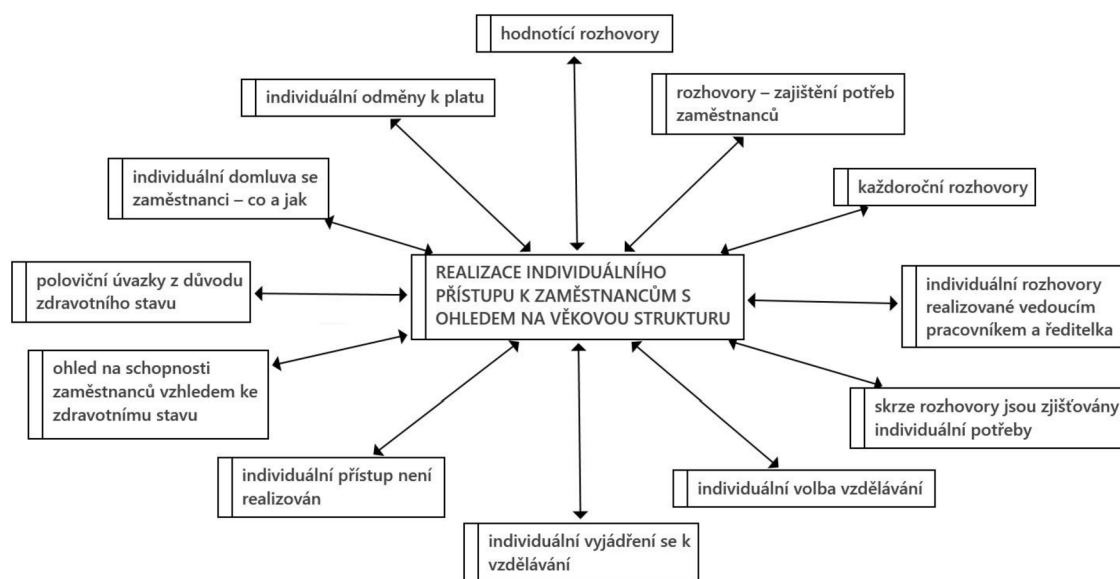
Zdroj: vlastní výzkum, 2024



Výzkum ukázal, že dvě organizace nereagují na potřeby zaměstnanců vzhledem k jejich věku, IN2 konkrétně uvedl: „*Vzhledem k jejich věku ne, protože se snažíme individuálně nastavit třeba to vzdělávání nebo pracovní procesy na všechny zaměstnance, ne jenom z důvodu věku.*“. Nejčastěji jako reakce na věk zaměstnanců a jejich potřeby informanti uváděli zkrácené úvazky, pomůcky jako jsou např. zvedáky či chodítka a mimo jiné bylo zmiňováno školení dle potřeb zaměstnanců. Zmíněné zkrácené úvazky však dle výzkumu někde nejsou možné. IN6 dále uvedl: „*...různá školení v rámci třeba IT techniky, takže můžeme se proškolit, kdo třeba nemá takové znalosti, zkušenosti nebo chce i více dopilovat, tak určitě se může těch školení taky zúčastnit nebo i jiná školení jo, ale více méně my jsme využili asi tu IT techniku.*“ Dále také bylo zmíněno školení BOZP a školení technik pro zjednodušení práce zaměstnanců. Ukázalo se, že vzdělání jako takové je přizpůsobováno věku, někde však vůbec není možné se jakkoli přizpůsobit potřebám zaměstnancům s ohledem na jejich věk a je třeba i nutno službu obsáhnout bez ohledu na věk zaměstnanců. Z výzkumu také vyplynulo, že reagují na věk a potřeby zaměstnanců skrze podporu zaměstnanců ze strany vedoucích pracovníků a sociálních pracovníků. V jiných organizacích se zase snaží přijímat nové zaměstnance nebo přeskupovat úvazky mezi zaměstnanci. IN3 vztáhl měnící se potřeby zaměstnanců k osobnímu životu a uvedl: „*Obecně se snažíme reagovat na měnící se potřeby zaměstnanců vzhledem k jejich aktuálním potřebám vůči osobnímu životu, pokud to provoz služby dovolí...*“

### **Realizace individuálního přístupu k zaměstnancům s ohledem na věkovou strukturu**

Schéma 5 popisuje, jak je v pobytových sociálních službách realizován individuální přístup k zaměstnancům s ohledem na jejich věkovou strukturu.



**Schéma 5 Realizace individuálního přístupu k zaměstnancům s ohledem na věkovou strukturu**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že individuální přístup k zaměstnancům je realizován skrze individuální rozhovory, IN1 uvedl: „*Tak jako individuální přístup probíhají tam v podstatě nějaké rozhovory hodnotící nebo ... kde se snažíme i zjistit nějak ty potřeby těch zaměstnanců. Víceméně by každoročně měly probíhat tyhle ty rozhovory, kdy teda teď v současné situaci s nimi mluví vedoucí služby a paní ředitelka...*“ Rozhovory jsou tedy realizovány jako individuální hodnotící rozhovory či rozhovory skrze které jsou zjišťovány individuální potřeby zaměstnanců. Dále bylo zjištěno, že individuální rozhovory jsou realizovány každoročně. Výzkum dále ukázal, že individuální přístup je realizován v oblasti vzdělávání, kdy IN2 uvedl: „*...můžou si volit vzdělávání jaké chtějí, můžou se vyjádřit k procesu vzdělávání na další rok, když se plánuje.*“ Také se ukázalo, že v rámci individuálního přístupu vzhledem k věku jsou zaměstnancům umožňovány poloviční úvazky z důvodu zdravotního stavu a bere se ohled na schopnosti zaměstnanců vzhledem k zdravotnímu stavu, IN6 například řekl: „*...v případě, že nastanou nějaké zdravotní komplikace, tak řešíme, co ta osoba v tu danou chvíli je schopna udělat, případně se třeba přebírá ta činnost za něho...*“ Byly zmíněny i individuální odměny k platu a individuální domluva se zaměstnanci, co a jak bude probíhat. Informanti také uvedli, že individuální přístup k zaměstnancům není realizován, jako například řekl IN5: „*...nijak zásadně.*“

## Setkání se s pojmem age management

V schématu 6 je znázorněno, zda a za jaké příležitosti se informanti setkali s age managementem.



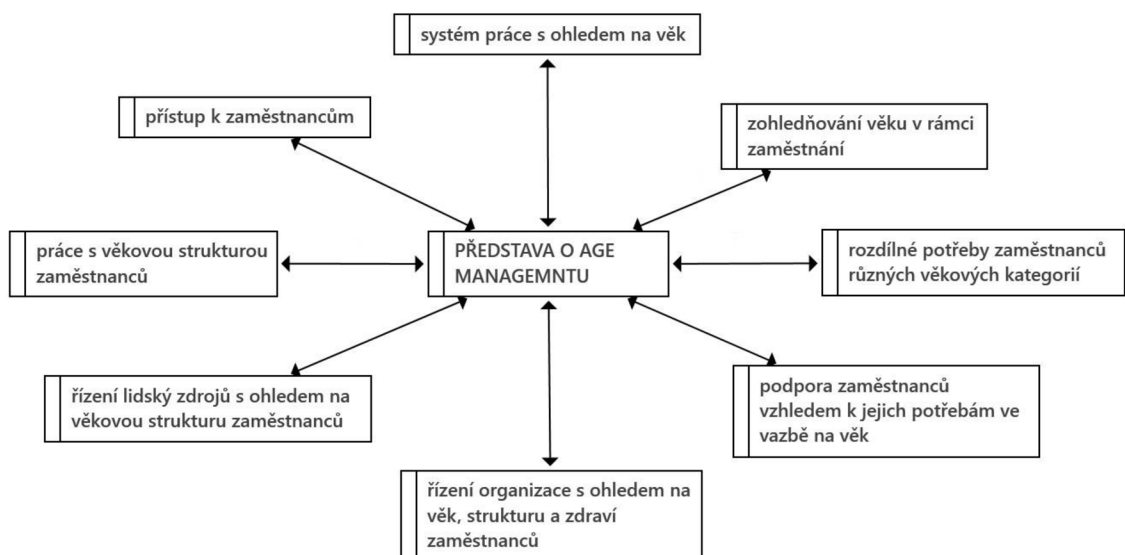
## Schéma 6 Setkání se s pojmem age management

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Bylo zjištěno, že informanti se s pojmem age management nikdy nesetkali a pokud ano jednalo se pouze o setkání se s pojmem age management při studiu nikoli v praxi jako takové. IN1 na položenou otázku odpověděl: „*Tak já osobně jsem se setkal v rámci vysokoškolského studia, protože sem kromě sociální pedagogiky sem ještě studoval, teda nedostudoval andragogiku, vzdělávání dospělých, takže v rámci té andragogiky to bylo jedno z témat, kterým jsme se tam hodně věnovali, vlastně i ageismu a timle věcem.*“ IN4 naopak uvedl: „*Jako nesetkala. Dovedu si pod tím něco představit, ale nesetkala.*“

## Představa vedoucích/ řídicích pracovníků o age managementu

Ze schématu 7 je patrné jaké jsou představy informantů o age managementu.



## Schéma 7 Představa vedoucích/ řídicích pracovníků o age managementu

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

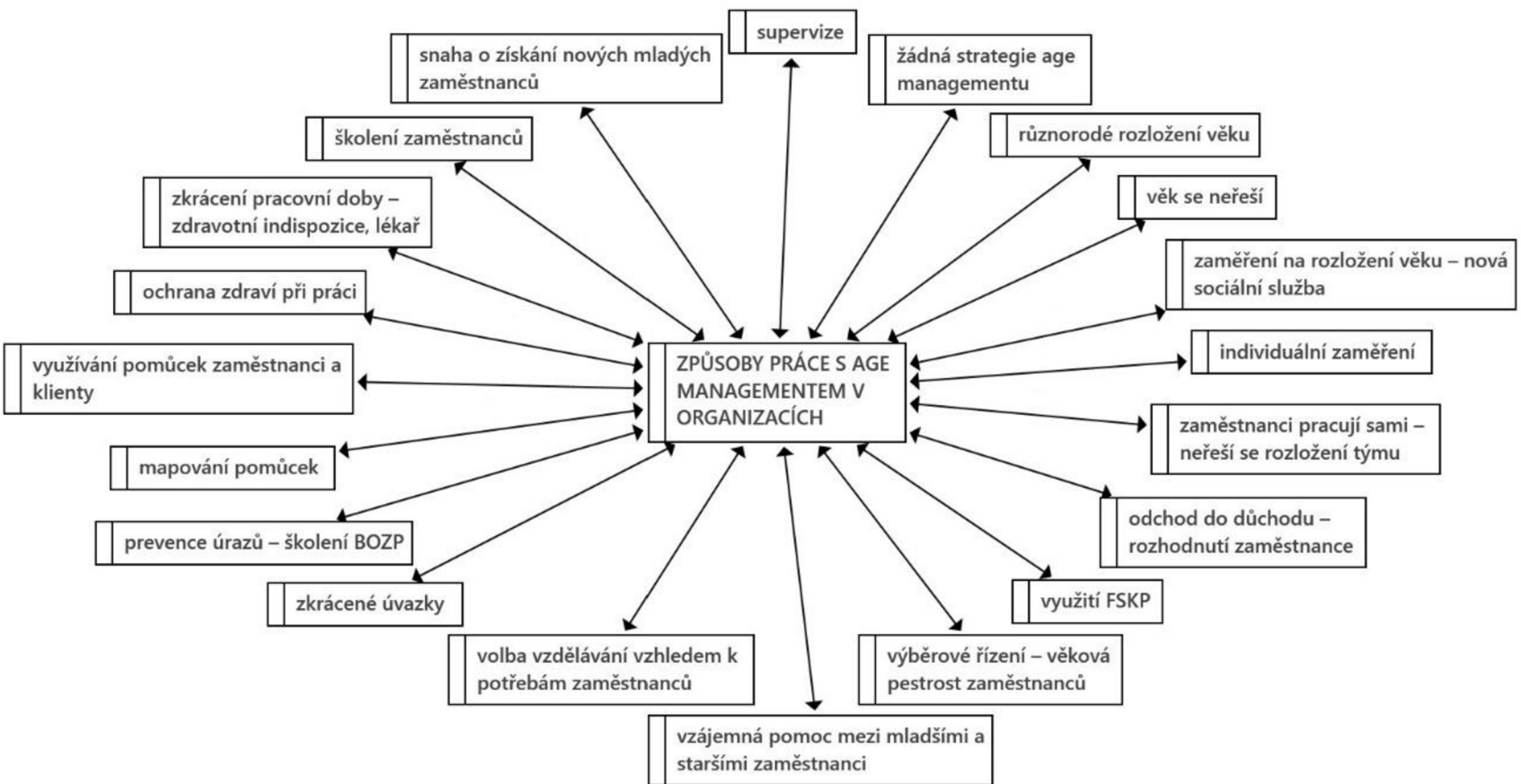
Z odpovědí informantů vyplynulo, že představy o age managementu jsou velmi podobné i když je každý popisuje trochu odlišně. IN2 uvedl: „*Nějaké nastavení systému práce s ohledem na věk.*“ IN4 pak: „*Právě ty rozdílné potřeby zaměstnanců, různých věkových kategorií.*“ dále IN5 uvedl, že si pod pojmem age management představuje: „*Cílenou podporu zaměstnanců vzhledem k jejich potřebám ve vazbě na věk.*“ Informanti také popisovali, že vnímají age management jako práci s věkovou strukturou zaměstnanců, přístup k zaměstnancům, zohledňování věku v rámci zaměstnání, řízení lidských zdrojů s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců a v neposlední řadě jako řízení organizace s ohledem na věk, strukturu a zdraví zaměstnanců.

### **4.3 Age management**

Tato kapitola je zaměřena na oblast age managementu obecně a obsahuje 6 témat, mezi které jsem zařadila způsoby práce s age managementem v organizacích, zkušenosti s age managementem, postupy v rámci age managementu, zavádění age managementu v organizacích, dopady age managementu na organizace a využití age managementu v organizacích do budoucna.

#### **Způsoby práce s age managementem v organizacích**

Schéma 8 zachycuje způsoby práce s age managementem v pobytových sociálních službách.



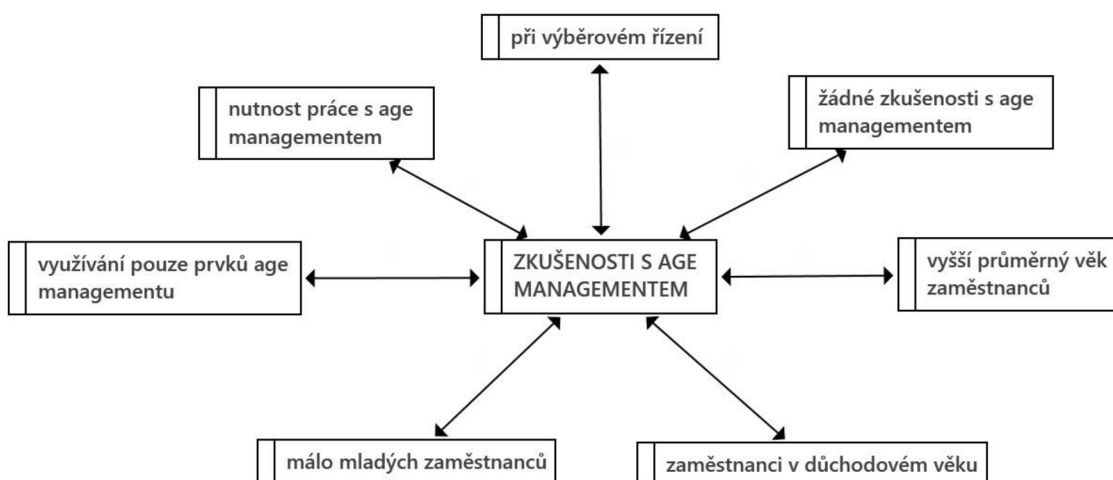
**Schema 8 Způsoby práce s age managementem v organizacích**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Z výzkumu vyplynulo, že informanti uváděli různé způsoby práce s age managementem v organizacích. Informanti uváděli snahu o různorodé rozložení věku zaměstnanců, a to i například při zakládání nové sociální služby. IN1 řekl: „...*když sme před čtyřmi roky tu službu otvírali a vlastně se tam nabíral celej ten tým, tak tam ňák jakoby intuitivně ... sme pracovali s tím, aby to, aby tam to rozložení bylo ňáký. Jo, že myslim si ... jako neřikali jsme si vezmeme jednoho člověka do třiceti, dva do padesáti a jednu starší, ne že bysme si to takhle řekli, ale, že to tam ňák jako bylo...*“ Mimo jiné je dbáno i o věkovou pestrost zaměstnanců při výběrových řízeních. Odchod do důchodu závisí vždy na rozhodnutí zaměstnance, jak uvedl IN2: „*Odchod do důchodu dneska záleží na zaměstnanci, takže pokud má tady smlouvu na dobu neurčitou, takže je to jakoby plně v jeho kompetenci, kdy se rozhodne jít jakoby do důchodu.*“ Dále se využívá FSKP, zkrácené úvazky, zaměstnanci si také mohou zvolit vzdělávání dle svých potřeb a může být zkrácena pracovní doba v případě návštěvy lékaře či zdravotní indispozice. IN4 hovořil o vzájemné pomoci mezi mladšími a staršími zaměstnanci: „...*ty starší ta věková kategorie, protože s tím souvisí s jejich prací i záznamy do počítače, takže to úplně ... pro tydle lidi to není jejich parketa, takže si pomáhají navzájem jo ty mladší starší.*“ IN5 dále uvedl: „...*prevenci úrazů jako školení BOZP, mapování a využívání pomůcek pro podporu klientů, tedy i zaměstnanců, pak ochrana zdraví tam patří ochranné krémy, příspěvek na ošacení, dezinfekční prostředky, pokud jsou tedy třeba...*“ Informanti také uváděli školení zaměstnanců, snahu o získání nových mladých zaměstnanců, a dokonce i supervize. Výzkum také ukázal, že některé pobytové sociální služby neuplatňují žádné strategie age managementu, neřeší věk zaměstnanců, snaží se jen a pouze o individuální přístup k zaměstnancům či zaměstnanci pracují sami, tudíž organizace neřeší věkové rozložení týmu.

### **Zkušenosti s age managementem**

Schéma 9 ukazuje jaké mají informanti zkušenosti s age managementem v pobytových sociálních službách.



**Schéma 9 Zkušenosti s age managementem**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Bylo zjištěno, že jsou využívány pouze prvky age managementu, IN6 uvedl: „*Já si myslím, že obecně opravdu něco jako v tom age managementu děláme, ale jako, že bych to přímo nazvala jako age management, to bych asi nenazvala.*“ Další zkušenosti s age managementem se ukázaly v rámci výběrových řízení, kdy IN1 řekl: „*...v podstatě částečně při těch výběrových řízeních...*“ Informanti také zmiňovali vyšší průměrný věk zaměstnanců, málo mladých zaměstnanců a zaměstnance, kteří jsou již v důchodovém věku. IN7 uvedl nutnost práce s age managementem: „*Já s tím prostě musím pracovat.*“ Někteří informanti však žádné zkušenosti s age managementem nemají. Byť někteří informanti řekli, že žádné zkušenosti s age managementem nemají, tak měli zkušenosti s určitými prvky akorát si pod pojmem age management nedokázali nic představit.

### **Postupy v rámci age managementu**

V schématu 10 je znázorněno jaké postupy jsou uplatňovány v rámci age managementu v pobytových sociálních službách.

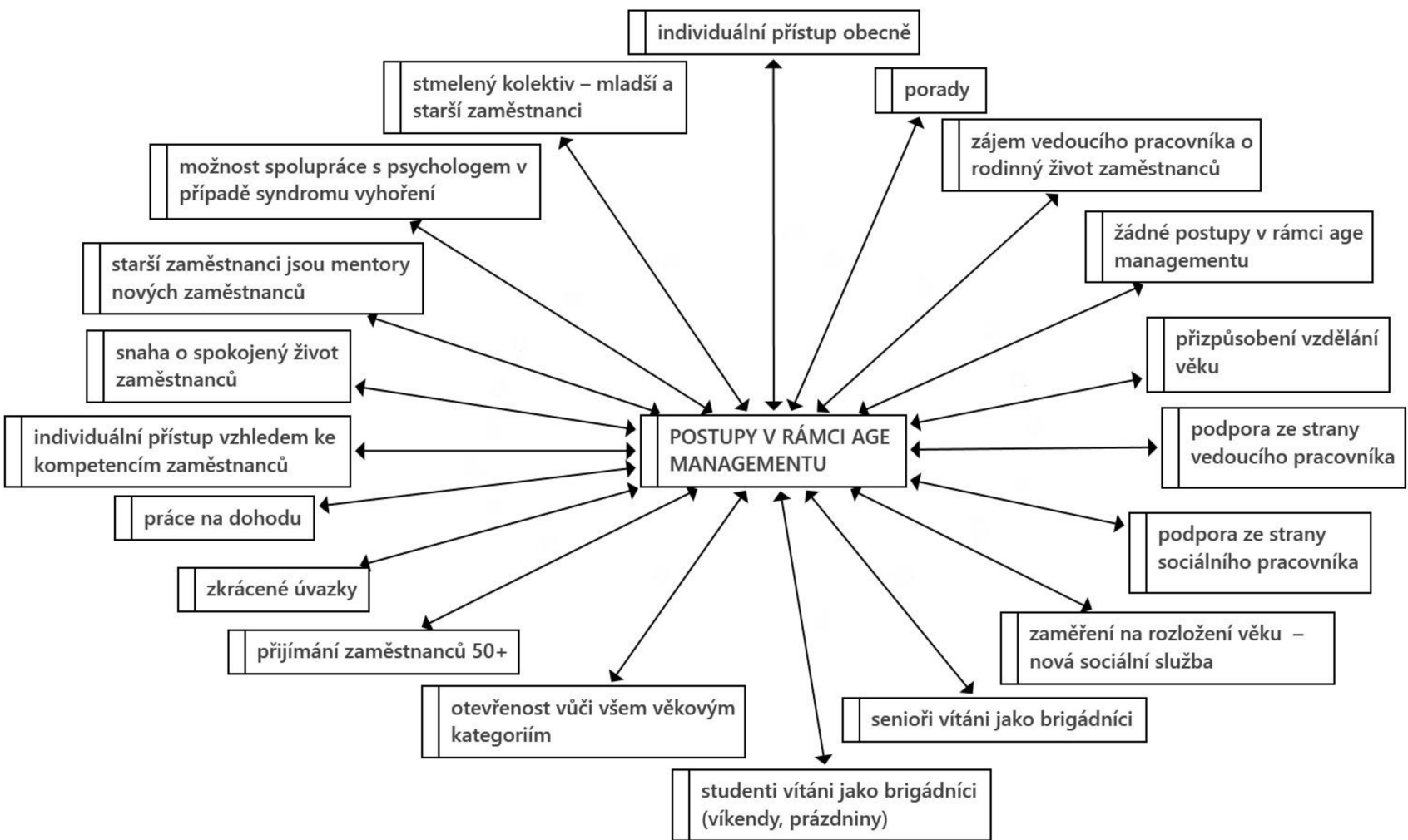


Schéma 10 Postupy v rámci age managementu

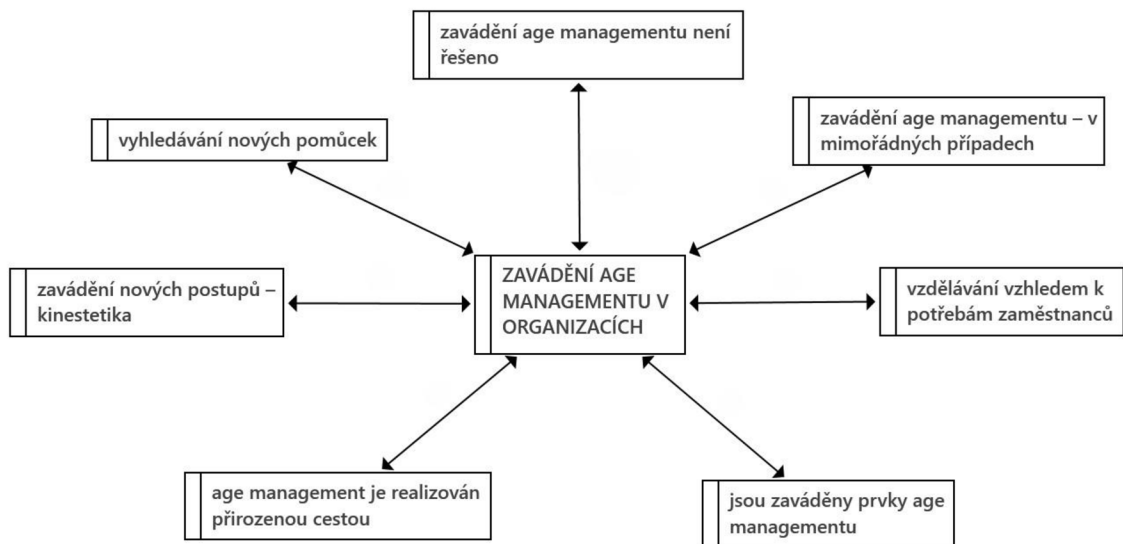
Zdroj: vlastní výzkum, 2024



Bylo zjištěno, že je uplatňováno mnoho postupů, které jsou prvky age managementu. Nejčastěji informanti uváděli otevřenost vůči věkovým kategoriím, práci na dohodu, porady, stmelený kolektiv mladších a starších zaměstnanců. IN6 uvedl: „...*jako určitě mě zajímá i to rodinný zázemí všechno okolo jo.*“ Také se ukázalo, že je přizpůsobováno vzdělávání věku zaměstnanců, zaměstnanci jsou podporováni ze strany vedoucího a sociálního pracovníka a také sem patří již zmíněné zaměření na rozložení věku u nové sociální služby. Dle IN1 jsou senioři a studenti vítáni jako brigádníci: „...*na nějaký místa těch brigádníků, ty dohodáře, co nám třeba zastupují, když jsou dovolený nebo nějaký nemoci pracovníků, tak tam třeba seniory nebo seniorky i vítáme, protože zas mají tu výhodu, že jsou flexibilní jo nemají nějaký závazky, jsou schopný nám pomoci i v tejdnu jo, co tam máme, když tam máme studenty, že jo, tak ty nám zaskočí o vikendu o prázdninách, ale tydle senioři, tak ty fakt můžou víceméně kdykoliv...*“ Informanti uvedli, že přijímají zaměstnance ve věkové kategorii 50+, využívají zkrácených úvazků, individuálně přistupují k zaměstnancům a jejich kompetencím, snaží se o spokojený život zaměstnanců, jak uvedl IN3: „...*taky se snažíme o spokojený život zaměstnanců.*“ a starší zaměstnanci jsou mentory pro nové zaměstnance, jak zmínil IN4: „*Když přijde někdo nový, tak tady máme nastavený, že 3měsíční období dostane garanta a většinou jsou to ty právě ty zkušenější starší zaměstnankyně.*“ IN6 také uvedl, že je možné spojit se s psychologem v případě syndromu vyhoření: „...*v případě, že by nastal nějaký problém a zjistila bych i třeba při tom vyhoření nebo cokoliv, takže určitě bysme se spojily s paní psycholožkou, domluvily by jsme si nějaký jakoby setkání, co a jak a určitě není problém...*“ Mimo jiné z výzkum vyplynulo, že je obecně uplatňován individuální přístup, který však může obsahovat prvky age managementu. Některé organizace však nevyužívají žádné postupy v rámci age managementu.

### **Zavádění age managementu v organizacích**

Schéma 11 ukazuje, jak je zaváděn age management v pobytových sociálních službách.



**Schéma 11 Zavádění age managementu v organizacích**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výzkum ukázal, že age management je v pobytových sociálních službách zaváděn skrze vzdělávání vzhledem k potřebám zaměstnanců. IN2 konkrétně uvedl: „Vzdělávání jakoby, že tam třeba pro ty mladší zaměstnance, ty si vybírají na rozjezd třeba té práce, kdežto ty zaměstnanci vyššího věku už je to nějaký jakoby prevence úrazů, prevence onemocnění zad, prevence syndromu vyhoření, pokud tady pracujou delší dobu. Kdežto ty mladý zaměstnanci, který přijdou po škole zase chtějí spíš ty provozní věci, jak pracovat s klientem a tak dále.“ IN7 zmínil, že age management je zaváděn skrze zavádění nových postupů a vyhledávání nových pomůcek: „Více méně spíš, teď se fakt zaměřujeme na ty nové věci jako je kinestetika, to je výbornej obor, teď momentálně to je vlastně dost mladej obor, kterej se snaží právě ukázat zaměstnancům, jak manipulovat s lidským tělem v rámci vlastní váhy, jakým způsobem přesunovat člověka z židle na postel, jak ho polohovat, jakým způsobem tak, abyste to všechno nervalo zádama, ale využít vlastní energii a sou to jenom drobnosti, třeba jak k tomu člověku stoupnete, jak postavíte ty nohy. Využívá se hodně jakoby přenášení váhy a podobně, takže to sme prodělali teď několik seminářů na tuhle oblast. A jak říkám koukám se hlavně po těch pomůckách, který by těm děvčatům co nejvíc usnadnily tu práci. Máme třeba teď úplně vynikající zvedák...“ Dále se ukázalo, že age management je zaváděn skrze jeho realizaci přirozenou cestou a také, že age management je zaváděn pouze v mimořádných situacích či jsou zaváděny jenom jeho prvky. Informanti však často uváděli, že zavádění age managementu není nijak specificky řešeno.

## Dopady age managementu na organizace

V schématu 12 je popsáno jaké dopady má age management na pobytové sociální služby.

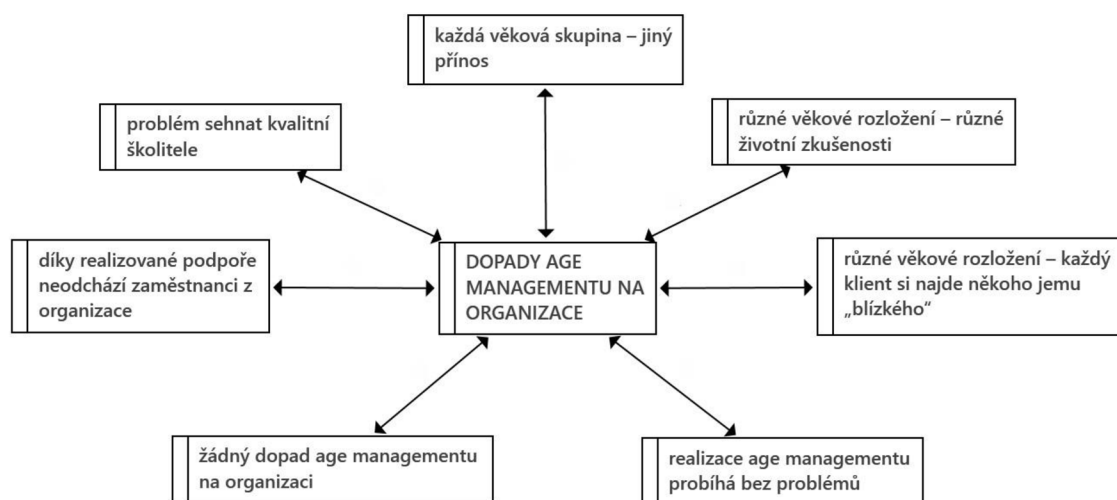


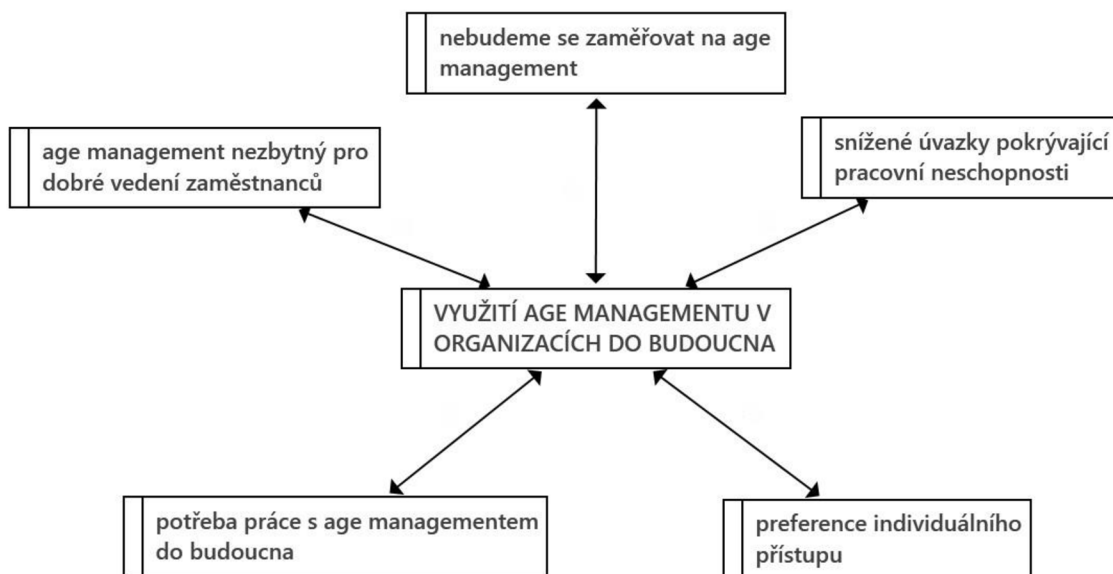
Schéma 12 Dopady age managementu na organizace

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Na základě odpovědí informantů se ukázalo, že různé věkové rozložení zaměstnanců přináší do organizace různé životní zkušenosti a každý klient si díky různému věkovému rozložení najde někoho jemu „blízkého“. IN1 uvedl: „...*tak to, že i ty zaměstnanci mají různé věky, tak může sloužit, že každému uživateli si najde někoho jakoby jemu blízkého.*“ Každá věková skupina má také jiný přínos pro organizaci. Dle IN7 díky realizované podpoře neodchází zaměstnanci z organizace: „*Tak, myslím si, že díky tomu, že ty ... tuhle tu možnost, jakože s tím tak nějak jako přirozeně pracujeme, tak jako ani ty zaměstnanci tolik mi neodcházejí, právě proto, že snad cítí tu podporu...*“ Informanti také zmiňovali, že realizace age managementu probíhá bez problémů, ale ukázal se i problém sehnat kvalitního školitele pro zaměstnance, kdy IN6 uvedl: „*Samozřejmě občas ty školení ... máme problém třeba sehnat nějakého kvalitního školitele, když to tak řeknu...*“ toto téma také zařazovali mezi dopady age managementu. V některých organizacích však age management nemá dle informantů žádný dopad.

## Využití age managementu v organizacích do budoucna

Schéma 13 popisuje, jak informanti vnímají využití age managementu v pobytových sociálních službách do budoucna.



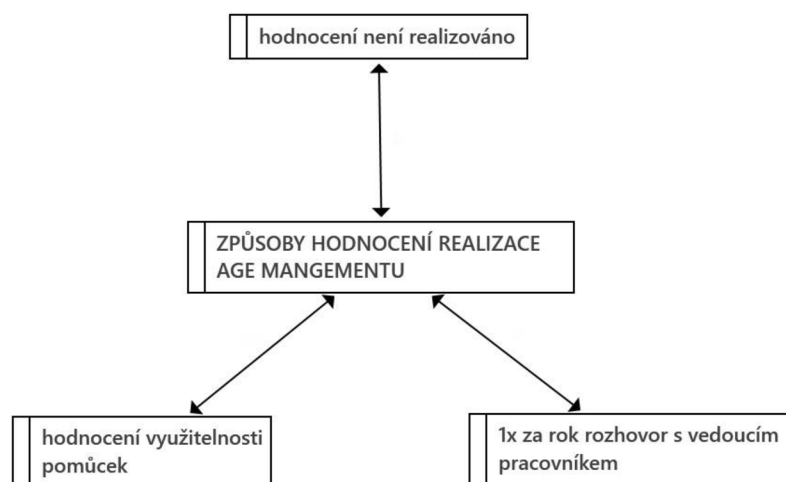
**Schéma 13 Využití age managementu v organizacích do budoucna**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že některé organizace se do budoucna nebudou zaměřovat na age management, naopak další organizace vnímají potřebu práce s age managementem do budoucna či ho vnímají jako nezbytnost pro dobré vedení zaměstnanců, například IN7 uvedl: „*Určitě, s tím se musí pracovat prostě pořád...*“ IN5 na dotaz odpověděl: „*Na základě tohoto rozhovoru si myslím, že bychom měli s tímto tématem více pracovat.*“ IN2 vidí využití age managementu v organizaci do budoucna v podobě snížení úvazků, které mohou pokrývat pracovní neschopnosti: „*Když jsou tady pracovní neschopnosti, tak aby ... ale to je spíš na pozici úklidu a měli jsme i takhle zdravotní sestřičku, takže jakoby sníženým úvazkem bych to viděla.*“ Dále se ukázalo, že v jiných organizacích naopak preferují do budoucna individuální přístup k zaměstnancům před age managementem.

### **Způsoby hodnocení realizace age managementu**

Ve schématu 14 je znázorněno jakým způsobem je v pobytových sociálních službách realizováno hodnocení age managementu.



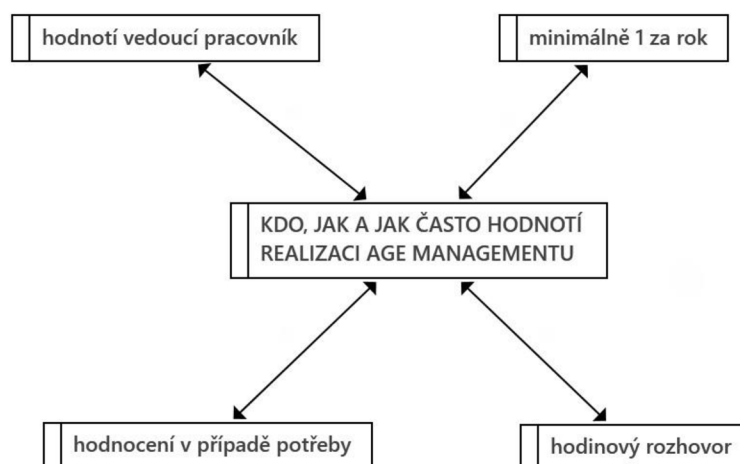
**Schéma 14 Způsoby hodnocení realizace age managementu**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výzkum ukázal, že hodnocení age managementu není většinou realizováno tzn., že 6 informantů kromě IN3 uvedlo, že hodnocení neprovádí. IN3 do způsobů hodnocení zařadil rozhovory vedoucích pracovníků se zaměstnanci a uvedl následovně: „*Minimálně 1 za rok je rozhovor s vedoucím pracovníkem, vlastně nějaké reflektování toho, co se v práci daří či nedaří, co by se mohlo zlepšit, a tak no.*“ V rámci způsobů hodnocení bylo zmíněno i hodnocení pomůcek, to sice nesouvisí přímo s age managementem, ale v souvislosti s věkem a potřebami zaměstnanců, kdy různé pomůcky mohou velmi usnadnit práci zaměstnancům v přímé péči.

### **Kdo, jak a jak často hodnotí realizaci age managementu**

Schéma 15 popisuje kdo, jak a jak často hodnotí realizaci age managementu v pobytových sociálních službách.



**Schéma 15 Kdo, jak a jak často hodnotí realizaci age managementu**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

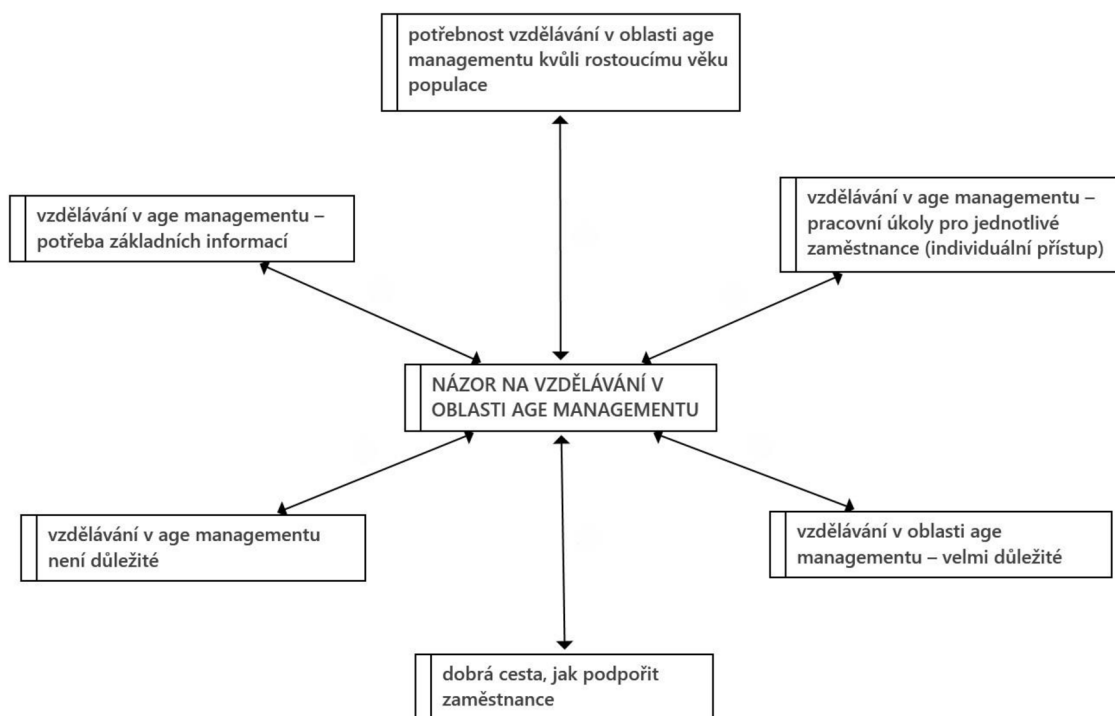
Na základě odpovědí informantů bylo zjištěno, že pokud probíhá hodnocení v rámci age managementu hodnotí vedoucí pracovník, a to minimálně jednou za rok na základě hodinových rozhovorů s podřízenými zaměstnanci. Hodnocení může být uskutečněno i na základě potřeby, jak uvedl IN3: „... v *případě potřeby taky častěji*“. Obecně se nejedná o hodnocení age managementu jako takového, jak již vyplynulo ze schématu 14, ale spíše o hodnocení ze strany vedoucích pracovníků, které umožňuje zjistit potřeby zaměstnanců a následně s nimi plánovat jejich kariéru, a to třeba i s ohledem na jejich věk, protože s každým věkem souvisí jiné potřeby.

#### **4.4 Vzdelávání v oblasti age managementu**

Tato kapitola je věnována oblasti vzdělávání v oblasti age managementu, která obsahuje témata jako účast na vzdělávacích programech v oblasti age managementu názor informantů na vzdělávání v oblasti age managementu.

#### **Názor na vzdělávání v oblasti age managementu**

V schématu 16 jsou zachyceny názory informantů na vzdělávání v oblasti age managementu.



**Schéma 16 Názor na vzdělávání v oblasti age managementu**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Bylo zjištěno, že vzdělávání v oblasti age managementu informanti hodnotí jako velmi důležité, IN7 konkrétně uvedl: „...nejdůležitější, co vlastně může být.“ IN5 zmínil: „Domnívám se, že je to dobrá cesta, jak podpořit naše zaměstnance.“ Vzdělávání v oblasti age managementu dle IN2 bude potřebné vzhledem k rostoucímu věku populace, ale je zde nejdříve potřeba základních informací. IN2 řekl: „Tak vzhledem k té demografické křivce, že jo, která se bude neustále zvyšovat a budou tam zaměstnanci vyššího věku, tak asi postupem času ty manažeři budou muset podstoupit nějaké školení, aby věděli, jaká ta situace na tom pracovním trhu je ...jaká je, takže určitě bych přivítala, ne nějaké asi systematické, možná něco na rozjezd, na informovanost.“ Informanti také zmínili, že v rámci vzdělávání v oblasti age managementu by spíše využili individuální přístup pro rozdělení úkolů u jednotlivých zaměstnanců. Také zaznělo, že vzdělávání v oblasti age managementu není důležité. Ukázalo se, že názory se velice různí a vždy záleží na postoji a přístupu vedoucího pracovníka.

### **Účast na vzdělávacích programech v oblasti age managementu**

V schématu 17 je uvedeno jakých vzdělávacích programů v oblasti age managementu se účastní zaměstnanci pobytových sociálních služeb.



**Schéma 17 Účast na vzdělávacích programech v oblasti age managementu**

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Informanti uváděli, že se žádných vzdělávacích programů v oblasti age managementu neúčastní, ale IN6 a IN7 zmínili volitelná školení pro zaměstnance kdy, pokud by bylo v nabídce školení ohledně age managementu mohli by se ho zúčastnit. IN7 uvedl: „...já hodně spolupracuju s firmou Curatio, která má jako poměrně dost těchto těch akreditovaných seminářů, a i ty děvčata si jako hodně vybírají. Já jim dám tu možnost třeba pani doktorka mi vždycky pošle to, co budou nabízet jo a tam si můžete vybrat ze všeho možného...“

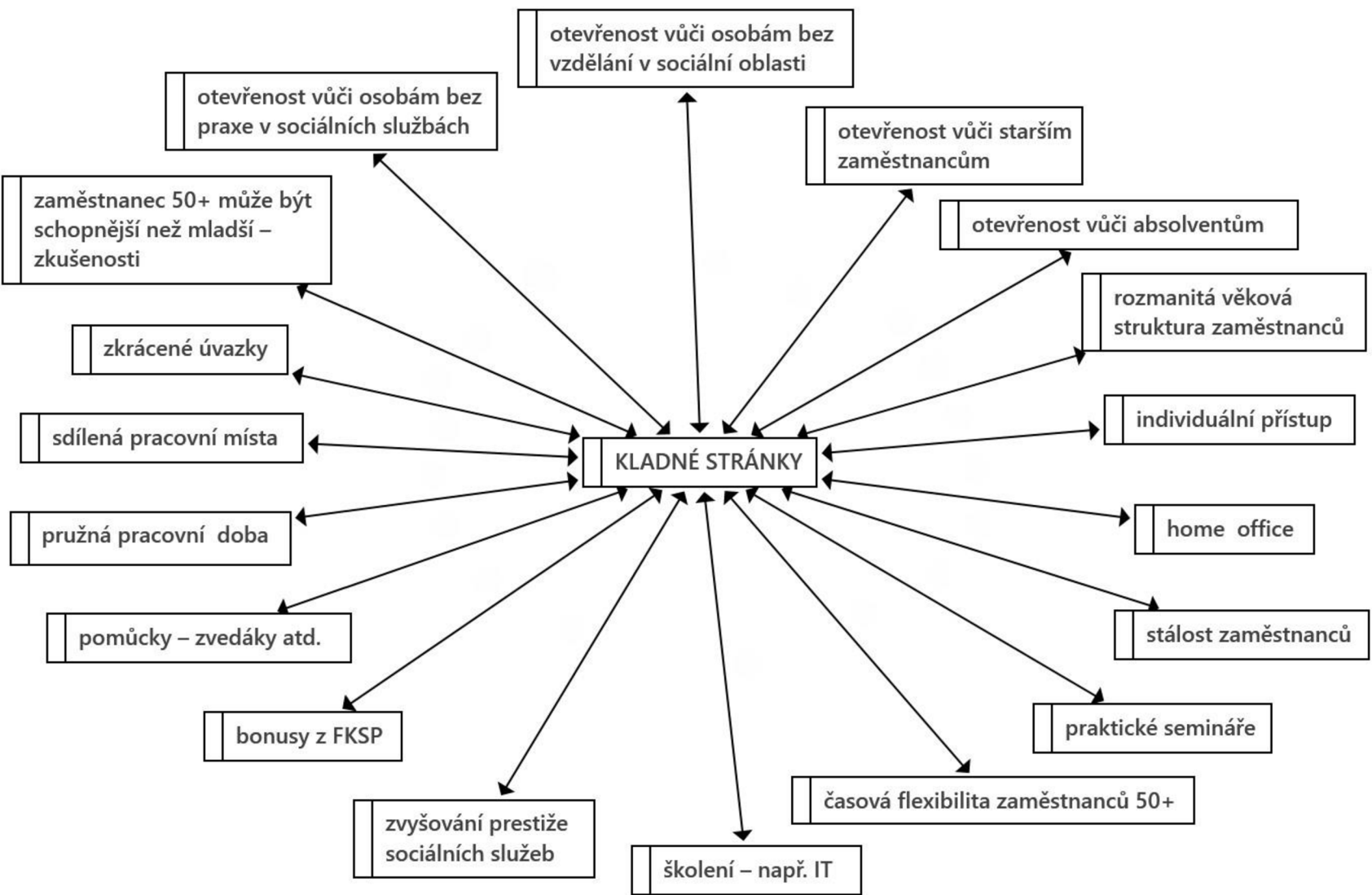
#### **4.5 Kladné stránky a úskalí age managementu**

Tato kapitola popisuje oblast kladných stránek a úskalí managementu a jak už z názvu vyplývá obsahuje dvě témata. Prvním tématem jsou právě kladné stránky age managementu a druhým tématem jsou úskalí age managementu.

#### **Kladné stránky age managementu**

V schématu 18 jsou znázorněny kladné stránky age managementu.





**Schema 18** Kladné stránky age managementu

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Výzkum ukázal, že informanti za kladné stránky považují právě individuální přístup v rámci age managementu, rozmanitou věkovou strukturu zaměstnanců, otevřenost vůči absolventům a starším pracovníkům, kdy IN1 například uvedl: „...*když to vezmu obecně tak my jsme otevřený jak absolventům, tak prostě i lidem z vyšší věkové skupiny...*“ IN1 mezi kladné stránky zařadil i otevřenost vůči osobám bez vzdělání v sociální oblasti a otevřenost vůči osobám bez praxe v sociální oblasti, toto sice přímo nesouvisí s age managementem, ale může to být příležitost pro věkovou rozmanitost v organizaci apod. IN2 uvedl: „...*zaměstnanec, který může být 50+ může být daleko schopnější než zaměstnanec 20ti letý, že jo zas ty zkušenosti vyváží ne třeba už takovou energii...*“ Dále informanti uváděli sdílená pracovní místa, pružnou pracovní dobu, home office, stálost zaměstnanců, časovou flexibilitu zaměstnanců 50+ a zvyšování prestiže sociálních služeb. IN4 a IN7 zmínili pomůcky, jako jsou např. zvedáky, IN4 řekl: „*No určitě ty pomůcky si myslím jo, že ... protože jak jsem říkala je to těžká fyzická práce trpí záda...*“ IN4 dále zmínil: „...*pak ještě z FKSP bonus, což nám teď teda zrušili, ale do loňska byla možnost čerpat na masáže.*“ Mezi kladné stránky bylo také zařazeno zvyšování prestiže sociálních služeb díky age managementu, školení např. v IT oblasti pro starší zaměstnance a v neposlední řadě praktické semináře například při zavádění nových pomůcek do organizace, které ulehčují fyzicky náročnou práci zaměstnancům.

## **Úskalí**

Schéma 19 popisuje úskalí age managementu.

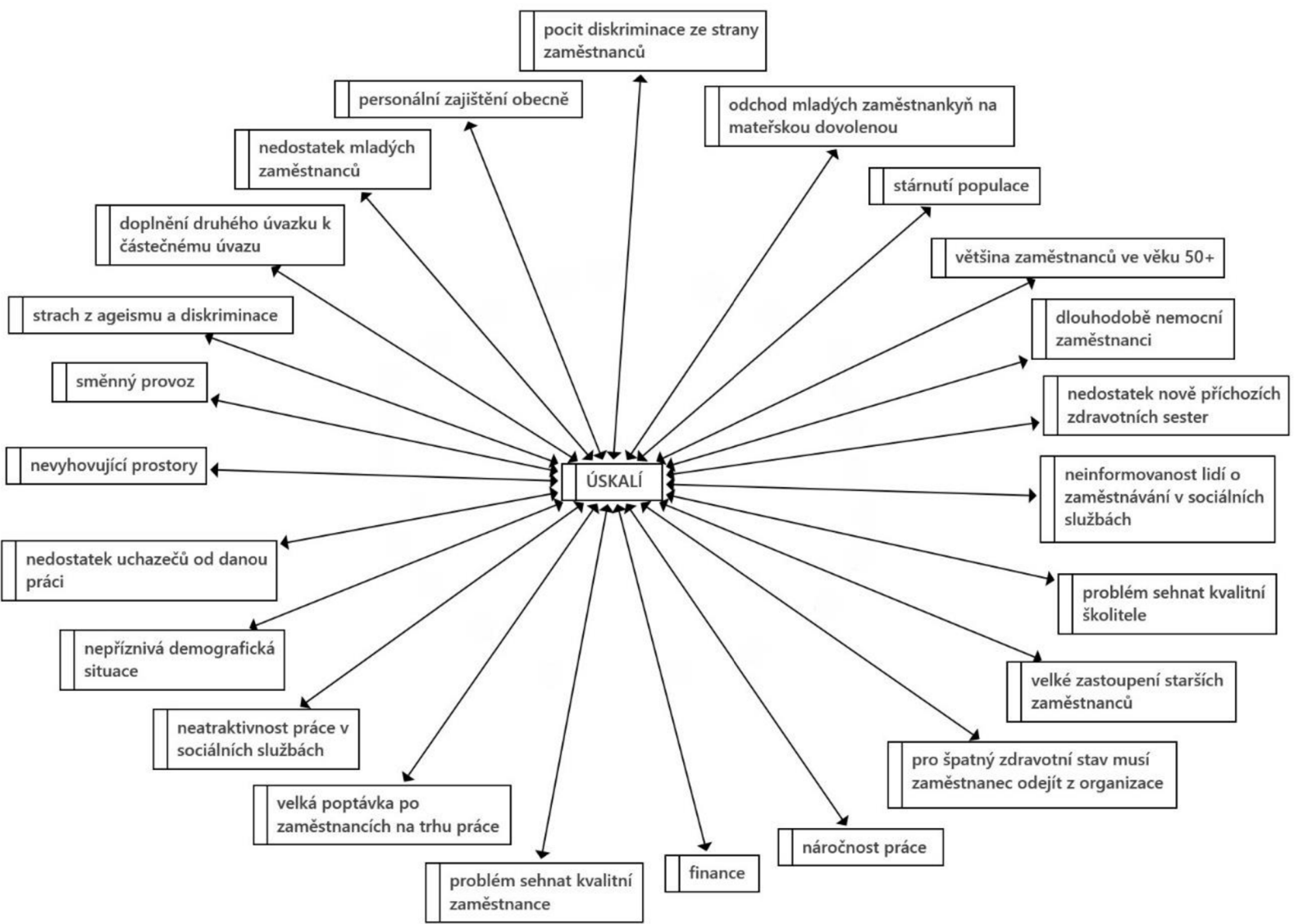


Schéma 19 Úskalí age managementu

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Bylo zjištěno, že je informanty spatřováno mnoho úskalí spojených s age managementem. IN4 a IN7 zmínili stárnutí populace, IN4 konkrétně zmínil: „*No tak samozřejmě vnímám, že populace nám stárne náš průměrný věk teď jsem koukala je 49,3 let jo...*“ Na úskalí zmiňované IN4 a IN7 by bylo vhodné využít právě age management, kterým lze reagovat na stárnutí zaměstnanců. IN2 hovořil o problému doplnit úvazky: „*No doplnit ten druhý úvazek k tomu pracovnímu místu, protože máme nějak systematizovaný pracovní místa, kdy je potřeba toho člověka v té péči a jakmile je tam někdo na půl úvazku, tak samozřejmě by měl být vykrytý do toho celého úvazku někým dalším.*“ S IN2 se shodoval i IN3. Informanti také mezi úskalí age managementu zařadili nevyhovující prostory, kdy v organizaci nelze využívat například nějaké pomůcky, dále nedostatek uchazečů o danou práci, neatraktivnost práce v sociálních službách, velkou poptávku po zaměstnancích na trhu práce, problém sehnat kvalitní zaměstnance, finance, náročnost práce a směnný provoz. IN2 uvedl také diskriminaci a ageismus: „*...jsme se báli zase nějaké věkové diskriminace, nějakéj ageismus, aby tady jakoby i co se týče těch zaměstnanců jakoby neprobíhal jo...*“ dále IN2 hovořil i o pocitu diskriminace ze strany zaměstnanců. Ukázaly se i problémy s personálním zajištěním, nedostatkem mladých zaměstnanců, odchodem mladých zaměstnankyň na mateřskou dovolenou a stárnutím populace. V souvislosti se stárnutím populace se ukázalo, že v organizacích je velké zastoupení starších zaměstnanců, a to i ve věku 50+. Na to navazuje i problematika dlouhodobě nemocných zaměstnanců a fakt, že v některých organizacích musí zaměstnanec pro svůj špatný zdravotní stav odejít ze zaměstnání. IN6 uvedla: „*No úskalí jenom pro ty pracovnice, že kdyby opravdu zdravotní stav jim neumožnil tu práci vykonávat, že by u nás musely skončit, že opravdu bych jim nemohla nabídnout něco jakoby jinýho no...*“ V neposlední řadě se jako úskalí ukázal nedostatek nově příchozích zdravotních sester, neinformovanost lidí o zaměstnávání v sociálních službách a problém sehnat kvalitní školitele. Obecně by se dalo říci, že z výzkumu vyplynulo, že organizace mají problémy s personálním zajištěním a následně se dá pouze obtížně reagovat na věk zaměstnanců a jejich potřeby s věkem mnohdy související.

#### **4.6 Index pracovní schopnosti**

Tato kapitola je zaměřena na způsob práce pobytových sociálních služeb s Work Ability Indexem neboli Indexem pracovní schopnosti (schéma 20).



## Schéma 20 Způsob práce s WAI

Zdroj: vlastní výzkum, 2024

Všech sedm informantů se shodlo na tom, že s Work Ability Indexem vůbec nepracují. Někteří dokonce zmínili neznalost tohoto nástroje. IN1 například uvedl: „*Ne, ani jsem si pod tím nic jakoby nepředstavil. Možná někdy jsem to slyšel, ale nijak jako o tom nevím víc, ani to někdo teda neaplikuje nic z toho.*“ IN7 dokonce o Work Ability Indexu slyšel poprvé: „*To slyším prvně od Vás tohle to.*“

## 5 Diskuse

V této kapitole byla komparována získaná data s teoretickými poznatky, které se týkají právě tématu age managementu v pobytových sociálních službách. Také zde byly interpretovány mé názory na toto téma a získané výsledky. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb. Byly také stanoveny tři dílčí cíle. Prvním dílčím cílem bylo zjistit zkušenosti z pohledu řízení pobytových sociálních služeb s realizací age managementu. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jaké postupy mají pobytové sociální služby v rámci age managementu a třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem pobytové sociální služby pracují s Work Ability Indexem. V návaznosti na hlavní a dílčí cíle byly sestaveny otázky do Záznamového archu pro polostrukturované rozhovory s řídícími/vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb (příloha 2). Informanty byly vedoucí pracovníci pobytových sociálních služeb nacházející se v okrese Jindřichův Hradec, které byly vyhledány dle Registru poskytovatelů sociálních služeb MPSV ČR.

Z výzkumu vyplynulo, že age management v pobytových sociálních službách není komplexně realizován, ale jsou využívány pouze jeho prvky. To potvrdilo tvrzení Urbancové (2021) která uvedla, že age management je aplikován pouze na základní úrovni, a to nejčastěji v podobě převedení staršího zaměstnance na jednodušší práci. IN6 však zmínil, že převedení zaměstnance na jednodušší práci, tedy z pravidla nižší pozici není možné s ohledem na strukturu organizace. Dle mého názoru by se měly pobytové sociální služby snažit o realizaci age managementu, protože často zmiňovaly, že průměrný věk jejich zaměstnanců je těsně pod hranicí věku 50 let. Age management je realizován ve všech oblastech, ať už se jedná o výběrové řízení, vzdělávání a celoživotní učení, pružnou pracovní dobu, odchod do důchodu, ochranu zdraví a prevenci onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí.

Výzkum ukázal, že při výběrovém řízení organizace nehledí na věk a přijímají i zaměstnance ve věku 50+, IN1 dokonce uvedl, že když zakládali novou sociální službu snažili se o rovnoměrné věkové rozložení zaměstnanců. Ondrinová a Fertařová (2021) upozorňují, že by při výběru zaměstnance na volnou pracovní pozici měli mít stejnou šanci, jak mladí, tak starší zaměstnanci. Byť dle výzkumu mají všechny věkové skupiny stejnou šanci získat zaměstnání, myslím si, že ne vždy je to takto realizované, jelikož

každá pracovní pozice vyžaduje určité schopnosti, dovednosti a kvalifikaci. Ukázalo se, že v některých dalších organizacích je zapotřebí projít zdravotní prohlídkou a pokud tomu tak není, tak nemůže být jedinec zaměstnán v dané pobytové sociální službě. Armstrong a Taylor (2014) uvádějí, že při výběrovém řízení se u zaměstnanců posuzují jejich znalosti, dovednosti, schopnosti, zkušenosti, kvalifikace, vzdělání či výcvik, a to v souvislosti s požadavky organizace na dané zaměstnance. Toto potvrzuje určitá omezení při výběrovém řízení.

Vzdělávání a celoživotní učení zaměstnanců je pro pobytové sociální služby na základě výzkumu zásadní. Jelikož se jedná o sociální služby, informanti sdělovali, že mají povinné 24hodinové vzdělávání za rok. Osobně se ztotožňuji s názorem informantů, že vzdělávání je pro zaměstnance důležité, jelikož jim umožňuje rozvoj, může jim pomoci porozumět různým novým postupům a technologiím. V rámci age managementu v návaznosti na věk může vzdělávání zaměstnancům velmi pomoci. Například u starších zaměstnanců se ukázalo, že je žádané vzdělávání v oblastí IT technologií a v případě, že se zavádí do organizace nové pomůcky je u těchto starších zaměstnanců vhodná instruktáž a přímý nácvik práce s pomůckou na daném pracovišti. Barták (2023) uvedl, že vzdělávání lze realizovat nejen mimo něj, ale právě i na samotném pracovišti. Byť někteří informanti uváděli, že žádná opatření či strategie v rámci age managementu nevyužívají celoživotní vzdělávání patří mezi ně. Myslím si tak, že některé informace byly sděleny na základě nedostatečné znalosti age managementu.

Pružná pracovní doba je další součástí realizace age managementu. Dle Homfray a kol. (2022) je jedním z nástrojů pro sladování soukromého a pracovního života, kdy zaměstnancům umožňuje flexibilní hospodaření s časem v rámci různých událostí. Podle informantů je pružná pracovní doba využívána, ale ne všude ji lze zavést. Mnohem častěji informanti uváděli zkrácené úvazky, kde se však setkávají s problémem doplnění úvazku. Dle mého názoru by bylo vhodné pružnou pracovní dobu využít u administrativních pracovníků, sociálních pracovníků apod. nikoli u zaměstnanců, kteří pracují v přímé péči a jsou tedy ve směnném provozu.

Na základě výzkumu bylo zjištěno, že oblast odchodu do důchodu je plně v rukou zaměstnanců, kteří si sami o odchodu rozhodují. Z toho vyplývá, že zaměstnavatelé nijak odchody do důchodů neřeší ani zaměstnance na odchod do důchodu nepřipravují. Pozitivem je, že zaměstnanci nejsou ze strany zaměstnavatele nuceni k odchodu do

důchodu, jelikož k tomu dle Buchtové, Šmajse a Bolelouckého (2013) dochází. Myslím si však, že by zaměstnavatelé měli se svými zaměstnanci hovořit o odchodu do důchodu a o jejich plánech, kdy chtějí do důchodu odejít, protože dle Špatenkové a Smékalové (2015) je odchod do důchodu jednou z nejvýznamnějších změn v životě člověka a představuje kritický bod, který může přinést další problémy a krize. Na základě toho, že Potůček (2019) uvádí, že odchod do důchodu komplikuje zvyšující se hranice důchodového věku, a to zejména u zaměstnanců, kteří vykonávají náročná povolání a také u zaměstnání, která ze zákona vyžadují stanovenou zdravotní způsobilost je tedy jasné, že zaměstnanci pobytových sociálních služeb jsou skupinou zaměstnanců, kteří tyto komplikace mají. Jedná se zejména o zaměstnance v přímé péči, kteří mají fyzicky náročné povolání, dle informantů je mnohdy bolí záda a pro jejich práci je potřebná právě zmíněná zdravotní způsobilost.

Ochrana zdraví a prevence onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí je dle výzkumů realizována skrze různé pomůcky jako jsou např. zvedáky, ochranné pomůcky a školení zaměstnanců. Informanti konkrétně uvedli školení BOZP, dle Šikýře (2016) je hlavním cílem bezpečnosti a ochrany zdraví při práci předcházet ohrožení života a zdraví zaměstnanců při práci. IN5 se mimo jiné zmínil i o příspěvku na ošacení. Myslím si, že ochrana zdraví a prevence onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí jsou základem pro fungování pobytových sociálních služeb. Na základě rozhovorů usuzuji, že organizace se zaměřují v této oblasti především na zaměstnance v přímé péči a není taková pozornost v této oblasti věnována zaměstnancům jako jsou například sociální pracovníci. Z odborných praxí však vím, že sociální pracovníci například dostali příspěvek, ze kterého si zaplatili zdravotnickou obuv. Tuto informaci však informanti asi nepovažovali za důležitou.

Vedoucí pracovníci, jak vyplývá z výzkumu mají zkušenosti pouze s prvky age managementu. Někteří uvedli, že s age managementem vůbec zkušenosti nemají. V průběhu rozhovorů se však ukázalo, že mají zkušenosti právě s prvky age managementu, ale nevěděli, že do age managementu patří. Dle mého názoru je to způsobené neinformovaností informantů o age managementu, jak jsem již uváděla. Kalousová a kol., (2015) také uvádí, že některé organizace mají špatný postoj vůči age managementu. To se projevilo i v rámci rozhovoru s IN2, který zmínil, že by se při zavedení age managementu bál diskriminace a ageismu, a to ve smyslu, že by byli zaměstnanci rozdělení na mladší a starší a měli například jiné vzdělávání. Zkušenosti



informantů s age managementem se odvíjí od vyššího průměrného věku zaměstnanců, zaměstnanců v důchodovém věku a nedostatku mladých zaměstnanců. IN7 v návaznosti řekl, že je nutno pracovat s age managementem. S názorem IN7 naprosto souhlasím a myslím si, že age management je naprosto nezbytný v návaznosti na demografickou situaci, kdy populace neustále stárne. Stárnutí populace a nedostatek mladých zaměstnanců je zmiňován i Varianou-Mikellidou et al. (2019), kteří uvádí, že v posledních desetiletích rostou demografické změny, kdy roste procento starších lidí a naopak, do trhu práce vstupuje méně mladých lidí. Prvky age managementu jsou tak na základě výzkumu uplatňovány hned v rámci přijímacího řízení.

Pobytové sociální služby dle výzkumu uplatňují různé postupy, které jsou nedílnou součástí age managementu. Postupy nejsou uplatňovány jen ve směru k zaměstnancům ve věku 50+, ale také směrem k mladým zaměstnankyním. Dle Urbancové (2021) dobře zavedený age management přináší zvýšení motivace, zvýšení výkonnosti pracovníků všech věkových skupin. Dále dle Urbancové a Vrabcové (2023) zajišťuje také věkovou diverzitu v organizacích. Dle mého názoru by age management určitě měl směřovat, jak ke starším, tak k mladším zaměstnancům, protože starším zaměstnancům ubývají síly a přibývají různá zdravotní omezení, a tak je třeba reagovat na jejich potřeby. Mladší zaměstnanci naopak mnohdy mají malé děti a potřebují mít pracovní dobu uzpůsobenou tak, aby mohli zabezpečit péči o ně. Jednotlivé postupy age managementu by měly být zaměřeny na znalost problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management znalý individuality a rozdílnosti, kvalitní a funkční věkovou strategii, dobrou pracovní schopnost, vysokou úroveň kompetencí, dobrou organizaci práce a pracovního prostředí a v neposlední řadě na spokojený život. V praxi se ukázalo, že ne vše je zcela naplňováno.

Znalost problematiky věku a vstřícný postoj vůči věku je realizován ze strany vedoucích zaměstnanců. Výzkum ukázal, že pobytové sociální služby se potýkají s vyšší průměrným věkem svých zaměstnanců, nedostatkem mladých zaměstnanců a někdy dokonce s nedostatkem personálu obecně, zejména jedná-li se o zdravotnické pracovníky. Dále na základě výzkumu bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci si uvědomují stárnutí populace tedy i stárnutí zaměstnanců a jelikož mají obtíže s personálním zajištěním musí pracovat se zaměstnanci tak, aby jim neodcházeli. Nejčastěji je uplatňován individuální přístup k zaměstnancům, který v sobě mnohdy nese prvky age managementu např. zkrácené úvazky, školení dle potřeb zaměstnanců apod. Individuální přístup k zaměstnancům zmiňuje i Tomšej (2020a), kdy uvádí, že zaměstnanci mají právo, aby jejich způsobilost

k práci byla posuzována individuálně s ohledem na jejich zdravotní stav, dovednosti a výkon nikoli na základě věku. Dle mého názoru by bylo vhodné v rámci vstřícného postoje vůči věku využít řízení pozdní kariéry. Z výzkumu Vuori et al. (2019) vyplývá, že řízení pozdní kariéry přispívá i k pracovní angažovanosti, zvyšuje časovou perspektivu v zaměstnání a je vhodné pro pracovníky v seniorském věku.

Bylo zjištěno, že věková strategie není v organizacích aplikována, protože jak již bylo zmíněno, organizace využívají spíše managementu zaměřeného na individualitu. Žádné specifické věkové strategie v pobytových sociálních službách dle výzkumu neexistují. Dle Cimbálikové a kol. (2012) však kvalitní věková strategie patří mezi základních osm pilířů age managementu. Myslím si, že pobytové sociální služby, respektive jejich vedoucí pracovníci by se měli více zaměřit na věk a věkové strategie, už jen vzhledem k stárnutí populace. Informanti však uvedli, že se snaží zajišťovat věkovou diverzitu, větší část zaměstnanců však tvoří starší zaměstnanci a mladších je spíše méně, což opět odráží demografickou situaci. Z výzkumu Aitken a Singh (2023) se také ukazuje, že je důležité se zaměřit na zlepšování řízení věkové diverzity na pracovišti, ale také na udržení práce u starších zaměstnanců. K zajištění věkové diverzity v organizacích přispívá dle Urbancové a Vrabcová (2023) právě age management. Také Strenitzerová a Komáčková (2023) velmi podobně uvádí, že je age management spolu s diagnostikou věkové diverzity důležitým předpokladem pro dosažení udržitelnosti dané organizace.

Vysoká úroveň kompetencí a dobrá organizace práce a pracovního prostředí nebyla informanty příliš zmiňována. Šikýř (2016) však uvádí, že pracovní prostředí má vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky a chování zaměstnanců, a proto by účelná péče o pracovní prostředí měla být považována za nutnost a povinnost. Dle mého názoru je pracovní prostředí a dobrá organizace práce základem pro kvalitně odvedou práci, spokojenost a stálost zaměstnanců. Myslím si, že i vysoká úroveň kompetencí je důležitou součástí pro kvalitní odvedení dané práce. IN5 však zmínil školení BOZP, a právě na základě BOZP je dle Tilhona (2022) zajišťováno vhodné pracovní prostředí. Součástí této oblasti je i ergonomie pracovního prostředí, která dle Švábové a kol. (2015) znamená dosažení zdraví, pohody, bezpečnosti a optimální výkonnosti zaměstnance při práci. Dobrá organizace práce na základě výsledků i ve vztahu k potřebám zaměstnancům je zajišťována skrze pružnou pracovní dobu, brigádníky a zkrácené úvazky, kde však informanti vnímali úskalí v doplnění daného úvazku, toto tedy dle mého názoru může být značnou komplikací při organizaci práce, a to i v rámci zavádění age managementu.

Informanti v rámci výzkumu zmiňovali, že se zajímají o spokojený život svých zaměstnanců. Spokojený život patří dle Cimbálníkové a kol. (2012) také mezi základních osm pilířů age managementu. Dle mého názoru má spokojený soukromý život zaměstnanců značný vliv na pracovní život a naopak, vedoucí pracovníci by se tak měli zajímat o své podřízené a individuálně reagovat na jejich potřeby a životní situace, které souvisí právě i s věkem. Obrovský benefit má dle mého jedna z organizací, která má možnost v případě potřeby využít i psychologa, jelikož mohou rychle reagovat na případné vzniklé problémy a efektivně je řešit s odborníkem, kterých je v současnosti nedostatek.

Dobrá pracovní schopnost, která souvisí s nástrojem Index pracovní schopnosti není v organizacích nijak zjišťována. Zdravotní schopnost zaměstnanců je dle výzkumu zjišťována pouze skrze zdravotní prohlídku, a ve chvíli, kdy zaměstnanec nesplňuje potřebné zdravotní podmínky nemůže v organizaci pracovat. Osobně si myslím, že přístup některých organizací je příliš striktní, ale vzhledem k povaze vykonávané práce, kdy se mnohdy jedná o směnný provoz je to zapotřebí. Zaměstnanci, kteří jsou ve vyšším věku a neprojdou již zdravotní prohlídkou by však dle mého názoru mohli zastávat jiné pozice, které nevyžadují velkou náročnost a mohou být přínosem při zaškolování nových pracovníků, protože mají zkušenosti a vědí, co a jak funguje. Bylo zjištěno, že opravdu dochází k tomu, že starší pracovníci, kteří jsou v organizaci zaměstnáni dlouhou dobu jsou mentory nových příchozích zaměstnanců. Kalousová a kol. (2015) uvádí, že zařazení starších zaměstnanců jako mentorů je jedním z opatření age managementu. Výzkum zároveň ukázal, že starší zaměstnance informanti vnímají jako flexibilnější a mnohdy kvalitní zaměstnance, kteří mají zkušenosti a mohou být i schopnější než zaměstnanci mladší. Index pracovní schopnosti, který je zjišťován skrze subjektivní dotazník není v pobytových sociálních službách využíván, dle mého názoru by však byl dobrým nástrojem, který by umožnil lepší řízení zaměstnancům s ohledem na jejich pracovní schopnost. Zaměstnanci by tak mohli být lépe umístováni na pracovní pozice tak, aby fungování organizace bylo efektivnější. Dle Štorové (2015) mohou být výsledky hodnocení Work Ability také významné v rámci mezinárodní spolupráce, kdy může docházet k jejich vzájemnému srovnávání s ohledem na konkrétní profese v různých zemích, nejvíce však Work Ability Index využívá Nizozemsko, Rakousko a Německo. Srovnání výsledků Work Ability Indexu zaměstnanců pobytových sociálních služeb by

bylo dle mého názoru vhodné provést ve vztahu ke zmíněnému Rakousku a Německu, jelikož se jedná o sousedící země s Českou republikou.

V rámci výzkumu se podařilo naplnit cíl této diplomové práce. Obecně se ukázalo, že age management je realizován ve všech organizacích, kde byl výzkum proveden. Age management však není realizován jako koncept, ale jsou využívány jeho prvky. Úskalím při výzkumu byla ne úplně dostatečná znalost informantů age managementu, proto byla potřeba se informantů více doptávat. Tato diplomová práce může být přínosem pro zaměstnance, a to především vedoucí pracovníky pobytových sociálních služeb, kterým poskytuje náhled na využití prvků age managementu v pobytových sociálních službách. Taktéž může tato práce vedoucí pracovníky inspirovat, jak pracovat s věkovou strukturou zaměstnanců a mohou se tak případně zaměřit na zavádění tohoto konceptu do jejich organizace, případně rozšířit využívání prvků age managementu. Diplomová práce může být také přínosem pro studenty oborů zaměřující se na management sociálních služeb, kterým může nabídnout pohled na zařazování age managementu do řízení pobytových sociálních služeb. Důležité je mít na mysli, že výzkum probíhal pouze v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec a výsledky tak nelze zobecnit, jelikož pokud by výzkum probíhal na jiném území mohly by vyjít zcela jiné výsledky. Obecně bych do praxe doporučila otevřenější přístup vedoucích pracovníků k novým přístupům řízení zaměstnanců. V rámci age managementu bych navrhla vzdělávání v této oblasti, jelikož právě age management by pobytovým sociálním službám mohl pomoci řešit situaci s vyšším průměrným věkem zaměstnanců. V neposlední řadě bych také doporučila zařadit Work Ability Index, na základě kterého by vedoucí pracovníci mohli efektivně zacílit age management a výsledky pracovní schopnosti u jednotlivých zaměstnanců by mohli využít pro plánování jejich pracovní náplně.

## Závěr

Age management v pobytových sociálních službách, které byly zařazeny do výzkumu je realizován pouze na základní úrovni a to tak, že jsou využívány pouze jeho prvky. Řízení zaměstnanců je vždy v kompetenci vedoucích pracovníků, a tudíž i prvky age managementu jsou realizovány na základě uvážení vedoucích pracovníků a možností dané organizace. Ukázalo se, že v každé z pobytových sociálních služeb jsou prvky age managementu využívány. Uplatňované postupy jsou však různé a v různých kombinacích právě s ohledem na postoj vedoucích pracovníků k prvkům age managementu a možnostem organizace. Informanti mezi využívané postupy například uváděli zkrácené úvazky, přijímání zaměstnanců ve věku 50+, ohled na spokojený život zaměstnanců či individuální přístup na základě kterého také lze pracovat s věkem zaměstnanců. Z výzkumu vyplynulo, že zkušenosti vedoucích pracovníků s age managementem jsou různé s ohledem na využívané postupy. Vedoucí pracovníci však samotný koncept age managementu jako takový neznali, ale na základě vyhledání informací o age managementu a předání informací z mé strany bylo zjištěno, že prvky age managementu uplatňují akorát je nevnímají jako součást tohoto konceptu. Vzhledem k tomu, že není v pobytových sociálních službách realizován age management ve svém plném rozsahu, organizace nevyužívají ani Index pracovní schopnosti neboli Work Ability Index, který je standardizovaným nástrojem na základě, kterého lze zjistit pracovní schopnost jedince.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb v oblasti výběrového řízení, vzdělávání a celoživotního učení, pružné pracovní doby, odchodu do důchodu, ochrany zdraví a prevence onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí. Prvním dílčím cílem bylo zjistit zkušenosti z pohledu řízení pobytových sociálních služeb s realizací age managementu. Druhým dílčím cílem bylo zjistit, jaké postupy mají pobytové sociální služby v rámci age managementu, ať už se jedná o znalost problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management znalý individuality a rozdílnosti, kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovního prostředí či spokojený život. Posledním třetím dílčím cílem bylo zjistit, zda a jakým způsobem pobytové sociální služby pracují s Work Ability Indexem. Všechny zmíněné cíle se podařilo v rámci výzkumu naplnit a získat potřebné informace o tomto tématu. Významným úskalím, jak

již jsem několikrát zmiňovala byla nedostatečná informovanost informantů o age managementu, kdy bylo za potřebí toto téma osvětlit.

Vzhledem k zjištění, že v pobytových sociálních službách je často věková struktura zaměstnanců blížící se věku 50 let, potýkají se s nedostatkem mladých zaměstnanců a někdy i zaměstnanců obecně obzvláště s nedostatkem zdravotnického personálu je age management na místě. Jelikož jsou uplatňovány pouze prvky age managementu do budoucna by mohly organizace počet prvků navýšit či zvážit zavedení age managementu jako takového, který by jim umožnil lépe řídit zaměstnance vzhledem k jejich věkové struktuře a stárnutí zaměstnanců. Někteří informanti sami uvedli, že stárnutí zaměstnanců budou muset do budoucna řešit či ho řeší již nyní, a právě age management by pro ně mohl být vhodným řešením situace. A to proto, že age management se zaměřuje nejen na zaměstnance ve věku 50+, ale i na věkovou diverzitu na pracovišti, spolupráci mladších a starších zaměstnanců nebo například i na mladé zaměstnance, kteří vzhledem k tomu, v jaké fázi života se nachází potřebují pečovat o své potomky. Tato diplomová práce může být přínosem pro management pobytových sociálních služeb či studenty managementu sociálních služeb, kterým přináší pohled na realizaci age managementu v pobytových sociálních službách a může pro ně být i jistou inspirací, jak reagovat na stárnutí zaměstnanců. Důležité je však mít na paměti, že výzkum byl proveden v pobytových sociálních službách pouze na území okresu Jindřichův Hradec.

## Seznam použité literatury

1. AITKEN, A., SINGH, S., 2023. Time to Change? Promoting Mobility at Older Ages to Support Longer Working Lives. *The Journal of the Economics of Ageing*. 24(2023), doi: 10.1016/j.jeoa.2022.100437.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S., 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13. vydání. Londýn: Kogan Page. 842 s. ISBN 9780749469641.
3. ARNOLDOVÁ, A., 2016. *Sociální péče 2. díl: Učebnice pro obor sociální činnost*. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-5148-1.
4. BARTÁK, J., 2021. *Osobnostní management*. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-271-3114-3.
5. BARTÁK, J., 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.
6. BĚLOHLÁVEK, F., 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: Úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-5768-1.
7. *Bezpečnost práce v kostce*, 2019 [online]. SÚIP. [cit. 2024-01-13]. Dostupné z: [https://www.suip.cz/documents/20142/43837/suip\\_bezpecnost\\_prace\\_v\\_kostce.pdf/bd8fa46b-9aaa-1837-7af4-5dfc789de09f](https://www.suip.cz/documents/20142/43837/suip_bezpecnost_prace_v_kostce.pdf/bd8fa46b-9aaa-1837-7af4-5dfc789de09f)
8. BLAŽEK, L., 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
9. BLAŽEK, L., 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2. vydání. Praha: Grada. 224 s. ISBN 978-80-247-4429-2.
10. BUCHTOVÁ, B., ŠMAJS, J., BOLELOUCKÝ, Z., 2013. *Nezaměstnanost*. 2. vydání. Praha: Grada. 192 s. ISBN 978-80-247-4282-3.
11. CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol., 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: Metodická příručka [online]. Praha: AIVD ČR. 160 s. [cit. 2024-01-08]. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: <https://www.aivd.cz/soubor-doc737/>

12. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol., 2012. Řízení lidských zdrojů. Praha: Beck. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
13. FIŠER, R., 2014. *Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
14. GULOVÁ, L., 2011. *Sociální práce: Pro pedagogické obory*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-247-3379-1.
15. HEUKE, M., 2014. *Zvládání problémových situací se seniory nejen v pečovatelských službách*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-5216-7.
16. HOMFRAY, Š. a kol., 2022. *Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele*. Praha: Grada. 168 s. ISBN 978-80-271-3341-3.
17. HORECKÝ, J., LUSKOVÁ, D., 2019. *Měření kvality v sociálních službách* [online]. Tábor: Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky [cit. 2024-01-24]. ISBN 978-80-907053-9-5. Dostupné z: <https://www.apsscr.cz/media/sluzby/projekty/opz71-audity/studie-mereni-kvality-v-socialnich-sluzbach-final12.pdf>
18. JANIŠ, K., SKOPALOVÁ, J., 2016. *Volný čas seniorů*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-5535-9.
19. KALOUSOVÁ, P. a kol., 2015. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: KZPS ČR. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.
20. LEVIN, L., BARUCH BEN-ABOU, C., 2019. Social Welfare Reform in Israel: Social Workers' Views on Change, Participation and Professional Values. *Health and Social Care in the community*. 28(3), 803–810. doi: 10.1111/hsc.12910.
21. MALÍK HOLASOVÁ, V., 2014. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-4315-8.
22. MALÍKOVÁ, E., 2020. *Péče o seniory v pobytových zařízeních sociálních služeb*. 2. vydání. Praha: Grada. 304 s. ISBN 978-80-271-2030-7.



23. MÁTEL, A., 2019. *Teorie sociální práce I.: Sociální práce jako profese, akademická disciplína a vědní obor*. Praha: Grada. 208 s. ISBN 978-80-271-2220-2.
24. MATSUNO, K., KOHLBACHER, F., 2019. Firms' (Non)responses: The Role of Ambivalence in the Case of Population Aging in Japan. *Long Range Planning*. 52(2019), 236-254, doi: 10.1016/j.lrp.2018.02.006.
25. MOLEK, J., 2019. *Řízení organizací sociální práce: Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu* [online]. České Budějovice: ZSF JU. 258 s. [cit. 2024-01-08]. ISBN 978-80-7394-732-3. Dostupné z: <https://publi.cz/download/publication/949?online=1>
26. MÜHLPACHR, P., 2019. *Gerontologie pro speciální pedagogii* [online]. Opava: Slezská univerzita v Opavě [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: <https://www.pf.ujep.cz/wp-content/uploads/2020/10/17-SO-Geragogika-2.pdf>
27. *Nariadení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679*, 2016. [online]. Ústřední věstník Evropské unie. [cit. 2024-03-31]. Dostupné z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>
28. NOVOTNÝ, P. a kol., 2014. *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice*. Praha: AIVD. 141 s. ISBN 978-80-904531-7-3.
29. NURMEKSELA, A., et al., 2023. Extending Ageing Nurses' Working Lives: A Mixed-methods Systematic Review. *Journal of Advanced Nursing*. 79(2023), 2119-2135, doi: 10.1111/jan.15569.
30. ONDRINOVÁ, I., FERTALOVÁ, T., 2021. *Manažerská etika ve zdravotnické praxi*. Praha: Grada. 104 s. ISBN 978-80-271-1728-4.
31. PINTO, A., M., G., L., R., S., SILVA RAMOS, S., C., M., NUNES, S., M., M., D., 2014. Managing an Aging Workforce: What is the Value of Human Resource Management Practices for Different Age Groups of Workers. *Tékhné*. 12(1), 58-68, doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.007.

32. *Posouzení úrovně pracovní schopnosti zaměstnanců v ČR*, 2022. [online]. Svaz průmyslu a dopravy ČR. [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <https://www.spcr.cz/aktivity/trh-prace-a-vzdelavani/15434-posouzeni-urovne-pracovni-schopnosti-zamestnancu-v-cr>
33. POTŮČEK, M., 2019. *České důchody*. Praha: Karolinum. 182 s. ISBN 978-80-246-4236-9.
34. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J., 2014. *Andragogický slovník*. 2. vydání. Praha: Grada. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
35. *Příručka budoucího důchodce*, 2022. [online]. ČSSZ. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: [https://www.cssz.cz/documents/20143/1045831/2022\\_Prirucka\\_budouciho\\_duchodce\\_2022.pdf/567e7563-8d83-39cd-0cef-776c4d06c642?fbclid=IwAR27TueF0vv2b3Zndi85iuFGDKzPo4kKY-3TBiNfbGMsmizyIJbC1iaQEj0](https://www.cssz.cz/documents/20143/1045831/2022_Prirucka_budouciho_duchodce_2022.pdf/567e7563-8d83-39cd-0cef-776c4d06c642?fbclid=IwAR27TueF0vv2b3Zndi85iuFGDKzPo4kKY-3TBiNfbGMsmizyIJbC1iaQEj0)
36. RANASINGE, T., et al., 2024. Never Too Late to Learn: Unlocking the Potential of Aging Workforce in Manufacturing and Service Industries. *International Journal of Production Economics*. 270(2024), doi: 10.1016/j.ijpe.2024.109193.
37. *Role sociálního pracovníka ve vybraných tématech sociálních služeb*, 2020. [online]. Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR. [cit. 2024-01-21]. Dostupné z: [https://www.apsscr.cz/files/files/ROLE%20SOCIALNIHO%20PRACOVNIKA%20NEW\\_FINAL.pdf](https://www.apsscr.cz/files/files/ROLE%20SOCIALNIHO%20PRACOVNIKA%20NEW_FINAL.pdf)
38. SCHRÖDER, H., MULLER-CAMEN, M., FLYNN, M., 2014. The Management of an Ageing Workforce: Organisational Policies in Germany and Britain. *Human Resource Management Journal*. 24(4), 394-409, doi: 10.1111/1748-8583.12043.
39. SKIBIŃSKI, A., SIPA, M., GORZEŃ-MITKA, I., 2016. An International Cooperation in the Organization – View from the Age Perspective. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 235(2016), 412-419, doi: 10.1016/j.sbspro.2016.11.051.

40. SLÁDKOVÁ, P., 2021. *Sociální a pracovní rehabilitace*. Praha: Karolinum. 102 s. ISBN 978-80-246-4986-3.
41. STRENITZEROVÁ M., KOMÁČKOVÁ, S., 2023. The Impact of Age Diversity on Employee Turnover and Loyalty in the Postal Sector. *Transportation Research Procedia*. 74(2023), 172-179, doi: 10.1016/j.trpro.2023.11.127.
42. ŠAFRÁNKOVÁ, D., 2019. *Pedagogika*. 2. vydání. Praha: Grada. 368 s. ISBN 978-80-247-5511-3.
43. ŠIKÝŘ, M., 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.
44. ŠIKÝŘ, M., 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada. 205 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
45. ŠPATENKOVÁ, N., SMÉKALOVÁ, L., 2015. *Edukace seniorů: Geragogika a gerontodidaktika*. Praha: Grada. 232 s. ISBN 978-80-247-5446-8.
46. ŠTOROVÁ, I., 2015. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha: Svaz průmyslu a dopravy ČR [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/soubor-doc740/>
47. ŠTOROVÁ, I., 2016. Age management a možnosti jeho uplatnění v personálním řízení. *Čtenář*. 1(16), 1-8. ISSN 0011-2321.
48. ŠVÁBOVÁ, K., a kol., 2015. *Vybrané kapitoly z pracovního lékařství: pracovnílékařské služby, pracovní prostředí, nemoci z povolání, ergonomie* [online]. Praha: Institut postgraduálního vzdělávání ve zdravotnictví [cit. 2024-01-06]. Dostupné z: <https://www.ipvz.cz/seznam-souboru/7356-vybrane-kapitoly-z-pracovniho-lekarstvi-dil-1.pdf>
49. TILHON, J., 2022. *Ergonomie v praxi: Správná praxe pro malé a střední podniky* [online]. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce [cit. 2024-01-16]. Dostupné z: <https://vubp.cz/soubory/produkty/publikace-ke-stazeni/ergonomie-v-praxi-spravna-praxe-pro-msp.pdf>

50. *Tisková zpráva MPSV*, 2022. [online]. MPSV. [cit. 2024-01-18]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/TZ\\_v%C3%BDzva\\_age\\_management\\_15.11.2022.pdf](https://www.mpsv.cz/documents/20142/2786931/TZ_v%C3%BDzva_age_management_15.11.2022.pdf)
51. TOMŠEJ, J., 2020a. *Diskriminace na pracovišti*. Praha: Grada. 176 s. ISBN 978-80-271-1014-8.
52. TOMŠEJ, J., 2020b. *Zdraví a nemoc zaměstnance*. Praha: Grada. 200 s. ISBN 978-80-271-1015-5.
53. URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
54. URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
55. URBANCOVÁ, H., 2021. *Age management*. Praha: VŠEM. 156 s. ISBN 978-80-88330-41-7.
56. URBANCOVÁ, H., VRABCOVÁ, P., 2023. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada. 296 s. ISBN 978-80-271-3675-9.
57. VARIANOU-MIKELLIDOU, C. et al., 2020. Work-related Factors and Individual Characteristics Affecting Work Ability of Different Age Groups. *Safety Sciences*. 128(2020), doi: 10.1016/j.ssci.2020.104755.
58. VARIANOU-MIKELLIDOU, C. et al., 2019. Occupational Health and Safety Management in the Context of an Ageing Workforce. *Safety Science*. 116(2019), 231-244, doi: 10.1016/j.ssci.2019.03.009.
59. VUORI, J., et al., 2019. Enhancing Late-career Management among Aging Employees – A Randomized Controlled Trail. *Journal of Vocational Behavior*. 115(2019), doi: 10.1016/j.jvb.2019.103327.
60. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách v platném znění, 2006. [online]. [cit 2024-01-21]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 164, s. 7021-7048. ISSN 1211-1244. Dostupné z:

[https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=505/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

61. ZACHER, H., KOOIJ, D., T., A., M., BEIER., M., E., 2018. Active Aging at Work: Contributing Factors and Implications for Organizations. *Organizational Dynamics*. 47(1), 37-45, doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.08.001.
62. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění, 2006. [online]. [cit. 2024-01-18]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 37, s. 1257-1289. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=108/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
63. Zákon č. 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění v platném znění, 1995. [online]. [cit. 2024-01-20]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 41, s. 1986-2011. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=155/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=155/1995&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)
64. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, 2006. [online]. [cit. 2024-01-20]. In: *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, s. 3146-3241. ISSN 1211-1244. Dostupné z: [https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo\\_zakona\\_smlouvy](https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy)

## **Seznam zkratek**

Apod. – a podobně

Atd. – a tak dále

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

ČSSZ – Česká správa sociálního zabezpečení

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

HR – lidské zdroje

MPSV – Ministerstvo práce a sociálních věcí

Např. – například

OECD – Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj

PK – podkategorie

Tzv. – takzvaně

WAI – Work Ability Index

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Harmonogram výzkumu

Tabulka 2 Sociodemografické údaje

## **Seznam schémat**

Schéma 1 Práce s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců

Schéma 2 Výhody pro zaměstnance vzhledem k věku

Schéma 3 Věková struktura a chod zařízení

Schéma 4 Reakce organizací na věk zaměstnanců a jejich potřeby

Schéma 5 Realizace individuálního přístupu k zaměstnancům s ohledem na věkovou strukturu

Schéma 6 Setkání se s pojmem age management

Schéma 7 Představa vedoucích/ řídicích pracovníků o age managementu

Schéma 8 Způsoby práce s age managementem v organizacích

Schéma 9 Zkušenosti s age managementem

Schéma 10 Postupy v rámci age managementu

Schéma 11 Zavádění age managementu v organizacích

Schéma 12 Dopady age managementu na organizace

Schéma 13 Využití age managementu v organizacích do budoucna

Schéma 14 Způsoby hodnocení realizace age managementu

Schéma 15 Kdo, jak a jak často hodnotí realizaci age managementu

Schéma 16 Názor na vzdělávání v oblasti age managementu

Schéma 17 Účast na vzdělávacích programech v oblasti age managementu

Schéma 18 Kladné stránky age managementu

Schéma 19 Úskalí age managementu

Schéma 20 Způsob práce s WAI



## **Přílohy**

### **Příloha 1 Záznamový arch pro polostrukturované rozhovory s řídicími/vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb**

#### **Záznamový arch pro polostrukturované rozhovory s řídicími/vedoucími pracovníky pobytových sociálních služeb**

##### **Sociodemografické údaje**

Věk:

Nejvyšší dosažené vzdělání:

Pracovní pozice:

Délka praxe na řídicí/vedoucí pozici:

##### **Věková struktura zaměstnanců**

1. Jakým způsobem pracujete s měnící se věkovou strukturou zaměstnanců?
2. Jaké výhody poskytujete svým zaměstnancům vzhledem k jejich věku?
3. Jak věková struktura zaměstnanců ovlivňuje chod Vašeho zařízení?
4. Jak reagujete na měnící se potřeby zaměstnanců vzhledem k jejich věku?
5. Jakým způsobem realizujete individuální přístup k zaměstnancům z pohledu věkové struktury?

##### **Age management**

6. Setkali jste se již někdy s pojmem age management? (*kde, kdy, při jaké příležitosti*)
7. Co si pod pojmem age management představujete?
8. Jakým způsobem pracujete s age managementem ve Vaší organizaci? (*výběrové řízení, vzdělávání a celoživotní učení, pružná pracovní doba, odchod do důchodu, ochrana zdraví a prevence onemocnění včetně ergonomie pracovního prostředí*)
9. Jaké jsou Vaše zkušenosti s age managementem na pozici řídicího/vedoucího pracovníka?
10. Jaké postupy v rámci age managementu využíváte? (*znalost problematiky věku, vstřícný postoj vůči věku, dobrý management znalý individuality a rozdílnosti,*

*kvalitní a funkční věková strategie, dobrá pracovní schopnost, vysoká úroveň kompetencí, dobrá organizace práce a pracovního prostředí, spokojený život)*

11. Jak zavádíte age management ve Vaší organizaci?
12. Jakým způsobem hodnotíte realizaci age managementu ve Vašem zařízení?  
*(způsoby hodnocení)*
13. Jakým způsobem provádíte hodnocení realizace age managementu? *(jak, kdo, jak často)*
14. Jak celkově hodnotíte koncept age managementu ve vaší organizaci? *(dopad na zaměstnance, fungování organizace apod.)*
15. Jak vnímáte využití age managementu ve vaší organizaci do budoucna? *(vliv na zaměstnance, rozvoj organizace)*

### **Vzdělávání v oblasti age managementu**

16. Jakých vzdělávacích programů ohledně age managementu se účastníte?
17. Kteří zaměstnanci jsou ve Vaší organizaci vzdělávání v oblasti age managementu?
18. Jaký je Váš názor na vzdělávání v oblasti age managementu? *(co si o něm myslíte, je podle vašich představ atd.)*

### **Kladné stránky a úskalí age managementu**

19. Co se Vám v organizaci v rámci age managementu nejvíce osvědčilo? *(silné stránky)*
20. Na jaká úskalí narážíte při realizaci age managementu? *(slabé stránky)*
21. S jakými příležitostmi a hrozbami se setkáváte v rámci age managementu?  
*(příležitosti, hrozby)*

### **Index pracovní schopnosti (Work ability index)**

22. Jakým způsobem pracujete s Work ability indexem (Indexem pracovní schopnosti) ve vaší organizaci?
23. Jak hodnotíte ukazatel Work ability index?
24. Jakým způsobem implementujete výsledky Work ability indexu do řízení organizace?

## **Příloha 2 Informovaný souhlas**

### **Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným využitím pro účely diplomové práce Age management v pobytových sociálních službách**

**Název instituce:**

**Podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:**

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovorů, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu diplomové práce Anety Nedbalové s názvem Age management v pobytových sociálních službách. Cílem výzkumu je zjistit, jak je realizován age management v pobytových sociálních službách v okrese Jindřichův Hradec z pohledu řízení a vedení pobytových sociálních služeb.
- Bylo mi sděleno, jak dlouho budou rozhovory trvat a jaký bude jejich průběh. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku, popřípadě odmítnout účast ve výzkumu.
- Souhlasím s nahráváním následujících rozhovorů a jejich následným zpracováním. Zvukové záznamy rozhovorů nebudou poskytnuty třetím stranám a po přepsání budou vymazány. Přepsané zakódované rozhovory budou přístupné pouze komisi u obhajoby diplomové práce, vedoucí diplomové práce a oponentovi. Jinak nikomu až na části citované v textu práce, který bude volně dostupný online.
- Byl/a jsem seznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci osob, se kterými byly rozhovory provedeny. Nikde nebude uvedeno jejich jméno či jiné osobní údaje, díky kterým by mohli být identifikováni.
- Dávám své svolení k tomu, aby výzkumnice použila rozhovory pro potřeby své diplomové práce Age management v pobytových sociálních službách a některé části v ní může citovat. Zvuková nahrávka a přepisy rozhovorů však budou po ukončení výzkumu smazány.

**Podpis výzkumníka/výzkumnice:**

**Podpis kompetentní osoby instituce:**

Zdroj: [https://is.muni.cz/th/anzaf/Informovany\\_souhlas.pdf](https://is.muni.cz/th/anzaf/Informovany_souhlas.pdf)