

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2014-2017

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Kateřina Bužíková

Diverzita v řízení lidských zdrojů

Praha 2017

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME) STUDIES

2014-2017

BACHELOR THESIS

Kateřina Buřıkov

Diversity in Human Resources Management

Prague 2017

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

PhDr. Miloř Chlad, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze, dne

Kateřina Bužíková

Poděkování

Děkuji vedoucímu své bakalářské práce, panu PhDr. Miloši Chladovi, CSc., za odborné vedení, za pomoc a rady při zpracování této práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá problematikou diverzity v řízení lidských zdrojů, a to z úhlu pohledu možné diskriminace a nerovného postavení na trhu práce u osob spadajících do tzv. sendvičové generace. Obsahem je zaměření na psychické, sociální a zejména ekonomické dopady ageismu, s nímž se lze v prostoru českého trhu práce v současnosti setkávat a upozornění na uplatňování principu diverzity v řízení lidských zdrojů, coby nástroje v boji proti nezaměstnanosti osob vyššího věku.

Práce je koncipovaná jako teoretická a je určena především pro personalisty, HR manažery či politiky, kteří se zabývají trhem práce a uplatnitelností jednotlivých generací na tomto trhu. V neposlední řadě pak může sloužit také každému občanu České republiky, který se zajímá o širší souvislosti a dopady řízení lidských zdrojů do ekonomického života společnosti.

Klíčová slova

Age management, ageismus, diskriminace, diverzita, nezaměstnanost, rovné příležitosti, řízení lidských zdrojů, sendvičová generace, trh práce, zaměstnanec, zaměstnavatel.

Annotation

The Bachelor Theses focuses on the issue of diversity in human resources management, namely from the perspective of possible discrimination and unequal position in the labor market of persons belonging to the so-called sandwich generation. The content is focused on the psychological, social and economic impacts of ageism in particular because of the possibility of meeting with this concept in the area of the Czech labor market currently. Content also focuses on application of the principle of diversity in human resource management as a tool in the fight against unemployment of elderly employees.

The text is conceived as a theoretical and it's intended primarily for recruiters, HR managers or politicians who specialized on labor market and applicability of different generations in this market. Last but not least, it can also serve every citizen of the Czech Republic, who is interested in a broader context and implications of Human Resource Management in the economic life of society.

Key words

Age management, ageism, discrimination, diversity, employee, employer, equal opportunities, human resources management, labor market, sandwich generation, unemployment.

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PROBLEMATIKA DIVERZITY Z PSYCHOSOCIÁLNÍHO POHLEDU.....	10
2 SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE (SOCIOLOGICKÉ HLEDISKO)	12
2.1 Zaměstnanost osob ve věku 30+ v České republice	12
2.2 Výška vyplácených mezd u osob ve věku 30+ v České republice	15
3 SENDVIČOVÁ GENERACE A JEJÍ CHARAKTERISTIKY.....	18
3.1 Vysvětlení pojmu sendvičová generace.....	18
3.2 Psychologický a fyziologický dopad sendvičové generace na člověka.....	20
3.3 Vnitřní a vnější bariéry lidí v sendvičové generaci	22
3.4 Proměna sendvičové generace v současné době.....	24
4 ZÁKLADNÍ BARIÉRY PROFESNÍHO UPLATNĚNÍ SENDVIČOVÉ GENERACE.....	30
4.1 Zajištění péče o malé děti	30
4.2 Zajištění péče o nesamostatné dospělé osoby.....	32
4.3 Ageismus neboli věková diskriminace	34
5 AGE MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ PRO VĚKOVOU DIVERZITU	37
6. DIVERZITY MANAGEMENT A JEHO CHÁPÁNÍ V PRAXI.....	41
ZÁVĚR	46
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	49
SEZNAM ZKRATEK	55
SEZNAM TABULEK.....	56

ÚVOD

Tato bakalářská práce je v rozsahu teoretické roviny, což vyplývá ze skutečnosti, že daná problematika není do personální práce ani legislativy České republiky dostatečně zakomponována a je potřeba ji i nadále představovat a teoreticky dopracovávat. Z těchto důvodů bylo, po domluvě s vedoucím práce, přistoupeno k pojetí teoretického představení daného tématu.

Předkládaný text je zaměřen na problematiku tzv. sendvičové generace, jejího uplatnění ve všech rovinách, s nimiž se její členové musejí potýkat, tj. na úrovni sociální, ekonomické a zejména pak profesní.

Na uvedené generaci osob je ilustrována problematika zátěže, kterou je působeno na jedince, kteří se ocitají v této životní fázi. Fázi, v níž je pro ně zcela zásadní skloubení jak profesního, tak širokého rodinného fungování. Text je dále zaměřen na možné komplikace, které vyplývají z nedostatečné diverzity v přístupu k řízení lidských zdrojů tak, jak je možné se s nimi setkávat v současné době v podmínkách našeho státního zřízení.

Pozornost je věnována především takovým tématům, jako jsou současný stav trhu práce v České republice, vymezení a charakteristika „sendvičové generace“ (která je zde pojímána coby populační skupina jedinců nad třicet let věku), fungování osob zařaditelných do takto vymezené populace v oblasti jejich profesního zařazení a ekonomického ohodnocení. Dále je nastíněna problematika možných komplikací vyplývajících z případného nedostatečně ohodnoceného či dokonce chybějícího zaměstnaneckého postu těchto osob.

Z výše uvedených důvodů vyplývá i další orientace některých kapitol, a to náhled na sendvičovou generaci z hlediska psychologického a sociálního. Pozornost je tak zaměřena na jedince, jež se ocitají v situaci, kdy musejí zvládat životní úkoly nikoli jen z pozice péče o sebe sama, ale taktéž o své potomky a zároveň už i své rodiče. Úhel pohledu je pak zaměřen na diverzitu v řízení lidských zdrojů jakožto klíčového bodu, na jehož základě je možné usnadňovat fungování osobám sendvičové generace, jejichž každodenní přínos společnosti je zcela neoddiskutovatelný.

Coby protiklad takto pozitivně orientovaného smýšlení a možného bodu obratu v oblasti profesního uplatnění i následného zajišťování ekonomické samostatnosti

rodinných jednotek, v nichž generace třicátníků či starších osob fungují, je pak zmíněna problematika ageismu. Téma ageismu je zde zmíněno z toho prostého důvodu, že se jedná o fenomén, který naopak brzdí progres v rámci snah o harmonizaci životních povinností a odměn, kterých by se jednotlivcům za podobné činnosti mělo dostávat.

Cílem bakalářské práce je poukázat na závažné téma zasahující nikoli pouze profesní uplatnění, uspokojení či růst osob spadajících do sendvičové generace, ale na širší kontext negativních prvků pracovního prostředí (jako je již výše uvedený ageismus). Tyto negativní prvky mohou brzdit produktivitu státu, a navíc mít zásadní negativní dopady jak na ekonomické fungování rodinných systémů v České republice, tak zejména na osobní prožívání životní spokojenosti vysoce vytížených osob, kterými zástupci uvedené generace v praxi skutečně jsou. Tedy na možné sociální a psychologické důsledky nezájmu o jejich běžné denní potíže či dokonce stavění bariér v zásadních otázkách jejich snah o zajištění fungování vlastní rodiny – tedy zejména bariér v oblasti možnosti získání pracovního uplatnění a finanční odměny, která za takto vykonávanou práci osobě po právu náleží.

Hlavní snahou autorky je tedy poukázat na nerovnosti, s nimiž se určitá konkrétní skupina obyvatel může na trhu práce setkávat, a která dané osoby a jejich blízké může ohrožovat (mimo jiné) na existenciální úrovni.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROBLEMATIKA DIVERZITY Z PSYCHOSOCIÁLNÍHO POHLEDU

Diverzita neboli různorodost (jak bývá v českém prostředí tento termín nejčastěji označován), je jedno ze slov cizího původu, které u nás časem zdomácnělo tak, jak se tomu v posledních přibližně dvaceti letech děje u mnoha dalších anglických výrazů.

Různorodost může být vnímána v nejrůznějších oblastech, situacích a úhlech pohledu na základě toho, v jaké souvislosti je o ní hovořeno. V souvislosti s mezilidskými vztahy v pracovní oblasti a řízením lidských zdrojů jako takovým pak nejčastěji hovoříme o užívaném termínu „diversity management“ naznačujícím snahy o vytvoření pracovního kolektivu a prostředí, v němž může každý jeho účastník, bez ohledu na své individuální zvláštnosti, rozvinout v plné míře svůj osobní potenciál.

Základním antonymem pro diverzitu je v takovém případě diskriminace, proti níž se diversity management staví a snaží se o její co největší množnou redukci. V případě trhu práce, jakožto základního prostoru pro nalezení profesního uplatnění každé zdravé dospělé osoby, je pak snižování míry diskriminace vyjádřeno rovnými příležitostmi. Nabytí rovných příležitostí je důležitým cílem nejrůznějších minorit a jiných „upozadovaných“ sociálních skupin, z nichž lze jmenovat například ženy, občany odlišné národnosti, barvy pleti či třeba jedince se zdravotním znevýhodněním či změněnou pracovní schopností. Tito lidé bývají postaveni před nelehký úkol, kterým je snaha vymanit se z uvedených znevýhodňovaných, skupin obyvatel, zapojit se do pracovního procesu a nestát se nezaměstnanou osobou závislou na sociálních příspěvcích.

Diverzita je tedy nejen základním prvkem majícím vliv na toleranci v mezilidských vztazích, ale zároveň je též důležitým přístupem v zaměstnávání, jenž by měl být dodržován zaměstnavateli i personálními pracovníky.

Diverzitu lze definovat jako: „*Různorodost nebo rozmanitost na základě určitého klasifikačního kritéria.*“¹ Pojem pochází z anglického slova diversity, který lze překládat jako rozdílnost či odlišnost.² Tento pojem lze též synonymně nahrazovat pojmem diference, který též vyjadřuje charakteristiku vzájemného odlišování se.

Z psychosociálního pohledu tak diverzita vyjadřuje odlišnost jak individuální (jedná se buď o psychologické hledisko, kdy se odlišuje jeden konkrétní jedinec od druhého, či je touto cestou vyjádřeno fungování osobnosti určitého věku a její odlišnosti od jiných fází vývoje během života člověka); v sociální oblasti diverzita souvisí s kategorizací obyvatelstva do jednotlivých societ. Psychosociální pohled na diverzitu vzhledem k tématice předkládaného textu je pak vyjádřením toho, jakým způsobem se odlišují jednotlivé generace občanů a jak je možné na základě vhodně vedeného age managementu či diversity managementu omezit možné negativní dopady diskriminace související s tím, že se jedinec nachází v určité fázi svého života, zatížené zásadními životními událostmi a životními úkoly.

Dle Mužákové prochází od sedmdesátých let dvacátého století náhled na diverzitu jistým evolučním vývojem, kdy nejprve daný pojem odkazuje zejména na menšinové skupiny a ženy v zaměstnaneckém vztahu (důsledkem toho bylo chápání diverzity manažerů pojímáno jakožto snaha o zvyšování podílu zaměstnanců konkrétní národnosti, etnického původu či ženského pohlaví v lidských zdrojích daného podniku), v současnosti je však pojem diverzita chápán v mnohem širším významu, a to konkrétně jako koncept snahy o vytvoření takových podmínek ve společnosti (a zejména pak podnikatelské sféře), které by všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti umožnily plný rozvoj jejich potenciálu.³

¹ MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KRÍŽKOVÁ, A. a M. ČERMÁKOVÁ. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015, s. 20. ISBN 978-80-7330-266-5.

² Tamtéž.

³ MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí*. Ostrava: Key Publishing, 2014, s. 19. ISBN 978-80-7418-229-7.

2 SOUČASNÁ SITUACE NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE (SOCIOLOGICKÉ HLEDISKO)

Nejčastěji zmiňovanými tématy týkajícími se socioekonomických ukazatelů trhu práce jsou zejména nezaměstnanost a také výška mezd jednotlivých skupin obyvatel.⁴ Tyto oblasti jsou důležité z hlediska nejen ekonomického, ale zejména pak jejich sociálního dopadu na jedince či jejich skupiny, jelikož jak nezaměstnanost, tak také nízké či neúměrně vyplácené mzdy mohou mít negativní dopad na sociální status jednotlivce a následně též ovlivňovat fungování celé jeho rodiny či dalších osob na něm závislých. Právě proto je problematika zaměstnanosti a výšky mezd aktuální u všech kategorií občanů, ať již nahlíženo z hlediska pohlaví, věku či jejich profesní odbornosti aj.

Pro potřeby předkládaného textu bude pozornost zaměřena na aktuální údaje týkající se úrovně zaměstnanosti a výšky vyplácených mezd zejména u osob ve věkovém rozmezí 30 – 60 let, tedy těch, kteří jsou pracovně aktivními občany České republiky a dají se zařadit do skupiny jedinců, jež označujeme tzv. sendvičovou generací.

Pro uvedení potřebných údajů bude využito informací dostupných skrze portál Českého statistického úřadu (dále jen ČSÚ), na jejichž základě budou reflektovány zejména informace týkající se generace věkově vymezené jako 30+.

2.1 Zaměstnanost osob ve věku 30+ v České republice

Dle nejnovějších údajů ČSÚ je současná míra zaměstnanosti (tj. podíl počtu zaměstnaných na počtu všech osob starších patnácti let) uvedena 57,4 %, zatímco míra obecné nezaměstnanosti činí 3,9 %, což vyplývá z šetření provedeného úřadem pod hlavičkou takzvaného Výběrového šetření pracovních sil (dále jen VŠPS) za druhé

⁴ Haló: český levicový deník. *Máme krizi zaměstnanosti, nikoli krizi práce* [online]. 8. 5. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <http://www.halonoviny.cz/articles/view/6051271>.

čtvrtletí roku 2016. V horizontu posledního kalendářního roku je pak možné nalézt určité výkyvy těchto uváděných hodnot, které jsou uvedeny v tabulce číslo 1 níže.

Tabulka 1: Ukazatele míry (ne)zaměstnanosti na trhu práce České republiky v letech 2015-2016

Ukazatel	2. čtvrtletí 2015	3. čtvrtletí 2015	4. čtvrtletí 2015	1. čtvrtletí 2016	2. čtvrtletí 2016
Míra zaměstnanosti (%)	56,4	56,6	56,8	57,0	57,4 ¹
Obecná míra nezaměstnanosti (%)	4,9	4,8	4,5	4,3	3,9 ¹
Míra ekonomické aktivity (%)	59,3	59,5	59,5	59,6	59,8 ¹

¹ Předběžná hodnota.

Zdroj: ⁵

Obecná míra nezaměstnanosti v tomto případě vyjadřuje podíl počtu nezaměstnaných osob na celkové pracovní síle (v procentech), kde číselník i jmenovatel jsou ukazatele konstruované podle mezinárodních definic a doporučení aplikovaných ve VŠPS. Ukazatel je konstruován podle metodiky Eurostatu vypracované na základě doporučení Mezinárodní organizace práce (dále jen ILO). Mírou ekonomické aktivity pak rozumíme podíl pracovní síly (zaměstnaných a nezaměstnaných osob) na počtu všech osob starších 15 let.⁶

Tento základní údaj pak lze doplnit o míry zaměstnanosti osob ve věku třicet let a pro období třetího čtvrtletí roku 2016, které jsou znázorněny v tabulce číslo 2 níže, a získat tak podrobnější náhled na problematiku zaměstnanosti osob sendvičové generace.

⁵ Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Míra zaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání (VŠPS)* [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556865/300002154418.pdf/35cd3c8b-33b5-4202-ad6c-7834e81f93c7?version=1.0>.

⁶ Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – metodika*. [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zam_vsps.

Tabulka 1: Zaměstnanost obyvatel České republiky dle věku a pohlaví pro třetí čtvrtletí 2016

Skupina obyvatel	Zaměstnanost pro 3. čtvrtletí 2016 (v tisících)	
	<i>Muži</i>	<i>Ženy</i>
15 – 24 let	180,3	118,5
25 – 29 let	309,7	217,2
30 – 44 let	1214,3	924,2
45 – 59 let	931,4	854,7
60 a více let	254,3	147,0

Zdroj: ⁷

Z uvedených údajů jasně vyplývá, že zaměstnanost mužů ve věku třicet a více let je jednoznačně vyšší, než je tomu v případě žen, a to ve všech věkových kategoriích až do stanovené hranice šedesáti let. V porovnání s celkovou mírou zaměstnanosti je tak zaměstnanost v kategorii mužů značně nadprůměrná, kdežto v případě žen se v několika případech významně přibližuje průměrné hladině (zejména pak ve věkovém rozmezí 30 – 44 let věku), a to i přes ten fakt, že v kategorii mužů je možné detekovat o poznání vyšší procento jedinců, jež dosáhli pouze na základní stupeň vzdělání – viz tabulka č. 3 níže.

⁷ Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - čtvrtletní údaje - 3. čtvrtletí 2016 (VŠPS)* [online]. 30. 12. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-3-ctvrtleti-2016>.

Tabulka 2: Dosažené vzdělání obyvatel České republiky pro rok 2015 dle pohlaví

Dosažený stupeň vzdělání	Muži (%)	Ženy (%)
Základní či bez vzdělání	21,0	12,8
Střední bez maturity	65,4	48,3
Střední s maturitou	71,9	54,9
Vysokoškolské	79,2	69,0

Zdroj: ⁸

Z uvedených údajů vyplývá, že pouze základní či žádné vzdělání je častěji detekováno v případě šetření v rámci kategorie obyvatel mužů České republiky. Ve vyšších stupních vzdělávání však již dosažený stupeň edukace u mužů převažuje dosažené vzdělání žen.

2.2 Výška vyplácených mezd u osob ve věku 30+ v České republice

Na tomto místě bude uveden stručný přehled výšky vyplácených mezd v České republice, a to dle jednotlivých věkových kategorií pro rok 2015 (viz tabulka číslo 4 níže).

V tabulce číslo 4 jsou uvedeny termíny medián mezd a průměr – tyto pojmy užívá ČSÚ v tomto významu: „*Medián představuje hodnotu mzdy zaměstnance uprostřed mzdového rozdělení; to znamená, že polovina hodnot mezd je nižší a druhá polovina je vyšší než medián. Na rozdíl od průměrné mzdy, která je vypočtena na základě podkladů z podnikového výkaznictví, je medián nutné odvozovat ze statisticko-matematického modelu na podkladě výběrového šetření, protože podnikové výkazy obsahují jen agregované údaje za celý podnik nebo organizaci.*“

⁸ Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Míra zaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání (VŠPS)* [online]. 29. 12. 2016 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556865/300002154418.pdf/35cd3c8b-33b5-4202-ad6c-7834e81f93c7?version=1.0>.

Průměrná hrubá měsíční mzda pak představuje „podíl mezd bez ostatních osobních nákladů připadající na jednoho zaměstnance evidenčního počtu za měsíc. Do mezd se zahrnují základní mzdy a platy, příplatky a doplátky ke mzdě nebo platu, odměny, náhrady mezd a platů, odměny za pracovní pohotovost a jiné složky mzdy nebo platu, které byly v daném období zaměstnancům zúčtovány k výplatě. Nezahrnují se náhrady mzdy nebo platu za dobu trvání dočasné pracovní neschopnosti nebo karantény placené zaměstnavatelem. Jedná se o hrubé mzdy, tj. před snížením o pojistné na veřejné zdravotní pojištění a sociální zabezpečení, zálohové splátky daně z příjmů fyzických osob a další zákonné nebo se zaměstnancem dohodnuté srážky.“⁹

Tabulka 3: Vyplácené hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví pro rok 2015

Věková kategorie	Medián mezd (Kč/měsíc)		Průměr (Kč/měsíc)	
	Muži	ženy	Muži	Ženy
Od 19 let	17 287	15 230	17 747	15 580
20 - 24 let	20 217	17 196	20 738	18 044
25 – 29 let	24 265	21 639	25 853	23 245
30 – 34 let	26 610	22 725	30 480	25 605
35 – 39 let	27 877	21 334	34 036	24 379
40 – 44 let	27 649	21 401	34 459	24 273
45 – 49 let	26 898	21 389	33 117	24 103
50 – 54 let	26 262	22 258	31 738	24 463
55 – 59 let	24 750	21 701	29 552	24 013
60 – 64 let	24 970	24 861	29 973	27 410
65 a více let	24 274	19 205	31 708	23 988

Zdroj: ¹⁰

⁹ Český statistický úřad. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců – Metodika*. [online]. 5. 12. 2016 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m.

¹⁰ Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Struktura mezd zaměstnanců – 2015*. [online]. 6. 6. 2016 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2015>.

Z tabulky vyplývá, že nejméně finančně ohodnocováni jsou mladí absolventi bez praxe a následně zaměstnanci ve věku 50 – 65 let, což může představovat značný problém. Právě u jedinců této věkové kategorie je totiž největší předpoklad nutnosti péče nejen o vlastní potomky, ale taktéž o již staré rodiče v seniorském věku, kteří jsou již často neschopni se o sebe postarat vlastními silami, a navíc jsou finančně odkázáni na pobírání sociálních dávek formou vypláceného důchodu.

S touto skutečností souvisí, v poslední době často diskutované spojení, feminizace chudoby. Již od konce sedmdesátých let 20. století dochází na celosvětové úrovni ke zvyšujícímu se podílu chudoby mezi ženami oproti mužům. V České republice se tento jev vyskytuje hned z několika důvodů, které přímo souvisí s tématem této bakalářské práce a následující kapitolou. Jednou z hlavních příčin, proč jsou ženy častěji postiženy chudobou než muži, je právě rozdíl v příjmech po dobu produktivního věku (v České republice tvoří tento rozdíl v průměru 25 %), s nižšími příjmy pak samozřejmě dochází i k nižším důchodům. Vezmeme-li v úvahu, že se ženy obecně dožívají vyššího věku než muži, je zřejmé, že počet chudých seniorek je poté opět vyšší než počet chudých seniorů. Ze statistik můžeme vyčíst, že devět z deseti chudých lidí starších 65 let jsou právě ženy.¹¹

¹¹ iRadio Wawe. *Prolomit vlny: Feminizace chudoby*. [online]. 16. 10. 2014 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiowave/prolomitvlny/_zprava/prolomit-vlny-feminizace-chudoby--1409123.

3 SENDVIČOVÁ GENERACE A JEJÍ CHARAKTERISTIKY

V této kapitole bude věnována pozornost samotnému pojmu sendvičová generace – jeho významu, charakteristice a náplni, a to zejména z hlediska pracovně aktivního jedince, jehož zařazení do této skupiny lidí znamená poměrně vysokou zátěž a z ní vyplývající možné potíže týkající se jeho pracovního uplatnění a výkonnosti.

Kromě již uvedených demografických skupin, jimž hrozí zvýšená míra nezaměstnanosti, jsou další potenciálně ohroženou kategorií též lidé, jež je možné zahrnout do tzv. sendvičové generace. Tito lidé jsou v posledních dvou desetiletích zahrnováni do populace, která dosáhla na své vlastní specifické označení, a to díky značným demografickým proměnám společnosti, s nimiž nebylo v našich podmínkách dříve možné se setkat. Společně s vymezením tohoto nového prvku ve společnosti pak dochází také k zaměření pozornosti a snaze o jeho definici, charakteristiku a vlastní problematiku.

3.1 Vysvětlení pojmu sendvičová generace

Sendvičová generace, či taktéž pojem sendvičová konstelace,¹² je termín užívaný za účelem pojmenování sociodemografické charakteristiky konkrétní populace obyvatel, která je charakterizována zcela zásadními proměnami sociálních rolí a ekonomických závazků jednotlivce. Slovo konstelace zde jasně naznačuje, že se daná osoba nachází v určité sociální soustavě, jež svou dynamikou a fungováním určuje jeho pozici a její náplň, a to v závislosti na ostatních zúčastněných osobách daného – rodinného – systému.

¹² ŠINDELÁŘ, M. *Sendvičová konstelace a well-being člověka: vhled do českého terénu*. s. 31 – 49 [online]. [cit. 12. 07. 2016]. Dostupné z: http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/03_Sendvicova_konstelace_a_well-being_cloveka_Sindelar.pdf.

Šindelář sám uvádí, že pojem sendvičová generace je užíván k označení lidí ve věkovém rozmezí 40 – 60 let nacházejících se doslova v průsečíku několika rolí a požadavků, které jsou v jejich rámci na člověka kladeny.¹³ Konkrétně se lze u autora dočíst, že se jedná o: „*role rodiče podporujícího své děti, role dcery nebo syna pečujících o rodiče své anebo svého partnera a role ekonomicky aktivního člověka.*“¹⁴ Nároky kladené na danou generaci jsou tak multiplikované a často velmi náročné hned z několika hledisek – sociálního, ekonomického i psychologického.

Bertini označuje jedince sendvičové generace jakožto „vícegenerační pečovatele“, jejichž základní charakteristikou je ten fakt, že: „*dospěli do středního věku a ocitli se mezi svými nezaopatřenými dětmi a stárnoucími rodiči jako náplň do sendviče: pečují, obstarávají a naplňují to, co se jeví jako nekonečné, příliš početné a někdy až závratné potřeby jak jejich potomků, tak seniorů v rodině.*“¹⁵ Odtud tedy vysvětlení užívaného metaforického pojmenování pro danou populaci.

Pro účely předkládaného textu je za sendvičovou generaci považována populace osob starších třiceti let, jelikož právě hranice třicátého roku věku je z hlediska vývoje člověka považována za předěl mezi časnou a střední dospělostí;¹⁶ právě dosažení vývojového stupně střední dospělosti (která je taktéž běžně označována za „střední věk“) je jednou ze základních charakteristik generace osob starajících se v současnosti souběžně o potomky i své rodiče. Ačkoli mnozí autoři, jako například právě Šindelář či

¹³ ŠINDELÁŘ, M. *Sendvičová konstelace a well-being člověka: vhléd do českého terénu.* s. 3 [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/03_Sendvicova_konstelace_a_well-being_cloveka_Sindelar.pdf.

¹⁴ Tamtéž.

¹⁵ BERTINI, K. *Sendvičová rodina: souběžná péče o malé děti a seniory.* Praha: Portál, 2013, s. 13 – 14. ISBN 978-80-262-0478-7.

¹⁶ LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie.* 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 167. ISBN 80-247-1284-9.

Bertini vymezují sendvičovou generaci věkovým rozmezím 40 – 60 let, sami tito autoři připouštějí, že její zcela jasná věková definice neexistuje.¹⁷

3.2 Psychologický a fyziologický dopad sendvičové generace na člověka

Monika Hodáčová pro portál Psychologie.cz sestavila poměrně výstižnou charakteristiku běžných dní osob sendvičové generace, v níž uvádí kupříkladu následující: „*Pořádně se vyspat. Mít alespoň jeden den, kdy po mně nebude nikdo nic chtít. Přijít domů, mít navařeno, vypráno a uklizeno a nedělat nic. I tak mohou vypadat sny střední generace.*“¹⁸ Z uvedeného citátu poměrně jasně vyplývá, že to, co mladší (a často také starší) generace považují za zcela samozřejmé, může být pro produktivní osoby středního věku doslova snem. Tyto běžné úkony, jako jsou úklid, vaření, nákupy, zajišťování veškerých pochůzek a podobně jsou totiž nejčastěji právě v „popisu práce“ jedinců generace, která je v současnosti nazývána sendvičovou. Plnění veškerých základních povinností a úkonů zajišťujících běžný chod domácnosti pak může mít za následek celou řadu psychických negativních projevů, které mají souvislosti nejen se stresem a odpovědností, jež dané osoby prožívají, ale taktéž mohou úzce souviset s faktem, že ačkoli se na ně spoléhají další dvě generace, u samotných těchto jedinců s postupem věku dochází k postupným fyziologickým změnám ohlašujícím nástup pozdní dospělosti, která se může vyznačovat úpadkem některých funkcí.

¹⁷ BERTINI, K. *Sendvičová rodina: souběžná péče o malé děti a seniory*. Praha: Portál, 2013, s. 28. ISBN 978-80-262-0478-7.

¹⁸ HODÁČOVÁ, M. *Sny sendvičové generace: Nikdy nemůžete vědět, jestli pro Vás život nemá schovaný ještě nějaký dárek*. Psychologie.cz [online]. 11. 5. 2016 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/sny-sendvicove-generace/>.

Z psychologického hlediska jsou základními životními úkoly osob sendvičové generace zejména následující body:¹⁹

- plné ujetí se odpovědnosti za řízení a náplň vlastního života,
- budování zvolené profesní kariéry,
- péče o vlastní děti,
- vyrovnání se s pomalu nastupujícím obdobím stáří,
- péče o vlastní nemohoucí rodiče,
- vyhodnocení (bilance) výsledků svého dosavadního života.

První tři výše uvedené body se týkají období střední dospělosti, druhé tři body pak spadají spíše již do věku dospělosti pozdní, tedy přibližně od dosažených 45. narozenin člověka.

Ze zásadních změn v oblasti psychologických projevů pak po třicátém roce života postupně dochází k neustále více se zvyrazňujícímu poklesu intelektových schopností, naopak značným pozitivem je povětšinou relativní stabilita v oblasti emočního prožívání a přístup k představovaným problémům z hlediska střízlivého realismu.²⁰ Tyto vlastnosti se pak projevují v každodenním přístupu k pracovním i rodinným povinnostem.

Z hlediska fyziologického je nutné zaměřit se zejména na procesy probíhající ve věku pozdní dospělosti, kdy již může docházet ke značným projevům deteriorace organismu, jež jsou ilustrovány následujícími procesy:²¹

- pokles fyzické výkonnosti,
- zpomalení reakcí,

¹⁹ LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 172 a 187 – 190. ISBN 80-247-1284-9.

²⁰ LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 173 – 177. ISBN 80-247-1284-9.

²¹ LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 190 – 191. ISBN 80-247-1284-9.

- zhoršování citlivosti smyslů (zejména pak zraku),
- hromadění příznaků některých chronických onemocnění (kupříkladu kardiovaskulárních),
- známky stárnutí detekovatelné ve vnějším vzhledu (vrásky, šedivění vlasů apod.),
- menopauza, u mužů pak obdobný proces nazývaný andropauzou.

V období starší dospělosti tak obecně člověku již postupně začínají takzvané „docházet síly“, což v kombinaci s nutností péče o potomky i vlastní staré rodiče zároveň může jedinci působit značné potíže jak psychologického, tak také fyzického rázu. Člověku nezbývá potřebný čas a energie k tomu, aby se mohl věnovat také sám sobě a svým životním úkolům či problémům.

3.3 Vnitřní a vnější bariéry lidí v sendvičové generaci

Jedinci spadající do kategorie sendvičové generace mohou mít celou řadu bariér. V souvislosti s ekonomickým zajištěním a uplatňováním osoby na trhu práce je pak problematika osob ve věku nad třicet let důležitá zejména z pohledu takzvaných gender studies, tj. *„teoretická i prakticky orientovaná oblast humanitních věd, která je zaměřena na zkoumání postavení a rovnosti mužů a žen nikoli z hlediska biologického (tedy zaměřujícího se na samotné pohlaví jakožto na rozdílový prvek), ale z hlediska kulturně – sociálního, tedy stereotypů a proklamovaných přístupů k muži či ženě na základě automaticky předpokládaných vlastností, schopností a rolí, které jsou jim přisuzovány samotnou společností a jsou prosazovány právě sociálními tlaky.“*²² Jelikož role pečovatelky (ať již o staré nemohoucí rodiče, či malé nezaopatřené děti) je, i přes veškeré

²² LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a H. MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, s. 339. ISBN 80-7184-310-5.

kulturní, sociální a politicky prosazované ideály posledních přibližně padesáti let, v české kultuře tradičně připisována právě ženám.²³

V českém prostředí tak dochází k situacím, kdy jsou ženy nejen přetěžovány z hlediska očekávaného plnění jejich funkce matky i dcery jakožto pečovatelky, ale zároveň díky časové, psychické a někdy též i fyzické náročnosti takto přisuzovaných funkcí může u žen docházet k jejich diskriminaci ze strany (potenciálního) zaměstnavatele.

Že se jedná o skutečné, aktuálně vnímané společenské a ekonomické téma, dokazuje například článek České tiskové kanceláře uvedený pod názvem: Sendvičová generace narůstá, ženy se musí starat o své děti i rodiče, z roku 2013. V tomto článku je jasně uvedeno, jak moc je podobná péče o ostatní členy rodiny pro ženy náročná a že celých 26 % uchazeček o zaměstnání pocituje diskriminaci ze strany potenciálních zaměstnavatelů při hledání pracovního místa právě v důsledku požadování jejich asistence při starosti o mladší i starší generaci rodinných příslušníků.²⁴

Z hlediska uplatnitelnosti na trhu práce tak může být pouhý fakt, že je daná osoba ženou, značnou bariérou při snaze o kariérní uplatnění a finanční zajištění rodiny. A přitom právě pro osoby středního věku starající se jak o své rodiče, tak vlastní potomky, jsou finanční prostředky tolik důležité.

²³ REZLEROVÁ, J. *Postavení žen na trhu práce je stále složité*. Novinky.cz [online]. 5. 4. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/297989-postaveni-zen-na-trhu-prace-je-stale-slozite.html>.

²⁴ iDNES.cz: zprávy. *Sendvičová generace narůstá, ženy se musí starat o své děti i rodiče* [online]. 8. 8. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/sendvicova-generace-zen-pecuje-o-deti-i-o-starnouci-rodice-pmw-/domaci.aspx?c=A130808_124318_domaci_skr.

3.4 Proměna sendvičové generace v současné době

Bertini uvádí, že v současné době (r. 2013) je v České republice zhruba 2,25 milionu obyvatel ve středním věku,²⁵ tedy v hlavní vývojové fázi člověka charakterizované svou příslušností ke generaci, která je označována jakožto sendvičová. V Americe je situace taková, že lidí tam žijících a nacházejících se ve středním věku je přibližně 50 milionů, což je (stejně jako v případě České republiky) čtvrtina všech obyvatel.²⁶

S označením „sendvičová generace“ se lze v České republice setkat již v rámci tematiky rodinných uspořádání z dob rozvinutého socialismu ve druhé polovině minulého století, kdy Matoušek tímto termínem označuje střední generaci rodinných uspořádání, která tak již v době komunistické nesla zřejmě nejvyšší zátěž co do nároků na podporu jak u vlastních potomků, tak také u generace svých rodičů. K danému jevu dochází i v situacích, kdy nově vznikající rodinná uspořádání díky brzké sňatkovosti začínají péči o své potomky ještě v období, kdy jsou jejich vlastní rodiče (tedy prarodiče nově narozených dětí) stále ještě v produktivním věku, a tudíž schopni postarat se sami o sebe, což byl zcela typický model fungování rodin v komunistické éře.²⁷

K současné situaci v České republice se pak Hasmanová Marhánková vyjadřuje následujícím způsobem: *„Současná česká společnost spolu s většinou evropských zemí prochází výraznou změnou ve věkové struktuře populace. Klesající porodnost spolu s prodlužující se délkou dožití ústí do procesů, které nazýváme tzv. demografickým stárnutím. Tento proces přitom dopadá jak na společnost jako celek, kde dochází k výrazné proměně v zastoupení jednotlivých věkových skupin, tak na individuální biografie lidí (např. s ohledem na delší pobyt na trhu práce, nutnost organizace práce*

²⁵ BERTINI, K. *Sendvičová rodina: souběžná péče o malé děti a seniory*. Praha: Portál, 2013, s. 14. ISBN 978-80-262-0478-7.

²⁶ Tamtéž.

²⁷ MATOUŠEK, O. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 3. rozšíř. a přeprac. vyd. Praha: SLON, 2003, s. 40. ISBN 80-86429-19-9.

a péče apod.).²⁸ Uvedený komentář tak jasně ukazuje na demografické proměny nejen obecně evropské, ale konkrétně též české společnosti, které mají přímý důsledek na proměny fungování a povinností populace sendvičové generace. Vybrané statistiky porodnosti na přelomu nového tisíciletí je možné sledovat v tabulce číslo 5 níže. Průměrný věk matky pak můžeme sledovat v tabulce číslo 6.

Tabulka 4: Natalita českých občanů v letech 1993 – 2015

Rok narození	Z toho živě narozených novorozenců	Rok narození	Z toho živě narozených novorozenců
1993	121 025	2011	108 673
1994	106 579	2012	108 676
1995	96 097	2013	106 751
2000	90 910	2014	109 860
2005	102 211	2015	110 764
2010	117 153		

Zdroj: ²⁹

Uvedená léta byla zvolena nejen na základě dostupných informací ve veřejné části databáze Českého statistického úřadu, ale uvedená léta byla zvolena v minulém století na základě jejich ilustrace skutečně rapidního poklesu natality, v rámci nového milénia. Pro rok 2015 pak lze uvést, že porodnost dosáhla hodnoty 110,8 tisíce dětí, což je sice údaj vyšší než v roce 2014 (v tomto roce se narodilo celkem 109,9 tisíce novorozenců)³⁰, ovšem vzhledem k údajům z roku 2010 se opět jedná o zřetelně menší číslo. Lze tedy říci, že natalita českého obyvatelstva meziročně kolísá a může dosahovat i výkyvům

²⁸ HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Situace osob ve věku 45+ na trhu práce*. Gender Studies, o. p. s., 2013. s. 2 [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf.

²⁹ Český statistický úřad. *Porodnost a plodnost – 2011 až 2015. Živě narození podle kalendářních měsíců v letech 1993-2015*. [online]. 12. 12. 2016 [cit. 7. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20566735/400811a1.pdf/14a0edab-1b31-4ff9-8e32-34bbb120c61f?version=1.0>.

³⁰ Finance: Celkově.cz. *Porodnost v roce 2015 byla vyšší, úmrtí ji však převýšila* [online]. 21. 3. 2016 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/porodnost-v-roce-2015>.

směrem k pozitivním, tedy zvyšujícím se hodnotám, ovšem z dlouhodobého hlediska rozhodně nedosahuje výsledků z roku 1993. Z tohoto důvodů je možné říci, že porodnost v České republice má spíše klesající tendenci.

Dalším trendem posledních let, který přímo souvisí s problémy sendvičové generace, je prodlužování délky života. Z údajů Eurostatu, což je „*statistický úřad Evropské unie a organizační složka Evropské komise na úrovni generálního ředitelství. (jeho úkolem je předkládat harmonizovaná statistická data na úrovni celé EU a zároveň poskytovat statistické srovnání regionů (NUTS) a členských států,*³¹ vyplývá, že průměrná délka pracovního života v Evropské unii v roce 2015 byla 35,4 let. To je o 1,9 let více než v roce 2005, a to zejména díky delší pracovní dráze žen. Ta se během posledních 10 let prodlužovala rychleji než u mužů (o 2,6 let u žen a o 1,2 roku u mužů). Pracovní kariéra mužů tak v roce 2015 trvala v průměru 37,9 let u mužů a 32,8 let u žen. Konkrétně v České republice muži pracovali v roce 2015 v průměru 38,2 let a ženy 31,9 let.³²

Celkové stárnutí českého národa je jedním ze základních faktorů způsobujících, že právě osoby spadající do uvedené generace mají celou řadu povinností, které (jak jsme již ilustrovali na situaci druhé poloviny dvacátého století) řešily již generace předchozí. Ovšem na rozdíl od těchto předchozích generací se povinnosti vyplývající z nutnosti péče jak o děti, tak o vlastní rodiče, stupňují zejména v tom smyslu, že trvají po skutečně dlouhou dobu.

Nejenže jsou vlastní rodiče (tedy generace prarodičů v rámci třígeneračního rodinného uspořádání) na živu do vysokého věku a vyžadují tedy mnohem delší dobu pozornost, která jim musí být věnována, ale dalším faktorem ztěžujícím běžné fungování střední (sendvičové) generace je též situace, kdy vlastní děti v současnosti setrvávají po mnohem delší dobu takzvaně „doma“. Svě vlastní rodiny zakládají v mnohem pozdějším věku, než tomu bylo ještě na konci minulého století. Z rodičovského domu se odchází (až

³¹ Český statistický úřad - Odbor mezinárodní spolupráce. *Evropská unie-Eurostat*. [online]. únor 2011 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropska_unie_eurostat).

³² Diakonie Českobratrské církve evangelické. *Eurostat: Délka pracovního života se za 10 let prodloužila o 2 roky*. [online]. 18. 11. 2016 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.dustojnestarnuti.cz/res/archive/016/001903.pdf?seek=1479656044>.

na výjimky týkající se například studia v odlehlém městě) v pozdějším věku a jsou tedy na rodičích mnohem déle závislí, ať již ekonomicky či emocionálně.

V souvislosti s proměnami charakteristik sendvičové generace je též zapotřebí uvést, že jedním z významných faktorů formování jejího fungování je též ten fakt, že samotní její zástupci se pro založení rodiny s dětmi rozhodují v pozdějším věku, než tomu bylo dříve. Pro toto tvrzení svědčí statistické šetření uvedené v tabulce číslo 6 níže, v níž je zaznamenán průměrný věk žen chystajících se k porodu svého prvního potomka.

Tabulka 6: Průměrný věk prvorodiček v České republice

Rok	Průměrný věk prvorodičky (v letech)	Rok	Průměrný věk prvorodičky (v letech)
1960	25,4	2008	29,3
1970	25,0	2009	29,4
1980	24,7	2010	29,6
1990	24,8	2011	29,7
2000	27,2	2012	29,8
2005	28,6	2013	29,9
2006	28,9	2014	29,9
2007	29,1	2015	30,0

Zdroj: ³³

V roce 2015 pak průměrný věk české prvorodičky poprvé překročil hranici třiceti let věku. Trend odkládání založení rodiny ve smyslu pořízení si vlastních dětí je tedy taktéž velmi zásadním demografickým projevem současné české společnosti.

S péčí o děti pak souvisí též problematika nezaměstnanosti žen či jejich zaměstnávání na méně kvalifikovaných (a tudíž i hůře) platově ohodnocených pozicích. Možný k tomuto uvádí, že procesy spojené s péčí o dítě způsobují značnou devalvaci ženské kvalifikace, kdy i přes možnou následnou snahu o návrat do původního (někdy

³³ Český statistický úřad. *Demografická příručka - 2015. Průměrný věk žen při narození prvního dítěte v letech 1950-2015*. [online]. 24. 11. 2016 [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/49554504/130055160615.pdf/98ab636b-cab0-400d-a2cb-86a629322bf2?version=1.1>.

poměrně významného) zaměstnaneckého postu se takto „zpožděné“ matky nemohou ve většině případů již nikdy porovnávat s muži, kteří neměli své profesní povinnosti a kariérní snahy ztížené právě nutným přerušením vyplývajícím ze situace nově nastoleného mateřství.³⁴

Jako důkaz tohoto tvrzení může posloužit tabulka č. 7, kde je na první pohled patrné, že bez ohledu na dosažené vzdělání, je nezaměstnanost žen – zejména pak v produktivním věku, mnohem vyšší než u mužů.

Tabulka 7: Nezaměstnanost dle úrovně vzdělání a věku za třetí čtvrtletí roku 2016 v České republice

NEZAMĚŠTNANÍ	ÚROVEŇ NEJVYŠŠÍHO DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ								
	celkem	základní		střední bez maturity		střední s maturitou		vysokoškolské	
		muži	ženy	muži	ženy	Muži	ženy	muži	ženy
15 až 24 let	38600	7000	5600	7000	3100	6000	7400	0	1800
25 až 29 let	31400	2400	4500	2300	4100	4300	4500	3100	6000
30 až 34 let	26600	2400	4200	6100	3700	2200	3500	1300	3200
35 až 44 let	49500	6400	5600	9200	12100	2700	9200	1900	2500
45 až 54 let	37100	4400	6000	6800	8800	3400	4900	1100	1700
55 a více let	29700	1800	3600	9400	4300	4100	3500	1900	1100

Zdroj: ³⁵

Zde se tedy dostáváme k velmi zásadnímu paradoxu (dalo by se říci patové situaci českých žen), kdy společnost na ženy u nás nahlíží stále jako na ty osoby, které by se měly starat o většinu členů rodinného systému, ovšem nenabízí jim pro to vhodné podmínky, zejména ty ekonomické, v jejichž rámci jsou ženy ve své podstatě diskriminovány právě na základě modelu společností předkládané péče o členy domácnosti, zejména nově narozené děti.

V případě, že se pak nutnost péče o děti spojí s nutností zajištění starší generace prarodičů či dokonce se situací rozvodu manželství a s ním spojeného nejen následného

³⁴ MOŽNÝ, I. *Sociologie rodiny*. 2., upr. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002, s. 153 – 154.

³⁵ Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – čtvrtletní údaje – 3. čtvrtletí 2016. Nezaměstnanost podle úrovně vzdělání a věk, NUTS 1 - Česká republika*. [online]. 30. 12. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/34624837/25012816q338.pdf/53a3d719-beb0-42e9-b8a5-889bca7623c9?version=1.0>.

poklesu finančních příjmů, ale též nutnosti péče samotné osoby o členy úzké i širší domácnosti (jak již bylo též v textu zmíněno), může se situace ženy sendvičové generace stát doslova neúnosnou, a to jak z hlediska finančního, tak také časového a psychického.

Závěrem výše uvedeného šetření je tedy nutné podotknout, že zvýšené nároky na osoby sendvičové generace vznikají na všech třech úrovních fungování třígeneračního rodinného soužití: na úrovních prarodiče – rodiče – děti. Prarodiče přispívají zvýšeným nárokům rodičů svou dlouholetostí, děti svým oddalováním tendencí o osamostatnění se a samotná střední (rodičovská či sendvičová) generace pak dospívá do stádia, kdy se musí poměrně vehementně angažovat jak v péči o své rodiče, tak také vlastní děti. A to často z důvodů oddalování svého rodičovství, tedy chvíle, kdy se jim narodí první z potomků.

4 ZÁKLADNÍ BARIÉRY PROFESNÍHO UPLATNĚNÍ SENDVIČOVÉ GENERACE

V souvislosti se zvýšenými nároky na osoby zařaditelné do kategorie sendvičové generace je nutné též upozornit na ty oblasti života společnosti, jejichž fungování je v současné době poměrně nedostatečným, a které by (v případě, že bude v jejím rámci nabídka odpovídat poptávce) značným způsobem mohly usnadnit fungování uvedených osob, včetně jejich snah o nalezení pracovního uplatnění a ekonomické zajištění potřeb jejich rodinného systému.

4.1 Zajištění péče o malé děti

Touto oblastí je zajištění dostatečného množství a kvality zařízení pro ty členy rodiny, kteří nejsou schopni se během všedního dne o sebe postarat samy, bez cizí pomoci. V případě malých dětí se tak jedná o nabídku a fungování systému předškolních zařízení s jejich výchovně – vzdělávací funkcí. U osob seniorského věku se pak jedná o nabídku zejména sociálních služeb, které mohou pokrýt asistenci, pomoc a zároveň sociální kontakt pro starší nesamostatné osoby v období, kdy jejich primární pečovatelé (tedy jejich děti, toho času hlavní aktéři sendvičové generace) nemohou naplňovat jejich potřeby, nejčastěji z důvodu profesně – pracovního vytížení.

Předškolní zařízení jsou definována jako sociální a výchovná zařízení (v České republice zastoupená zejména mateřskými školami), u nichž lze jakožto jejich hlavní pracovní náplň očekávat koncentraci: „*sociální péče, výchovných aktivit se soustředěním na přípravu dítěte do organizovaného vzdělávání.*“³⁶ Mateřské školy tak mají za cíl připravit své svěřence na nároky a běžné fungování v základním stupni vzdělávání, které je v podmínkách České republiky ze zákona povinné. Kromě této výchovně – vzdělávací

³⁶ KOLÁŘ, Z. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012, s. 113. ISBN 978-80-247-3710-2.

funkce však lze též říci, že jsou zařízení preprimárního vzdělávání též jistou formou respitní (tedy odlehčovací) péče, a to zejména z pohledu rodičů, kteří se nestarají pouze o své potomky, ale zároveň mají další, neodkladné, rodinné a profesní závazky.

Současný stav nabídky možnosti umístění dítěte v předškolním věku (tedy nejčastěji v období mezi třetím a šestým rokem života) do státem zřizované mateřské školy je, vzhledem k poptávce po podobných službách, nedostatečný. Mateřské školy musejí, nejčastěji právě z kapacitních důvodů, zájemce, kteří do nich pošlou své přihlášky, odmítat.³⁷ V případě, že nejsou děti přijaty do státních zařízení (tj. předškolní vzdělávání, která jsou zřizována obcemi, kraji, či například Ministerstvem školství), mají rodiče možnost přihlásit dítě do soukromých center, školiček, klubů. Bohužel ale právě pro osoby sendvičové generace je tato varianta, z finančních důvodů, téměř nereálná. Měsíční částka za docházku jednoho dítěte se v těchto nestátních zařízeních pohybuje od 6000 – 11000,- Kč (v závislosti na obci, v níž daná rodina žije),³⁸ což je pro rodiče, kteří pečují o více členů své domácnosti a mají kvůli tomu často potíže sehnat dobře placené pracovní místo, téměř vyloučené.

Dle posledních, veřejně dostupných, publikovaných statistických údajů Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, bylo v akademickém roce 2015/2016 podáno celkem 41 041 (v roce 2014/2015 dokonce 50 800) neúspěšných žádostí o přijetí dítěte do mateřské školy,³⁹ v případě dětí přijatých je pak nejčastějším modelem fungování tříd s více než dvaceti umístěnými dětmi (konkrétně 23,2 dítěte na jednu třídu),⁴⁰ což je pro poskytování vhodné péče takto malým dětem poměrně vysoké číslo. Z uvedených údajů tak lze pouze potvrdit již uvedený komentář, a to, že nabídka míst

³⁷ CIBULKA, J., ŠULEK M. a P. KOČÍ. *Přeplněné mateřské školy: Podívejte se na mapu, kde je jich nejvíce* [online]. 29. 5. 2015 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/1495469.

³⁸ HOVORKA, J. *Rodiče preferují státní mateřské školy, na soukromé nemají peníze* [online]. 16. 4. 2010 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/rodice-preferuji-statni-materske-skoly-na-soukrome-nemaji-penize/>.

³⁹ Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2015*. [online]. 19. 7. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/36121/>.

⁴⁰ Tamtéž.

státních předškolních vzdělávacích zařízení je nedostatečná a mnozí rodiče tak mohou mít skutečně velké problémy při snaze dítě do podobného zařízení umístit.

4.2 Zajištění péče o nesamostatné dospělé osoby

Sociální služby určené pro jedince seniorského věku, kteří již nemohou spoléhat pouze na svou vlastní svépomoc a jsou závislí na pomoci jiných osob, jsou dle Zákona o sociálních službách z roku 2006 klientům poskytovány zejména v rámci následujících zařízení:⁴¹

- centrech denních služeb,
- denních stacionářích,
- týdenních stacionářích
- domovů pro osoby se zdravotním postižením,
- domovů pro seniory,
- domovů se zvláštním režimem,
- chráněného bydlení,
- sociálních poraden,
- sociálně terapeutických dílen
- a některých dalších.

Nutnost využívání výše uvedených možností pramení právě z proměn takzvané tradiční společnosti, v jejímž rámci následkem vnějších i vnitřních okolností dochází k oslabování mezigeneračních vazeb a následně i přesunu některých tradičních prvků rodinného soužití (jako jsou například pomoc a solidarita) i na jiné subjekty mimo

⁴¹ Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. § 34(1) [online]. 14. 3. 2006 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast3>.

rodinný systém, nejčastěji právě na nejrůznější sociální zařízení.⁴² K této situaci se lze dočíst následující komentář: „*S transformací společnosti tradiční povahy do moderní (případně postmoderní) společnosti se přenesla i odpovědnost za sociálně slabé (seniory, tělesně a duševně postižené a další), tedy ze samotného jedince a jeho rodiny až ke státu, resp. institucionalizovaným způsobům nerodinné péče.*“⁴³ V souvislosti s tematikou předkládaného textu, tedy fungováním sendvičové generace se všemi nároky, které jsou na ni kladeny a zejména z hlediska úhlu pohledu demografických proměn společnosti, které jsou nejvýraznějšími současnými rysy jejího fungování (v čele se stárnutím populace českých obyvatel), je pak nabídka a možnost využití sociální zařízení či jednotlivých sociálních služeb v našich podmínkách téměř nezbytným krokem pro možnost udržitelného fungování vícegeneračních rodinných systémů.

K dostupnosti a vytiženosti jednotlivých nabízených sociálních služeb pro seniory se pak ve své zprávě z roku 2009 vyjadřují Průša a kol., kteří v závěru šetření uvádějí následující souhrnný komentář: „*Provedená analýza vybavenosti jednotlivých krajů a okresů službami sociální péče pro seniory a osoby se zdravotním postižením ukázala, že mezi jednotlivými regiony existují značné rozdíly ve vybavenosti jednotlivými typy služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením a jejich dostupnosti, chybějící kapacity v pobytových zařízeních pro tyto skupiny osob nejsou saturovány péčí poskytovanou v terénních ani ambulantních zařízeních, na regionální úrovni dochází pouze v ojedinělých případech k propojování sociálních a zdravotních služeb. Regionální dostupnost jednotlivých služeb je výrazně determinována strukturou osídlení, velikostí jednotlivých sídel a jejich vzdáleností od centra a větších měst jednotlivých regionů.*“⁴⁴ Ani služby ulehčující rodinám péči o nemohoucí jedince v pokročilém věku tak nejsou vždy dostupné v případě, že je jejich využití třeba a to tím více, v čím menší obci daný jedinec a jeho rodina dlouhodobě pobývají.

⁴² ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER J. a D. KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011, s. 7. ISBN 978-80-262-0027-7.

⁴³ Tamtéž.

⁴⁴ PRŮŠA, L. *Poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: závěrečná zpráva o řešení projektu Analýza a prognóza potřeb poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: ZVZ 209*. Praha: VÚPSV, 2010, s. 149. ISBN 978-80-7416-048-6.

4.3 Ageismus neboli věková diskriminace

Ageismus neboli diskriminace vyplývající z věku určité osoby, je pojmem, který jako první užil americký psychiatr Robert Butler, a to v roce 1968. Obsahem tohoto slova je stereotypní nahlížení na konkrétního člověka či celou populaci lidí odvíjející od jejich dosaženého věkového milníku.⁴⁵ V souvislosti s řízením lidských zdrojů a politikou zaměstnanosti pak lze hovořit o možném náhledu na starší jedince jakožto na ty, kteří jsou pomalí, mají zastaralé názory, nemají tak vysokou pracovní výkonnost, a proto jsou pro zaměstnavatele méně přitažlivými kandidáty při obsazování nabízených pracovních pozic.

U Vidovičové a Rabušice se pak setkáme s takovou definicí, že: *ageismus – neboli věková diskriminace je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.*⁴⁶

V podstatě lze ageismus považovat za sociálně – patologický jev, který (stejně jako například rasismus) nemá v oblasti profesionálního personálního řízení své místo. Bohužel je tomu často naopak.⁴⁷

Z pohledu této věkové diskriminace se často setkáváme s negativními, stereotypními názory o osobách 50+:

- jsou staří,
- mají pomalejší pracovní tempo,

⁴⁵ Ageismus.cz. *O Ageismu: definice* [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.ageismus.cz/index.php@m=2.html>.

⁴⁶ VIDOVIČOVÁ, L. a L. RABUŠIC. *Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. Praha, Brno: VÚPSV, 2005, str. 5. Výzkumné zprávy.

⁴⁷ TRUSINOVÁ, R. *Ageismu v Česku nahrávají hodnotové orientace mladých i seniorů* [online]. 22. 9. 2014 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/ageismu-v-cesku-nahravaji-hodnotove-orientace-mladych-i-senioru>.

- jsou málo flexibilní a dynamičtí,
- neumí pracovat s PC a neumí jazyky,
- hůře se přizpůsobují novým podmínkám,
- pomalu se adaptují,
- brzdí rozvoj,
- představují zátěž,
- jsou neproduktivní,

Ageismus je též dlouhodobě neudržitelným konceptem a to zejména z důvodu, že populace stárne. Z údajů ČSÚ vyplývá, že v roce 2015 bylo v České republice 1 932 412 obyvatel starších 65 let.⁴⁸ A tak, jak je patrné, jsou vyznavači ageismu prakticky sami proti sobě. Existuje totiž téměř 100% pravděpodobnost, že i z nich samotných jednou budou osoby nad 45 let věku či starší, které budou též v roli participanta na demografickém jevu nazývaném sendvičová generace a jejich diskriminace z hlediska možnosti zisku zaměstnanecké pozice či jejího udržení tak pro ně bude zcela zásadním prvkem ovlivňujícím kvalitu života jich samotných i ostatních členů rodiny.

V České republice existuje organizace Alternativa 50+, o.p.s., která se snaží upozornit na problematiku věkové diskriminace, a to zejména z genderového úhlu pohledu. Z tohoto důvodu vytvořila síť ambasadorů a ambasaderek Proti ageismu, z velké míry složených ze známých osobností, kteří si kladou následující cíle:

- prosazovat témata rovných příležitostí různých věkových skupin a žen a mužů ve společnosti,
- navrhovat a podporovat přijetí takových opatření, která zlepší postavení lidí nad 50 let,
- odstraňovat stereotypy o generaci 50+,
- být psychickou podporou pro osoby, které čelí diskriminaci,

⁴⁸ Český statistický úřad. *Veřejná databáze – průměrný věk obyvatelstva v České republice, v roce 2015*. [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5>.

- spojovat leckdy nesourodé snahy o odstranění věkové nebo genderové diskriminace.⁴⁹

Zapojením ambasadorů a ambasaderek organizace Alternativa 50+, o.p.s. předpokládá větší atraktivitu a zaujetí tohoto důležitého tématu pro média a další odborné subjekty. Ze známých osobností zapojených do tohoto projektu lze jmenovat např.: PhDr. Vladimíra Špidlu, Mgr. Jiřího Dientsbiera, Prof. RNDr. Václava Hampla, DrSc., Táňu Fischerovou, Mgr. Annu Šabatovou, aj.

⁴⁹ Alternativa 50+. [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://protiageismu.alternativaplus.cz/>.

5 AGE MANAGEMENT JAKO NÁSTROJ PRO VĚKOVOU DIVERZITU

Trh práce je dle Kalousové, Šterna, Žákavce a Zábrženské prostředím, v němž se odehrávají a uskutečňují jak ekonomické, tak také sociální procesy, a to ve vzájemné interakci.⁵⁰ Tento poznatek je zásadním ve vztahu k současnému fungování globálních společností a vedení firem (zejména pak jejich zaměstnavatelů a řídicích pracovníků) k jejich podnikatelské odpovědnosti. Že takovýto náhled na starší generace je nejen nekorektní, ale často též nesprávný, dokazuje ve své publikaci například Hasmánová Marhánková,⁵¹ ale i jiní autoři.

Age management tak lze chápat jako: „*Řízení a rozvoj lidských zdrojů v kontextu věku.*“⁵² V souvislosti s již uvedenými poznatky o stárnutí české populace, formování nových povinností a životního stylu sendvičové generace, ale i jiných zmiňovaných demografických změn, které svou podstatou vždy souvisejí s věkem člověka i celých populací, je pak nutné age management přijímat jako nedílnou součást řízení lidských zdrojů současného světa a jeho sociálně – ekonomického fungování vedoucího ke spokojenosti širokých vrstev obyvatelstva rozvinutých zemí.

Zásadním pojmem a zároveň charakteristikou pracovního trhu je v současnosti takzvaná flexibilita pracovního trhu⁵³, které (bohužel) v podmínkách českého trhu práce prozatím není dosaženo v jejím dostatečném rozsahu a obsahu. Nízká mobilita a flexibilita pracovních sil trhu práce pak může jakožto svůj negativní dopad vyústit

⁵⁰ KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 19. ISBN 978-80-260-8019-0.

⁵¹ HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Aktivita jako projekt: diskurz aktivního stárnutí a jeho odezvy v životech českých seniorů a seniorek*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2013. Studie (Sociologické nakladatelství). 170 s. ISBN 978-80-7419-152-7.

⁵² KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 19. ISBN 978-80-260-8019-0.

⁵³ Tamtéž.

v diskriminaci zaměstnanců, mimo jiné těch, kteří již překročili práh dosažení padesátého roku věku či se k této hranici již blíží.⁵⁴

Na rozdíl například od Dánska, v němž již funguje systém deregulace a liberalizace pracovních míst – známý pod označením flexcurity⁵⁵ – je český trh stále poměrně rigidní, což je též jedním z důvodů, proč jsou určité sociální skupiny (mimo jiné též matky po mateřské dovolené, stárnoucí populace kolem padesáti let věku apod.) ohroženy nezaměstnaností, které by se dalo případně předcházet. V odborné literatuře se lze k současnému stavu českého trhu práce dočíst následující komentář: „*Český trh práce je výrazně rigidní, přetrvává vysoká sociální ochrana pracovních úvazků na dobu neurčitou (...), včetně negativních, často diskriminačních, již výše uvedených důsledků současného stavu.*“⁵⁶

Mimo to právě flexibilní (vyvážený regulovaný) pracovní trh je tím faktorem, který dokáže podpořit:⁵⁷

- konkurenceschopnost,
- inovace,
- rozvoj a řízení age managementu,
- diverzitní přístupy a jejich rozvoj,
- rozvoj odpovědného podnikání.

⁵⁴ KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 19. ISBN 978-80-260-8019-0.

⁵⁵ KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 18 – 19. ISBN 978-80-260-8019-0.

⁵⁶ KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 20. ISBN 978-80-260-8019-0.

⁵⁷ Tamtéž.

Jednoduše řečeno, právě flexibilní pracovní trh (a s ním samozřejmě též vhodná nabídka flexibilně pojímaných pracovních úvazků) jsou tou cestou, díky níž je možné předcházet zbytečné diskriminaci občanů, zejména pak některých rizikovějších skupin ohrožených nezaměstnaností či nerovným přístupem zaměstnavatelů, jejich ekonomické samostatnosti a zároveň též nadměrné závislosti na sociální podpoře státního aparátu.

V aplikaci na prostředí České republiky by pak uváděná flexibilita mohla být vyjádřena například v následujících konkrétních krocích:⁵⁸

- možností přechodu zaměstnance na zkrácený pracovní úvazek (kdy by k podání žádosti stačilo pouhé předchozí šesti měsíční období, kdy daný zaměstnanec pro firmu pracoval na plný úvazek),
- možností získání zkrácených úvazků v části pracovního týdne (model tzv. „stlačeného“ pracovního týdne, kdy zaměstnanec pracuje například 2 - 3 dny v týdnu, po dobu deseti hodin apod.),
- povinnou nutností zaměstnavatele nabídnout plný pracovní úvazek přednostně těm osobám, které pro něj již pracují na úvazek zkrácený (jedná se tedy o prodloužení formy pracovního úvazku),
- zavedením institutu „práce z domova“, kdy zaměstnanec vykonává svěřené úkoly v rámci osobně rozvržené pracovní doby,
- zavedením institutu „práce na zavolanou“, kdy zaměstnanec plní své pracovní závazky dle aktuálních potřeb zaměstnavatele a jeho zpracovávaných zakázek.

Uvedené možnosti pracovního poměru, včetně jeho vymezení a náplně, jsou tak alternativními variantami výkonu práce, zejména pak oproti současnému hlavnímu trendu českého trhu práce, kdy převažujícím kontraktem při výkonu povolání je stále uzavření smlouvy na hlavní pracovní poměr, u nějž zaměstnavatel automaticky očekává splnění minimálně čtyřiceti hodinové pracovní doby, a to přímo na pracovišti, jež je umístěné v prostorách zaměstnavatelského subjektu.

⁵⁸ KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015, s. 21. ISBN 978-80-260-8019-0.

Takto rigidně pojmáný náhled na pracovně – právní vztah je pak značně omezující právě pro osoby, které nejsou schopny dvě uvedené základní podmínky pracovního poměru naplňovat, jelikož mezi jejich běžné povinnosti patří nadměrná zátěž v oblasti péče o rodinu (tedy zejména pro osoby sendvičové generace). Jedinou frekventovaně možnou alternativou k podobnému úvazku je pak pracovní činnost brigádní formou, u níž však existují mnohá negativa či nedostatky pramenící ze samotné charakteristiky brigádnického pracovního zařazení, které se svými vlastnostmi vyhovuje spíše studentům, nikoli však dospělým, kteří se připravují na zajištění na stáří apod.

Dle šetření firmy LMC (tj. „společnost specializující se na český elektronický trh práce a je expertem poskytujícím komplexní poradenství v oblastech HR Marketingu a Talent Marketingu. Od roku 2012 je společnost součástí finské mediální skupiny Alma Media“)⁵⁹ v České republice nabízí flexibilní pracovní úvazky celkem 58 % firem zde působících, ovšem nejčastěji se jedná o flexibilitu zastoupenou pouze tzv. „zkráceným úvazkem“, nikoli poněkud tvárnějšími a nápaditějšími způsoby řešení pracovního vztahu tak, jak byly uváděny v bodech výše; jako nejvyužívanější Varianta pak v šetření vyšlo využívání pružné pracovní doby.⁶⁰ Bohužel je v rámci výsledků tohoto šetření nutné poznamenat, že takto vysoký podíl výzkumu nabídky flexibilních pracovních pozic se týká skutečně zejména specializovaných pracovních míst, nejedná se tedy o běžný standard, který by byl nabízen kupříkladu prodavačkám v supermarketech či běžným dělníkům ve výrobních továrnách.

⁵⁹ Můj BIZ. LMC – Popis výrazu. [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mujbiz.cz/slovník/firmy/lmc>.

⁶⁰ KOCOUREK, J. LMC: 58 % firem nabízí flexibilní úvazky u specializovaných pozic. Jobs.cz [online]. 4. 5. 2011 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/lmc-58-firem-nabizi-flexibilni-uvazky-u-specializovanych-pozic/>.

6. DIVERZITY MANAGEMENT A JEHO CHÁPÁNÍ V PRAXI

Ačkoliv historie diverzity managementu sahá až do 60. let dvacátého století, kdy se v USA šířila politická a sociální hnutí (zejména hnutí African-American-Civil-Rights-Movement a druhá vlna ženského hnutí)⁶¹, tak v České republice jde o poměrně inovativní pojem. Naše země zatím nemá s různorodostí tolik zkušeností jako jinde ve světě. Je nutné si uvědomit, že česká společnost byla od těchto trendů celkem izolována, a tak zde stále přetrvávají určité předsudky a zaběhnuté stereotypy v jednání s lidmi odlišné rasy, barvy pleti či sexuální orientace, které často vyústí až ke zmiňované diskriminace. Jak bylo ale naznačeno v první kapitole, dnešní moderní společnost a demografické změny si nový přístup žádají. Příchodem nadnárodních organizací na český trh tak dochází k uplatňování diverzity managementu i u nás. Zaměstnavatelé si začínají uvědomovat nemalé výhody různorodosti pracovních týmů – např. pestrost názorů, různé styly práce, nové zkušenosti, větší konkurenceschopnost, aj..

Kapitola šestá se zaměřuje na uvedení konkrétních příkladů firem a společností, působících v České republice, v jejichž rámci je efektivně aplikován princip diverzity v řízení personálních zdrojů s ohledem na zaměstnávání osob majících potomky či jiné rodinné závazky, které přirozeně vyplývají z jejich pokročilého věku. Tedy pozornost bude věnována těm, kterým se daří do svých pracovních týmů zařazovat jedince ze „sendvičové generace“ a dalších upozaděvaných skupin a jsou tedy, na profesní úrovni, vhodným příkladem diverzity v české společnosti.

Za účelem výběru podobných firem bylo provedeno šetření na webu uvádějícím informace ohledně „ceny byznysu pro společnost“, kterým je webová stránka Top

⁶¹ SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. [online]. Září 2009 [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf.

odpovědná firma.⁶² Tento zdroj uvádí, že firmami oceněnými jako ty s nejvýznamnějšími projekty v oblasti odpovědného, trvale udržitelného podnikání jsou v České republice:⁶³

- KPMG Česká republika (vítěz v kategorii velkých firem);
- ZOD Brniště (vítěz v kategorii malých firem);
- O2 Czech Republic – firma se svým projektem Experts as Trainers uspěla v kategorii Pracoviště budoucnosti⁶⁴, toto ocenění se uděluje těm účastníkům, jež vykazují: „*systematický a inovativní přístup k pracovnímu prostředí a aktivity nad rámec zákona zaměřené na podporu a rozvoj lidských zdrojů, například zavedení/podpora flexibility a mobility v práci ... schopnost proaktivně reagovat na měnící se potřeby trhu práce i očekávání zaměstnanců, propojení CSR hodnot do procesů řízení lidských zdrojů, apod.*“⁶⁵

Výherci byli zvoleni z více než sedmdesáti přihlášených účastníků a stovky zapojených projektů, a to na základě rozhodnutí poroty složené z nezávislých členů.⁶⁶ Jakožto zvolení vítězové v oblasti hodnocení odpovědného přístupu k podnikání je možné právě tyto firmy užít jako ilustrační příklad jakýchsi „prvních vlaštovek“, které se v České republice zasazují o zavádění rovných příležitostí v případě snah o zisk zaměstnání uchazečů bez rozdílu věku, pohlaví a dalších demograficky rozlišujících

⁶² Top odpovědná firma: *Cena byznysu pro společnost* [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/>.

⁶³ Top odpovědná firma: *Cena byznysu pro společnost. Top odpovědná firma zná své vítěze* [online]. 20. 10. 2016 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/ze-zivota-platformy/405/top-odpovEdnA-firma-znA-svE-vItEze.html>.

⁶⁴ Tamtéž.

⁶⁵ Top odpovědná firma: *Cena byznysu pro společnost. Pracoviště budoucnosti 2016: cena společnosti Microsoft* [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/pracoviste-budoucnosti.html>.

⁶⁶ Top odpovědná firma: *Cena byznysu pro společnost. Top odpovědná firma zná své vítěze* [online]. 20. 10. 2016 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/ze-zivota-platformy/405/top-odpovEdnA-firma-znA-svE-vItEze.html>.

činitelů. Právě tyto společnosti lze považovat za příklady dobré praxe implementace diverzity v oblasti personálního řízení a lidských zdrojů na pracovišti.

Dále je pak nutné v souvislosti se snahou o propagaci rovných pracovních příležitostí, boje proti ageismu a zohledňování diverzity v oblasti řízení lidských zdrojů, zmínit následující organizace:

Gender Consulting, s.r.o. – tato organizace sama sebe představuje jako: „*Expertní vzdělávací a konzultační společnost v oblasti genderu/rovných příležitostí, diverzity, age managementu, work life balance, soft skills.*“⁶⁷ Již z uvedeného krátkého popisu je zcela jasné, že se jedná o zásadního propagátora rovných příležitostí v oblasti profesního uplatnění (z mnoha různých úhlů pohledu), s nímž se lze v České republice setkat.

BPW – pod touto zkratkou je uváděna mezinárodní organizace Business & Professional Women, která působí také v České republice. Jedná se opět o neziskovou organizaci sjednocující aktivní ženy hledající možnost vzájemného propojení, stejně jako sdílení svých znalostí či dovedností.⁶⁸ O činnosti organizace je možné se dočíst následující: „*Rozvíjíme potenciál žen na všech úrovních díky tradičnímu mentoringu, propojujeme ženskou energii na networkingových akcích a ctíme doživotní vzdělávání na lokální, národní i mezinárodní úrovni. Podporujeme ekonomickou nezávislost žen.*“⁶⁹ V oblasti snah o podporu v právu na rovné pracovní příležitosti je tato organizace velmi důležitým počinem pro ženy, na něž (jak již bylo uvedeno dříve) bývá během života kladeno mnohem větší spektrum požadavků a pro něž je tedy snaha propojení osobního života a kariéry s péčí o domácnost, potomky a případné další členy rodiny vysoce zátěžovým procesem, v jehož rámci je vhodné získat oporu druhých a nemuset se tak spoléhat pouze a jen na vlastní síly, znalosti a schopnosti.

⁶⁷ Gender Consulting: *Expertní vzdělávací a konzultační společnost v oblasti genderu/rovných příležitostí, diverzity, age managementu, work life balance, soft skills* [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.genderconsulting.cz/>.

⁶⁸ BPW: *Business & Professional Women Praha II. O nás* [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://bpwcr.cz/o-nas/>.

⁶⁹ Tamtéž.

Gender Studies, o.p.s. – jedná se o nevládní neziskovou organizaci sloužící coby: „*informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách vztahů mužů a žen a jejich postavení ve společnosti.*“⁷⁰ Cílem organizace je shromažďování a další zpracovávání dat v oblasti genderové tematiky, stejně jako jejich rozšiřování, díky čemuž se aktivně podílí na změnách týkajících se rovných příležitostí v oblastech, jako jsou trh práce, institucionální mechanismy a další.⁷¹

Organizace Gender studies, o.p.s. od roku 2004 realizuje soutěž Firma roku: Rovné příležitosti. Každý ročník soutěže je zaměřen na určité téma, letos jím byla diverzita v nejširším slova smyslu, tj. z pohledu pohlaví, věku, zdravotního stavu, sociálního postavení, etnicity či sexuální orientace a identity a podobně. Cílem bylo ocenění zaměstnavatelů, kteří akceptují osobní odlišnosti svých zaměstnanců/kyň a umožňují jim plnohodnotné pracovní uplatnění.

V letošním 12. ročníku soutěže se na předních místech umístily tyto firmy:

- 1. místo: Innogy Česká republika, a. s. (dříve RWE Česká republika)
- 2. místo: Accenture Central Europe, B. V., organizační složka
- 3. místo: Plzeňský Prazdroj, a. s.
- Zvláštní cena poroty: ArcelorMittal Ostrava, a. s.⁷²

První místo bylo uděleno společnosti Innogy Česká republika, a.s. zejména z důvodu široké škály programů na podporu firemní diverzity, kterou tato společnost realizuje – např. zastoupení osob se zdravotním postižením i na pozicích středního managementu, rozpracovanými dlouhodobými opatřeními v oblasti genderově vyváženému náboru nových zaměstnanců, vzdělávání a další rozvoj všech zaměstnanců, existence pracovní pozice odpovídající za agendu diverzity, aj.

Ve firmě Accenture Central Europe, B. V. pak porota ocenila vyrovnané zastoupení žen a mužů, a to i na manažerských pozicích, firemní kulturu, která obecně

⁷⁰ Gender Studies. *Kdo jsme* [online]. 1. 9. 2009 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>.

⁷¹ Tamtéž.

⁷² Gender Studies. *Výsledky soutěže Firma roku: Rovné příležitosti 2016 diverzita na pracovišti.* [online]. 24. 11. 2016 [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: <http://genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2477814>.

velmi podporuje diverzitu, za další vzdělávání a podporu žen v manažerských pozicích, zpracování postupu hlášení případů diskriminace a ostatních patologických jevů ve společnosti, aj.

Plzeňský Prazdroj, a.s. se dostal na třetí příčku za své úsilí o zvýšení zastoupení žen na pracovišti, a to včetně programu na plynulý návrat do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené, včetně poskytování finančního příspěvku tzv. „školkovného“. Dalším pozitivem této společnosti jsou závazná pravidla pro komerční marketing, jejichž součástí je zákaz genderově stereotypního zobrazování a hodnocení míry diverzity v hodnotících kritériích výkonu managementu.

Zvláštní cena poroty pak byla udělena ocelářské firmě ArcelorMittal Ostrava, a. s. a to zejména za jejich podporu žen a ostatních minorit. Společnost realizuje programy na podporu žen, matek a rodičů obecně. *„Nabízí mimo jiné i placené volno pro otce po narození dítěte či placené volno pro další pečující osoby a celkově se chvályhodně věnuje managementu mateřských a rodičovských. Nemałym přínosem je v tomto smyslu i cílení na talentované ženy a jejich další profesní a kariérní rozvoj. Z pohledu podpory diverzity obecně stojí za zmínku i relativně vysoký podíl zaměstnaných ve věku nad 50 let, a to i ve vedení společnosti.“*⁷³

Výše zmíněné organizace (Gender Consulting, s.r.o., BPW a Gender Studies, o.p.s.) nejsou přímo zaměstnavateli, ale díky jejich flexibilnímu reagování na dění ve společnosti a potřeby znevýhodňovaných (diskriminovaných) skupin obyvatel v oblasti profesního uplatnění, či dokonce ženských práv, je jejich činnost neméně zásadní. Právě tyto organizace mohou svou činností vyvíjet dostatečně silný „nátlak“ na zaměstnavatele, ale i společnost jako takovou, v otázkách přístupu ke specifickým populacím, mezi něž sendvičová generace obyvatel jistě patří. Tím spíše, bude-li pozornost zaměřena na ženy nacházející se ve věku, kdy do dané generace spadají.

⁷³ Gender Studies. *Výsledky soutěže Firma roku: Rovné příležitosti 2016 diverzita na pracovišti*. [online]. 24. 11. 2016 [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z: <http://genderstudies.cz/tiskove-zpravy/tz.shtml?x=2477814>

ZÁVĚR

Tématikou předkládaného dokumentu bylo zaměření autorky na potíže vyplývající z faktu dosažení určitého věkového milníku, kdy je na člověka kladena povinnost nikoli pouze zastávat péči a zajišťovat potřebné prostředky pro potřeby nukleární rodiny, jíž je členem (typicky se jedná o zajišťování potřebných prostředků pro prospívání potomků jejich rodiči), ale zároveň se ocitá v pozici pečovatele o starší (často nemohoucí) členy rodiny, kteří již dosáhli či brzy dosáhnou seniorského věku. Pro takto vymezenou generaci osob se u nás i ve světě vžil termín „sendvičová generace“, jelikož se osoby do ní spadající ocitají v jakémsi „sevření“ nároků a potřeb, jež na ně tlačí ze dvou různých směrů, stejně jako je tomu v případě šunky a dalších potravin, jež jsou uzavřeny z obou stran chlebem a společně vytvářejí občerstvení známé pod označením sendvič.

Takto vymezená generace se díky vysokým nárokům, jež jsou na ni kladeny, musí denně vypořádat se značným tlakem způsobeným jak požadavky svého okolí, tak také nedostatkem času a energie, jíž mají zapotřebí. Když se k podobným podnětům připojí ještě existenciální obavy o možnost „přežít“ (uspokojivého fungování) rodinného systému, jež pramení z nezaměstnanosti či nedostatku finančních prostředků, je podobný tlak natolik velikým, že se může stát likvidačním.

Z tohoto důvodu byla věnována pozornost možnosti zaměstnání a finančnímu ohodnocení osob, které jsou do sendvičové generace řazeny, stejně jako dalším podmínkám, jimiž jim česká společnost může usnadnit plnění veškerých povinností – zejména se jednalo o podmínky možnosti svěřením do péče (alespoň na určitou část všedních dní) jak potomků bez povinnosti plnění základní školní docházky, tak seniorů, kteří již nejsou schopni sebeobsluhy, díky čemuž jsou odkázáni na péči druhých osob. Konkrétně se jednalo o zařízení mateřských škol a sociální zařízení, jež poskytují různé „odlehčovací“ a jiné služby seniorům.

V rámci zpracování potřebných dat bylo zjištěno, že současný stav mateřských škol a sociálních zařízení, která by podobnou pomoc mohla nabídnout je – co do jejich počtu – nedostatečný (v případě volných míst mateřských škol) a zároveň také poměrně finančně náročný (jedná se zejména o nejrůznější stacionáře, domovy pro seniory a jiná zařízení poskytující sociální služby seniorům). V oblasti pomoci v péči o potřebné členy

rodiny tak Česká republika neposkytuje mnoho možností, kam je možné se obrátit o pomoc, a to zejména v případě, že má rodinný systém potíže v oblasti financí, případně s financemi hospodaří uspokojivě, ovšem není schopen vytvářet jejich rezervu.

Dalším zásadním zjištěním je ten fakt, že v české společnosti existují stereotypy stimulované tzv. ageismem, které zájemcům ve středních letech a starším poměrně ztěžují možnost zisku zaměstnání, které by bylo vhodně finančně ohodnoceno a nabízelo určitou flexibilitu, kterou osoby sendvičové generace často potřebují k výkonu své profese. Není výjimkou, že právě tyto osoby (zejména pak ženy) jsou omezovány nenadálými situacemi v rodině, kdy je na ně odkázán právě některý z jejich nesamostatných členů – typicky se jedná o nutnost lékařského vyšetření stárnoucích rodičů z důvodu jejich náhlého zhoršení zdravotního stavu (či případně z důvodu plánovaného vyšetření kvůli některému z chronických onemocnění) či o nutnost setrvat doma s potomkem, který onemocněl některou z běžných dětských nemocí apod.

Ageismus, jakožto diskriminační přístup k jedincům, kteří nejsou schopni pracovat deset a více hodin denně či být k dispozici na každé „zavolání“ právě z důvodu dalších, zejména rodinně orientovaných povinností, je tak sociálně – patologickým jevem, s nímž se čeští občané setkávají a který zaměstnavatele vede k preferenci zaměstnávání spíše mladých lidí bez závazků, u nichž existuje opodstatněný předpoklad, že v pracovním nasazení obětují většinu svého času i energie. Stejně tak lze předpokládat větší zájem o zaměstnávání mužů, jelikož žena je v českém prostředí stále nahlížena coby pečovatelka, a tudíž z úhlu pohledu zaměstnavatele u ní lze spíše předpokládat větší počet absencí v zaměstnání, než je tomu v případě muže.

Je ale dobré na tomto místě zmínit i pozitivum, a sice že proti diskriminaci v oblasti rovných pracovních příležitostí se (stejně jako v jiných vyspělých zemích) také v České republice uplatňuje hned několik iniciativ, jejichž cílem je sběr a vyhodnocování dat týkajících se dané problematiky, stejně jako další šíření těchto informací za účelem osvěty a působení na potřebné státní orgány a posléze na zaměstnavatele ve smyslu snahy o eliminaci podobných negativních jevů v oblasti pracovního trhu a jeho fungování. Mezi organizace vyvíjející podobné aktivity patří v České republice např. již výše zmíněné Alternativa 50+, o.p.s., Gender Consulting, s.r.o., Gender studies, o.p.s. či BPW.

V rovině samotných zaměstnavatelů pak lze pozitivně ohodnotit iniciativu probíhající pod označením Top odpovědná firma, která každoročně ohodnocuje firmy, jejichž pozornost je orientována nikoli pouze na ekonomický prospěch, ale taktéž na blaho zaměstnanců, a to včetně orientace na oblast tzv. společenské odpovědnosti, do jejíhož rámce spadá též boj proti jakékoli diskriminaci a podpora zaměstnávání znevýhodněných skupin obyvatel, jako jsou ženy či starší osoby.

Uvedená fakta pak naznačují, že situace v České republice není pro současnou sendvičovou generaci příliš růžová – lze ji označit za éru jakýchsi „prvních vlaštovek“ v oblasti snah o skutečné prosazování antidiskriminačních přístupů a podpory rodin s dětmi, jejichž matky a otcové často musejí zastávat též roli pečovatele o vlastní rodiče.

Pro podrobnější zkoumání uvedeného problému – tedy fungování sendvičové generace z hlediska jejího profesního uplatnění – by bylo vhodné dále zkoumat – např., ve kterých krajích České republiky je pro tyto osoby nejlépe nastaven podpůrný systém, tedy dostupnost mateřských škol a sociálních zařízení pro seniory, stejně jako podmínky přijetí do zaměstnaneckého poměru zaměstnavateli zde působícími. Na základě těchto informací by pak bylo možné utvořit si lepší obrázek o tom, kteří zaměstnavatelé (respektive zaměstnavatelé v jakých oblastech průmyslu, obchodu a služeb) svým přístupem podporují diskriminační a stereotypní pohled na zaměstnávání starších osob s dětmi. Takto ucelený obrázek o situaci pak může být v praxi pozměňován právě přímým působením a iniciativou některé z uváděných neziskových organizací, či přímo ze strany státu (kupříkladu vydáním vyhlášky upravující konkrétní podmínky zaměstnávání těchto osob apod.).

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BERTINI, K. *Sendvičová rodina: souběžná péče o malé děti a seniory*. Praha: Portál, 2013. 211 s. ISBN 978-80-262-0478-7.

ČÁMSKÝ, P., SEMBDNER, J. a D. KRUTILOVÁ. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. 236 s. ISBN 978-80-262-0027-7.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Aktivita jako projekt: diskurz aktivního stárnutí a jeho odezvy v životech českých seniorů a seniorek*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2013. Studie (Sociologické nakladatelství). 170 s. ISBN 978-80-7419-152-7.

KALOUSOVÁ, P., ŠTERN, P., ŽÁKAVEC, J. a M. ZÁBRŽENSKÁ. *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. 1. vyd. Praha: Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR, 2015. 80 s. ISBN 978-80-260-8019-0.

KOLÁŘ, Z. *Výkladový slovník z pedagogiky: 583 vybraných hesel*. Praha: Grada, 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-3710-2.

LANGMEIER, J. a D. KREJČÍŘOVÁ. *Vývojová psychologie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. 368 s. ISBN 80-247-1284-9.

LINHART, J., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ, A. a H. MAŘÍKOVÁ. *Velký sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 747 s. ISBN 80-7184-164-1.

MAŘÍKOVÁ, H., FORMÁNKOVÁ, L., KŘÍŽKOVÁ, A. a M. ČERMÁKOVÁ. *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2015. 103 s. ISBN 978-80-7330-266-5.

MATOUŠEK, O. *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 3. rozšř. a přeprac. vyd. Praha: SLON, 2003. 161 s. ISBN 80-86429-19-9.

MOŽNÝ, I. *Sociologie rodiny*. 2., upr. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2002. *Základy sociologie*. 250 s. ISBN 80-86429-05-9.

MUŽÁKOVÁ, K. *Diversity management: jeden z klíčových faktorů určující úspěšnost manažerských činností v současném globálním a turbulentně se měnícím prostředí.*

Ostrava: Key Publishing, 2014. 68 s. ISBN 978-80-7418-229-7.

PRŮŠA, L. *Poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: závěrečná zpráva o řešení projektu Analýza a prognóza potřeb poskytování sociálních služeb pro seniory a osoby se zdravotním postižením: ZVZ 209.* Praha:

VÚPSV, 2010. 244 s. ISBN 978-80-7416-048-6.

VIDOVIČOVÁ, L. a L. RABUŠIC. *Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh.*

Praha, Brno: VÚPSV, 2005. 54 s. Výzkumné zprávy.

Seznam použitých internetových zdrojů

Ageismus.cz. *O Ageismu: definice* [online]. 11. 8. 2016 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.ageismus.cz/index.php@m=2.html>.

Alternativa 50+. [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://protiageismu.alternativaplus.cz/>.

BPW: *Business & Professional Women Praha II. O nás* [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <http://bpwcr.cz/o-nas/>.

CIBULKA, J., ŠULEK M. a P. KOČÍ. *Přeplněné mateřské školy: Podívejte se na mapu, kde je jich nejvíc* [online]. 29. 5. 2015 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/1495469.

Česká tisková kancelář. *Průměrný věk prvorodiček v ČR letos poprvé přesáhl třicet let* [online]. 12. 6. 2016 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky/zdravi/prumerny-vek-prvorodicek-v-cr-letos-poprve-presahl-tricet-let_386840.html.

Český statistický úřad. *Demografická příručka - 2015. Průměrný věk žen při narození prvního dítěte v letech 1950-2015.* [online]. 24. 11. 2016 [cit. 7. 1. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/49554504/130055160615.pdf/98ab636b-cab0-400d-a2cb-86a629322bf2?version=1.1>.

Český statistický úřad - Odbor mezinárodní spolupráce. *Evropská unie-Eurostat*. [online]. únor 2011 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evropska_unie_eurostat).

Český statistický úřad. *Porodnost a plodnost – 2011 až 2015. Živě narození podle kalendářních měsíců v letech 1993-2015*. [online]. 12. 12. 2016 [cit. 7. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20566735/400811a1.pdf/14a0edab-1b31-4ff9-8e32-34bbb120c61f?version=1.0>.

Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Míra zaměstnanosti podle věkových skupin a vzdělání (VŠPS)* [online]. 29. 12. 2016 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20556865/300002154418.pdf/35cd3c8b-33b5-4202-ad6c-7834e81f93c7?version=1.0>.

Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Struktura mezd zaměstnanců – 2015*. [online]. 6. 6. 2016 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/struktura-mezd-zamestnancu-2015>.

Český statistický úřad. *Práce a mzdy: Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS - čtvrtletní údaje - 3. čtvrtletí 2016 (VŠPS)* [online]. 30. 12. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost-a-nezamestnanost-podle-vysledku-vsps-ctvrtletni-udaje-3-ctvrtleti-2016>.

Český statistický úřad. *Průměrná mzda a evidenční počet zaměstnanců – Metodika*. [online]. 5. 12. 2016 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-pmz_m.

Český statistický úřad. *Veřejná databáze – průměrný věk obyvatelstva v České republice, v roce 2015*. [online]. [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=uziv-dotaz#k=5>.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – čtvrtletní údaje – 3. čtvrtletí 2016. Nezaměstnanost podle úrovně vzdělání a věk, NUTS 1 - Česká republika*. [online]. 30. 12. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/34624837/25012816q338.pdf/53a3d719-beb0-42e9-b8a5-889bca7623c9?version=1.0>.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS – metodika*. [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z:
https://www.czso.cz/csu/czso/zam_vsps.

Číselník: rychlý přehled v nejrůznějších oborech. *Průměrný věk matky při narození prvního dítěte* [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z:
http://ciselnik.artega.cz/vek_matky_a_prvni_dite.php.

Demografie. *Stárnutí: vývoj* [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z:
http://www.demografie.info/?cz_demstarnutivvyvoj.

Diakonie Českobratrské církve evangelické. *Eurostat: Délka pracovního života se za 10 let prodloužila o 2 roky*. [online]. 18. 11. 2016 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z:
<http://www.dustojnestarnuti.cz/res/archive/016/001903.pdf?seek=1479656044>.

Finance: Celkově.cz. *Porodnost v roce 2015 byla vyšší, úmrtí ji však převýšila* [online]. 21. 3. 2016 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://finance.celkove.cz/clanek/porodnost-v-roce-2015>.

Gender Studies. *Kdo jsme* [online]. 1. 9. 2009 [cit. 17. 1. 2017]. Dostupné z:
<http://genderstudies.cz/gender-studies/kdo-jsme.shtml>.

Haló: český levicový deník. *Máme krizi zaměstnanosti, nikoli krizi práce* [online]. 8. 5. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z:
<http://www.halonoviny.cz/articles/view/6051271>.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Situace osob ve věku 45+ na trhu práce*. Gender Studies, o. p. s., 2013. 35 s. [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z:
http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/pruzkum_45plus_trh_prace_fin.pdf.

HODÁČOVÁ, M. *Sny sendvičové generace: Nikdy nemůžete vědět, jestli pro Vás život nemá schovaný ještě nějaký dárek*. Psychologie.cz [online]. 11. 5. 2016 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <https://psychologie.cz/sny-sendvicove-generace/>.

HOVORKA, J. *Rodiče preferují státní mateřské školy, na soukromé nemají peníze* [online]. 16. 4. 2010 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/rodice-preferuji-statni-materske-skoly-na-soukrome-nemaji-penize/>.

HRUŠOVÁ, M. *Potvrzeno. Mladým se od rodičů nechce. Žije s nimi až 50 % mužů do 29 let.* Hypoindex.cz. [online]. 11. 4. 2014 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z:

<http://www.hypoindex.cz/potvrzeno-mladym-se-od-rodicu-nechce-zije-s-nimi-az-50-muzu-do-29-let/>.

iDNES.cz: zprávy. *Sendvičová generace narůstá, ženy se musí starat o své děti i rodiče* [online]. 8. 8. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: http://zpravy.idnes.cz/sendvicova-generace-zen-pecuje-o-deti-i-o-starnouci-rodice-pmw-/domaci.aspx?c=A130808_124318_domaci_skr.

iRadio Wawe. *Prolomit vlny: Feminizace chudoby.* [online]. 16. 10. 2014 [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiowave/prolomitvlny/_zprava/prolomit-vlny-feminizace-chudoby--1409123.

KOCOUREK, J. *LMC: 58 % firem nabízí flexibilní úvazky u specializovaných pozic.* Jobs.cz [online]. 4. 5. 2011 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/lmc-58-firem-nabizi-flexibilni-uvazky-u-specializovanych-pozic/>.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Příjmy a životní úroveň: ISPV – Informační systém o průměrných výdělcích* [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ISPVcharavypis.php>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výkonová data o školách a školských zařízeních – 2003/04 – 2013/14: Mateřské školy* [online]. [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/vykonova-data-o-skolach-a-skolskych-zarizenich-2003-04-2013>.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávání v České republice v roce 2015.* [online]. 19. 7. 2016 [cit. 3. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/file/36121/>.

Můj BIZ. *LMC – Popis výrazu.* [online]. [cit. 24. 1. 2017]. Dostupné z: <http://www.mujbiz.cz/slovník/firmy/lmc>.

REZLEROVÁ, J. *Postavení žen na trhu práce je stále složitější.* Novinky.cz [online]. 5. 4. 2013 [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/297989-postaveni-zen-na-trhu-prace-je-stale-slozite.html>.

SOKOLOVSKÝ, T. *Informace o problematice diverzity a Diversity Management*. 30 s. [online]. Zář 2009 [cit. 23. 1. 2017]. Dostupné z:

http://www.diverzitaproozp.cz/system/files/Informace_o_problematice_diverzity_a_Diversity_Management_-_final_verze_3-11-2009.pdf.

ŠINDELÁŘ, M. *Sendvičová konstelace a well-being člověka: vhled do českého terénu*. 49 s. [online]. [cit. 12. 7. 2016]. Dostupné z:

http://socstudia.fss.muni.cz/sites/default/files/03_Sendvicova_konstelace_a_well-being_cloveka_Sindelar.pdf).

Top odpovědná firma: *Cena byznysu pro společnost* [online]. [cit. 17. 1. 2017].

Dostupné z: <http://www.topodpovednafirma.cz/>.

TRUSINOVÁ, R. *Ageismu v Česku nahrávají hodnotové orientace mladých i seniorů* [online]. 22. 9. 2014 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z:

<http://www.feminismus.cz/cz/clanky/ageismu-v-cesku-nahravaji-hodnotove-orientace-mladych-i-senioru>.

Seznam použitých ostatních zdrojů (zákony, výroční zprávy, aj.)

Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. § 34(1) [online]. 14. 3. 2006 [cit. 11. 8. 2016]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108#cast3>.

SEZNAM ZKRATEK

a.s.	akciová společnost
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
ILO	Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization)
ISPV	Informační systém o průměrných výdělcích
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NUTS	Nomenklatura územních statistických jednotek (Nomenclature of Units for Territorial Statistics)
o.p.s.	obecně prospěšná společnost
s.	strana
Sb.	Sbírka zákonů
s r.o.	s ručením omezeným
tzv.	takzvaně (takzvaný)
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Ukazatelé míry (ne)zaměstnanosti na trhu práce České republiky v letech 2015-2016.....	13
Tabulka 5: Zaměstnanost obyvatel České republiky dle věku a pohlaví pro třetí čtvrtletí 2016.....	14
Tabulka 6: Dosažené vzdělání obyvatel České republiky pro rok 2015 dle pohlaví	15
Tabulka 7: Vyplácené hrubé měsíční mzdy podle věku a pohlaví pro rok 2015.....	16
Tabulka 8: Natalita českých občanů v letech 1993 – 2015.....	25
Tabulka 6: Průměrný věk prvorodiček v České republice.....	27
Tabulka 7: Nezaměstnanost dle úrovně vzdělání a věku za třetí čtvrtletí roku 2016 v České republice.....	28

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Bužíková

Obor: Bc. MS-ŘLZ

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Diverzita jako klíčový prvek řízení lidských zdrojů

Rok: 2017

Počet stran textu bez příloh: 41

Celkový počet stran příloh: 0

Počet titulů českých použitých zdrojů: 13

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 38

Vedoucí práce: PhDr. Miloš Chlad, CSc.