

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ PREZENČNÍ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Aneta Čípová

Gerontologická problematika v personální práci

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR

FULL-TIME STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Aneta Čípová

Gerontological issues in personnel work

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, 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

Jméno autorka(y)

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na problematiku týkající se ageismu při výběru zaměstnanců. Nevěnuje se všem věkovým kategoriím pouze starším věkovým kategoriím, které jsou v dnešní době diskriminovány. Cílem této práce je nalézt příčiny nezaměstnanosti starších lidí. V první části, bakalářské práce jsou shrnuty teoretické poznatky získané z odborné literatury. Následně jsou definovány pojmy týkající se výběru zaměstnanců a porovnávání názorů různých autorů. V každé kapitole jsou hledány důvody, proč zaměstnavatelé nezaměstnávají starší lidi. Druhá část je zaměřena na určité skupiny zaměstnaných a nezaměstnaných starších lidí a personalistů. V praktické části se Bakalářská práce zabývá průzkumem, který objasní problematiku a nalezne příčiny nezaměstnanosti starších lidí. Závěrem práce je návrh různých možností jak tento problém vyřešit, jak se k němu stavět a postupovat.

Klíčová slova

Ageismus, diskriminace, gerontologie, kompetence, manažer, personalista, pohovor, pracovní místo, stárnutí, věk, výběr zaměstnanců, získávání zaměstnanců.

Annotation

This thesis discusses the issues connected with ageism when selecting employees. It does not address all age groups, only the older age groups that are discriminated against today. The objective of this work is to find the causes of unemployment among older people. In the first part, the author describes the theoretical knowledge gained from literature. Subsequently, concepts related to staff selection are defined and compared to the views of different authors. In each chapter, the author is looking for reasons why employers do not employ older people. The second part of the thesis is focused on specific groups of employed and unemployed older people and recruiters. Conducted surveys will clarify the issue and find the causes of unemployment among older people. Finally, the work will propose various solutions to this problem, how to build it and proceed.

Keywords

Age, Ageism, aging, competence, discrimination, gerontology, interview, job manager, personnel manager, recruitment, staff selection.

ÚVOD	7
TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	8
1.1 Analýza pracovního místa	12
1.2 Definice požadavků	16
1.3 Získávání uchazečů.....	23
1.4 Výběr pracovníků	30
1.4.1 Rozbor profesního životopisu	30
1.4.2 Testy pracovní způsobilosti	31
1.4.3 Assessment centre	32
1.4.4 Pohovor.....	33
1.4.5 Reference	35
1.4.6 Závěrečná fáze	37
2 AGEISMUS	38
2.1 Zdroje ageismu	40
PRAKTICKÁ ČÁST	44
3 UPLATNĚNÍ STARŠÍCH LIDÍ NA TRHU PRÁCE	44
3.1 Přípravná fáze	44
3.2 Realizační fáze.....	45
3.3 Hodnotící závěrečná fáze.....	46
3.4 Návrh opatření	54
ZÁVĚR	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	57
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	60
SEZNAM PŘÍLOH	61

ÚVOD

Bakalářská práce pojednává o jedné z personálních činností, výběr zaměstnanců s níž je spojena gerontologická problematika, ageismus. Cílem této práce je nalézt příčiny nezaměstnanosti starších lidí.

První část bakalářské práce představuje jednu ze základních činností personalistů, která se nazývá „výběr pracovníků“. Na základě odborné literatury popíše, definuje teorii a veškeré postupy s touto činností spojené jako např. analýza pracovního místa, definování požadavků na dané místo, získání lidí a pak samotný výběr pracovníků. V každé z těchto kapitol bude zařazen důvod či názor autorů článků, proč jsou či nejsou starší lidé vylučováni z výběru pracovníků. Definuje skupinu, které se tato problematika týká. Z odborných knih, internetových článků, názorů společnosti bude hledat příčiny, které brání zaměstnávání starších lidí. Následně se bude snažit vyvrátit a hledat kladné stránky této diskriminované skupiny lidí. V další kapitole bakalářská práce pojednává o ageismu neboli věkové diskriminaci, neboť tento pojem se prolínal v předchozích kapitolách. Definuje na základě odborné literatury název slova.

Praktická část se bude zabývat tématem uplatnění lidí na trhu práce. Cílem této části je, zjistit důvody, které vedou k diskriminaci starších lidí. Kvantitativního výzkumu se zúčastnilo 8 personalistů z osmi různých firem, 20 zaměstnaných a 20 nezaměstnaných osob. Dotazníky byly anonymní, tudíž nikde nebudou zveřejňovat jména firem ani jména lidí, kteří dotazník vyplňovali. V hodnotící závěrečné fázi bude shrnuto vše, co nám dotazníky vypověděly a názorně k nim budou přiděleny grafy. Následně budou navrhuta řešení, díky kterým by se mohl problém vyřešit.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Tato kapitola je úvodem do personální činnosti, získávání a výběru pracovníků. Definuje tuto činnost a bude se jí vám snažit přiblížit k jejímu pochopení. Budou zde porovnávány různé názory na toto téma. Na základě jedné ze zásad výběru pracovníků, která se nebude shodovat s realitou, se konec kapitoly bude věnovat úvodu do problematiky starších lidí, které nemohou nalézt pracovní místo. Zde bude shrnuto pár internetových článků, které na tento problém upozornily a definovaly skupinu starších lidí, které se tyto problémy týkají.

Získávání a výběr pracovníků je jedna z nejdůležitějších personálních činností. Klade se na ní veliký důraz a obnáší velikou zodpovědnost. Z. Častorál se ve své knize zmiňuje, že tato činnost by měla být jak věcí personalistů, ale taky věcí manažerů.¹ Ovšem Jaroslav A. Jirásek ve své knize *Management budoucnosti* píše: „*Výběr lidí pro podnik se klade mezi stěžejní funkce vedení. Ale mnozí vrcholoví manažeři mívají sklony se této obtížné otázce vyhnout. Objednávají psychotesty, personální poradce, firmy dosazující zaměstnance*“²

Výběr zaměstnanců by měl být čistě záležitostí manažerů nebo personalistů, protože právě jen oni vědí, co jejich organizace potřebuje. Znají pracovní pozice, podmínky k tomuto pracovnímu místu a jsou to především oni, kdo touží dosáhnout co nejdříve svého vysněného cíle, úspěchů nebo konkurenceschopnosti.

J. Koubek definuje získávání pracovníků jako: „*činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných*

¹ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

²JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5

*pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.*³ M. Armstrong cílem získávání a výběru pracovníků rozumí: „ *Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.*“⁴ Z. Palán získávání pracovníků rozumí: „ *Součástí personálního řízení, která má zajistit, aby volná místa v podniku byla atraktivní pro odpovídající uchazeče v dostatečném množství, v daném čase a s přiměřenými náklady. Vychází z podnikových plánů a operativní potřeby.*“⁵

Jak zde vidíme všichni autoři se shodují na tom, že získávání pracovníků má za cíl získat co nejvíce kvalitních lidí včas a za přiměřené nebo minimální náklady, aby si personalisté či manažeři mohli vybrat z co nejvíce kvalitních uchazečů, právě takového který jim se svými kompetencemi bude hodit na volné pracovní místo.

Armstrong rozděluje výběr a získávání pracovníků do tří fází:

1. „*Definování požadavků,*
2. *Přilákání uchazečů,*
3. *Vybírání uchazečů.*“⁶

Hlavním úkolem, který předchází definování požadavků, důležité mít zpracovanou analýzu pracovního místa. Tato analýza nám pomůže k tomu, abychom si pevně stanovili kritéria pro budoucí zaměstnance.

³KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁵PALÁN, Z. *Výkladový slovník- lidské zdroje*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002 ISBN 80-200-0950-7

⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Urban ve své knize představil několik zásad při výběru zaměstnanců: „Zásady personální politiky představují předpoklady pro správný a zdravý výběr zaměstnanců. Vedle dodržování platných zákonů a etických norem (zásada rovného zacházení) k nim patří především výběr pracovníků založený na relevantních, otevřených (validních) výběrových kritériích, především vzdělání, schopnostech a zkušenostech, případně ověřených osobnostních vlastnostech uchazečů, odpovídající kvalifikace a příprava osob provádějících výběrové postupy a metody, používání většího množství výběrových metod zajišťující vyšší objektivitu výběru, volba výběrových metod odpovídající povaze obsazovaného místa, používání psychologických testů jako spíše doplňkové metody výběru, zacházení s uchazečem jako rovnocenným a plnoprávným partnerem, objektivní informování uchazeče o podmínkách a požadavcích pracovního místa, důvěrné zacházení s osobními informacemi uchazečů, neprodlužování doby výběru uchazečů nad nezbytečně nutný rámec a včasné informování účastníků výběru o jeho výsledcích.“⁷

Jak se zde uvádí, jednou z priorit při výběru zaměstnanců je rovnocenné zacházení. Avšak v této oblasti se podle aktuálních zpráv z naší země i ze světa rovnocenně s lidmi nezachází. Je zde jistý druh diskriminace a to ageismus neboli věková diskriminace. V našem případě diskriminace vůči starším lidem. Tato diskriminace není však jediná, která se při výběru zaměstnanců vyskytuje. Ovšem já bych se v následujících kapitolách věnovala právě této.

Novinky.cz uvádí: „Lidé starší 50 let patří mezi rizikové skupiny na trhu práce. Z celorepublikového šetření Národní soustavy kvalifikací (NSK) mezi respondenty ve věku 50–65 let vyplynulo, že s věkovou diskriminací se setkalo až osm z deseti lidí. Přitom firmy aktuálně nabízejí nejvíce volných míst od roku 2008.“⁸ Idnes.cz/ Finance zveřejnilo: „Zaměstnavatelé je nechtějí, přitom mají zkušenosti, jsou flexibilní a

⁷URBAN. J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

⁸BORGIS a.s. *novinky.cz*. [online]. © 14. 10. 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/383375-uchazeci-o-zamestnani-nad-50-let-se-citi-znevyhodneni-na-trhu-prace.html>

loajální. Lidé, kteří už oslavili padesátiny, dnes mají cestu do práce velmi složitou.“⁹ Businessinfo.cz též mluví o lidech starších 50 let, kterých se tato problematika týká: „Šetření Národní soustavy kvalifikací ukázalo, že uchazeči o práci ve věkové skupině 50- 65 let často narážejí na předsudky zaměstnavatelů a bývají ve srovnání s mladšími kandidáty považováni za hůře technicky či jazykově vybavené.“¹⁰

Zde vidíme, že spousta internetových článků se shoduje na tom, že lidé nad padesát let, mají problém si najít zaměstnání. Proto se bakalářská práce zaměří jak ve své teoretické části tak i v praktické části věkové skupině 50 let a výše.

P. Říčan definuje období po padesátce: „ Je to období, němž ubývá tělesných i duševních sil, ale zatímco jedni už klesají pod tíhou svých pracovních úkolů a nedočkavě vyhlížejí den D (důchod), druzí si dělají – důchod nedůchod – odvážné plány v práci i v soukromém životě.“¹¹ To dokazuje, že v tomto věku mohou být lidé stále velmi aktivní.

Jak je tedy možné, když při výběru zaměstnanců je jedním ze zásad rovnoprávnost, že se přece jen zde objevuje diskriminace. Otázkou tedy zůstává jak je to možné a proč se to děje. A právě na toto téma se bude bakalářská práce zaměřovat a bude se snažit zdůvodnit, proč tomu tak právě je.

Shrnutí:

Získávání a výběr pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů. Správný výběr zaměstnanců zajistí organizaci konkurenceschopnost, úspěchy a

⁹MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 27. 4. 2013 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-starsi-padesati-let-tezko-hledaji-praci-fmj-/podnikani.aspx?c=A130321_1903970_podnikani_zuk

¹⁰CZECH TRADE. *Businessinfo.cz* [online]. © 7. 10. 2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/lide-starsi-50-let-patri-mezi-rizikove-skupiny-na-trhu-prace-69649.html>

¹¹ŘÍČAN, P. *Cesta životem- vývojová psychologie*. vyd. 3. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0772-6

hlavně dosáhnutí vytyčeného cíle. Nemělo by se to brát na lehkou váhu a této činnosti by se měli věnovat hlavně manažeři a personalisté, neboť jen oni znají svou firmu a jen oni vědí, co firma potřebuje. Získáváním pracovníků by mělo mít za cíl, získat co nejvíce kvalitních pracovníků ve správný čas a za přiměřené nebo minimální náklady, ze kterých budeme mít šanci vybrat to nejlepšího zaměstnance pro naši firmu. Jednou ze zásad při výběru a získávání pracovníků je rovnocenné zacházení avšak ve své práci jsem zdůraznila, že tomu tak není neboť se tak nezachází s lidmi nad 50 padesát let. Tito lidé jsou diskriminováni. A proto bych v dalších kapitolách ráda zjistila proč tomu tak je. Nejdůležitější podklad pro definování požadavků na dané pracovní místo je především správně zpracovaná analýza pracovního místa.

1.1 Analýza pracovního místa

Kapitola pojednává o analýze pracovního místa. Neboť tato analýza je velmi důležitá pro sestavení požadavků na daného pracovníka, který na této pozici bude vykonávat svou práci. Ze zdrojů odborné literatury bude popsáno pracovní místo, potřeba této analýzy a co analýza pracovního místa znamená. V této kapitole se začnou objevovat první možné náznaky diskriminace vůči starším lidem, které budou následně shrnuty, popsány a vysvětleny důvody, které k tomuto sociálnímu chování vedou.

J. Urban ve své knize definuje pracovní místo jako: „*soubor úkolů vykonávaných určitou osobou, základní strukturní jednotka organizace. Pracovní místo charakterizují především jeho základní cíle či poslání, hlavní povinnosti a je provázející pravomoci a výkonová kritéria; jeho podrobná charakteristika je předmětem popisu pracovního místa.*“¹² J. Zlámal a M. Horváthová pracovní místo definují: „*Pracovní místo je organizační článek určený pro výkon určité práce. Představuje souhrn úkolů, povinností a zodpovědnosti.*“¹³ Podle M. Armstronga: „*Pracovní místo tvoří soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze jej*

¹²URBAN, J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

¹³ZLÁMAL, J. HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoli.“¹⁴

Pracovní místo je tedy jedna ze základních jednotek organizace. Organizace se časem mění a to někdy dost radikálně a rychle a na pracovní místo mohou být nové požadavky. Proto je důležité, i když máme na pracovní pozici už zaměstnance, dělat analýzu pracovního místa tak, aby se dokumenty o tomto místě zachovaly a byl přehled o tomto pracovním místě, které obnáší jisté požadavky, které se od dalších pracovních pozic liší. Díky tomu můžeme zavčas přeškolit zaměstnance, pokud na tuto funkci nebude stačit, nebo hledat nového zaměstnance. Tedy vyhlásit výběrové řízení.

Podle J. Koubka analýza pracovního místa znamená: „*Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchování a analyzování informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vztazích na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává, a o dalších souvislostech pracovních míst.*“¹⁵ Podle J. Zlámala a M. Horváthové analýza pracovního místa představuje: „*souhrn činností k vytvoření charakteristiky každého pracovního místa, vytvoření představy, obrazu o pracovníkovi, který by měl dané místo v organizaci zastávat.*“¹⁶

Abychom mohli analýzu pracovního místa provést, potřebujeme k ní informace. Tedy zdroje kde informace seženeme. Podle M. Dudka existuje 5 základních zdrojů informací, ze kterých můžeme čerpat.

1. „*Bezprostředně nadřízení zaměstnanci (mistři, vedoucí oddělení apod.) pro pracovní místo. Ti by měli být schopni popsat účel pracovního místa, hlavní*

¹⁴ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

¹⁶ZLÁMAL, J. HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

vykonávané činnosti na pracovním místě, odpovědnosti a pravomoci zaměstnance, způsob hodnocení, bezpečnostní rizika a další důležité informace.

2. *Zaměstnanec pracující na daném pracovním místě.*
3. *Organizační schéma a dokumentace organizace (pracovní postupy, příručky a manuály pro ovládání zařízení a strojů a další dokumenty).*
4. *Informace získané pozorováním zaměstnanců při práci.*
5. *Informace získané z benchmarkingu, analýz rozvoje odvětví, technologií, apod.*¹⁷

Z textu vyplývá, že v analýze pracovního místa se specifikují požadavky na pracovní místo. Tudiž už zde, začínají manažeři přemýšlet, jakého člověka budou potřebovat. Ohlíží se jak na fyzickou zátěž, tak na flexibilitu, znalosti, praxi atd. Zde se mohou rýsovat úvahy proč staršího člověka 50 let a výše nepotřebují. Jedním z důvodů mohou být právě předsudky, které o starších lidech ve společnosti přetrvávají. Jak uvádí novinky.cz zaměstnavatelé mají předsudky o starších zaměstnancích nad 50 let takové, že nejsou dostatečně technicky či jazykově vybaveni.¹⁸ Na serveru Idnes.cz/ finance mají podobný názor. Nejčastější předsudky jsou nedostatečná jazyková a technická vybavenost, nemají chuť se učit něčemu novému, mají více zdravotních komplikací, nejsou tak výkonní jako mladší lidé a mají své stereotypy které neradi mění.¹⁹

Ovšem tyto předsudky nemusí být vůbec pravdivé. Článek na webové stránce idnes.cz/ Finance uvádí: „*Zatímco v 90. letech neuměli lidé v tomto věku ani slovo anglicky a pomalu se otrkávali v kapitalistickém světě, dnes už má mnoho z nich*

¹⁷DUDEK, M. *Analýza pracovního místa* [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>

¹⁸BORGIS a.s. *novinky.cz*. [online]. © 14. 10. 2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/383375-uchazeci-o-zamestnani-nad-50-let-se-citi-znevychodneni-na-trhu-prace.html>

¹⁹MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 27. 4. 2013 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-starsi-padesati-let-tezko-hledaji-praci-fmj-podnikani.aspx?c=A130321_1903970_podnikani_zuk

*zkušenosti z národních korporací, perfektně ovládá minimálně jeden jazyk, jsou v nejlepším mentorském věku, aby začali předávat zkušenosti mladým, méně zkušeným a byznysem neotřískaným kolegům.*²⁰

Právě to by si měli zaměstnavatelé uvědomit. Předsudky, které o těchto lidech mají jsou možná staré a pochází možná z dob socialismu, kdy každému byla přidělena práce a člověk se nemohl nějak významně rozvíjet a vzdělávat. Dnes je doba jiná stejně jako lidé. Zaměstnavatelé by se měli přizpůsobit. Spoustu výhod přináší právě starší lidé. Předsudky by měli hodit za hlavu, nevyhazovat hned životopis když vidí, že je člověku padesát a více. V každé osobě by se měla hledat nějaká výhoda.

Shrnutí:

Analýza pracovního místa je velmi potřebná věc, neboť díky ní víme o pracovním místě vše, co potřebujeme vědět ať už k proškolení zaměstnance nebo výběru zaměstnance. Pracovní místo je základní jednotka struktury organizace, která má své požadavky a zodpovědnost na zaměstnance. Ty se, ale během let mohou měnit stejně tak jak se mění organizace. Bylo by vhodné, kdyby se analýzy dělaly pravidelně a předešlo se tak nebezpečí nekompetentnosti pracovníka na toto místo. Analýza pracovního místa může nést riziko, že právě v této činnosti se díky předsudkům budou odsuzovat právě starší lidé na základě potřeby pro dané místo ať už se to týká zdravotního stavu, jazykové vybavenosti atd. Ovšem opak je pravdou starší lidé se v tomto věku snaží být aktivní, mají ideální věk na předávání zkušeností mladším kolegům. Mají spoustu zkušeností, které se mohou hodit. Navíc není vždy pravda, že nejsou technicky a jazykově vybavení. V dnešní době spoustu padesátníků umí minimálně aspoň jeden cizí jazyk. Zaměstnavatelé by se měli nad předsudky povznést a hned na začátku starší lidi nevykloučovat.

²⁰MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 9. 1. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/padesatnici-trh-prace-problemy-se-shanenim-prace-f61-/podnikani.aspx?c=A160108_111618_podnikani_kho

1.2 Definování požadavků

Tato kapitola se týká definování požadavků na pracovníka. Zde bude čtenářům vysvětleno proč je tato práce důležitá a co vše obnáší. Na jaké požadavky se klade největší důraz a které nejsou významné. Bude zde porovnáno několik názorů autorů, kteří se tomuto tématu věnovali a konec kapitoly bude věnován opět problematice starších lidí 50 let a výš. Co mohou takoví lidé nabídnout, jaké požadavky mohou splňovat a v čem spočívá jejich výhoda i nevýhoda. Vše důležité bude shrnuto na konci této kapitoly.

J. Urban se ve své knize zmiňuje: „*Správný výběr zaměstnanců vyžaduje přípravu. Čím jasnější představu, koho hledáme, si vytvoříme, tím snazším a úspěšnějším se výběr stává*“²¹

Příprava je v tomhle ohledu velmi důležitá. Pokud si předem stanovíme pracovní úkoly, náročnost práce, čeho chce tato pozice dosáhnout. Čas, který bude tato pozice obnášet. Fyzickou zátěž, která je též důležitá, pak lehce sestavíme požadavky na toto pracovní místo.

„*Počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje, by měly být jasně definovány v programu získávání pracovníků, který je odvozen z plánu lidských zdrojů (personálního plánu)*“ autorem této myšlenky je M. Armstrong a Z. Častorál na tuto myšlenku navázal a rozdělil ji na tři části podle kapacit prací, které firma předpokládá v určitém časovém rozmezí.

- „*Pro jakou organizační jednotku budeme pracovníky potřebovat,*
- *Na jakou dobu (v jakém časovém horizontu) je budeme potřebovat,*
- *V jakém profesním a kvalifikačním složení je budeme potřebovat.*“²²

²¹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

²²ČASTORÁL . Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

„Požadavky konkrétních pracovních funkcí jsou vyjádřeny v podobě popisu a specifikace pracovního místa. Ty poskytují základní informaci potřebnou pro sestavení inzerátů, pro informování zprostředkovatelských institucí a pro hodnocení uchazečů. Definice určité role uvádí přehled schopností, dovedností, požadavků na vzdělání a praxi a vytváří tak kritéria, na jejichž základě budou uchazeči posuzováni při výběrovém pohovoru nebo pomocí testů pracovní způsobilosti.“²³ M. Armstrong.

V jiné knize od J. A. Jirásky, autor hovoří o třech otázkách, které si personalisté kladou při definování požadavků na výběr pracovníků *„jaké hodnoty lidí jsou podstatné, proč je potřebujeme a jak je rozvíjet“²⁴*

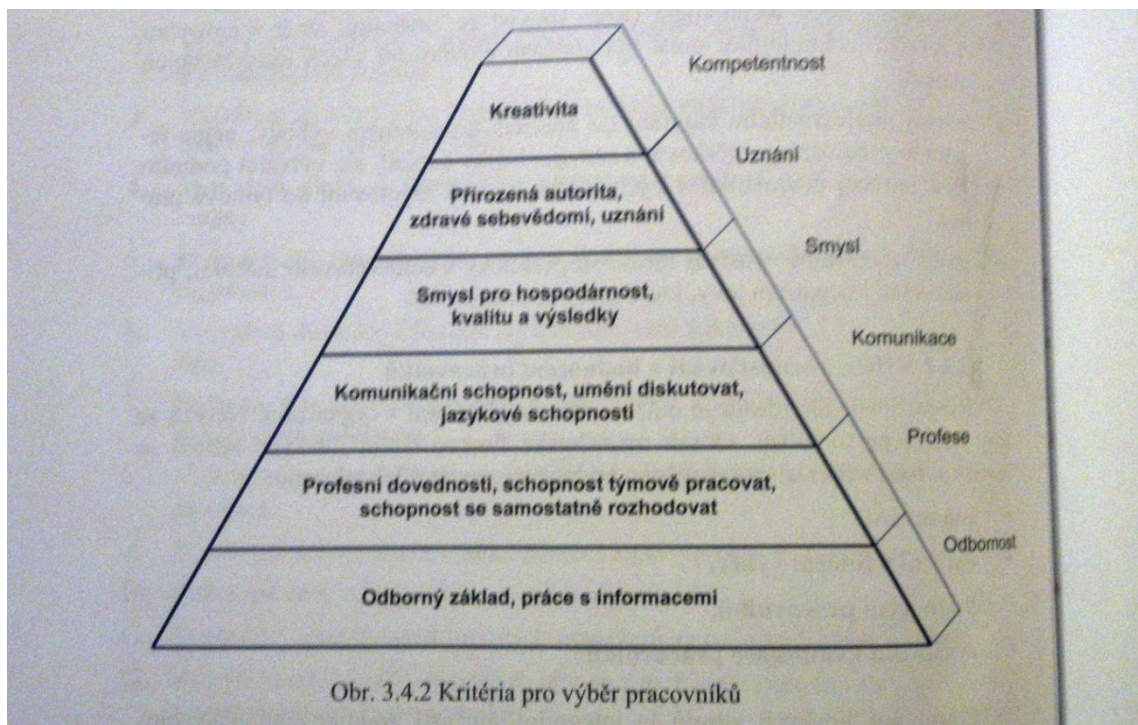
Podle M. Armstronga mohou být požadavky na pracovní místo shrnuté do následujících 8 bodů:

- **„Odborné schopnosti-** odborný základ, který musí uchazeč znát a být ochotný vykonávat při plnění dané pracovní pozice,
- **Požadavky na chování a postoje-** každý personalista či manažer by si měl prověřit uchazečovi základní postoje a hodnoty, které má. Každá organizace má svou kulturu (hodnoty a chování) a nový uchazeč by měl do této kultury zapadnout, aniž by se musel kultuře přizpůsobovat. Tato kultura by mu měla být známa a měl by se s ní ztotožnit,
- **Odborná příprava a výcvik-** uchazeč by měl mít odbornost, výcvik, vzdělání nebo předešlé podobné povolání, které by měl splňovat,
- **Zkušenosti, praxe-** budoucí zaměstnanec, by měl mít zkušenosti nebo praxi ze stejné nebo podobné pracovní pozice. Též by bylo vhodné, kdyby měl hodnocení z minulé pracovní pozice, abychom mohli zjistit, jak bude pro organizaci úspěšný,
- **Zvláštní požadavky-** Něco, čím bude po firmu zajímavý. Bude umět nacházet na trhu příležitosti. Rozpozná rizika atd.,

²³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁴JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5

- **Vhodnost pro organizaci-** znamená to, aby byl uchazeč srozuměn s podnikovou kulturou a ztotožnil se s ní,
- **Další požadavky,**
- **Možnost splnit očekávání uchazeče.**²⁵



Z. Častorál má naopak svou pyramidovou strukturu kritérií pro výběr pracovníků.č

Obrázek 1: Základy managementu- Zdeněk Častorál (kritéria pro výběr pracovníků)²⁶

J. Koubek ve své knize Řízení lidských zdrojů uvádí podobné požadavky na pracovníka:

- „Vzdělání a kvalifikace,

²⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

²⁶ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

- *Dovednosti,*
- *Pracovní zkušenosti,*
- *Charakteristiky osobnosti.* ²⁷

Tyto požadavky bychom měli dále rozdělit podle J. Koubka na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové.²⁸

J. Urban má podobné požadavky jako předchozí tři autoři. Ovšem na rozdíl od předchozích autorů zde uvádí jako jedno z kritérií zdravotní stav:

- *„Vzdělání a odborné znalosti a schopnosti,*
- *Specifické pracovní zkušenosti,*
- *Řídící schopnosti a zkušenosti,*
- *Sociální schopnosti a osobnostní předpoklady,*
- *Motivační předpoklady,*
- *Jazykové, počítačové a další speciální znalosti,*
- *Osobní flexibilita,*
- *Zdravotní stav.* ²⁹

Nic méně Armstrong ve své knize tvrdí, že lze použít i tradiční systémy kvalifikace i když jsou zastaralé a populární už zdaleka také nejsou. První z nich je vypracovaný sedmibodový model od Rodgera (1952) a pětistupňový model Munro- Frazera (1954)³⁰ Sedmibodový model se zaměřuje na:

1. Fyzické vlastnosti- zdraví, vzhled, držení těla,
2. Vědomosti a dovednosti- vzdělání, kvalifikace, zkušenosti,
3. Všeobecnou inteligenci- základní intelektuální schopnosti,

²⁷KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

²⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

²⁹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

³⁰ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

4. Zvláštní schopnosti- mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel,
5. Zájmy- intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní společenské,
6. Dispozice- přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, spoléhání sám na sebe,
7. Okolnosti- soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.³¹

Pětistupňový model se zaměřuje na:

1. Vliv na ostatní- tělesnou stavbou, mluvu a způsoby, vzhled,
2. Získanou kvalifikaci- vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti,
3. Vrozené schopnosti- přirozenou rychlost chápání a schopnost se učit,
4. Motivace- osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosahování,
5. Emocionální ustrojení- citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.³²

Z toho vyplývá, že zdravotní stav není zas až tak velkou překážkou při výběru zaměstnanců. *„Přesto nejen ČR ale i zbytek Evropy má podle idnes.cz velký problém se zaměstnáváním lidí nad 55 let.“*³³ Ovšem taky to není nic, co by se mělo brát na lehkou váhu. Všichni lidé stárnou a to obnáší také stárnutí organismu. Tyto změny se právě začínají objevovat kolem 50. roku života. Nemusí to být však pravidlem. Každý člověk je jiný a každý je jinak vitální. Stuart- Hamilton ve své knize tvrdí: *„Známe sedmdesátníky, kteří odpovídají stereotypu starého člověka (šedé vlasy, vráscitá kůže atd.). Existují však i „zachovalí“ jedinci, kteří tyto znaky postrádají, či mladší lidé, kteří*

³¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

³²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

³³MARFA a.s. *Idnes.cz- Finance* © 25.2.2012 [cit.20.1.2015]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nejvice-ohrozena-skupina-na-trhu-prace-lide-starsi-55-let-p2f-/podnikani.aspx?c=A120223_1737688_podnikani_bab

je vykazují velice časně a o nichž se říká, že jsou „předčasně zestárlí“. ³⁴ Lidé takto mohou odsoudit člověka jen podle toho, jak vypadá. Podle Stuarta- Hamiltona k jistě podobě člověka přiřazujeme sociální status. To znamená k jistému očekávání, kterou společnost od daného jedince očekává. V tomto případě je to např.: usedlost, klidná povaha, moudrost. ³⁵ Tyhle všechny vlastnosti by každá firma jistě ráda přivítala. Ovšem opak je nejspíše realitou. Ve své knize M. Vágnerová tvrdí: „*Postoj současné společnosti ke stáří a starým lidem je spíše negativní, odmítavý a podceňující. Stáří je chápáno jako období, kdy může člověk pouze chátrat, v nejlepším případě si zachovává část toho, co získal dříve. Jeho zkušenosti i kompetence ztrácejí svůj význam a z pragmatického pohledu není takový člověk ničím přínosný.*“ ³⁶

Jak vidíte, knihy se svými názory liší. Stuart-Hamilton má na sociální roli starších lidí pozitivní pohled a naopak Vágnerová negativní pohled. Vágnerová svému tvrzení přikládá vinu i médiím, kde nám často předkládají, jak je důležitý vnější vzhled a svěžest jako současnou normu. Všichni, co tyhle věci nesplňují, se považují za podřadné. ³⁷

Zde opět vidíme, že naše společnost má starší lidi zaškatulkované. Má o nich jisté představy a to spíše negativní o tom jak se chovají a co vše umí. Opět jsme u předsudků. Starší lidé by se měli brát stejným metrem. Nejsou stejní jako mladší, ale mají taky své klady a bonusy, které mladší lidé nemají. Zde dávám pro příklad paměť mladého a starého člověka. M. Vágnerová tvrdí: „*V raném stáří se začínají objevovat nedostatky paměťových funkcí a s nimi spojené obtíže v učení.*“ ³⁸ Zhoršení paměti je obecně známé pro stáří. Pro staršího člověka je i obtížné se soustředit těž je náročné si na něco

³⁴STUART-HAMILTON, I. *Psychologie stárnutí*. Vyd.1. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-274-2

³⁵STUART-HAMILTON, I. *Psychologie stárnutí*. vyd.1. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-274-2

³⁶VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007 ISBN 978-80-246-1318-5

³⁷VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007 ISBN 978-80-246-1318-5

³⁸VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

vzpomenout a to starého člověka vyčerpává.³⁹ Téže tvrzení, které má M. Vágnerová má i Peter Gruss: „*Fluidní inteligence výrazně narůstá v dětství, ale již v rané dospělosti, pravděpodobně průměrně někdy mezi třicátým a čtyřicátým rokem věku, jí začne ubývat. Fluidní inteligence je důležitá zejména při učení, a právě proto je pro starší dospělé tak obtížné rychle se naučit něčemu novému. Trvá jim to výrazně déle a dělají v naučeném také více chyb.*“⁴⁰ Z toho vyplývá, že fluidní inteligencí jsou spíše obdařeni mladší lidé, ovšem zcela jinak to vypadá s krystalickou inteligencí.⁴¹ „*Jedná se o kulturně vázané dovednosti a schopnosti, jako jsou řeč, profesní vědomosti a sociální inteligence. V popředí tedy stojí životní a každodenní zkušenost.*“⁴²

Z toho logicky vyplývá, že starší lidé by měli být v tomhle ohledu daleko lepší než mladší lidé a měli by dosahovat lepších výsledků. Neboť mají spoustu zkušeností a praxe. Jsou moudřejší a jejich emocionální inteligence je mnohem lépe vybavená.

P. Sak a K. Kolesárová se zmiňují ve své knize o protikladném vývoji mladé a staré generace: „*Stará generace roku 2000 byla mezním sociálním subjektem gramotné kultury, která v této generaci kulminuje a odchází. Když padesátníci a šedesátníci byli v mládežnickém věku, knihy čtenářského Klubu mládeže Máj a Klubu přátel poezie vycházely ve stotisícových nákladech. I když tato doba bývá charakterizována cenzurou a železnou oponou, tehdejší mladá generace znala světovou literaturu, včetně světové poezie, nesrovnatelně lépe než současná mladá generace.*“⁴³ Tento citát z knihy Sociologie stáří a seniorů, jasně poukazuje na to, že starší lidé jsou více sečtělí a nejspíše i více vzdělaní než nynější mladá generace.

³⁹VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

⁴⁰GRUSS, P. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6

⁴¹GRUSS, P. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6

⁴²GRUSS, P. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6

⁴³SAK, P., KOLESÁROVÁ K. *Sociologie stáří a seniorů*. vyd.1. Praha: Grada publishing a. s., 2012. ISBN 978-80-247-3850-5

Podle knihy od H. Heřmanové a V. Pacovského se u starších lidí zvyšuje vytrvalost, v činnostech, které jsou monotónní. Také se zvyšuje trpělivost. Starší lidé mají i daleko větší pochopení pro různá jednání různých lidí. Tolik člověka nesoudí, jsou spíše rozvážní. Autoři tím chtějí říct, že se člověk stává moudřejším a schodují se tak s názory pana Grusse.⁴⁴ M. Vágnerová definuje moudrost jako: „*Moudrost lze chápat jako vrchol postformálního přístupu k řešení různých životních problémů, integrujícího různé aspekty hodnocení, jako je emoční, rozumový či morální přístup, a zároveň zahrnujícího schopnost nadhledu a odstupů.*“⁴⁵

Shrnutí:

Požadavky si musí každá firma stanovit sama, podle svých možností, potřeb a času. Budoucí zaměstnanec by měl zapadnout do firemní kultury a přinést organizaci zisk a větší konkurenceschopnost. Tudíž by to měl být člověk, který je odborně vzdělaný, má v oboru praxi, sociální citění, měl by dobře komunikovat a nejlépe být něčím zajímavý. To jsou nejzákladnější požadavky, které většinou organizace vyhledávají a po uchazečích vyžadují. Kapitola se opět zmiňuje o problematice starších lidí. Jak autoři v požadavcích uvedli, zdraví nebylo zas až tak důležité. To byla první překážka pro starší lidi, která by nejspíš každého člověka napadla, neboť stárne především naše tělo a zdraví se zhoršuje. V této kapitole jsem opět došla k názoru, že starší lidé nemohou najít práci díky negativním předsudkům, které společnost sdílí. Je to tzv. jisté přidělení sociální role, tudíž si myslíme, že se bude chovat podle toho, co společnost očekává. V kapitole jsem našla spoustu kladných vlastností, které stáří přináší jako např. Moudrost, trpělivost, emoční vyspělost, zkušenosti atd.

1.3 Získávání uchazečů

Tato kapitola bude pojednávat o činnosti, která je hned po definování požadavků a to získávání uchazečů. Je to velmi náročná disciplína, která je náročná jak na čas, tak na prostředky, které do toho investujeme. Tato kapitole definuje, co získávání pracovníků

⁴⁴PACOVSKÝ, V. HEŘMANOVÁ, H. *Gerontologie*. vyd.1. Praha: Avicenum, 1981. ISBN 08-044-81

⁴⁵VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

znamená a shrne ty nejdůležitější místa, kde se pracovníci hledají. Dotkne se též tématu inzerování, též zdůrazní, které prvky inzerátu jsou nejdůležitější. Právě v inzerátech se nacházejí chyby, které diskriminují starší osoby. Tyto chyby si shrneme a něco málo se v této kapitole ke starším lidem řekneme.

Dobří zaměstnanci se hledají velice špatně. To, co by si správný personalista měl uvědomit je, jakého zaměstnance hledá. Mít o něm jistou představu. Kde by taková osoba hledala práci a jak. Podle toho sestavit plán jak takového člověka přilákat. Variant je spousta. Záleží jen na nás, kolik do toho chceme investovat, jak už z finanční stránky tak z časové stránky. Jak Armstrong, tak i Urban s Koubkem uvádějí ve svých knihách, první věcí kterou by měla organizace při výběru pracovníků udělat je, podívat se k sobě do organizace. Tedy uvažovat o vnitřních zdrojích.⁴⁶⁴⁷ Ovšem tito lidé nejsou nějak zvýhodnění. Uchazeči o toto místo by měli splňovat všechny požadavky jako uchazeč z externího prostředí. Urban však ve své knize uvádí: „*Vlastní kandidáti mají velkou výhodu: jsou již s chodem organizace i její kulturou seznámeni. Obsazování volných či nově vytvořených pozic vlastními kandidáty je navíc levnější a vede zpravidla i k vyšší motivaci stávajících zaměstnanců.*“⁴⁸ J. Koubek se na to oproti Urbanovi podíval ze všech úhlu a shrnul několik výhod a nevýhod uchazečů z interních a externích zdrojů. Získávání pracovníků z vnitřních zdrojů má své výhody. Uchazeč zná organizaci, tudíž už je spjat s firemní kulturou a není třeba ho s ní seznamovat, organizace také svého uchazeče zná, stejně jako jeho silné i slabé stránky. Tím, že přijme organizace pracovníka z vnitřních zdrojů se zvýší morálka a motivace ostatních pracovníků. Organizace zúročí investice, které dala do pracovníka pro jeho vzdělání. Nevýhody uvedl, že pracovníci mohou být povýšeni na takové místo na které už nestačí, soutěžení o místo může zničit vztahy a morálku mezi pracovníky a dále jsou to překážky, které pronikají díky novým myšlenkám a přístupům. Poté se zaměřil na

⁴⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁴⁷URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁴⁸URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

získávání pracovníků z vnějších zdrojů a opět uvedl několik výhod i nevýhod s tím spojené. Jednou z výhod může být velká škála schopností, dovedností, zkušeností, talentu, která sama firma nemá a manažer nebo personalista si mohou lépe vybrat. Další výhodou jsou nové nápady, názory nebo poznatky, které si pracovník z venku do organizace přinese. Výhodou je také, že je daleko levnější a časově méně náročné shánět kvalifikované pracovníky zvenku než rozvíjet schopnosti stálým pracovníkům. Jednu z nevýhod, může být obtížnost a také nákladnost, kterou přináší přilákání uchazečů. Poté nastává dlouhý proces adaptace a pak mohou nastat i nepříjemnosti s dosavadními pracovníky.⁴⁹

Pokud interní zaměstnanci nesplňují kritéria, měla by se firma začít zajímat o uchazeče z externího prostředí.

Jednou z možností podle Koubka, jak získat zaměstnance je ta, že se sami lidé nabízejí pro vaši firmu. Tato možnost, je však možná pouze tehdy, pokud je vaše firma známá, má dobrou pověst a nabízí zajímavou dobře ohodnocenou práci.⁵⁰

Urban stejně jako Koubek ve své knize uvádí jako jeden ze způsobů získání zaměstnanců, osobní doporučení. Tento způsob získávání zaměstnanců je výhodný v tom, že můžeme o člověku dostat podrobné informace. Informace o jeho silných a slabých stránkách. Zdroj, který nám takového člověka doporučí, musí být věrohodný a jeho úsudku bychom měli věřit.⁵¹

⁴⁹KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁵⁰KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁵¹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

Další z metod je oslovení vyhlédnutého jedince. Tato metoda klade důraz na vedoucí pracovníky, aby hledali na pracovní místo toho nejlepšího z oboru s dobrými zkušenostmi a dobrou recenzí. V případě zájmu ho firma osloví.⁵²

Školy jsou též pro organizace velmi dobrým přínosem. Neboť absolvent, který právě vyšel ze školy je jako nepopsaná deska. Firma si ho může vyučít podle svého.⁵³ Navíc podle Koubka vám škola sama doporučí, který absolvent by se pro vaši firmu či organizaci hodil nejvíce.⁵⁴

Letáky, které se vkládají do poštovních schránek uvedl Koubek jako další metodu získávání uchazečů. Je to metoda, kde se letáky vkládají do schránek na určitém území. Lidé jsou tak jistým způsobem nuceni nabídku nepřehlednout a registrují tak nabídku organizace. V zahraničí jde o běžně používanou metodu při shánění lidí na manuální práce.⁵⁵

Úřady práce nejsou moc efektivním zdrojem. Většinou zde najdeme pracovníky pro méně kvalitní pozice. Ovšem může se stát i výjimka kdy při období zeštíhlování firem se i zde najde kvalifikovaný člověk.⁵⁶

Pak to také mohou být agentury, které zprostředkovávají dočasné zaměstnání. Tato metoda je velmi populární, neboť její výhodou je flexibilita a rychlé řešení. Další výhodou je, že pracovníka si můžeme vyzkoušet, když kandidát vyhovovat nebude,

⁵²KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁵³URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁵⁴KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁵⁵KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

⁵⁶URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

zažádáme o nahrazení. Pokud nám pracovník vyhovuje, můžeme se dohodnout s agenturou o jeho trvalém přijetí.⁵⁷

Když potřebujeme zaměstnance na specializovanou pozici, u kterých existuje omezený trh jsou vhodné personální společnosti s přímým vyhledáváním kandidátů.⁵⁸

Co se týče samotného internetu, je to dobrá věc, když hledáte mladé spolupracovníky a navíc není vůbec nákladný.⁵⁹

Inzerování je jedna z nejobvyklejších metod přilákání uchazečů. Nejdříve si však musíme promyslet, zda je to vůbec nutné. Tato metoda je již nákladná a možná by se dalo vybrat i z předchozích metod. Neboť i inzerátem ztratíme spousty času, ale získáme tak větší okruh lidí. Cílem inzerování by mělo být: upoutat pozornost, vytvářet a udržovat zájem a stimulovat akci.⁶⁰⁶¹

Co však v inzerátu nesmí chybět jsou následující údaje, které zmiňují jak Armstrong tak i Jaroslav Zlámal a Martina Horváth:

1. Název organizace (adresa, kontakt na zaměstnavatele),
2. Název pracovní pozice a co pozice obnáší,
3. Požadavky na uchazeče,
4. Plat, odměny, bonusy,
5. Místo práce, umístění pracoviště.

⁵⁷URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁵⁸URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁵⁹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁶⁰ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁶¹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

6. To co by měl uchazeč udělat, když se chce o místo ucházet⁶²⁶³

Právě v inzerování se objevují chyby, kterých by se autoři inzerátů neměli dopouštět. Nejčastější chybou, která se k tématu bakalářské práce vztahuje, je jedna z nejčastějších vět v inzerátu: „Hledáme mladé lidi...“ Tato věta je diskriminující a v inzerátu by se neměla vůbec nacházet. Navíc je to nezákonné. Na takový inzerát se jistě většina starších osob nepřihlásí. Jako další často oblíbenou větou podle webových stránek pracenad50.cz aby se vyhnuli problémům se zákonem je: „Mladý dynamicky kolektiv hledá spolupracovníka...“ Též je to diskriminující věta, ovšem proti které zákon nic nezmůže. Tyto stránky též uvádí další inzeráty, které vylučují starší lidi. Jsou to takové, které mají v sobě spoustu cizích slov a znaků z počítačových technologií, které starším lidem spíše připomínají jako mluva z cizího světa. Pokud firma opravdu hledá zaměstnance, které musí tato slova znát, vědět co znamenají, pak to ovšem není diskriminace. Diskriminace by to byla, kdyby se ta slova a znaky daly napsat jinak, tak aby tomu všichni rozuměli a starší lidé věděli, co to znamená a s tím druhem práce se již v životě setkali. Tímto způsobem by firma zakrývala jistou diskriminaci vůči starším lidem.⁶⁴

Armstrong se ve své publikaci řízení lidských zdrojů věnuje též diskriminaci v inzerátech. Zmiňuje všechny různé druhy diskriminací, které jsou nezákonné v inzerátech. Také se dotknul i tématu kterému se bakalářská práce věnuje a to věkové diskriminaci. *„Zvláštním problémem je uvádění věkové hranice pro způsobilost uchazeče. Je třeba si uvědomit, že zákony vyspělých zemí nedovolují v souvislosti se zaměstnáváním lidí diskriminaci osob určitého věku, a věk by tedy neměl být kritériem získávání nebo výběru pracovníka všude tam, kde to není plně odůvodnitelné (např. v ozbrojených složkách nebo při výkonu těžké fyzické práce). V jiných případech lze*

⁶²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁶³ZLÁMAL, J., HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

⁶⁴AGENDER.CZ. *pracenad50.cz*. [online]. © 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracenad50.cz/50-plus/chcete-dostat-praci-tak-kolik-je-vam-let>

uvádění věkové hranice v inzerátech považovat za nezákonnou diskriminaci a lze jen doporučit, abychom se uvádění věkových hranic v inzerátech vyhýbali. A rozhodně není v pořádku to, co lze považovat za skrytou diskriminaci na základě věku.“⁶⁵

Tyto typy inzerátu jsou velmi neprofesionální a navíc to svědčí o tom, že autor, který tento inzerát psal, jistě není člověk na svém místě a o této problematice neví nic. Navíc tím snižuje efektivitu tohoto inzerátu a připravuje tak firmu o jistě kvalitní uchazeče. Správný personalista a manažer ví, že věk nelze považovat za kritérium a jakýmkoliv zmínkám o věku, by se měl v inzerátu vyhýbat.⁶⁶

Shrnutí:

Z této kapitoly jasně vyplývá, co pozice, to jiný styl hledání. Každá pozice má svůj charakter, ke které patří jistý typ lidí a každý typ lidí může hledat práci někde jinde. Hlavním úkolem manažera, nebo personalisty je tedy důležité si ujasnit, koho hledá a kde si myslí, že by ho mohl nalézt. Metody jsou různé např.: vnitřní zdroje, školy, úřady, inzerát, agentury. Každá metoda si žádá jisté finance a různý čas. Proto by měl umět personalista předvídat, protože se mu to vyplatí a ušetří čas i peníze. V této kapitole jsme se též pozastavili nad tématem inzerátu. Inzeráty jsou velmi choulostivá věc a člověk může snadno diskriminovat určitou skupinu lidí. My jsme se přímo věnovali diskriminaci starších lidí, kteří bývají v těchto inzerátech i skrytě diskriminováni a ujasnili jsme si, že tyto metody jsou nezákonné a správný personalista by se jim měl vyhýbat. Neboť inzerát ztrácí na efektivnosti a přichází tak o možnost získat kvalitní uchazeče.

⁶⁵ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁶⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

1.4 Výběr pracovníků

Tato kapitola se bude zabývat výběrem pracovníků. Každá část výběru bude zapsaná v podkapitolách, kde bude každá tato kapitola pomocí odborné literatury definována a vysvětlena. Tato kapitola je velmi obsáhlá. Bohužel bakalářská práce nemá tolik prostoru, aby byla tato kapitola detailně popsána a vysvětlena.

Než vybereme správného zaměstnance, předchází tomu několik kol výběru. Jedna z prvních fází, je výběr kandidátů, kteří splňují základní požadavky.⁶⁷ Tudíž prvním krokem k výběru zaměstnance je rozbor životopisu. J. Koubek ve své knize výběr pracovníků definuje jako: „*Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.*“⁶⁸

1.4.1 Rozbor profesního životopisu

Podle Urbana: „*Analýza životopisu tvoří výchozí metodu posouzení sloužící především pro selekci uchazečů. Umožňuje posoudit zejména vzdělání a relevantní pracovní zkušenosti uchazečů (především tehdy, známe-li organizace, kterými prošli) a upozornit na některá jejich rizika, především pracovní nestabilitu (časté střídání pozic,*

⁶⁷ZLÁMAL, J., HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

⁶⁸KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

nesouvislá, resp. Nelogická pracovní kritéria). Svou vypovídací schopnost má i způsob sestavení životopisu, jeho vzhled, strukturování a grafická úprava“⁶⁹

Armstrong ve svém díle detailně popisuje třídění uchazečů. Mimoto se zmiňuje, že životopisy by měly být řádně přečtené a seřazené. Naléhá na personalisty, že slušnost je uchazečům poslat dopis, ve kterém poděkujeme za jejich účast a v případě zájmu i nezájmu se v pozdější době ozveme. Životopisy by se pak měly rozdělit do tří skupin: „přijatelní, na hranici přijatelnosti, nevhodní“.⁷⁰

Právě této oblasti se starší lidé obávají. Bojí se ve svých životopisech zveřejňovat věk, protože právě díky věku by mol jejich životopis putovat do kolonky nežádoucí. Pracena50.cz uvádí jako příklad starší osobu, která do svého životopisu věk nenapsala, a na pohovor jí přizvali. Ovšem pohovor neprobíhal poté podle představ. Bylo očividné, že starší osobu nechtějí a poté se již neozvali.⁷¹ Toto jednání je velmi neslušné a neprofesionální u profesionálních personalistů by k tomu nemělo vůbec docházet.

1.4.2 Testy pracovní způsobilosti

Tato metoda obnáší velkou škálu testů různých zaměření. U nás v České republice se mluví spíše o psychologických testech. Tato formulace není však správná, protože jsou tu i testy, které nejsou vůbec psychologického rázu. Je to pomocný nástroj při výběru zaměstnanců. Nejznámější je u nás test osobnosti, o kterém bohužel J. Koubek tvrdí, že není spolehlivý.⁷²

⁶⁹URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁷⁰ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁷¹AGENDER.CZ. *pracena50.cz*. [online]. © 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracena50.cz/50-plus/chcete-dostat-praci-tak-kolik-je-vam-let>

⁷²KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

1.4.3 Assessment centre

Je to komplexní přístup, díky kterému můžeme vybrat vhodné uchazeče. Díky Assessment centre dokážeme předpovědět, jak se zaměstnanec bude chovat na pracovním místě a díky jeho chování poznáme, zda se bude hodit do firemní kultury, aniž by narušoval nynější mezilidské vztahy. Tudíž jeden ze základních rysů je soustředění se na chování uchazečů. Dalším rysem je nasimulování úkolů, které zachycují klíčové aspekty práce, kterou by uchazeč vykonával. Jako dodatky se používají pohovory a testy. Výkon uchazečů je měřen v několika rovinách. Několik účastníků se hodnotí najednou, aby bylo dobré klima mezi nimi a přistupovali k úkolům otevřeněji. Assessment center se účastní vždy více hodnotitelů. Měli by to být především vrcholoví a vedoucí pracovníci. Tito hodnotitelé musejí být však vyškoleni.⁷³

1.4.4 Pohovor

Urban ve své knize píše, že: „*Pohovory jsou jedním ze základních nástrojů řízení lidí v organizaci*“⁷⁴ Pohovory nemusí být jen výběrové, ale mohou být i motivační, hodnotící, také je můžeme využít ve formě kaučinku, nebo při disciplinárním řízení.⁷⁵ My se však v téhle kapitole budeme věnovat především pohovorům výběrovým.

Účel výběrového pohovoru Armstrong myslí: „*Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit takové informace o uchazeči, které umožní validně předpovědět jeho budoucí pracovní výkon na pracovním místě a porovnat jej s předpověďmi týkajícími se*

⁷³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁷⁴URBAN. J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

⁷⁵URBAN. J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

*jiných uchazečů. “⁷⁶„Pohovor lze charakterizovat jako účelovou konverzací. Je to konverzace, protože uchazeči by měli být vedeni k tomu, aby se tazateli zcela volně mluvili o sobě, o svých zkušenostech a o své kariéře. Tato konverzace však musí být plánovaná, řízená a kontrolovaná, aby bylo dosaženo hlavního účelu pohovoru, jímž je vytvoření pokud možno co nejpřesnější předpovědi uchazečova budoucího výkonu na pracovním místě, o které se uchází“.*⁷⁷

Jak už vyplývá z předchozího úryvku od Armstronga, pohovor by měl být především strukturovaný a každý personalista by si měl pohovor promyslet, naplánovat a připravit se na něj.

Podle Urbana by se neměli opomenout následující kroky:

- Podrobná znalost náplně obsazovaného místa,
- Příprava otázek,
- Seznámení se s životopisem uchazečů,
- Volba prostředí,
- Poznámky.⁷⁸

Armstrong se též ve své knize zmiňuje o některých bodech, které zde uvedl Urban. Např.: o volbě prostředí se Armstrong zmiňuje „*Místnost určená k pohovorům by měla poskytovat dostatečné soukromí a měly by být vyloučeny rušivé vlivy okolí*“⁷⁹S tím souhlasí i M. Matějka a P. Vidlář ve své knize Vše o přijímacím pohovoru: „*Chceme-li získat pokud možno co nejobjektivnější informace o kandidátovi, musíme pro jeho*

⁷⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁷⁷ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁷⁸URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁷⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

uskutečnění zvolit vhodné prostředí, tj. příjemnou místnost a eliminovat rušivé jevy. ⁸⁰
Nebo o podrobné znalosti pracovní pozice, kterou by měl tazatel znát, aby uchazeč byl informován o firmě a jeho případném budoucím pracovním místě.⁸¹

Důležité je také, jak budou otázky pokládány. K uchazečům bychom se vždy měli chovat s úctou. To se týká i toho, že bychom měli zaslat děkovný dopis za jejich zájem o práci v naší firmě a posléze poslat dopis s výsledky.⁸²

Povor se skládá podle Armstronga z pěti částí:

1. *„Privítání a úvodní slovo,*
2. *Hlavní část zaměřená na získání informací o uchazeči, potřebných k posouzení toho, zda uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa,*
3. *Informování uchazečů o organizaci a pracovním místě,*
4. *Odpovědi na otázky uchazeče,*
5. *Závěr pohovoru s informováním o následných krocích.*“⁸³

Podle Urbana se skládá ze 6 částí:

1. Uvítání kandidáta,
2. Shrnutí obsahu pozice,
3. Položení profesních otázek,
4. Zjištění osobních vlastností uchazeče,
5. Prostor pro vyjádření a otázky uchazeče,
6. Uzavření rozhovoru.⁸⁴

⁸⁰MATĚJKA, M. VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1972-6

⁸¹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁸²ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁸³ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

Zde vidíme, že každý ze spisovatelů má na to svůj osobní náhled ovšem tyto náhledy se ve většině případu shodují.

Bohužel i při pohovoru se mohou objevit otázky, které budou diskriminující. Podle pracenasbavi.cz jsou takovéto časté otázky na téma zdraví, mateřství, věk, sexuální orientace, náboženství, politická příslušnost atd. Nikdo nemá právo vám tyto otázky pokládat. Je to jen vaše osobní věc a je jen na vás, pokud to dotazovanému zodpovíte.⁸⁵

My se budeme věnovat především otázkám na téma věk a zdraví. To, že věk dotyčná osoba zatají a neřekne je čistě na ní. Ale zrovna u starších lidí, jak jsem se zmínila v předchozích kapitolách, by to nemusela být výhoda. Někteří lidé vypadají starší, než ve skutečnosti jsou. Jiní vypadají naopak mladší, pro takové lidi je výhoda na otázku neodpovídat. Opět jsme však skončili u předsudků. Soudit člověka podle věku, nebo jak vypadá je neprofesionální a personalisté by se měli vyhýbat takovým myšlenkám.

1.4.5 Reference

Jsou velmi důležité, neboť díky nim zjišťujeme, jak se pracovník choval, pracoval v předešlém zaměstnání. Ovšem neexistuje žádná právní povinnost poskytovat o nynějším nebo bývalém zaměstnanci tyto informace. Proto, když už takové informace dostaneme, měli bychom s nimi nakládat velmi opatrně a být diskrétní a nezneužívat je.⁸⁶

⁸⁴URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

⁸⁵HARAZÍMOVÁ, P. pracenasbavi.cz [online]. © 1. 2. 2014 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracenasbavi.cz/zakazane-otazky-u-pohovoru/>

⁸⁶ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

1.4.6 Závěrečná fáze

Poté co jsme dostali reference a byli pro nás uspokojivé, můžeme zaslat potvrzení nabídky zaměstnání našemu vyvolenému uchazeči. Tomu však ještě předchází, aby uchazeč absolvoval lékařské vyšetření, díky němuž zjistíme, jestli je uchazeč zdravý a v jakém je fyzickém stavu. Podle toho se pak vystavuje penzijní a životní pojištění nebo se taky zjišťuje, jestli je kandidát k téhle práci vhodný a zdravotně způsobilý.

Poté se sestaví pracovní smlouva.

Pracovní smlouva má jistá pravidla, která by se měla dodržovat, neboť jsou dána zákonem. Zpravidla by měla být vyhotovena písemně a vždy musí obsahovat tři základní body:

1. Druh práce, na kterou je zaměstnanec přijímán,
2. Místo výkonu práce,
3. Den nástupu do práce- tento den se stává dnem vzniku pracovního poměru.⁸⁷

Tyto tři body jsou nezákladnější a bez těch se smlouva obejít nemůže. Pak jsou tu body, které ve smlouvě být mohou, ale není to povinností firmy nebo organizace, která smlouvu vypisuje.

- Mzda,
- Doba trvání pracovního poměru,
- Počet hodin odpracovaných za týden,
- Konkurenční doložka,
- Další závazky, které si smluvní strany mezi sebou dohodly,
- Příplatky,
- Nárok na dovolenou,
- Nároky související s odchodem,⁸⁸⁸⁹

⁸⁷ZLÁMAL, J., HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

Pracovní poměr

Urban ve svém výkladovém slovníku definuje pracovní poměr jako: „*Jeden ze tří základních pracovněprávních vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kterým může být právnická nebo fyzická osoba; k dalším typů pracovněprávních vztahů patří vztah založený dohodou o pracovní činnosti a dohodou o provedení práce. Pracovní poměr se opírá o zásadu smluvní volnosti, vzniká pracovní smlouvou, volbou nebo jmenováním.*“⁹⁰

Shrnutí:

V této kapitole jsme se věnovali výběru pracovníků. Nejdůležitější pro výběr je správné rozřídění životopisů. Člověk, který je touto prací prověřen má velkou zodpovědnost. Neboť musí důkladně přečíst každý životopis, aby se vybrali, ti kteří se pro firmu hodí a kteří nikoliv. Poté pokračuje výběrové řízení pohovorem. Každý personalista by se měl na pohovor připravit a naplánovat si své otázky tak aby se, co možná nejvíce informací dozvěděl o uchazeči. Pohovor je velmi důležitý, při něm personalista vidí, jak se uchazeč vyjadřuje a jak by se choval na své pracovní pozici. Když firma najde svého budoucího zaměstnance, měl by projít jistou lékařskou kontrolou. Je to z důvodů zjištění jeho fyzického stavu a vhodnosti ze zdravotní stránky na toto místo. Poté by zaměstnavatel měl uzavřít pracovní smlouvu s daným uchazečem. Dnem nástupu do práce vzniká tzv. pracovní poměr.

⁸⁸ZLÁMAL, J., HORVÁTH, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

⁸⁹ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

⁹⁰URBAN, J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

2 AGEISMUS

V této kapitole se budeme věnovat ageismu neboli diskriminace na základě věku. Neboť je to právě diskriminace, která zabraňuje starším lidem najít si práci. Budu se snažit objasnit, co přesně ageismus znamená. Nezaměstnanost starších lidí je problém, kterému čelí nejen ČR ale i zbytek Evropy jak už jsem zmínila v předchozích kapitolách a proto si myslím, že toto téma je velmi vážné a měly by se najít důvody proč tomu tak je. M. Matějka a P. Vidlář ve své knize uvádí nejčastější druhy diskriminace. Tyto druhy jsou seřazeny podle četnosti.

1. „Věk,
2. Pohlaví,
3. Etnická příslušnost,
4. Zdravotní postižení,
5. Sexuální orientace“.⁹¹

Jak zde můžeme vidět, věk je hned na prvním místě. Toto téma je velmi závažné a společnost by měla začít tento problém lépe řešit. Položme si tedy otázku, proč starší lidi diskriminujeme a proč jim nemůžeme nabídnout to samé co lidem, kteří jsou mladší.

Podle Lucie Vidovičové lze ageismus chápat jako: „*Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité kohortě/generaci*“⁹²

⁹¹MATĚJKA, M. VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2.v. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1972-6

⁹²VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti*. vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

M. Vágnerová ho ve své knize popisuje jako: „*Postoj, který vyjadřuje obecně sdílené přesvědčení o nízké hodnotě a nekompetentnosti stáří.*“⁹³

V Knize od H. Heřmanové a V. Pacovského se o ageismu zmiňují jako o období rasismu.⁹⁴ S tím nesouhlasí L. Vidovičová, podle ní Ageismus vykazuje několik znaků, které se neslučují s rasismem. Rasismu je v dnešní době brán jako relativně jednoznačný. Staří už jednoznačné není. Nedá se přesně definovat, kdy začíná a jak vypadá.⁹⁵ L. Vidovičová tvrdí: „*Stáří je sociálním konstruktem vztahujícím se k nedefinovatelné skupině lidí bez jasných společných znaků.*“⁹⁶

Stuart-Hamilton ageismus vysvětluje jako věkovou diskriminaci, kdy mladí lidé diskriminují starší lidi.⁹⁷

Zde lze vidět, že ageismus se dá různě definovat, ale význam zůstává stejný. Tudiž si ho vysvětlujeme jako diskriminaci starších lidí.

Podle M. Vágnerové ageismus, se chová naprosto stejně jako ostatní předsudky. Příliš se zjednodušuje a generalizuje. Tím pádem odsuzuje všechny starší lidi bez rozdílu k méněcennosti. Nebere ohled na individualitu a značné rozdíly mezi staršími lidmi této věkové kategorie. Spousta lidí má tendenci je nějakým způsobem izolovat. Pro spousta lidí se jeví jako pomalejší, tak je dávají stranou, aby nepřekáželi. Dochází

⁹³VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří.* Vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

⁹⁴PACOVSKÝ, V., HEŘMANOVÁ, H. *Gerontologie.* Vyd.1. Praha: Avicenum, 1981. ISBN 08-044-81

⁹⁵VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti.* vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

⁹⁶VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti.* vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

⁹⁷STUART-HAMILTON, I. *Psychologie stárnutí.* vyd.1. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-274-2

tak k rozpadu rodin a člověk má strach stárnout, ale je to jen čistě o hodnotách, které si nastavila společnost. Pokud se hodnoty změni, ageismus by nemusel být překážkou.⁹⁸

M. Vágnerová: „*Příslušníci mladších generací ztrácejí vědomí samozřejmosti kontinuity různých generací, které se udržovalo společným soužitím lidí různého věku v rámci širší rodiny. V současné době je mnohem vzácnější a vzhledem k tomu nepocítují se starými lidmi sounáležitost, chápou je jako příslušníky jiné, podřadnější kategorie, s níž nemají nic společného.*“⁹⁹

2.1 Zdroje Ageismu

Na internetových stránkách, který se věnují ageismu jsou uváděny tyto zdroje: „*Mezi dosud identifikované zdroje ageismu patří celá škála faktorů od individuálně podmíněných psychologických vlivů, jako např. strach ze smrti nebo nemoci, přes faktory podmíněné sociálně, např. modernizace, strukturální posun (Riley a Riley 1994), až po zdroje kulturní, jako jsou hodnotové systémy nebo mediální kultura (Palmore 1999).*“¹⁰⁰

Podle knihy L. Vidičová je zdrojů ageismu hned několik. Jako první ve své knize uvádí sociální zdroje ageismu. Podle ní jeden ze základních zdrojů je prostý fakt, že starších lidí je hodně a stále jich přibývá. Jedním z důvodů je rození dětí po druhé světové válce. Ti to lidé budou v roce 2030 představovat největší podíl lidí nad 80 let. Díky vyspělému lékařskému systému a nových druhů léčení se stáří dožívá mnohem více lidí, než kdy dříve. V posledních letech si lidé uvědomují, že stárnou a že s nimi stárne i velký počet jejich vrstevníků. To jim dává větší prostor vyjadřovat se, co potřebují a vyžadují od společnosti, aby jejich problémy a přání řešila. Chudacoff tvrdí,

⁹⁸VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

⁹⁹VÁGNEROVÁ, M. *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007. ISBN 978-80-246-1318-5

¹⁰⁰VIDOVIČOVÁ, L. Ageismus. [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.ageismus.cz/index.php?m=2&lang=cz>

jestliže budou tyto zájmy partikulární, může docházet ke generačním konfliktům a k třídnímu boji a tím myslí tříd věkových (In: Vidovičová, 2008).¹⁰¹

Věkové strukturální nesoulady

1. Asynchronie individuálních věků - někteří lidé se nevyvíjí souměrně ke svému věku. Někdo může mít tělo, které vypadá o 15 let mladší, může se tak i chovat. Takový jev vnímá společnost špatně a může v těchto případech vyvolávat i diskriminaci,
2. Důležitost věku - ve společnosti je věk důležitý. L. Vidovičová to argumentuje následovně: „*Náš argument je postaven na předpokladu, že právě eminentní sociální význam věku je centrem ageismu a osou věkové diskriminace,*“¹⁰²
3. Strukturální zpoždění - zde se snaží Vidovičová vysvětlit, že nastal posun ve zdravotnictví, finančním zajištění, aktivitách a spokojenosti seniorů. Ve společnosti však stále přetrvává stereotyp a mýty o seniorech a tak jsou i vnímání a společnost nedokáže reagovat na potřeby seniorů,
4. Nevhodné sociální struktury - zde uvádí L. Vidovičová, že za nesprávně nastavené struktury nemůže společnost ale institucionální nastavení. Tyto struktury jsou zastaralé jako například administrace starobních důchodů. To vyvolává fakt, že za určitým horizontem věku, klesá ekonomická i sociální hodnota jedince.¹⁰³

Další zdroje ageismu podle L. Vidovičové pochází z generačního konfliktu (společnost vlastní jen omezený počet prestiží a vzácných statků, jestli jsou tyto vyjmenované věci přidělovány dle věkového kritéria, pak mohou vznikat generační konflikty), věková segregace (společnost odděluje lidi do různých skupin podle věku),

¹⁰¹VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti*. vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

¹⁰²VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti*. vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

¹⁰³VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti*. vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

historická změna statusu stáří (ageismus se během historie měnil, v období lovců a sběračů byli na nízké pozici v hierarchii společnosti. Jakmile však přišla doba zemědělství, starší lidé si polepšili, neboť hodnota člověka byla spojená s hodnotou a množstvím půdy, ovšem jakmile se svět začal modernizovat a stával se industriálním, staří lidé ztráceli svou ekonomickou a společenskou pozici.), „nevhodná“ paradigmatu stáří (v dnešní společnosti stáří zní lidem špatně, neboť toto slovo je spojeno s mnoha mýty, které ukazují na jeho špatnou image), média a populární kultura (média, především dávají obraz společnosti, co je správné a co je přijatelné. Pokud tedy každý den ukazují nebo předvádějí mladé, energické a svěží lidi, pak jen ti jsou žádáni a ostatní jsou nepotřební).

Shrnutí:

Ageismus neboli věková diskriminace pocházející z anglického slova „age“ neboli věk, je velmi zajímavé téma, kterému se především věnuje spisovatelka Lucie Vidovičová, která má své stránky které jsou této problematice věnované. Zmiňovala jsem se o zdrojích ageismu, kterých je nespočetně mnoho. Ovšem ty základní vychází z médií, historie a z velkého počtu starších lidí a právě rozdělování lidí na starší a mladší.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 UPLATNĚNÍ STARŠÍCH LIDÍ NA TRHU PRÁCE

3.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

Předmět výzkumu: uplatnění starších lidí na trhu práce

Objekt výzkumu: nezaměstnaní starší lidé, zaměstnaní starší lidé, personalisté

Cíl: Cílem této práce je, zjistit jaké je uplatnění starších lidí na trhu práce

Cílová skupina : 20 nezaměstnaní starší lidé

20 zaměstnaní starší lidé

8 personalistů

Hypotézy:

1. Díky stávajícím osobním kompetencím starších osob je výhodnější pro zaměstnance zaměstnat právě starší lidi, než mladší, neboť mladší lidé budou chtít v budoucnu založit rodinu a tudíž jejich kompetence budou omezeny.
2. Pro zaměstnance je výhodnější přijmout mladší osobu, která je flexibilní, má chuť se učit něco nového a je daleko více přizpůsobivější novějším technologiím, než starší osobu, neboť starší člověk je málokdy flexibilní a odhodlaný učit se něčemu novému a jeho technologické zkušenosti jsou velmi malé.
3. Starší lidé jsou k firmě a její kultuře loajálnější, neboť zde mají svůj stereotyp, který nechtějí měnit.
4. Mladší lidé jsou jazykově gramotně vybavenější, než lidé starší, neboť starší lidé neměli tolik příležitostí někam vycestovat, jako mají dnes mladší lidé.

Metody: Kvantitativní výzkum- dotazník

Harmonogram:

Přípravná fáze bude zpracována do 31. 3. 2015

Realizační fáze bude zpracována do 24. 4.2015 => postup a způsob realizace

Hodnotící závěrečná fáze bude zpracována do 5. 5. 2015

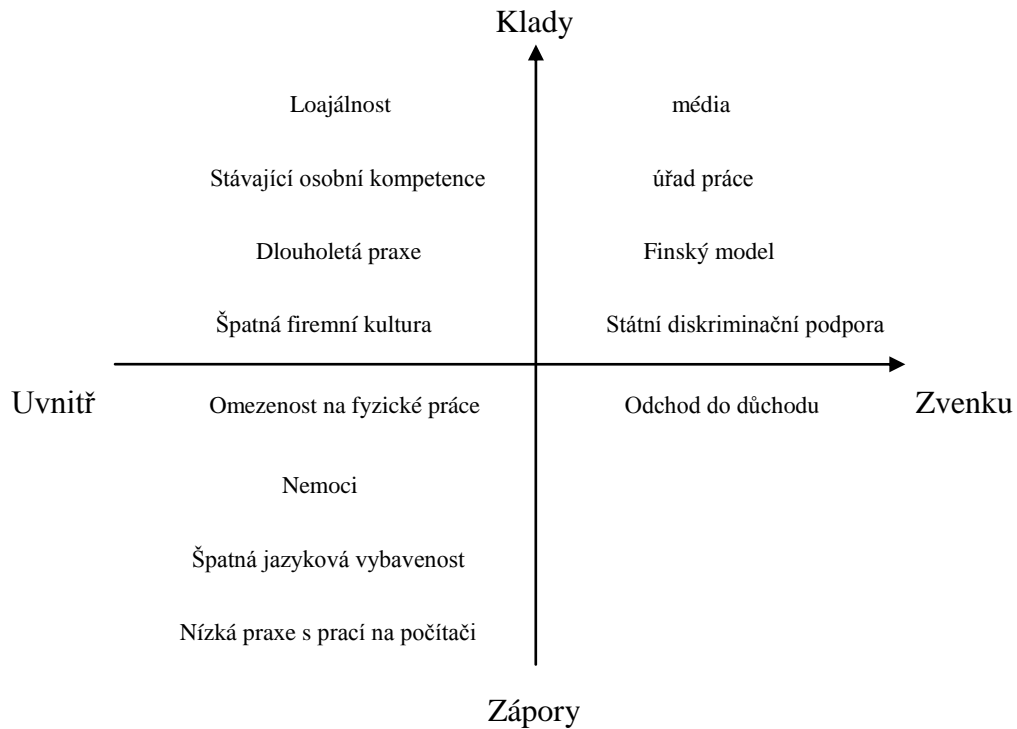
3.2 Realizační fáze

Postup a způsob realizace

- tvorba dotazníku
- seznámení dotazujících s dotazníkem a mým projektem
- vyplnění dotazníku
- hromadné zpracování údajů (dat) z dotazníkového šetření

Tvorba dotazníku

- Swot analýza



- Hypotézy

1. Díky stávajícím osobním kompetencím starších osob je výhodnější pro zaměstnance zaměstnat právě starší lidi, než mladší, neboť mladší lidé budou chtít v budoucnu založit rodinu a tudíž jejich kompetence budou omezeny.
2. Pro zaměstnance je výhodnější přijmout mladšího člověka, který je flexibilní, má chuť se učit něco nového a je daleko více přizpůsobivější novějším technologiím, než staršího člověka, neboť starší člověk je málokdy flexibilní a odhodlaný učit se něčemu novému a jeho technologické zkušenosti jsou velmi malé.
3. Starší lidé jsou k firmě a její kultuře loajálnější, neboť zde mají svůj stereotyp, který se jim nechce měnit.

4. Mladší lidé jsou jazykově gramotně vybavenější, než lidé starší, neboť starší lidé člověk neměl tolik příležitostí někam vycestovat, jako mají dnes mladší lidé.

Otázky

- Personalisté
 1. Zaměstnáváte osobu/y, která/é se pohybuje ve věkové skupině 50 a více let?
 2. Myslíte si, že jsou lidé ze skupiny 50 let a výše loajální?
 3. Myslíte si, že jsou osoby ve věkové skupině 50 let a výše flexibilní?
 4. Myslíte si, že lidé 50 let a výše umějí pracovat s počítačem nebo že jsou jazykově vybaveni?
 5. Kdy by, jste si mohl vybrat, vyberete raději mladší nebo starší osobu?
- Zaměstnaní lidé (50+)
 1. Umíte alespoň jeden cizí jazyk?
 2. Umíte pracovat na počítači?
 3. Toužíte po kariérním růstu?
 4. Učíte se rád novým věcem?
 5. Jste zatížen osobními kompetencemi?
 6. Opustil/a by jste nynější zaměstnání?
 7. Setkal/a jste se s diskriminací ohledně vašeho věku?
- Nezaměstnaní lidé (50+)
 1. Umíte alespoň jeden cizí jazyk?
 2. Umíte pracovat na počítači?
 3. Toužíte po kariérním růstu?
 4. Učíte se ráda novým věcem?
 5. Jste zatížen osobními kompetencemi?
 6. Chcete najít nové zaměstnání?
 7. Setkal/a jste se s diskriminací ohledně vašeho věku?

3.3 Hodnotící závěrečná fáze

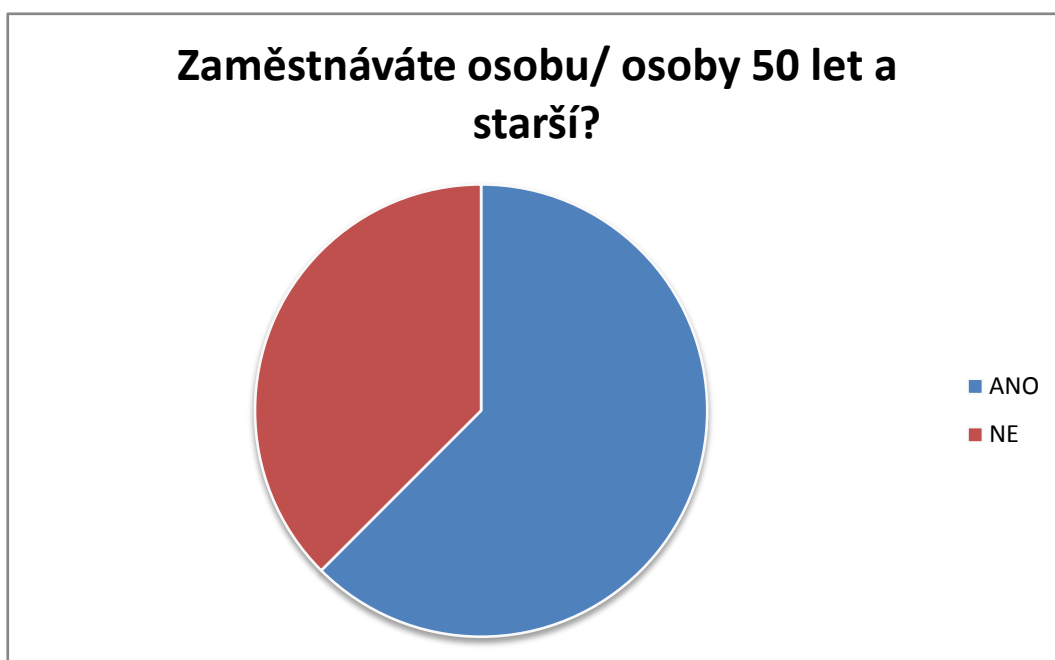
- Signální zpráva
- Návrh opatření

- Další postupy
- Komunikační program

- Signální zpráva

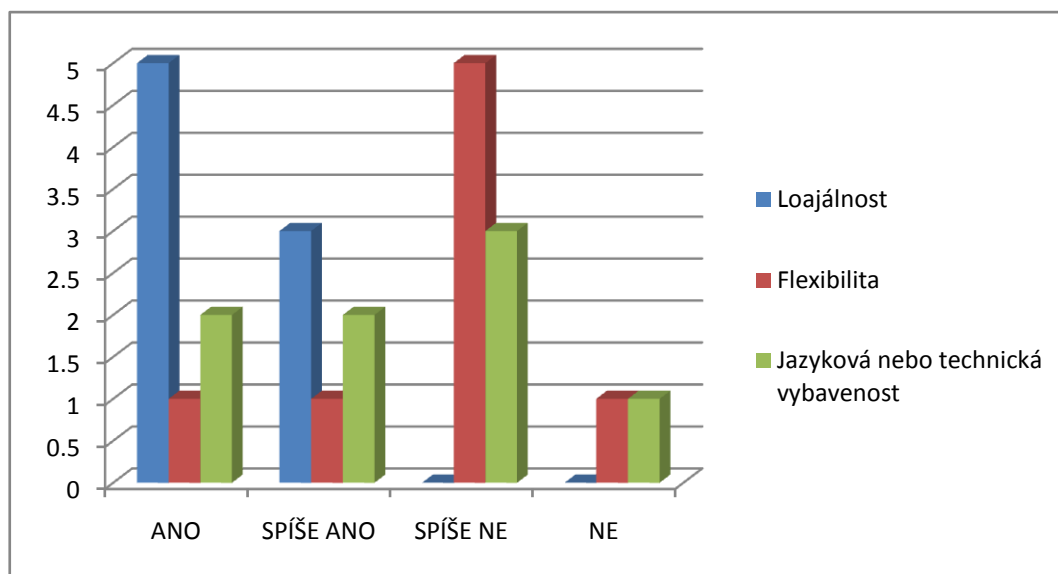
Šetření proběhlo velmi dobře a v poklidném duchu. Všichni dotazovaní respondenti chtěli spolupracovat a toto jsou naše výsledky. Pořádně si je prosím prohlédněte. Je tu spousta zajímavých věcí, které by vás mohly inspirovat ke zlepšení tohoto problému.

Graf 1: Průzkum zaměstnávání starších lidí



Tento graf patří k otázce, která byla mířená na personalisty. Bohužel personalistů, kteří byli ochotni odpovědět na můj dotazník, bylo pouhých osm z osmi různých firem. I tak mi přišlo dobré, že většina firem, má zaměstnance, který se vyskytuje v mé určené věkové kategorii. Ti tři personalisté, kteří odpověděli ne, byli z firem, které neměli dlouhou historii, a jejich firma se teprve rozvíjela. Jeden z personalistů se mi i dokonce svěřil, že pro firmu by to nepřineslo žádný přínos. Do firmy potřebují lidi, kteří jsou mladí, energičtí a plní nápadů.

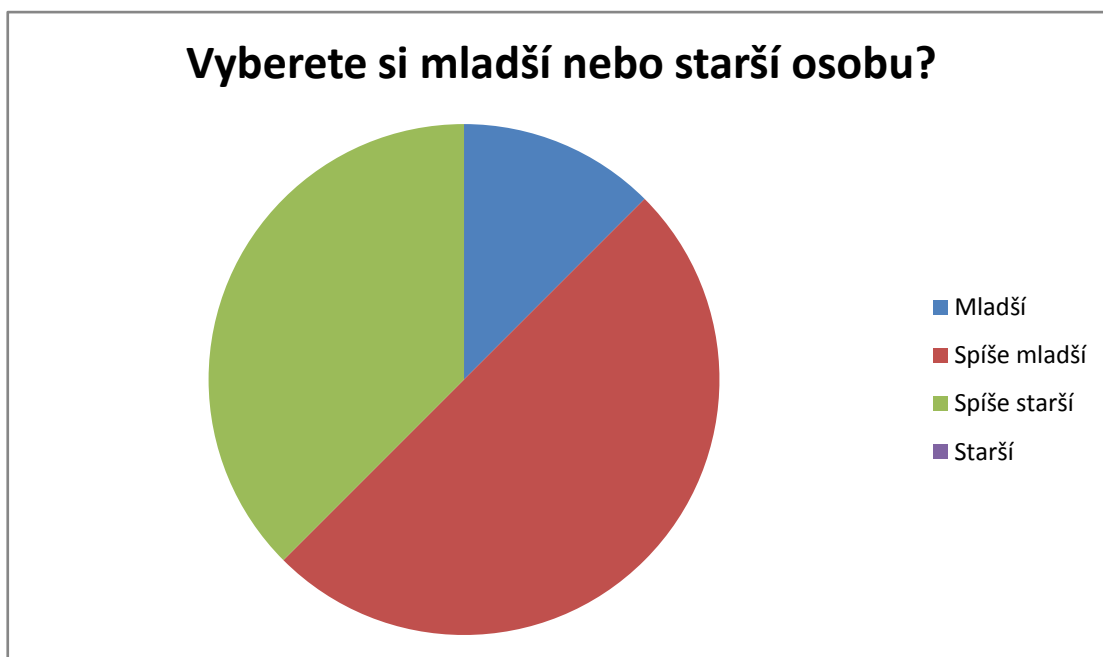
Graf 2: Kompetence starších lidí



Tento graf patří též k otázkám k personalistům. Jak zde můžete vidět, Loajálnost u starších lidí nikdo nepopírá. Všichni se shodli, že starší lidé 50 let a výše jsou nebo spíše jsou loajální vůči firmě. Naopak flexibilita dopadla nejhůře. Sice nejspíše někteří personalisté mají i dobrou zkušenost se staršími lidmi, co se týče flexibility, ale většina spíše tvrdí, že starší lidé nejsou flexibilní. To se vztahuje a potvrzuje i mou teoretickou část, že starší lidé se vyznačují krystalickou inteligencí a ne fluidní, díky tomu, že jejich fluidní paměť není jako u mladších osob, dělá jim velký problém naučit se něčemu novému. Naopak jak se říká „Co se v mládí naučíš, ve stáří jako když najdeš“, tak je zde vidět, že i někteří starší lidé umí aspoň jeden jazyk nebo jsou technicky vybaveni. Podle grafu, však všichni být nemusí.

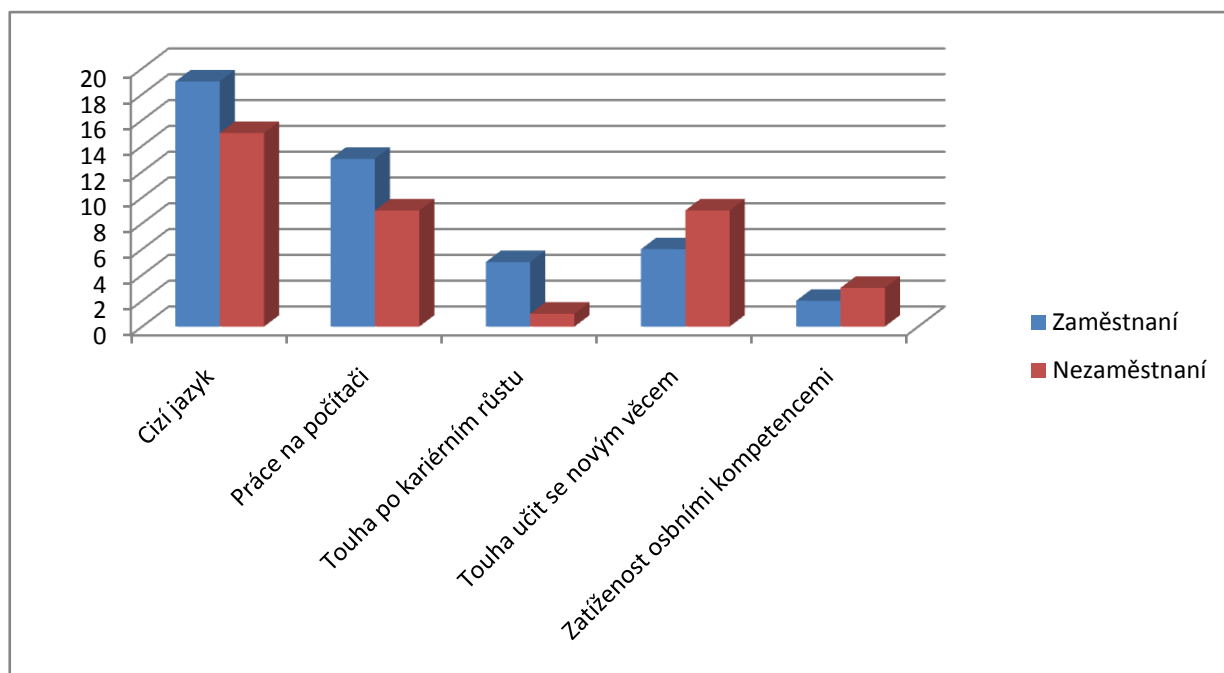
Následující grafy se budou týkat zaměstnaných i nezaměstnaných osob. Budu porovnávat jak jejich kompetence tak i jejich zkušenosti s diskriminací

Graf 3: Výběr starší nebo mladší osoby



Jak vidíte, mladší byli upřednostněni. Pouze tři respondenti, odpověděli, že by si vybrali spíše starší osobu, ovšem nikdo neodpověděl přímo, že by do organizace chtěl starší osobu. Je to opravdu k zamyšlení. Má tu platit rovnoprávnost a zde je vidět, že tu zas až taková rovnoprávnost není. Čtyři respondenti by si vybrali spíše mladší osobu a jeden respondent odpověděl zcela jednoznačně mladšího.

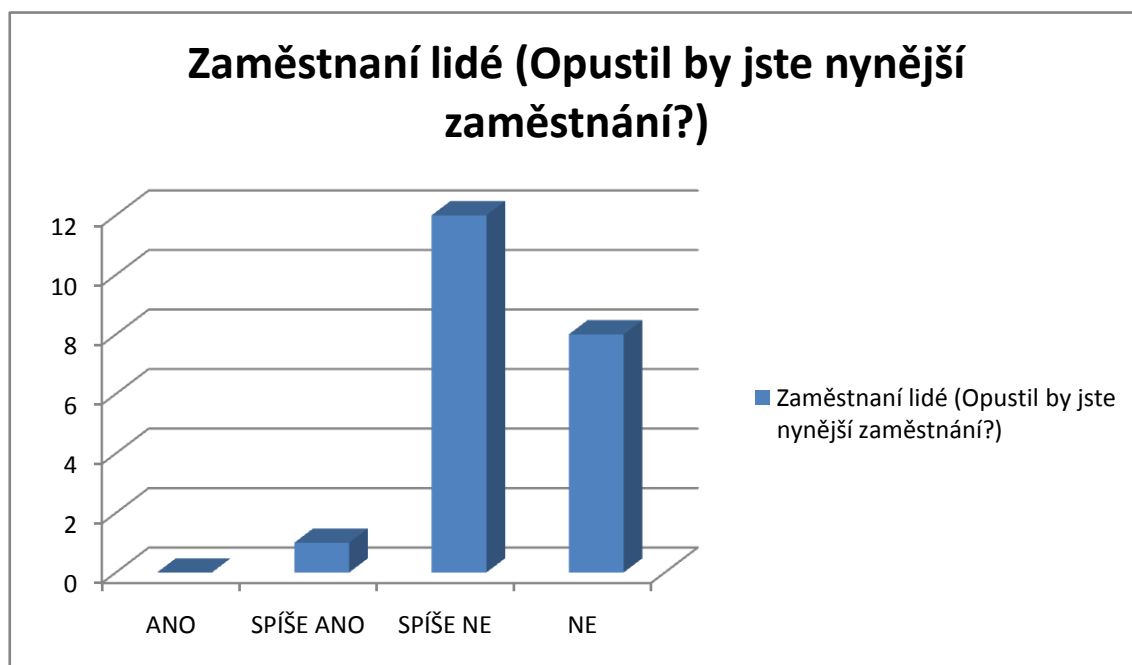
Graf 4: Rozdíl v kompetencích zaměstnaných a nezaměstnaných osob



Tento graf se mi jevil asi jako nejvíce zajímavý. Je to porovnání mezi zaměstnanými a nezaměstnanými lidmi. Zajímalo mě porovnání, jaký mají na sebe názor, a jestli se od sebe tyto skupiny svými názory odlišují. Výsledek byl překvapující. Můj vlastní názor je takový, že zaměstnaná osoba od nezaměstnané se liší především sebevědomím. Ti co byli zaměstnaní, když došlo na téma cizí jazyk a práce na počítači, odpovídali víc kladně než ti, co nebyli zaměstnaní. Vyšší ambice mají i na kariérní růst oproti nezaměstnaným, ale je to spíše menšina než většina. Tím pádem si myslím, že mladší osoby, které mají touhu po kariérním růstu, zas tolik starší osoby neohrožují. To co mě překvapilo, byl výsledek na otázku o touze učit se novým věcem. Ti, kteří byli zaměstnaní, ve většině odpověděli ne, to platilo i u nezaměstnaných. Překvapivě však více nezaměstnaných lidí odpovědělo ano, než u zaměstnané skupiny. Osobně si myslím, že ti co odpověděli ano, touží po práci a byli by za ní schopni udělat cokoli. U toho by se personalisté měli pozastavit a zamyslet se. Jedna věc je moci, ale ta druhá je i chtít. Ovšem nás to opět vrací tam, kam nás vedla i teoretická část. Je to o předsudcích. Nemůžeme všechny měřit stejným metrem. Každý člověk je výjimečný a odlišuje se od druhého. Proto by jistě neměl být kritériem věk, ale schopnosti a snaha dotyčné osoby. Graf též poukazuje na fakt, který jsem ve svých hypotézách předpokládala, že starší lidé

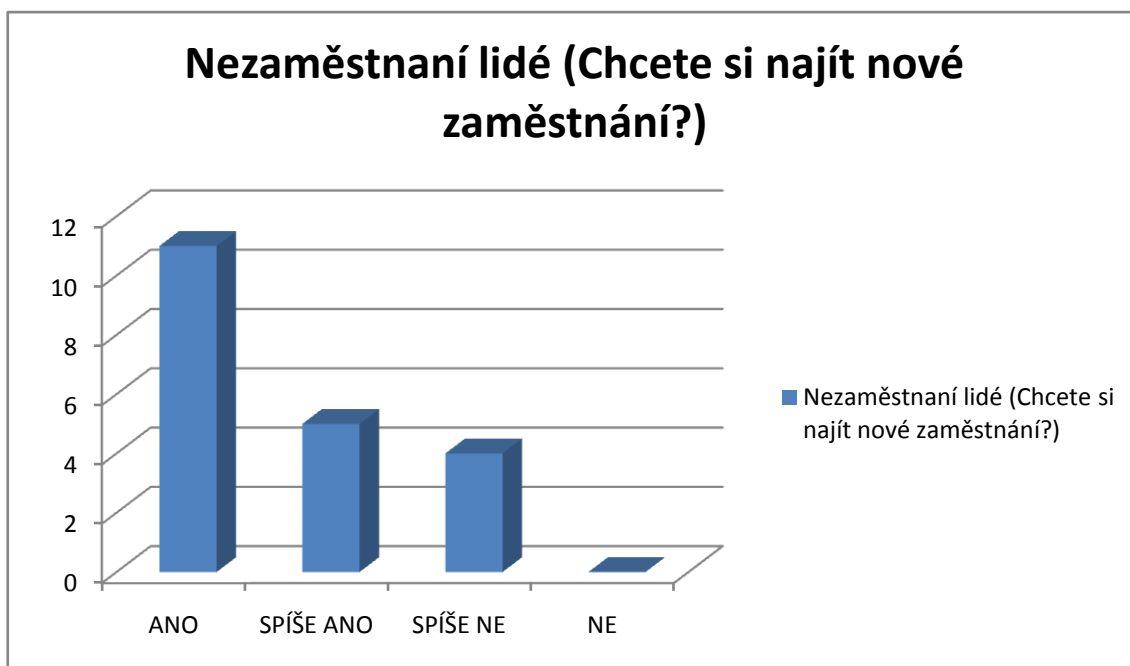
mají málo osobních kompetencí. Jen málo z dotazovaných je mělo. Málo lidí v této věkové kategorii mají děti, o které by se museli starat. Většinou mají děti odrostlé.

Graf 5: Průzkum, zda by zaměstnaní starší lidé opustili své prac. místo



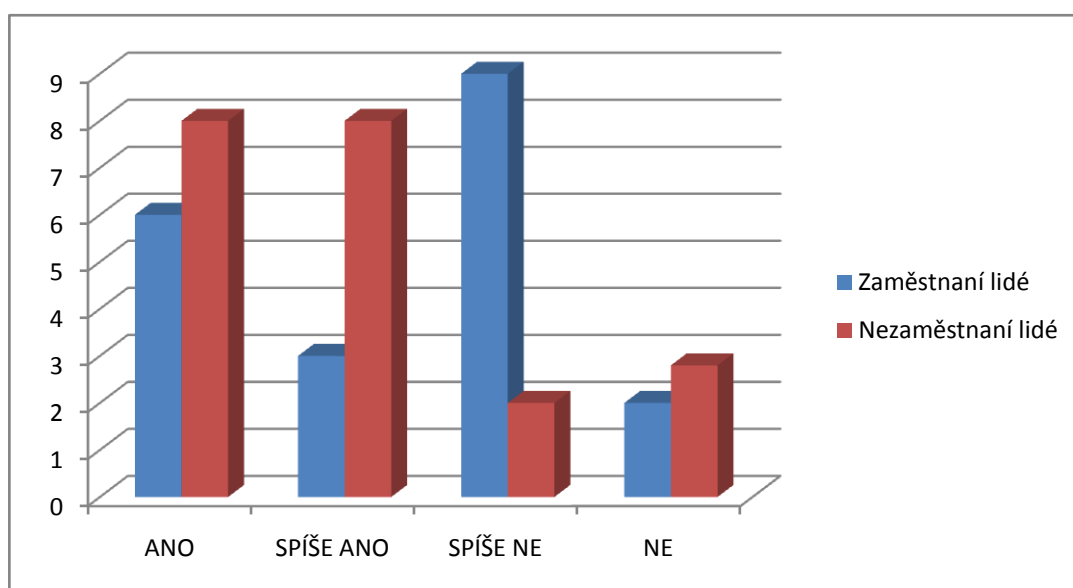
Opět se potvrdila jedna z mých hypotéz. Ano starší lidé, kteří jsou zaměstnaní jsou k organizaci, kde jsou zaměstnaní, opravdu loajální. Nemají tendenci své zaměstnání měnit. Mají strach, že by si nové zaměstnání už nenašli.

Graf 6: Průzkum, zda si nezaměstnaní starší lidé chtějí nové prac. místo



Graf znázorňuje většinu, která si chce najít nové zaměstnání. Jen menšina dotazovaných měla spíše negativní odpověď. Z toho vyplývá, že věková skupina 50 let a výše je stále aktivní a že tito lidé touží po novém pracovním místě. Mají touhu pracovat a aktivně žít.

Graf 7: Průzkum, kolik lidí se setkala s ageismem



Tento graf má zobrazovat, kolik zaměstnaných a kolik nezaměstnaných lidí se setkalo s diskriminací vůči jejich věku. Zde můžete spatřit, že s diskriminací se setkali spíše lidé, kteří nejsou zaměstnání, ale i nějaké procento zaměstnaných se s diskriminací vůči nim ohledně věku setkalo. To je ovšem velmi znepokojující zjištění. Neboť je diskriminace nezákonná a spíše většina by se s ní neměla setkat. Bohužel opak je realitou. Otázkou pro nás zůstává co můžeme udělat pro to, aby se tyto grafy změnily, aby se méně lidí setkalo s diskriminací. V následující kapitole se budu snažit navrhnout řešení, která by tento problém vyřešila.

Shrnutí:

Tato kapitola se věnovala zjištění z průzkumu, které jsem provedla. Vyhodnotila dotazníky a došla k závěru, že personalisté sice ve většině zaměstnávají starší osoby, ale kdyby si mohli vybrat, vyberou si raději osoby mladší. Co se týče zaměstnaných a nezaměstnaných lidí, potvrdily se mi dvě hypotézy. Jedna z nich je ta, že opravdu osoby 50 let a starší opravdu nemají žádné osobní kompetence, které by je zdržovali od práce. Další hypotéza, která se mi potvrdila, je ta, že starší lidé jsou své firmě opravdu loajální. To co se mi nepotvrdilo, ovšem to není vůbec znepokojující, ba naopak je zjištění, že lidé 50 let a výše umějí aspoň jeden cizí jazyk a ovládají základní funkce na počítačích. Mimoto jsem zjistila, že nezaměstnaní lidé mají nižší sebevědomí než ti, co jsou zaměstnaní. To, co bylo ovšem znepokojující, bylo, že s diskriminací vůči jejich věku se setkala většina respondentů.

3.4 Návrh opatření

Tato kapitola navrhne několik řešení, které by mohly napomoci ostatním firmám nebo organizacím řešit problém s diskriminací starších osob. Inspiruje na nové pracovní pozice a možná rozšíří obzory.

- Líbil se mi program „Generační tandem“ kdy starší lidé jsou zaměstnáváni a předávají své zkušenosti mladším lidem, kteří nemají zas až takovou praxi.

Tento program by měl být realizován do všech firem. Přejde mi velice logický a zabraňuje nezaměstnanosti.

- Na merlin.eu jsem našla projekt, který měl za cíl vyzdvihnout cenný přínos starších lidí ve všech směrech. Měl tím strhnout všechny předsudky, které o těchto starších lidech existují.¹⁰⁴
- Nejdůležitější je zbavit se předsudků. Proto bych navrhovala různé semináře na téma diskriminace, nebo stáří. Personalisté by si měli uvědomit, že každý jsme jiní a něčím cenní.

¹⁰⁴KRČMA, J. *merlin.eu* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://marlin.eu/pomoc-osobam-nad-50-let-na-trhu-prace/>

ZÁVĚR

Bakalářská práce pojednávala o tématu získávání, výběru pracovníků a ageismu, který se v těchto činnostech objevuje. Cílem práce bylo nalézt příčiny nezaměstnanosti starších lidí. Tento cíl byl splněn, neboť příčiny nezaměstnanosti starších lidí jsou právě ageismus a předsudky. Toto jsou dvě hlavní příčiny, které byly zjištěny jak v teoretické části, tak v části praktické.

Bakalářská práce rozvedla témata: Analýza pracovního místa, definice požadavků, získávání pracovníků, výběr pracovníků a samotný ageismus. Do každého z témat z výběru a získávání pracovníků byla vložena část, kde se bádalo nad tím, proč starší lidé nejsou zaměstnání. Výsledek byl znepokojující. Většinou to byla nezákonná diskriminace nebo předsudky vůči starším lidem.

Kapitola o ageismu definovala samotný pojem a dále se pak věnovala zdrojům ageismu.

Praktická část nesla název „Uplatnění starších lidí na trhu práce“. Bylo provedeno dotazníkové šetření. Tohoto šetření se zúčastnilo osm personalistů z osmi různých firem, dvacet zaměstnaných a dvacet nezaměstnaných osob. Tyto dotazníky byly anonymní, tudíž se nikde v bakalářské práci nezmiňovala jejich jména nebo název firmy. Praktická část došla ke stejným příčinám jako teoretická část.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. Vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů- Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

PALÁN, Z. *Výkladový slovník- lidské zdroje*. 1. Vyd. Praha: Academia, 2002 ISBN 80-200-0950-7

JIRÁSEK, J. A. *Management budoucnosti*. 1. vyd. Příbram: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-82-5

URBAN, J. *Výkladový slovník-Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

ZLÁMAL, J. HORVÁTH. M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2005. ISBN 80-244-1085-0

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: Personální rozměr managementu*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8

STUART-HAMILTON, I., *Psychologie stárnutí*. vyd.1. Praha: Portál, 1999. ISBN 80-7178-274-2

VÁGNEROVÁ, M., *Vývojová psychologie II.: Dospělost a stáří*. vyd.1. Praha: Karolinum, 2007 ISBN 978-80-246-1318-5

GRUSS, P. *Perspektivy stárnutí: z pohledu psychologie celoživotního vývoje*. vyd. 1. Praha: Portál, 2009. ISBN 978-80-7367-605-6

PACOVSKÝ, V., HEŘMANOVÁ, H. *Gerontologie*. vyd.1. Praha: Avicenum, 1981. ISBN 08-044-81

MATĚJKA, M. VIDLÁŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2007. ISBN 978-80-247-1972-6

VIDOVIČOVÁ, L. *Stárnutí, věk a diskriminace: nové souvislosti*. vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4627-6

SAK, P., KOLESÁROVÁ K. *Sociologie stáří a seniorů*. vyd.1. Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3850-5

ŘÍČAN, P. *Cesta životem- vývojová psychologie*. vyd. 3. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0772-6

TURECKIOVÁ, M. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. vyd.1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-80-8

Seznam použitých internetových zdrojů

MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 27. 4. 2013 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-starsi-padesati-let-tezko-hledaji-praci-fmj-/podnikani.aspx?c=A130321_1903970_podnikani_zuk

CZECH TRADE. *Businessinfo.cz* [online]. © 7. 10. 2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/lide-starsi-50-let-patri-mezi-rizikove-skupiny-na-trhu-prace-69649.html>

BORGIS a.s. *novinky.cz*. [online]. © 14. 10. 2015 [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/383375-uchazeci-o-zamestnani-nad-50-let-se-citi-znevychodneni-na-trhu-prace.html>

DUDEK, M. *Analýza pracovního místa* [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj09-cz.htm>

BORGIS a.s. *novinky.cz*. [online]. © 14. 10. 2015 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/383375-uchazeci-o-zamestnani-nad-50-let-se-citi-znevychodneni-na-trhu-prace.html>

MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 27. 4. 2013 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/lide-starsipadesati-let-tezko-hledaji-praci-fmj-podnikani.aspx?c=A130321_1903970_podnikani_zuk

MARFA a.s. *Idnes.cz/ Finance*[online]. © 9. 1. 2016 [cit. 2016-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/padesatnici-trh-prace-problemy-se-shanenim-prace-f61-podnikani.aspx?c=A160108_111618_podnikani_kho

MARFA a.s. *Idnes.cz- Finance* © 25. 2. 2012 [cit. 20. 1. 2015]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nejvice-ohrozena-skupina-na-trhu-prace-lide-starsip2f-podnikani.aspx?c=A120223_1737688_podnikani_bab

AGENDER.CZ. *pracenad50.cz*. [online]. © 2013 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracenad50.cz/50-plus/chcete-dostat-praci-tak-kolik-je-vam-let>

HARAZÍMOVÁ, P. *pracenasbavi.cz* [online]. © 1. 2. 2014 [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://www.pracenasbavi.cz/zakazane-otazky-u-pohovoru/>

VIDOVIČOVÁ, L. *Ageismus*. [cit. 2016-01-30]. Dostupné z: <http://www.ageismus.cz/index.php?m=2&lang=cz>

KRČMA, J. *merlin.eu* [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: <http://marlin.eu/pomoc-osobam-nad-50-let-na-trhu-prace/>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Kritéria pro výběr pracovníků	18
--	----

Seznam grafů

Graf 1: Průzkum zaměstnávání starších lidí	48
--	----

Graf 2: Kompetence starších lidí	49
--	----

Graf 3: Výběr starší nebo mladší osoby	50
--	----

Graf 4: Rozdíl v kompetencích zaměstnaných a nezaměstnaných osob	51
--	----

Graf 5: Průzkum, zda by zaměstnaní starší lidé opustili své prac. místo	52
---	----

Graf 6: Průzkum, zda si nezaměstnaní starší lidé chtějí nové prac. místo	53
--	----

Graf 7: Průzkum, kolik lidí se setkala s ageismem	53
---	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník pro personalistyI

Příloha B – Dotazník pro zaměstnané osoby 50 let a starší II

Příloha C – Dotazník pro nezaměstnané osoby 50 let a starší III

Příloha A – Dotazník pro personalisty

Personalisté

Dobrý den, ráda bych vás seznámila s mým pilotním šetřením, které se týká uplatnění starších zaměstnanců (50+). Toto šetření je čistě pro studentské účely. Budete zde uvedeni anonymně a výsledky nebudou nikde zveřejněny. Děkuji vám za váš čas a vaši spolupráci.

Aneta Čípová

1. Zaměstnáváte osobu/y, která/é se pohybuje ve věkové skupině 50 a více let?
 - A) Ano
 - B) Ne
2. Myslíte si, že jsou lidé ze skupiny 50 let a výše loajální?
 - A) Ano
 - B) Spíše ano
 - C) Spíše ne
 - D) Ne
3. Myslíte si, že jsou osoby ve věkové skupině 50 let a výše flexibilní?
 - A) Ano
 - B) Spíše ano
 - C) Spíše ne
 - D) Ne
4. Myslíte si, že lidé 50 let a výše umějí pracovat s počítačem nebo že jsou jazykově vybaveni?
 - A) Ano
 - B) Spíše ano
 - C) Spíše ne
 - D) Ne

5. Kdy by, jste si mohl vybrat, vyberete raději mladší nebo starší osobu?

A) Starší

B) Spíše starší

C) Spíše mladší

D) Mladší

Příloha B – Dotazník pro zaměstnané osoby 50 let a výše

Zaměstnaní lidé (50+)

Dobrý den, ráda bych vás seznámila s mým pilotním šetřením, které se týká uplatnění starších zaměstnanců (50+). Toto šetření je čistě pro studentské účely. Budete zde uvedeni anonymně a výsledky nebudou nikde zveřejněny. Děkuji vám za váš čas a vaši spolupráci.

Aneta Čípová

1. Umíte alespoň jeden cizí jazyk?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

2. Umíte pracovat na počítači?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

3. Toužíte po kariérním růstu?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

4. Učíte se rád novým věcem?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

5. Jste zatížen osobními kompetencemi?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

6. Opustil/a by jste nynější zaměstnání?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

7. Setkal/a jste se s diskriminací ohledně vašeho věku?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

Příloha C – Dotazník pro nezaměstnané osoby 50 let a výše

Nezaměstnaní lidé (50+)

Dobrý den, ráda bych vás seznámila s mým pilotním šetřením, které se týká uplatnění starších zaměstnanců (50+). Toto šetření je čistě pro studentské účely. Budete zde uvedeni anonymně a výsledky nebudou nikde zveřejněny. Děkuji vám za váš čas a vaši spolupráci.

Aneta Čípová

1. Umíte alespoň jeden cizí jazyk?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

2. Umíte pracovat na počítači?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

3. Toužíte po kariérním růstu?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

4. Učíte se ráda novým věcem?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

5. Jste zatížen osobními kompetencemi?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

6. Chcete najít nové zaměstnání?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

7. Setkal/a jste se s diskriminací ohledně vašeho věku?

- A) Ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Aneta Čípová

Obor: Manažerská studia- Řízení lidských zdrojů

Forma studia: Prezenční

Název práce: Gerontologická problematika v personální práci

Rok: 2016

Počet stran textu bez příloh: 49

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 17

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 12

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, CSc.