

# **Age management a jeho uplatnění v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně**

Renata Krajčová

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta humanitních studií  
Ústav pedagogických věd  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Renata Krajčová**  
Osobní číslo: **H12473**  
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**  
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů  
v neziskové sféře**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Age management a jeho uplatnění v Krajské  
knihovně Františka Bartoše ve Zlíně**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.  
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti age managementu a problematiky  
jeho uplatnění při vzdělávání pracovníků.  
Příprava metodiky výzkumné části.  
Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníků.  
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**BARTOŇKOVÁ, Hana.** Firemní vzdělávání : strategický přístup ke vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

**BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT.** Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

**BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ.** 50+ aktivně : fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. Praha: Respekt institut, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.

**ILMARINEN, Juhani.** Towards a longer Worklife! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 2008. ISBN 951-802-685-8.

**ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN.** Zaměstnanec a věk aneb age management na pracovišti. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.**  
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **9. ledna 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 9. ledna 2015

  
doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.  
děkanka



  
Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1)</sup>;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2)</sup>;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60<sup>3)</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.<sup>4)</sup>

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 1.4.2015

.....

<sup>1)</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací;

<sup>(1)</sup> Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užívá-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla učelit svolání bez vězního odnětí, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává neotřetěno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 příměrou přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

**ABSTRAKT**

Předkládaná bakalářská práce se zabývá především charakteristikou age managementu ze všeobecného hlediska. Age management je velmi úzce spjat s předmětem andragogiky a tato práce poukazuje na jeho velký význam v oblasti vzdělávání dospělých ve vyšším věku. Teoretická část práce je orientována na podporu zaměstnatelnosti starší populace, ageismus a na pomoc k docílení pozitivního postoje člověka ke stáří a stárnutí. Praktická část práce je zaměřena na kvantitativní výzkum v problematice dalšího vzdělávání zaměstnanců Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně a regionálních knihoven, kteří patří do věkové kategorie 50 let a více.

**Klíčová slova:**

Age management, ageismus, aktivní stárnutí, andragogika, celoživotní vzdělávání, firemní vzdělávání, lidské zdroje, lidský kapitál, pracovní schopnost, profesní vzdělávání, řízení lidských zdrojů, vzdělávání dospělých.

**ABSTRACT**

The following bachelor's thesis mainly deals with characterizing age management from a general perspective. Age management is very closely related to the field of andragogy and this thesis shows its' great importance in the matter of the education of older adults. The theoretical section of this paper deals with supporting the employability of the older generation, ageism and helping to reach a positive perspective on old age and aging itself. The practical part of this paper consists of a quantitative research in the area of further education of the employees of the František Bartoš Regional Library in Zlín and local libraries, which belong in the age category 50 and up.

**Keywords:**

Age management, ageism, active aging, andragogy, lifelong learning, corporate training, human resources, human capital, work ability, job education, management of human resources, education of adults.

Děkuji panu docentovi PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za veškerou podporu při vedení bakalářské práce a za velmi cenné inspirativní rady, které mi poskytl při zpracování tématu.

Poděkování patří také všem kolegům knihovníkům, kteří mi velmi ochotně pomohli při realizaci výzkumné části bakalářské práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

**OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM.....</b>	<b>12</b>
1.1 O STAVU VÝZKUMU ZVOLENÉHO TÉMATU V LITERATUŘE.....	12
1.2 VZTAH ZVOLENÉHO TÉMATU K ANDRAGOGICE.....	14
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY POUŽITÉ V BAKALÁŘSKÉ PRÁCI.....	17
<b>2 AGE MANAGEMENT A JEHO VÝZNAM .....</b>	<b>21</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA AGE MANAGEMENTU .....	21
2.2 AGE MANAGEMENT V ČR A V ZAHRANIČÍ.....	25
2.3 STÁRNOUCÍ POPULACE A CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ.....	30
<b>3 APLIKACE AGE MANAGEMENTU V KRAJSKÉ KNIHOVNĚ FRANTIŠKA BARTOŠE VE ZLÍNĚ .....</b>	<b>37</b>
3.1 KNIHOVNA JAKO VZDĚLÁVACÍ INSTITUCE.....	37
3.2 CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉ KNIHOVNY FRANTIŠKA BARTOŠE VE ZLÍNĚ.....	38
3.3 CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KRAJSKÉ KNIHOVNĚ FRANTIŠKA BARTOŠE VE ZLÍNĚ .....	39
<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>42</b>
<b>4 PŘÍPRAVNÁ FÁZE.....</b>	<b>43</b>
4.1 STANOVENÍ VÝZKUMNÝCH CÍLŮ, VÝZKUMNÝCH OTÁZEK A HYPOTÉZ.....	44
4.2 CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÉHO SOUBORU.....	45
4.3 STANOVENÍ TECHNIK VÝZKUMU .....	45
<b>5 REALIZAČNÍ FÁZE.....</b>	<b>47</b>
5.1 ANALÝZA VÝSLEDKŮ VÝZKUMU.....	47
5.2 OVĚŘOVÁNÍ HYPOTÉZ.....	57
<b>6 HODNOTÍCÍ FÁZE.....</b>	<b>61</b>
6.1 SHRNUÍ A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU .....	61
6.2 DISKUSE.....	65
6.3 DOPORUČENÍ PRO PRAXI .....	66
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>74</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>75</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>76</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>77</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>78</b>



## ÚVOD

Nacházíme se v době, kdy je pojem age managementu stále více diskutovaným celosvětovým problémem. Age management by měl být významným mezníkem pro vedení každé firmy nebo organizace a měl by klást důraz především na zohledňování věku zaměstnanců, správné a efektivní využívání jejich různých schopností a potenciálu. To vše by mělo vést k souladu mezi potřebami zaměstnance a požadavky zaměstnavatele. Stárnutí pracovní síly se stává palčivějším problémem v každé společnosti ve 21. století, proto se nedá opomenout skutečnost, že celkově je problematice age managementu v současnosti věnováno stále více pozornosti v různých médiích a v odborné literatuře. Velké množství dostupných informačních zdrojů pochází z Finska, které je považováno za kolébkou age managementu.

Neustále vzrůstá počet starších lidí, kteří se potýkají s problémy dlouhodobé nezaměstnatelnosti, a to právě z důvodu vyššího věku. V průběhu svého života každý člověk zažívá neustále velké změny, které se samozřejmě týkají i početných změn z hlediska pracovní stránky. Důležité je pro každého naučit se sladit během života svůj soukromý život s pracovním. Lidé by měli být také připraveni a schopni přizpůsobit se a reagovat na změny ve svých různě měnících se pracovních povinnostech. Pracovník se také z důvodů nemoci může stát na určitou dobu stát nepotřebným na trhu práce a následovně je nucen opět do pracovního procesu zapojit. Dále je na konci pracovní kariéry potřeba dobře zvládnout odchod z plnohodnotného pracovního života do starobního důchodu. Pomocí pro člověka ve všech těchto životních úsecích by měl být právě age management. Každý zaměstnavatel by měl umět správně zužitkovat všechny dobré a silné stránky svých zaměstnanců, ať už jsou v jakémkoliv věku. Vedení firem by mělo podporovat neustálý rozvoj pracovních schopností a celoživotní vzdělávání pracovníků. K tomu by měl opět napomáhat právě age management a jeho nástroje.

Cílem teoretické části bakalářské práce je vypracování uceleného přehledu o stavu a možnostech rozvoje age managementu v České republice a v zahraničí a vysvětlení základních pojmů souvisejících s problematikou age managementu. Dále zde informujeme všeobecně o knihovnách jako vzdělávacích institucích. Uvádíme stručnou charakteristiku Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně a veškerých vzdělávacích aktivit, které se týkají vzdělávání dospělých.

Cílem praktické části bakalářské práce je na základě pracovní angažovanosti analyzovat problematiku dalšího vzdělávání z pohledu pracovníků spadajících do věkové kategorie

50+. Konkrétně se jedná o zaměstnance Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně a ostatních regionálních knihoven, kteří spadají do této věkové skupiny. Významnost zkoumaného problému spatřujeme v tom, že dosud nebyla v rámci knihovny prováděna žádná podobná výzkumná činnost.

## I. TEORETICKÁ ČÁST

## 1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A POJMŮM

V rámci zvoleného tématu se zabýváme hodnocením nalezených informačních pramenů. Vysvětlujeme vztah age managementu a andragogiky s následnou charakteristikou základních pojmů použitých v bakalářské práci.

### 1.1 O stavu výzkumu zvoleného tématu v literatuře

V této podkapitole se podrobněji věnujeme určitému hodnocení veškerých klíčových informačních zdrojů, které jsme využili v bakalářské práci. Jedná se o rozsáhlý objem informací nalezených v odborné literatuře a elektronických zdrojích. Hodnocení se týká české, slovenské, zahraniční a cizojazyčné literatury a internetových zdrojů, které byly výrazným přínosem a pomocí pro tvorbu bakalářské práce.

#### O stavu výzkumu zvoleného tématu v domácí (české i slovenské) literatuře

V domácí literatuře se přímo age managementu věnuje jen několik publikací, které přehledně informují o všem, co se týká age managementu u nás, i v zahraničí. Za klíčovou publikaci využitou v bakalářské práci považujeme dílo „*Zaměstnanec a věk aneb Age management na pracovišti*“ (Štorová a Fukan, 2012). Velmi přínosnými publikacemi pro tuto práci, která pomáhá pochopit problematiku age managementu jsou: „*Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*“ (Cimbálníková et al., 2011) a „*50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*“ (Bočková, Havrdová a Hastrmanová, 2011). Zajímavým studijním materiálem je také časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí s názvem „*Age Management*“, který vychází v České republice od roku 2012.

Pro vysvětlení základních odborných pojmů souvisejících s problematikou age managementu a některých andragogických poznatků nám posloužila především kniha „*Lidské zdroje: výkladový slovník*“ (Palán, 2002), „*Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*“ (Plamínek, 2012) a „*Andragogický slovník*“ (Průcha a Veteška, 2012). Dále jsme čerpali z knih „*Andragogika*“ (Beneš, 2003) a „*Úvod do andragogiky*“ (Beneš, 1997), které jsou úvodem do veškerého andragogického myšlení. Andragogickou tematiku jasně vystihuje i publikace „*Základy andragogiky I*“ (Prusáková, 2005).

Pro přiblížení problematiky stárnutí a stárnoucí populace jsme čerpali z knihy „*Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*“ (Křivohlavý, 2012). Na tuto knihu je možno pohlížet jako na učebnici psychologie stárnutí neboli třetího úseku života lidí

(věk mezi 65-85 lety). Dále tematiku vztahu stárnutí, zaměstnání a vzdělávání dospělých vystihuje kniha „*Psychologické faktory didaktiky dospělých*“ (Řehák, 1983). Stárnutí populace se podrobně věnuje kniha „*Gerontagogika*“ (Benešová, 2014).

Pojmem celoživotní vzdělávání dospělých se zabývá značné množství publikací. Pro naši práci jsme zvolili známou publikaci nazvanou „*Učíme se po celý život: o vzdělávání dospělých v České republice*“ (Rabušicová a Rabušic, 2008). Další zajímavou publikací je „*e-Learning ve vzdělávání dospělých*“ (Barešová, 2003). Kvalitním zdrojem pro kapitolu, která se věnuje celoživotnímu vzdělávání v knihovnách, byl sborník různých autorů „*Nikdy není pozdě začít: sborník dalšího vzdělávání*“ (2013).

Poznatky týkající se firemního vzdělávání jsme získali z knihy „*Vzdělávání ve firmě*“ (Barták, 2007), která vyzdvihuje uchovávání, rozvíjení a aktivní využívání znalostí. Dalším inspirativním titulem bylo „*Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*“ (Bartoňková, 2010), který podává komplexní pohled na oblast firemního vzdělávání.

### **O stavu výzkumu zvoleného tématu v cizojazyčné literatuře**

Po rozsáhlém průzkumu v katalogích různých občanských a univerzitních knihoven jsme zvolili čtyři cizojazyčné publikace, které jsme využili v naší bakalářské práci.

Jedná se o knihu „*Older Workers in a Globalizing World: An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries*“ (Hofäcker, 2010). Autor se v publikaci zabývá výzkumem nepředvídatelných a nerovnoměrných trendů stárnoucí populace v různých zemích světa. Pro naši práci je přínosné, že analyzuje především výhody a nevýhody při odchodech pracovníků do předčasného důchodu. Druhou knihou je titul „*How to live on 24 Hours a Day*“ (Bennett, 2007). V této knize předkládá autor užitečné rady, jak má člověk co nejlépe nakládat s časem, aby nepromarnil svůj život. Dalším hodnotným materiálem je kniha o stárnutí a kvalitě pracovního života v Evropské unii „*Towards a Langer Worklife!*“ (Ilmarinen, 2006). Autor této publikace je uznávaným finským expertem na oblast managementu. Další použitou cizojazyčnou publikací, která se zabývá ageismem je „*Ageism: Negative and Positive*“ (Palmore, 1999).

### **O stavu výzkumu zvoleného tématu v zahraniční literatuře**

Klíčovým studijním materiálem hojně využitým pro celou bakalářskou práci je kniha Michaela Armstronga „*Řízení lidských zdrojů*“ (Armstrong, 2002), která se věnuje komplexně řízení lidských zdrojů, slouží k jeho úspěšnému aplikování a je výborným studijním mate-

riálem. Druhou publikací je příručka „*Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*“ (Pillinger, 2008). Dalším zahraničním zdrojem je kniha „*Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*“ (Senge, 2007). Její autor je jedním z nejlepších myslitelů v oboru managementu a tuto publikaci lze považovat z klasické dílo světové manažerské literatury. Posledním přínosným materiálem pro naši práci byla kniha „*Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*“ (Belcourt a Wright, 1998).

### **O stavu výzkumu zvoleného tématu v dokumentech a internetových zdrojích**

V oblasti pojmů týkajících se age managementu jsme čerpali převážně informace z následujících osvědčených internetových zdrojů: [www.agemanagement.cz](http://www.agemanagement.cz), [www.aivd.cz](http://www.aivd.cz), [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz). Informace uváděné na těchto portálech považujeme za velmi přínosné při zpracování bakalářské práce i pro informování samotné veřejnosti. Klíčovým materiálem k problematice age managementu v KKFBZ byly webové stránky: [www.kfbz.cz](http://www.kfbz.cz).

## **1.2 Vztah zvoleného tématu k andragogice**

*Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.*

Henry Ford

Nikdy není určitě pozdě na to, aby se kdokoliv z nás učil něčemu novému. Každý den v životě se pro nás může stát dnem, který nám celý život změní jen proto, že se pokusíme začít něco nového. V dřívějších dobách se lidé i vědci domnívali, že počet neuronů v mozku je konečný a nové během života již nepřibývají. Z toho důvodu se tak rozšiřovaly názory, že člověk již od narození postupně ztrácí svůj intelektuální potenciál, což se ve stáří stále silněji stupňuje. Nové vědecké výzkumy nám však dokazují, že opak je pravdou. Sílu a kapacitu svého mozku můžeme uvolnit a rozvíjet v průběhu života i v hodně pokročilém věku.

Andragogika pomáhá hledat pro age management vhodné metody a způsoby, kterými je potřebné motivovat a následně samozřejmě také podporovat dospělého jedince k jeho dalšímu vzdělávání. Splňuje tak vlastně zároveň společenskou a výchovnou funkci. Člověk, který se stále vzdělává bez ohledu na svůj věk, má velkou šanci, aby se dokázal vyrovnat s případnými ekonomickými nebo sociálními změnami ve společnosti a také se změnami ve svém osobním životě.

Neodmyslitelným nástrojem age managementu je vzdělávání dospělých. Vzdělávání dospělých ovlivňují dva zásadní faktory – užitečnost obsahu učení a způsob učení. Pokud bychom se učili něčemu užitečnému neefektivně, nebo učíme-li se efektivně neužitečnému, je naše snaha marná. Třetím faktorem jsou lidé, kteří se vyskytují u vzdělávání. Především je to osoba učitele, která cestu ke vzdělání realizuje a usnadňuje. Posledním čtvrtým faktorem je smysl a kontext, poznání důvodu a užitku, proč se chce člověk učit, a co od učení očekává. Dobří učitelé jsou velkou cenností pro společnost, hlavně při vzdělávání dospělých, kde je situace složitější než ve školách. Podstatnou roli mají také zadavatelé vzdělávacích programů, což může být v mnoha případech právě vedení firem a zprostředkovatelé vzdělávacích agentur – učení dospělých je dnes nejen nádherným posláním, ale i obyčejným byznysem. (Plamínek, 2010, s. 13)

Dospělého člověka je možné doučovat a zároveň i přeučovat. Z pohledu andragogiky to lze říci, že dospělý člověk má schopnost se učit, osobnost se však nedá změnit jen účastí na institucionalizovaném vzdělávání, což však není ani účelem takového vzdělávání. Existují individuální rozdíly v přístupu ke vzdělávání, které vznikají v souvislosti se zvyšujícím se věkem člověka. Tento přístup nesouvisí jen s věkem, ale zvyšuje se také diference, která je podmíněna biografickými výjimkami. (Balvín, 2011, s. 11)

Age management je velmi úzce spjat s andragogikou z hlediska vzdělávání starších dospělých. Stěžejní pro age management je oblast vzdělávání lidí, kteří spadají do věkové kategorie nad 50 let věku. Toto vzdělávání musí mít vždy specifické zaměření a specifický obsah veškerých aktivit. Andragogika spolu s age managementem účinně podporuje zaměstnatelnost starší populace. Pomáhají vzájemně také k docílení pozitivního postoje lidí ke stáří. Všechny správně zaměřené aktivity by měly vést k tomu, aby si starší lidé uvědomili, že stárnutí není jen negativním jevem, ale že přináší také pozitivní změny v životě.

Velmi důležitým faktorem v různých firmách a institucích je tolerance ke starším lidem. A právě age management s prvky andragogiky by měl zaměstnavatelům ukázat, jak se právně chovat ke svým podřízeným ve vyšším věku a vést je k ochotě řešit problémy na pracovišti související s věkem. Mezi stěžejní pilíře ve strategii každé organizace nebo instituce by měly patřit například přesné znalosti o věku svých zaměstnanců, správné postoje ke stárnutí, dobrá organizace práce, ohledy na individualitu a rozdílnost osobností, vyvarování se předsudků k zaměstnancům různého věku, podpora vzdělávání, které vede k vyšší úrovni znalostí a dovedností. Pro splnění těchto podmínek přináší právě age management v následném spojení s andragogikou všechny potřebné informace a nemělo by

tak docházet k negativním postojům vůči starším zaměstnancům pramenícímu z neznalosti. Je třeba mít neustále na paměti, že jsou to lidé s jistými životními zkušenostmi a dovednostmi a chování k nim by mělo být etické. Velmi důležité pro vedení firem je také dbát o to, aby firemní kultura byla na vysoké úrovni, protože velmi podstatně pomáhá při udržování vztahů mezi různými generacemi na pracovišti.

Výsledky firemního vzdělávání realizovaného v organizaci pomáhají rozvíjet firemní schopnosti. Podle hlavního principu řízení lidských zdrojů se musí nevyhnutelně investovat do lidského kapitálu a tím vytvářet intelektuální kapitál. Tak se totiž prohlubují znalosti a dovednosti, jejichž pomocí je pak vytvářen produktivní kapitál. (Barešová, 2003, s. 10)

Kdo jsou vlastně *zbyteční lidé dneška*? Počet starších lidí, kteří nenacházejí adekvátně oceněnou a důstojnou práci, se neustále zvyšuje. Jádrem problému je charakter naší civilizace, která usiluje o stále větší úsporu pracovní síly a tím vytváří velkou nezaměstnanost. Situace je vážná také z hlediska věkových fází lidského života. Pokud je člověku méně než 30 let, trh práce ho odmítá jako nezkušeného. Pokud překročí 50 let, stává se neperspektivním. Máme průměrně asi 20 let života, abychom vydělali, zabezpečili děti a našetřili si na důchodový věk. To vše musíme stihnout, i když se zaměstnavatelé snaží z důvodů konkurence ušetřit hlavně na platech. (Keller, 2013, s. 29)

Uplatnit starší lidi nad 50 let věku na trhu práce je v každé současné společnosti velkým sociálním a společenským problémem a přináší to zvýšenou potřebu hledání způsobů, jak by se dalo těmto lidem pomoci. Určitým řešením je například jeden z nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti a to je rekvalifikace, což opět souvisí s pojmy age management, andragogika a celoživotní vzdělávání a učení dospělých, které napomáhají tomu, aby rekvalifikační kurzy byly správným prostředkem vedoucím k lepšímu uplatnění starších lidí na dnešním trhu práce. Veškeré cíle age managementu směřují k hledání optimálních forem a nástrojů sloužících k pomoci právě jednotlivcům, kteří se ocitli v takto tíživé situaci. Hlavním cílem je ovšem snaha o to, aby se do takové situace pokud možno vůbec nedostali. Neustále dochází také obrovskému k nárůstu informačních technologií a multimediální komunikace. Určitá znalost a používání těchto nových technologických poznatků se nevyhýbá ani lidem předdůchodového a důchodového věku. Soudobá společnost proto jednoznačně vyžaduje celoživotní proces vzdělávání, jedná se především o další vzdělávání, zlepšování dovedností a schopností, neustálé zvyšování kvalifikace.



### 1.3 Základní pojmy použité v bakalářské práci

Vysvětlení základních pojmů je přínosem pro každou odbornou práci a pomohlo nám při tvorbě teoretické části bakalářské práce. U některých klíčových pojmů jsme použili definice z více zdrojů, což umožnilo širší pohled na řešenou problematiku.

Klíčovým pojmem, který je zároveň tématem bakalářské práce a nejvíce jsme ho v naší práci použili je **age management**.

Zjednodušeně můžeme **age management** popsat jako vytváření a řízení programů, strategií a postupů, které zkoumají demografické změny pracovních sil a podporují věkovou rozdílnost v zaměstnání, nábor a přijímání zaměstnanců různého věku, předávání znalostí, zdraví a dobré vztahy na pracovišti. (Pillinger, 2008, s. 15)

Podrobnějším vysvětlením pojmu je, že **age management** je vlastně řízení, které zohledňuje věk pracovníků. Jeho cílem je podpora komplexního přístupu pro řešení demografické situace a demografických změn v zaměstnání. Opatření age managementu by měla zabezpečit, aby každý zaměstnanec mohl využívat svého potenciálu a nebyl znevýhodněn z důvodů svého věku. Hlavní zásadou age managementu je orientace na skupinu zaměstnanců starší věkové skupiny, dobrá znalost o věkovém složení firmy nebo instituce, férové postoje ke stárnutí, pochopení individuality a rozdílnosti nebo uplatňování strategického myšlení. To vše může vést ke zlepšení pracovních podmínek a kvality života všech pracovníků nejen těch starších. Age management je šancí pro společnost ve využití potenciálu zaměstnanců všech věkových skupin. (Aivd.cz, 2010)

Pojem **vedení** a **řízení** patří neodmyslitelně k age managementu a k základním představám andragogického a pedagogického procesu. Vedení je určitá sociální relace, ve které někdo kdo má moc, je zkušený a znalý cílů vede někoho, kdo je mu podřízený v sociální souhře okolností. Je legitimizováno různými způsoby a může zahrnovat násilí a donucování, buď opravdové, nebo jen symbolické. Z hlediska andragogického přístupu je pohled na vedení odlišný. Formování osobnosti neprobíhá jen při organizovaném vyučování. Andragogika musí rozpoznávat i procesy učení, které probíhají v zaměstnání, ve firmách a v organizacích. Jejím úkolem je tyto procesy uspořádat a stále zviditelňovat a posilovat. *Moderní vedení je formování lidí, což neodporuje andragogické myšlence.* (Beneš, 2003, s. 195)

Důležitým pojmem je **lidský kapitál**, který zahrnuje kromě získaných vědomostí, dovedností a návyků také schopnost toto vše umět používat v praxi, jednak v zaměstnání, nebo

i mimo ně. Významnou součástí lidského kapitálu je schopnost umět se učit, což znamená akumulovat jednotlivé prvky lidského kapitálu. Z andragogického pohledu lidský kapitál tvoří tři základní složky. Je to stupeň, zaměření a úroveň školního vzdělání, délka profesní praxe a potenciál lidí potřebný k dalšímu zdokonalování a rozvíjení. (Mužík, 2010, s. 26)

Učením a vzděláváním se prohlubuje lidský potenciál a tak vlastně vznikají a rozvíjí se **lidské zdroje**. Lidské zdroje nejsou přímo lidé, ale je to jejich potenciál, který mají a používají ho ke své práci. *Lidé jsou nositeli lidských zdrojů*. Spravují své vlastní zdroje a mohou je tím pádem poskytovat svému okolí, například zaměstnavatelům. Pokud na ně pohlédneme z hlediska učení, můžeme říci, že některé lidské zdroje se nedají z vnější stránky ovlivnit, ale u některých je záměrná kultivace prostřednictvím vzdělávání realizovatelná. (Plamínek, 2010, s. 18-19)

K předešlým dvěma pojmům neodmyslitelně patří **řízení lidských zdrojů**. Andragogický slovník popisuje řízení lidských zdrojů jako *strategický, logický a promyšlený přístup k řízení lidí, kteří se individuálně a kolektivně podílejí na dosahování cílů organizace*. (Průcha, Veteška, 2012, s. 223)

Řízení lidských zdrojů chápeme jako *strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace*. Tímto statkem se rozumí pracovníci, kteří přispívají k dosažení cílů organizace, a to jednotlivě i kolektivně. (Armstrong, 2002, s. 27)

Dalším použitým pojmem je **andragogika**. Podle andragogického slovníku můžeme andragogiku charakterizovat jako vědeckou disciplínu, která se zabývá veškerými procesy a souvislostmi učení a vzdělávání dospělých. (Průcha, Veteška, 2012, s. 33)

Andragogika je také popisována jako *věda o edukaci dospělých. Její předmět zkoumání tvoří výchova dospělých, vzdělávání dospělých a poradenství pro dospělé*. (Prusáková, 2005, s. 5)

Andragogika znamená *doprovázení člověka při jeho cestě za vzděláním, poznáním a pochopením světa; tato cesta ale není samoučelná*. Komplexním cílem andragogiky je zařazení člověka do společnosti, což je plnohodnotně podmíněno rozvojem jeho osobnosti. (Beneš, 1997, s. 4)

Andragogika systematizuje poznatky o udržování a rozvoji profesní kvalifikace dospělých, o vzdělávání dospělých v zájmové oblasti a v oblasti volného času a také o pomoci dospělým při řešení těžkých životních situací. (Mužík, 2000, s. 9)

Zásadním pojmem pro bakalářskou práci je **vzdělávání dospělých**. Můžeme ho chápat podle výkladového slovníku jako obecný pojem pro vzdělávání dospělých a zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, což je *řádné školské vzdělávání dospělých* nebo *další vzdělávání a vzdělávání seniorů*. (Palán, 2002, s. 237)

Dalším způsobem lze pojmut vzdělávání dospělých jako plánovanou činnost, která pomáhá jednotlivým osobám nebo skupinám k docílení požadované způsobilosti. Naučit se správně věci provádět a využít získaných znalostí a dovedností v praktickém životě. (Barták, 2007, s. 11)

Na rozdíl od vzdělávání dospělých můžeme charakterizovat pojem **učení dospělých** jako vyjádření určitého vnitřního stavu a motivace člověka, který se rozhoduje, zda zvolí formalizované vzdělávání nebo zda si vybere vlastní samoučení. Je kladen důraz hlavně na svobodu člověka při takovémto rozhodování a také na to že, věří ve svoje vlastní síly a schopnosti. *Osobnost člověka je převážně produktem učení*. (Mužík, 2010, s. 26)

Andragogický slovník vysvětluje **celoživotní vzdělávání** jako veškeré formální i neformální činnosti, které souvisejí s učením a jsou průběžně realizovány. Jejich cílem je dosažení lepších znalostí, dovedností a odborností. (Průcha, Veteška, 2012, s. 52)

S pojmem celoživotní vzdělávání, vzdělávání dospělých a učení dospělých souvisí další klíčový pojem důležitý pro naši práci a to je **firemní vzdělávání**. Andragogický slovník nám říká, že firemní vzdělávání je souborem vzdělávacích aktivit, které zabezpečuje firma nebo organizace. Cílem firemního vzdělávání je doplnění kvalifikace nebo rekvalifikace pracovníků. (Průcha, Veteška, 2012, s. 204)

Pro další vyjádření pojmu firemní vzdělávání uvádíme následující charakteristiku. Firemní vzdělávání je proces, který organizuje podnik. Zahrnuje vzdělávání přímo v podniku nebo na pracovišti. Konkrétně jde o systematický proces, který má za úkol změnit pracovní chování zaměstnanců, zlepšit úroveň jejich znalostí a dovedností. Cílem firemního vzdělávání je předávání poznatků a vytváření podmínek pro seberealizaci zaměstnanců. Mělo by při něm docházet ke sjednocování osobních a firemních cílů. (Andromedia.cz, 2010)

Na firemní vzdělávání pohlížíme jako na *hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“*. Tato jednoduchá formulace vyjadřuje celou podstatu firemního vzdělávání a je nejširším a nejjednodušším vymezením pojmu firemní vzdělávání. (Bartoňková, 2010, s. 11)

Pojem **aktivní stárnutí** vznikl koncem 90. let minulého století a byl reakcí na vznikající problematiku celosvětového stárnutí populace. Je to progresivní přístup ke stárnutí a starším lidem. Podstatou je solidarita, respektování individuality a jedinečnosti. Jeho cílem je zabezpečení vysoké kvality života v pozdějším věku a prohlubování mezigeneračních vztahů. Základem je společenské zapojení a právo na toto zapojení v každém věku. (Mamaloca.cz, 2010)

Definice amerického sociologa Palmora říká, že **ageismus** je *jakýkoli předsudek nebo diskriminace proti jedné věkové skupině nebo v její prospěch*. (Palmore, 1990, s. 4)

## 2 AGE MANAGEMENT A JEHO VÝZNAM

Age management je považován za disciplínu řízení, která bere zřetel na věkové faktory, potenciál a schopnosti zaměstnanců. Tento pojem zahrnuje velkou škálu sociologických, psychologických, pedagogických, ekonomických, právních, politických a také etických prvků.

### 2.1 Charakteristika age managementu

Pojem age management je v současné době sice hojně používán, není však jednoduché se shodnout na jeho přesné definici, která by byla většinou akceptována. Je používán v mnoha kontextech, odkazuje na velkou škálu společenských nebo organizačních činností a opatření. Souvisí s celou řadou různých koncepcí a pojmů jako je např. stárnoucí populace, aktivní stárnutí, demografické změny a řízení lidských zdrojů všech věkových skupin.

**Řízení lidských zdrojů** můžeme považovat za filozofii, která ukazuje, jak se má zacházet se zaměstnanci v zájmu organizace. Tato filozofie se může aplikovat mnoha způsoby, ale není žádný jednotný model, který by mohl použít pro charakteristiku nebo popis řízení lidských zdrojů. Existují dvě podoby řízení lidských zdrojů: **tvrdá podoba** (tvrdý přístup kladoucí důraz na kvantitu, praktické a podnikatelské stránky řízení racionálním způsobem, pracovníky považuje za lidský kapitál vedoucí k dosažení zisku) a **měkká podoba** (vychází z lidských vztahů, klade důraz na motivaci, vzájemnou komunikaci a vedení, pracovníky považuje za cenné aktivum organizace). Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit pro organizaci dostatečný počet kvalifikovaných, oddaných, zaujatých a motivovaných pracovníků. Důraz je kladen na zavádění politiky a způsobů oceňování a odměňování pracovníků. Dále na utváření určitého prostředí, které zabezpečuje produktivní a harmonický vztah mezi zaměstnanci a vedením, na podporu týmové práce a vzájemnou důvěru zainteresovaných stran. (Armstrong, 2002, s. 28-29)

Při získávání, zaměstnávání a vzdělávání pracovníků v organizaci je důležité brát zřetel na skutečnosti, které zpracovala podle platných mezinárodních dokumentů, Institute of Personnel and Development v Anglii. Věk není dobrý *prediktor pracovního výkonu*. Není vhodné *spojuvat fyzické a duševní schopnosti s věkem*. Oproti minulosti vzrůstá počet lidí, kteří žijí aktivní život a jsou zdraví i v pozdějším věku. *Věk může být jen vzácně skutečným a přijatelným požadavkem na zaměstnance*. Společenské postoje vedou k využívání zastaralých personálních metod *týkajících se získávání, výběru, povyšování, vzdělávání, pro-*

*pouštění a penzionování zaměstnanců. Škodlivými následky věkové diskriminace je snížená sebedůvěra, sebeúcta a motivace, společně se ztrátou nebo snížením finanční nezávislosti člověka a druhých jedinců na něm závislých. (Armstrong, 2002, s. 762)*

O tom, že stárnutí populace v Evropě a neustálé prodlužování délky života přináší změny ve společnosti, není pochyb. Odborníci poukazují na to, že kromě zvýšené zátěže zdravotního nebo ekonomického systému souvisí prodlužování délky života s proměnou věkové struktury lidí na trhu práce. Řešením této situace je právě age management, tedy **řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků**. (Agemanagement.cz, 2012)

Podle Štorové a Fukana můžeme na age management ze širšího hlediska pohlížet jako na řízení, které bere ohled na věkové faktory. Tyto faktory ovlivňují zaměstnance „*bílých i modrých límečků*“ v každodenním pracovním procesu, při plánování a organizaci práce a v pracovním prostředí. Zaměstnanec by tak měl mít zajištěnu podporu pro dosahování svých osobních a pracovních cílů. Age management by měl zabezpečit, aby každý pracovník mohl využívat svého potenciálu bez věkového znevýhodňování. Použití age managementu je rozsáhlé a *zahrnuje všechny věkové skupiny pracovníků* od absolventů až po zaměstnané důchodce. Hlavním cílem age managementu je podpora celkového přístupu k řešení demografické situace a demografických změn na pracovištích. Podle výzkumů je postoj přímých nadřízených hlavním faktorem ovlivňujícím rozhodování zaměstnanců k prodlužování pracovního procesu. Především je to jejich vztah ke stárnoucím pracovníkům a ochota hledat řešení problémů spojených se stárnutím, což vede k následnému zlepšování pracovního života. Může se jednat o komplexní systémový přístup k age managementu, který je součástí firemní strategie a je propojen s personálními činnostmi. Nebo může jít o nepatrná každodenní opatření z ergonomické oblasti, přístup k dalšímu vzdělávání, péči o zdraví zaměstnanců, úpravu organizace práce nebo pracovní doby a další. Pracoviště je a stále více bude místem, kde se odehrávají nejdůležitější změny a místem, které může do větší míry mít vliv na konkurenceschopnost firem. (Štorová a Fukan, 2012, s. 7)

**Hlavní zásady age managementu** jsou dobré znalosti o věkovém složení pracovníků firmy, spravedlivé postoje ke stárnutí, pochopení pro individuality a rozmanitost, různá opatření na podporu pracovní schopnosti. (Aivd.cz, 2010)

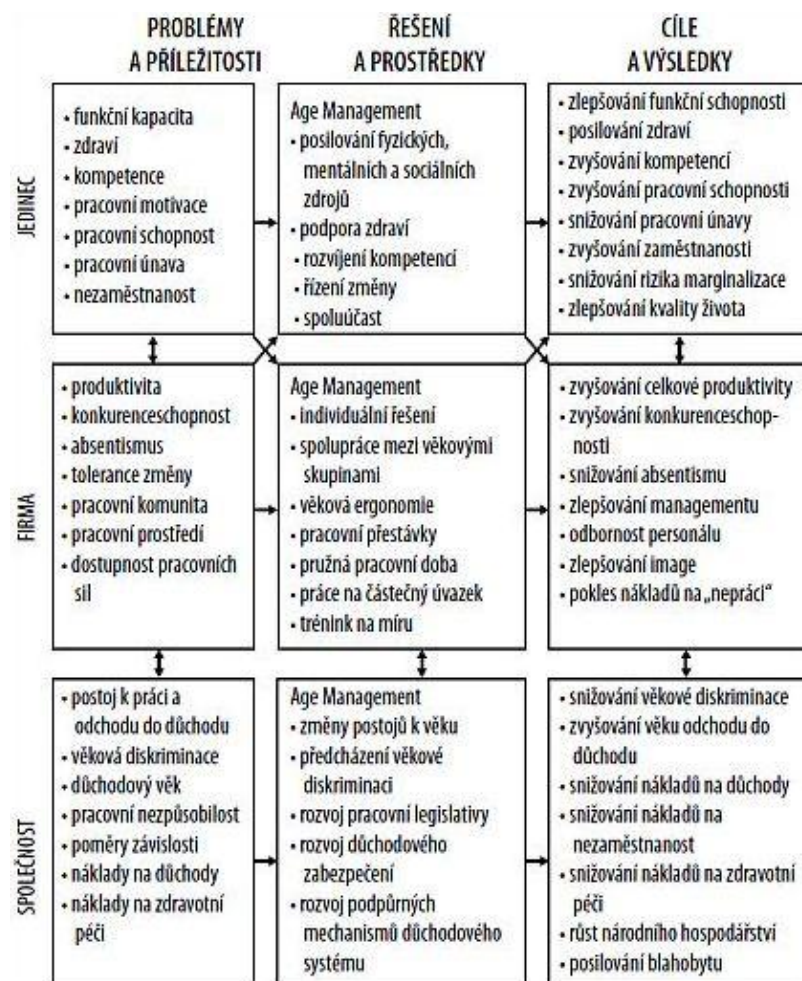
Začíná se prokazovat, že cílená opatření, která podporují zdraví a profesní rozvoj pracovníků 50+ jsou pro podniky výhodnější, než propouštění nebo odchody do předčasných dů-

chodů. Nedá se opomenout, že zároveň s populací stárnou i zákazníci a na jejich požadavky umí reagovat právě zaměstnanci stejného věku. (Csq.cz, 2009-2014)

**Pilíře age managementu** jsou dobré znalosti o věkovém složení, férové postoje ke stárnutí, funkce managementu, fungující věková strategie, dobrá pracovní schopnost; motivace, vysoká úroveň znalostí, organizace práce a prostředí a kvalitní život. (Kejhová, 2012, s. 8)

### Klíčové úrovně age managementu při řízení stárnoucí pracovní síly

Řízení stárnoucí pracovní síly je středem zájmu na různých úrovních, ale motivace k tomuto zájmu a jeho konkrétní projevy jsou odlišné. Obecně se dají tyto zájmy rozčlenit na tři úrovně. *Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizace/firmy a perspektivu veřejnou, tedy širší společenský zájem.* (Štorová a Fukan, 2012, s. 8)

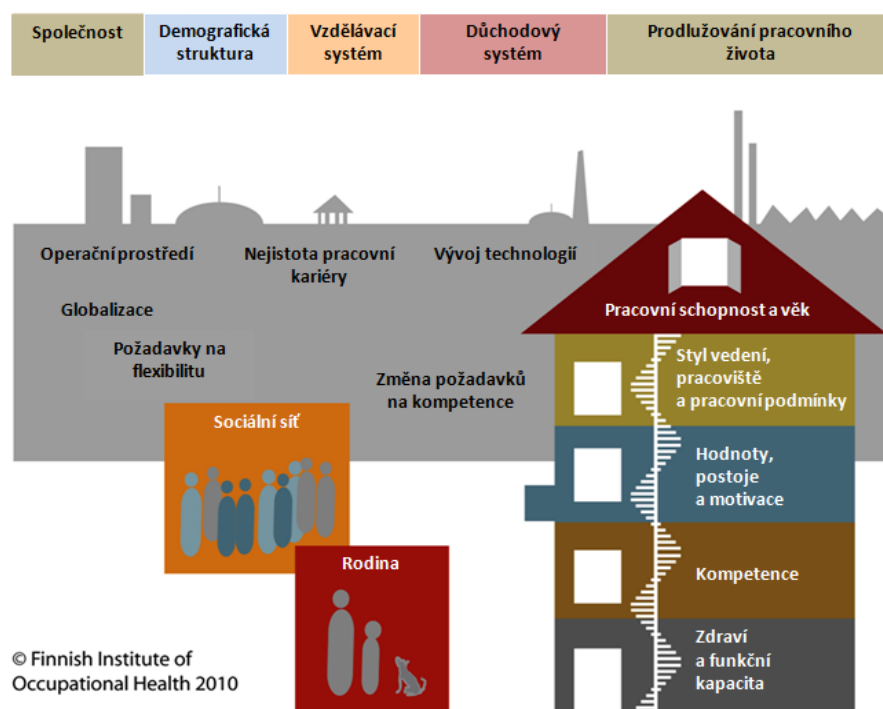


Obr. 1 Klíčové úrovně age managementu podle Ilmarinena (Zdroj: Ilmarinen, 2006, s. 18)

**Obvyklá opatření age managementu:** péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, řízení směn podle podnětů zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, vzdělávání personalistů, uchování pracovní pohody, motivace. (Kejhová, 2012, s. 6)

Důležitým aktivem člověka v jeho pracovním životě je **pracovní schopnost**. Během posledních let pojem pracovní schopnost směřuje k univerzálnějšímu konceptu. Tento koncept zahrnuje nejen zdravotní stav, ale také kompetence, hodnoty a postoje zaměstnanců, podmínky na pracovištích apod. Pracovní schopnost je podstatou kvalitní práce a udržení starších pracovníků v zaměstnání. Můžeme ji charakterizovat jako budovu, která má několik poschodí. Pracovníci Finského institutu pracovního zdraví vytvořili Dům pracovní schopnosti se čtyřmi patry. Faktory uvnitř domu ve všech patrech mají každodenní vliv na pracovní schopnost lidí a vnější faktory ji ovlivňují nepřímo a nepravidelně. Spojitost a vliv jednotlivých pater ukazuje schodiště uprostřed domu. (Štorová a Fukan, 2012, s. 37)

*Dobrá pracovní schopnost stojí na rovnováze mezi osobními zdroji pracovníka a pracovními nároky, které jsou na něho kladeny. Mimo pracoviště ovlivňují tuto rovnováhu i rodina a blízké okolí. Osobní zdroje pracovníka se s přibývajícím věkem mění a vzhledem k vývoji nových technologií se mění i nároky práce, proto je hledání optimální rovnováhy pracovní schopnosti velmi důležité po celý pracovní život.* (Štorová a Fukan, 2012, s. 37)



Obr. 2 Dům pracovní schopnosti (Zdroj: Štorová a Fukan, 2012, s. 38)



Základem prvního patra domu pracovní schopnosti je životní styl, který zahrnuje zdraví, stravování, pitný režim, spánek, fyzickou, psychickou a funkční kapacitu. Toto patro je zatěžováno hmotností vyšších pater. Zhoršení zdraví je hrozbou pracovní schopnosti a zlepšení umožňuje její rozvoj. Druhé patro znázorňuje veškeré znalosti a dovednosti neboli kompetence. Rozvíjení těchto kompetencí dává možnosti pracovníkům plnit veškeré požadavky pracovního života. Požadavky na kompetence se stále mění a rozvoj odborných znalostí je velmi podstatným předpokladem. Hlavně jde o změny v oblasti informačních technologií. Třetí patro představují hodnoty, postoje a motivace. Jde zde vztah mezi prací a osobním životem pracovníků a o vytváření rovnováhy mezi prací a osobními zdroji. Toto patro tvoří i balkon, z něhož pracovníci pohlíží na rodinu a blízké okolí. Jedná se o faktory, které mají vliv na pracovní schopnost. Například problémem je sladit rodinný a pracovní život u pracovníků s malými dětmi. Čtvrté patro představuje vše, co se týká práce (psychologické, fyzické a sociální nároky), pracovního prostředí a organizace práce. Je to největší a nejvíce zatížené patro, zatěžuje všechna nižší poschodí a odpovídá za něho management, který rovněž také rozhoduje o veškerých změnách. (Štorová a Fukan, 2001, s. 38-40)

Pomůckou pro měření pracovní schopnosti je Index pracovních schopností (Work Ability Index, WAI) vyvinutý finskými odborníky. Pomocí tohoto indexu se měří práce schopnost jedinců. Je to široce použitelná metoda pro subjektivní posouzení různých faktorů, které ovlivňují individuálních pracovní schopnosti. (Cimbálníková et al., 2011, 56)

## 2.2 Age management v ČR a v zahraničí

Výsadní postavení v evropských zemích v oblasti péče o zaměstnance 50+ a jejich pracovní schopnost má Finsko, které je rovněž průkopníkem age managementu. Finští odborníci dokázali rozpoznat důležitost tohoto tématu z hlediska společenského a ekonomického již před 20 lety s nárůstem před ostatními evropskými zeměmi. Zahájili tak praktický výzkum v různých rezortech a začali řešit age management z hlediska programového a legislativního. ČR by se mohla co nejvíce nechat inspirovat zkušenostmi Finů aplikovat a šířit age management. Zvýšená pozornost věnovaná age managementu souvisí jednoznačně s demografickou situací, konkrétně se stárnutím společnosti. (Aivd.cz, 2010)

**Age management v ČR představují:** pracovní skupina Rady vlády ČR pro Age Management; pracovní skupina pro vzdělávání starších dospělých, AIVD ČR, o. s.; Age Management o. s.; vzdělávací aktivity pro státní a veřejnou správu; nové projekty OP LZZ "Strategie Age Managementu v České republice", OP VK. Výstupy nových projektů jsou Kompa-

rativní analýza přístupů a podmínek k cílové skupině 50+ na trhu práce v ČR a ve Finsku; Metodická příručka pro práci s cílovou skupinou 50+; Praktická aplikace AM v rámci personálních činností ČSJ. (Agemanagement.cz, 2012)

### **Strategie age managementu v ČR**

Oblast zaměstnanosti a její právní úprava je v ČR z legislativního hlediska ošetřena jednotným způsobem pro všechny věkové skupiny, a to zákonem č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti. Větší pozornost je věnována v rámci tohoto zákona, přesněji ve strategii národní aktivní politiky zaměstnanosti fyzickým osobám nad 50 let věku (skupina lidí 55+ patří do 33 odst. 1). Jedná se hlavně o zvýšenou péči při zprostředkování práce, a to z toho důvodu, že tito lidé spadají do ohrožených skupin na trhu práce. Existuje stálý poradní orgán vlády a Ministerstva práce a sociálních věcí Rada vlády pro seniory a stárnutí populace. Stát se prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí podílí z finančního hlediska na regionálních individuálních projektech, které jsou zároveň financovány z Evropského sociálního fondu a jsou cíleně zaměřeny na skupinu osob 50+. Legislativa ČR však v žádném zákoně neřeší podporu zaměstnanosti a zaměstnatelnosti těchto osob, zabývá se problematikou, která se vztahuje na všechny věkové kategorie. (Štorová a Fukan, 2012, s. 21-22)

V současné době je aktuálním tématem „Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí na období 2013-2017“. Tento strategický dokument byl schválen usnesením vlády České republiky ze dne 13. února 2013 č. 108 a připravilo ho Ministerstvo práce a sociálních věcí. Národní akční plán navázal na Národní programy přípravy na stárnutí od roku 2003 do roku 2012. Respektuje mezinárodní priority a je v souladu s Regionální implementační strategií Madridského mezinárodního akčního plánu pro problematiku stárnutí (OSN, 2002). Jeho záměrem je komplexní přístup k řešení problematiky stárnutí populace, koordinace a propojování jednotlivých strategií rezortů v oblasti přístupů ke stárnutí a vytvoření společných priorit všech přijatých opatření. Základním rámcem Národního akčního plánu je zajištění dodržování a ochrany lidských práv seniorů. Jeho nedílnou součástí je Podkladová studie, která dokládá důležitost navržených opatření na základě statistických dat, mezinárodních výzkumů a trendů, aktuální situace v České republice a odborné literatury. **Národní akční plán identifikuje následující oblasti:** zajištění a ochrana lidských práv starších osob, celoživotní učení, zaměstnávání starších pracovníků a seniorů, dobrovolnictví a mezigenerační spolupráce, kvalitní prostředí pro život seniorů, zdravé stárnutí, péče o nejkřehčí seniory s omezenou soběstačností. (Mpsv.cz, 2012)

Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR společně se svým oborovým partnerem Českomoravskou konfederací odborových svazů realizují v současné době projekt nazvaný „Společným postupem sociálních partnerů k přípravě odvětví na změny důchodového systému – etapa I“, který prostřednictvím *bipartitního dialogu* bude mapovat situaci dopadu a změn důchodového systému. Cílem projektu je, aby v diskusích se zaměstnanci a zaměstnavateli definoval podmínky, které budou napomáhat k vytváření takových pracovních podmínek, aby co největší počet pracovníků mohl vykonávat své povolání plnohodnotně až do skutečného nároku na starobní důchod. (Esfer.cz, 2008)

### **Aktuální demografická situace, zaměstnanost, nezaměstnanost a rekvalifikace**

V ČR má asi jen 13% zaměstnavatelů určité plány týkající se udržení starších pracovníků. Téma přijímání starších pracovníků je stále aktuálnější z důvodu silícího demografického trendu stárnutí populace, ale asi 89 % zaměstnavatelů nemá vytvořenu vůbec žádnou strategii pro zaměstnávání lidí nad 50 let věku. Age management se netýká jen zaměstnávání stárnoucí pracovní síly, ale jedná se obecně o *řízení věkové diverzity a mezigeneračních vztahů na pracovišti*. (Feminismus.cz, 2013)

Česká, finská a celkově i evropská společnost rychle stárne a zvyšuje se podíl a počet starších obyvatel. Z odborného hlediska je stáří definováno chronologickým věkem a za staré osoby neboli seniory se považují lidé, kteří dosáhli 65 let. Populace stárne z demografického hlediska ze dvou důvodů. Prvním hlavním důvodem je tzv. stárnutí od základny věkové pyramidy, což znamená, že se snižuje průměrný počet dětí na jednu ženu, snižuje se populační základna a klesá počet obyvatel, a proto se počty starých lidí stále zvyšují. Druhým důvodem demografického stárnutí je tzv. stárnutí od vrcholu věkové pyramidy. V celkové míře se zlepšuje zdravotní stav obyvatel a stále více lidí se dožívá vysokého věku, což vede ke zvyšování jejich počtu v populaci. V České republice počet osob na vrcholu ekonomické aktivity (20 – 49 let) klesá a tento trend bude nadále pokračovat a je nutné tuto věkovou skupinu nahrazovat lidmi ve věku 50 až 64 let. (Cimbálníková et al., 2011, s. 7-12)

Age management je v rámci Evropy důležitým tématem, protože stárnoucí populace způsobí do roku 2030 celkový nedostatek pracovních sil zhruba 20,8 milionů lidí. Výzkumy ukázaly, že pro hodně společností je prioritním zájmem do budoucna řízení stárnoucích pracovních sil a podpora věkové rozdílnosti. Některé již začaly rozvíjet určitou politiku, praktiky a postupy v tomto směru, ale hodně z nich teprve s řešením v rámci strategie or-

ganizace a řízení lidských zdrojů začíná. Zvyšování zaměstnanosti starších pracovníků je hlavním bodem lisabonské strategie Evropské unie. (Pillinger, 2008, s. 6)

V ČR je základním nástrojem pro řešení situace s nezaměstnaností aktivní politika zaměstnanosti. Jejím cílem je neustálé zvyšování počtu nových pracovních míst. K tomu využívá následující nástroje: rekvalifikaci, investiční pobídky, společensky účelná pracovní místa, příspěvky na zpracování a pro přechod na nový podnikatelský program, veřejně prospěšné práce. Tyto nástroje jsou určeny především pro ty pracovníky, kteří jsou ohroženou skupinou na trhu práce, a to jsou právě lidé ve věku nad 50 let. **Rekvalifikace** je prováděna na základě dohody mezi úřady práce a uchazeči o zaměstnání. Příslušný úřad práce hradí veškeré náklady na rekvalifikaci a zájemcům může být poskytován příspěvek na uhrazení prokázaných nákladů např. za stravu, jízdenky nebo nocleh. Rekvalifikace probíhá ve formě vzdělávacích a speciálních programů, v rámci mezinárodních programů, v rámci vzdělávacích programů pro ohrožené skupiny na trhu práce (zahrnuje lidi nad 50 let věku), ve školních středoškolských programech, v dalších vzdělávacích aktivitách, které vedou k získávání nové nebo rozšiřování stávající kvalifikace. Rekvalifikace může probíhat i u zaměstnavatelů v rámci dalšího uplatnění pracovníků. Zaměstnavateli jsou tak plně nebo částečně hrazeny náklady. V naší republice jsou rekvalifikace velmi rozšířeným nástrojem aktivní politiky zaměstnanosti. Výhodou je, že starší pracovníci si tímto způsobem mohou doplnit chybějící kvalifikace a získat nové dovednosti nebo znalosti. Následná realizace těchto schopností se však setkává s problémem, že neexistuje propojení rekvalifikačního kurzu s nalezením nových pracovních míst. (Bočková, Hastrmanová a Havrdová, 2011, s. 64-66)

**Česká populace** je negativistická v přístupu k pracovnímu trhu. Mluví se často o nezaměstnaných, o tom co nejde a o nepružné legislativě. Zaměřujeme se na pracovní neschopnost, zatímco ve Finsku je to opačně. Klade se důraz na snahu o podporu pracovní schopnosti a začleňování co největšího počtu lidí do pracovního procesu. Inspirace jak povzbudit pracovní schopnost v naší republice se dá najít za hranicemi. Ve **Finsku** například proběhla kampaň s názvem Národní program pro starší pracovníky, která napomohla k finančním dotacím, které motivují k rekvalifikaci. Trh práce se rozvíjel, vzrostly alternativní úvazky. Změnil se přístup společnosti k zaměstnávání starších pracovníků. V **Německu** provádí specificky zaměřenou informační kampaň iniciativa Neue Qualität der Arbeit, jedná se o poradenství malým a středním firmám. V **Austrálii** zavedli systém Technical and Further Education, který nabízí kurzy pro dospělé se získáváním kreditů, na jejichž základě se přiděluje diplom. V **Japonsku** od roku 1997 zavedli technické školy pro starší občany (50 až

65 let). Probíhají zde certifikované kurzy po dobu dvou až šesti měsíců zdarma, spolupracují s úřady práce a pomáhají hledat absolventům zaměstnání. V nestátním sektoru existují stříbrná centra lidských zdrojů, které poskytují kontakty starším lidem na různé práce a na regionálních úrovních fungují centra celoživotního rozvoje profesních dovedností, které pořádají internetové kurzy pro starší občany. I v ostatních státech se snaží zavádět různé formy age managementu. Ve **Slovinsku** jsou populární aktivity typu job club, ve **Skotsku** mapují postoje zaměstnavatelů a vyhledávají možnosti pro uplatnění starších zaměstnanců. Ve **Velké Británii** a v **Rakousku** se orientují na dobrovolnictví. (Kejřhová, 2012, s. 9-11)

### **Odchody do důchodu, zabezpečení v důchodu**

V rámci Evropské unie není věk při odchodu do důchodu nařízen. To znamená, že je v různých zemích rozdílný, ale většinou se pohybuje v rozmezí od 60 do 65 let. Vzhledem k tomu, že stárnutí populace ve všech evropských zemích stoupá, plánuje do budoucna Evropská komise odchody do důchodu až v 70 letech z důvodů udržení stability penzijních systémů. Nyní v Evropské unii připadají na jednoho člověka v důchodu průměrně čtyři lidé v pracujícím věku a v roce 2060 to budou už jen dva lidé, čímž se budou zvyšovat výdaje na výplaty důchodů a zdravotní péči. Některé vlády začínají již nyní přijímat radikální rozhodnutí o odchodech do důchodu, například ve **Španělsku** by měli zaměstnanci odcházet do důchodu v 67 letech po roce 2020 a v **Anglii** až v 68 letech. Na rozdíl od států v Evropské unii je v **Japonsku** stanovena hranice odchodu do důchodu na 70 let již nyní. Ve **Spojených státech** je to 65 let. Oproti tomu například v **Rumunsku** se odchází do důchodu v 55 letech. V **Česku** je průměrný věk odchodu do důchodu 60,6. V některých státech je zaveden pružný motivační systém, příkladem je **Finsko**, lidé mohou odcházet do důchodu ve věku od 63 do 68 let věku. (Štorová a Fukan, 2012, s. 22-23)

*Bílá kniha o důchodech předložená Evropskou komisí uvádí, že členské státy by měly: svázat věk pro odchod do důchodu s očekávanou střední délkou života, omezit předčasné důchody a další cesty z trhu práce, podpořit delší pracovní kariéry zabezpečením lepšího přístupu k celoživotnímu vzdělávání, upravit pracovní prostředí specificky pro pracovníky různého věku, rozvíjet pracovní příležitosti pro starší osoby a podporovat aktivní a zdravé stárnutí, sjednotit věk pro odchod do důchodu mužů a žen, podpořit rozvoj doplňkového důchodového spoření a tím podpořit důchodové příjmy.* (Štorová a Fukan, 2012, s. 23)

Hofäcker ve své publikaci poukazuje na systém sociálního zabezpečení a důchodů, který se od našeho podstatně liší a funguje v převážné většině anglicky mluvících zemí - to v Aus-

trálii, Velké Británii, USA a Kanadě. Dopad na ekonomickou stránku pracovníků je při odchodu do důchodů nízký. Dělí je na pracovníky s dlouhou pracovní historií, u kterých se dá očekávat, že mají naspořené dostatečný důchodový kapitál po odchodu z práce. Déle v pracovním procesu musejí zůstat pouze ti, kteří pracovali kratší dobu nebo přerušovaně. Dále na pracovníky s nízkou úrovní mezd, kteří s větší pravděpodobností odchází do důchodu, ale jsou zabezpečeni vzhledem k paušálním složkám důchodových dávek, které jsou pro ně velkorysé. U osob samostatně výdělečně činných se může předpokládat, že nejsou dostatečně zabezpečeni ze státních důchodových dávek a mají vyšší věk při odchodu do důchodu nebo dávky nižší. Vysoce vzdělaní starší pracovníci s vysokými příjmy a investicemi do soukromého spoření mohou také značně těžit z toho, že zůstávají v pracovním procesu. Starší pracovníci ve velkých společnostech mají obvykle lepší výběr z doplňkových profesních starobních důchodů. (Hofäcker, 2012, s. 26-28)

### 2.3 Stárnoucí populace a celoživotní vzdělávání

*Nejde jen o to, přidávat léta životu, ale i o to, přidávat život darovaným létům navíc.*

Motto Gerontologické společnosti USA

*Úkolem třetího úseku životní cesty je kulturně i osobnostně zrát a dozrát v plně rozvinutou, ucelenou a úctyhodnou harmonickou osobnost, která se stále snaží podílet na kulturním dědictví a předávat je (Křivohlavý, 2011, s. 16).*

Nejdůležitějším a prvním úkolem člověka je uspořádání jeho života tak, aby žil naplno a pohodlně z dvaceti čtyř hodin denně. Je to velmi těžký úkol, který vyžaduje neustálé úsilí a oběti. Na neustálém přísunu času je podstatné, že ho nemůžeme ztratit předtím, než jsme ho dostali. Další rok, další den a hodina jsou pro každého připraveny, tak aby nikdo neztratil v životě ani jeden zbytečný okamžik. Žádný svůj záměr by nikdo neměl odkládat ani na další týden, ani na zítřek. (Bennett, 2011, s. 23-24)

Přestože žádný člověk nechce zestárnout a z této části života má určité obavy, z mnoha výzkumů se však stále více ukazuje, že ti co docílili seniorského věku, mají výrazně větší sebevědomí než mladší lidé a chápou také „stáří“ jako část života, která není jen fází pro dožití. (Ondráková et al., 2012, s. 11)

#### **Věkové postoje, věkové stereotypy a ageismus**

**Věkové postoje** vznikají především díky kultuře ve společnosti a představám lidí o druhých lidech určitého věku. Věkové předsudky se na rozdíl od rasových a národnostních

týkají každého z nás, protože procházíme stejně etapami stárnutí. Na chování ke svým spolupracovníkům na pracovišti mají vliv naše osobní zkušenosti s rozdílnými věkovými skupinami. Každý z nás má určité zkušenosti s interakcí s lidmi různých generací, především ve vlastní rodině. Také volný čas tráví rozdílné generace jiným způsobem, většinou však se svými vrstevníky. Pracoviště je kromě rodiny místem, kde se setkávají rozdílné generace. Stárnutí a průběh života přináší člověku změny a jsou nevyhnutelné. Způsob života a myšlení člověka ovlivňuje to, jaký zaujme postoj ke stárnutí a změnám s ním souvisejícím. Většinou lidé vnímají změny související s vyšším věkem negativně. Důvodem je obava z vlastního stárnutí nebo i ze smrti. Lidé mají strach, že přijdou o vlastní identitu, sebedůvěru. Velký vliv na postoje vůči lidem rozdílného věku má společnost. Čím více je materialistická, tím více je stárnutí vnímáno negativně. V kulturách zaměřených na duchovní hodnoty je stárnutí vnímáno pozitivně, protože společnost oceňuje vlastnosti, které jsou silnou stránkou u starších lidí. Je to například moudrost nebo důvěryhodnost. Stárnutí je vnímáno rozdílně u mužů a žen. U žen je na některé znaky stárnutí pohlíženo negativně, zato u mužů tyto znaky vzbuzují postavení a obdiv. Vedení firem má možnost ovlivňovat věkovou kulturu na pracovišti a postoje, které mají jednotliví pracovníci a společnost k rozdílným generacím. (Štorová a Fukan, 2012, s. 16-17)

**Věkové stereotypy** vznikají přirozeně tím, že člověk má ve zvyku přiřazovat všem věcem a jevům charakteristiky. To mu napomáhá k rychlejší orientaci a třídění informací. Jsou to vlastně představy o vlastnostech určité věkové skupiny. Kvůli těmto stereotypům vidíme na lidech stejné věkové skupiny mnoho stejného, ale ve skutečnosti tomu tak není. *Věkové stereotypy dělíme na pozitivní, neutrální a negativní.* (Štorová a Fukan, 2012, s. 17)

V praktickém životě se často setkáváme s **ageismem** jako s věkovou diskriminací jednotlivců nebo celých skupin lidí. Tento společenský předsudek vznikl v minulých desetiletích jako opačný extrém ke kultu mládeže. Často tak vznikají předsudky, že stáří zatěžuje ekonomiku společnosti a vyžaduje velkou péči. Výzkumy však dokazují, že větší část starších lidí (78 %) je zdravá a zvládá běžné činnosti. Ageismus může mít i skrytou podobu. Příkladem je, že firmy dosazují starší pracovníky na místa, která nepovažují za důležitá a nefinancují již jejich další rozvoj a tím ignorují potřeby zaměstnanců. Podle zjištění odborníků prochází člověk třemi stádii ve svém sebe pojetí ve vztahu k ageismu:

- **1. stadium** – člověk je přístupný přijmout určitou nálepkou (důchodce, vdovec aj.), která způsobuje ztrátu jeho původní role nebo referenční skupiny;

- **2. stadium** – upevňuje se závislost na vnějškové nálepce, pokud je většinou kladná nerozvíjí se syndrom ztráty sebeúcty, pokud je negativní vede to k rozvíjení třetího stadia;
- **3. stadium** – dochází ke ztrátě sebeúcty, člověk se sám vidí jako nekompetentní, přijímá negativní postoje a roste jeho závislá role. (Tošnerová, 2012, s. 12-13)

Podstatné aspekty ageismu jsou, že je chápán jako ideologie a přesvědčení. Jeho krajním nejvíce viditelným projevem je věková diskriminace. Projevuje se například sdílením stereotypních očekávání od druhých v důsledku jejich věku nebo přijímáním předsudků. Je předpokladem kvalitativní nerovnosti, což znamená, že jedna věková skupina je přesvědčena, že je v něčem lepší než druhá. Může mít však i podobu pozitivních stereotypů a předsudků. Například projev přehnané ochrany vůči určité věkové skupině. Nesouvisí jen se stářím, terčem ageismu mohou být i mladí lidé. Problematikou ageismu se zabýval mezinárodní výzkum European Social Survey Round 4, bylo do něho zapojeno několik evropských států spolu s ČR. Z výsledků výzkumů vyplynulo, že právě ageismus je nejvíce rozšířeným druhem diskriminace v ČR. Vyskytuje se více než diskriminace vůči pohlaví nebo etnické příslušnosti. Více než polovina tázaných Čechů nad 15 let uvádělo, že v posledním roce minimálně jednou zažili nespravedlivé jednání s předsudky na základě jejich věku. Zhruba 63 % tázaných uvedlo, že podle nich považuje většina lidí za schopné pouze mladé ve věku 20 let, seniory ve věku více než 70 let považuje za schopné pouze třetina lidí. Dále se zjistilo, že 55 % lidí projevuje k těmto osobám ze čtyř zjišťovaných emocí (závist, obdiv, soucit, opovržení) nejvíce soucit. V celkovém vyhodnocení se polovina dotázaných staršího věku shodla na tom, že v ČR lze považovat ageismus za závažný problém. Ukazuje se stále více nutnost většího mezigeneračního porozumění. Je potřeba udržovat kontakty s lidmi rozdílného věku, snažit se například chápat zvláštnosti jednotlivých období života, vnímat odlišnost lidí, kteří patří do stejné generace. ( Socioweb.cz, 2014)

### Vymezení stárnutí

Stárnutí populace vede ke vzniku různých otázek a témat, která se týkají života starších lidí. Dožívají se stále vyššího věku, zároveň i prožitého ve zdraví, což ale vyžaduje změnu způsobu organizace práce a systémů sociální péče. Novým trendem v Evropě, který nabízí řešení této situace je zvyšování věku při odchodu do důchodu, *keré je předmětem konceptu produktivní stárnutí*. Alternativním přístupem ke stárnutí populace je koncepce aktivní-



ho stárnutí, která využívá veškerý potenciál starších lidí v různých společenských aktivitách a také na trhu práce. Prodlužování produktivního úseku života je nezbytné, zároveň se však objevuje potřeba řešení velkých problémů, se kterými se lidi po dosažení 50 let věku setkávají při hledání zaměstnání. (Bočková, Hastrmanová a Havrdová, 2011, s. 4-5)

Stárnutí je určitý životní proces člověka a lze ho dělit na čtyři fáze:

- mládí (0-30 let),
- střední věk - dospělost (30-65 let),
- důchodový věk bez ohledu na pobírání důchodu (65-85 let),
- příprava na odchod - dlouhověcí (85 a více let). (Křivohlavý, 2011, s. 19)

Z výsledků výzkumů je patrné, že schopnost učit se dostává do nové polohy především v období stáří. Hranice období stáří se v důsledku změn způsobu života člověka postupně posunuje do věku kolem 65 let. Lidé spadající do této věkové skupiny zpravidla již neprohlubují plánovanou studijní činnost. V jejich učení převládá spíše zájmová činnost, která pramení z dřívějšího věku. Hodně jedinců se věnuje zájmové aktivitě, která nemohla být naplňována dříve například z rodinných nebo profesních důvodů. V období stáří dochází k větším individuálním rozdílům mezi jednotlivci, přesto je problémem především pokles výkonnosti smyslových orgánů, například zhoršení paměti, zraku a sluchu. Při výuce dospělých této věkové kategorie by měla být této problematice věnována velká pozornost. (Řehák, 1983, s. 17)

### Druhy věku

Věk člověka rozlišujeme jako chronologický, biologický, psychologický a sociální. Každý z těchto věků je jinak vnímán v naší společnosti. **Chronologický věk** (věk podle kalendáře) je určitým reprezentativním věkem se zřetelem na jednoduchost a akceptovatelnost. Z chronologického hlediska stárnou všichni lidé stejným tempem. Průběh stárnutí je však velmi individuální, žádní dva lidé nemohou stárnout stejně a proto během pracovního života může být chronologický věk až svazující. **Biologický věk** souvisí se změnou funkční kapacity člověka v důsledku stárnutí. Dá se ovlivnit životním stylem. Mimo genetické faktory, které se ovlivnit nedají, určuje délku života správná životospráva, udržování fyzické kondice a také životní prostředí nebo sluneční záření apod. **Psychologický věk** se dá charakterizovat jako věk, na který se každý člověk sám cítí. Posledním je **sociální věk**, ten vyjadřuje chování dospělého jedince podle určitých společenských měřítek. Patří do něho veškeré sociální stránky života. (Štorová a Fukan, 2012, s. 9)

V poslední době se zjistilo, že stárnutí se netýká pouze lidí, kteří dosáhnou věku skoro 100 let, ale jde o něco, co provází člověka po celý život. Zrání, růst osobnosti a integrace v žádném případě nekončí, pokud člověk přestane pracovat. Integrace osobnosti se může rozvíjet až ve třetí životní fázi. Ukázalo se, že je možnost pomáhat lidem, aby se připravili na vše, co je čeká v důchodu. Musí se ovšem začít mnohem dříve, než těsně před odchodem do důchodu. Dále se přišlo na to, že určité buňky v mozku odumírají a zároveň se rodí nové a člověk je tak schopen se učit novým věcem *Existuje tzv. dospělá neurogeneze*. V této fázi života jsou lidé moudřejší a moudrost není závislá na jejich inteligenci. S moudrostí se člověk nenarodí, ale s pomocí ji člověk může získávat po celý život. Znovu se obnovují silné stránky charakteru tzv. ctnosti. Výzkumy zjistily, že nešťastněji se cítí lidé po dosažení 70 let věku. Ve vyspělejších státech se začínají prosazovat speciální kurzy pro lidi před odchodem do důchodu, které pořádají zaměstnavatelé nebo dobrovolné organizace. Významným přínosem jsou kurzy trénování paměti a mozkový jogging. Lidí ve třetím úseku života stále více přibývá a dá se předpokládat, že jejich počet bude v budoucnosti stále narůstat. (Křivohlavý, 2011, s. 13-15)

Velmi zásadním pojmem souvisejícím se stárnutím, je **aktivní stárnutí**. Přijala ho Světová zdravotnická organizace na konci 90. let minulého století. Tento termín nezahrnuje jen zdravé stárnutí, tj. zdraví a péči, opírá se o zásady Organizace spojených národů pro seniory a dá se charakterizovat těmito slovy: *nezávislost, účast na životě společnosti, důstojnost, péče a seberealizace*. Zahrnuje také právo starších lidí na to, aby měli stejnou příležitost při účasti na veřejném rozhodování a ostatních hlediscích společenského života. Koncepce aktivního stárnutí bere ohled na to, že starší lidé nejsou homogenní skupinou a tato rozdílnost se zvyšuje s věkem. Důraz se klade na to, aby se zvyšujícím se věkem lidí vytvářelo prostředí, které jim umožňuje žít samostatným životem. (Prolekare.cz, 2008-2014)

### **Celoživotní vzdělávání a učící se organizace**

**Celoživotní vzdělávání** je neustálý proces v průběhu života k získávání a rozvoji vědomostí, intelektu a praktických dovedností. Důraz je kromě formálního vzdělávání kladen i na vzdělávání neformální a informální, které rovněž rozvíjí nové znalosti a dovednosti. Součástí celoživotního vzdělávání je základní školní docházka až po vzdělávání seniorů na univerzitách třetího věku. Koncepce celoživotního vzdělávání je propojena s pracovní aktivitou a pomáhá pružně reagovat na požadavky trhu práce, potřeby zaměstnavatelů z hlediska kvalifikace a na zajištění zájmů a potřeb účastníků vzdělávání. Tímto způsobem vytváří podmínky pro získávání kvalifikace mimo školský systém po celý život. Koncepce

celoživotního vzdělávání se dělí na společenskou a individuální rovinu. Z hlediska společnosti má koncepce význam z důvodu udržení konkurenceschopné ekonomiky, odráží vyšší tempo globalizace, technologický a inovační pokrok. Individuální přístup ke vzdělávání zase zvyšuje občanskou odpovědnost lidí a přispívá k podpoře sociální soudržnosti ve společnosti. Investice do vzdělávání a školení v rámci této koncepce pomáhá řešit sociálně-ekonomické cíle a také je dlouhodobým přínosem pro jednotlivé lidi, firmy a celé hospodářství. Investice do celoživotního vzdělávání ve svém konečném důsledku pomáhají zvyšovat blahobyt společnosti. Je potřebné, aby celoživotnímu vzdělávání byla poskytována široká osvěta. Z mezinárodních zkušeností je známo, že uskutečňování kampaní k celoživotnímu učení vede ke zvyšování zaměstnanosti a zaměstnatelnosti, ke zvyšování produktivity práce a ke stálému sociálnímu včleňování do společnosti. Příprava na stárnutí musí procházet všemi etapami celoživotního vzdělávání a všemi jeho formami. Přístup k dalšímu vzdělávání je potřeba utvářet od nejútlejšího věku, již v rámci počátečního vzdělávání je potřebné se zaměřit na zesilování principu úcty ke stáří a mezigeneračních vztahů. Již ve školách by měli být žáci motivováni k nutnosti dalšího vzdělávání po ukončení formálního vzdělávání. (Mpsv.cz, 2012)

Nedílnou a důležitou součástí celoživotního vzdělávání **je profesní vzdělávání** dospělých. Dá se považovat za oblast učení a vzdělávání dospělých, které je spojeno s pracovištěm, pracovní náplní, profesí či povoláním, které je vykonáváno v současnosti, budoucnosti i v minulosti. Zahrnuje velké množství vzdělávacích aktivit, učení a snahy o rozvíjení pracovníků. V běžné praxi jsou jeho nejznámějšími součástmi - podnikové vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání a odborné vzdělávání orientované na studium při zaměstnání. Tyto oblasti patří hlavně do kategorie formálního a neformálního vzdělávání. Pro andragogiku představuje profesní vzdělávání dospělých jednu z linií vzdělávání, která je specifickou díky svému obsahu. (Rabušicová a Rabušic, 2008, s. 114-115)

Proces učení během pracovního života se dá rozdělit na tři úseky. Začátek pracovní kariéry v souvislosti se začleněním do procesu, osvojením znalostí a zkušeností. Průběh pracovní kariéry v rámci udržování všech znalostí a dovedností, osvojování dalších zkušeností a znalostí pro případnou změnu profese. Konec pracovní kariéry jako neustálá aktualizace a udržování pracovních znalostí a dovedností. (Štorová a Fukan, 2012, s. 54)

Důležitou součástí celoživotního vzdělávání je vzdělávání seniorů, které je v České republice poskytováno prostřednictvím univerzit třetího věku a akademie seniorů. Dalším typem

vzdělávání jsou vzdělávací kurzy, které nabízí hlavně nestátní organizace a organizace zřizované obcemi, a to především veřejné knihovny. (Mpsv.cz, 2012)

*Organizace se učí pouze prostřednictvím jednotlivců, kteří se učí. To, že se učí jednotlivci, ovšem není zárukou organizačního učení. Avšak bez učících se jednotlivců nemůže k žádnému organizačnímu učení dojít.* (Senge, 2007, s. 145)

*Učící se organizace je organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání a transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace* (Belcourt a Wright, 1998, s. 220).

Organizace se učí hlavně prostřednictvím svých zaměstnanců. Management v organizaci by měl co nejvíce zainteresován na získávání znalostí, měl by stále vytvářet mechanismus obnovy a také být otevřen všem vnějším vlivům. (Belcourt a Wright, 1998, s. 221)

Lidé stojí za to, aby jim byl věnován veškerý čas, který je nutný k porozumění jejich potřeb. Aby s nimi šéfové pracovali, vzdělávali je, připravovali je na stále obtížnější pracovní operace a pomáhali jim zlepšovat jejich osobní dovednosti a profesionální zdatnost. Jenom tak lze hovořit o správném managementu. Jenom tak lze hovořit o správném podnikání. (Brož, 2004, s. 43)

### 3 APLIKACE AGE MANAGEMENTU V KRAJSKÉ KNIHOVNĚ FRANTIŠKA BARTOŠE VE ZLÍNĚ

Na knihovny může být pohlíženo z obecného hlediska jako na celoživotní vzdělávací instituce. Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně se zabývá edukační činností, kterou tato knihovna poskytuje jako celoživotní vzdělávání pro různé cílové skupiny. Celoživotní vzdělávání je jedním z obvyklých opatření age managementu, proto je neodmyslitelnou součástí služeb knihovny.

#### 3.1 Knihovna jako vzdělávací instituce

Knihovny jsou odjakživa považovány za vzdělávací instituce a za součást formálního systému vzdělávání. Jsou zdrojem literatury, studijních dokumentů, informačních materiálů, které slouží vědě, výzkumu a inovacím. Jsou databankou poznatků lidí, tvoří studijní prostor a podporují osobní rozvoj každého člověka. Tato funkce knihoven je zatím jedinečná, ale má v současnosti velkou uznávanou konkurenci v podobě internetu. Tato konkurence se zvyšuje s rostoucí kvalitou nabízených informací na internetu a s integrací informačních a komunikačních technologií do škol. (*Nikdy není pozdě začít*, 2013, s. 10-11)

Mezi nejdůležitější doporučení, která napomáhají přípravě vzdělávacích akcí v knihovnách, patří především to, aby se vycházelo z požadavků a potřeb obcí. Na základě analýzy těchto potřeb je nutné zvažovat vlastní možnosti, podmínky, kapacity, priority, perspektivy, koncepce a strategie ve vzdělávání občanů. Důležitý je správný výběr „vzdělávacích polí“ a vytváření projektů vzdělávacích aktivit. Je potřeba neustále sledovat měnící se situace v obcích a přizpůsobovat jim projekty. Je nutno získávat nové partnery, spolupracovníky, dobrovolníky a hlavně finanční zdroje. Vhodné je spoléhat se na dlouhodobější aktivity, které se cyklicky opakují, dodržovat pravidelné termíny, vybírat si pouze kvalitní lektory, neustále vyhodnocovat všechny aktivity, zlepšovat je a měnit podle potřeby. Dalším doporučením je používat osvědčené modely a snažit se o kvalitní propagaci a marketing všech služeb. Je třeba mít na paměti, že je nutné neustálé hledání cest k akreditacím a certifikacím vzdělávacích aktivit. Nemělo by se zapomínat na společenský rozměr těchto aktivit (fotografie, pamětní knihy, kroniky apod.). Pro úspěch vzdělávacích akcí je rozhodujícím faktorem výběr potenciálně zajímavých cílových skupin. Takovou cílovou skupinou jsou hlavně senioři. (*Nikdy není pozdě začít*, 2013, s. 15-16)

Senioři patří k tradiční a nejatraktivnější cílové skupině při vzdělávacích aktivitách v knihovnách. Hlavním důvodem je nárůst jejich počtů z hlediska populačního, ale také jsou to především jejich dlouhodobé a přátelské vztahy ke knihovnám. Senioři zde tráví hodně času, především jako registrovaní uživatelé. Svůj volný čas tak využívají ke svému neustálému osobnímu rozvoji. Knihovnám v tomto směru pomáhá to, že většina institucí a organizací zatím ještě tento potenciál v seniorech neodhalila. Tato cílová skupina je velmi uznaná, protože jejich zájmy o vzdělávání jsou velmi rozmanité. Jedná se např. o počítačovou gramotnost, občanské a zájmové vzdělávání. Velmi dobré pro seniory je to, že veškeré jejich vzdělávání v knihovnách je propojeno s knihovními fondy. Často je zde podstatný více sociální aspekt než vzdělávací. Senioři hodně spolupracují s knihovnami jako dobrovolníci. (*Nikdy není pozdě začít*, 2013, s. 17-18)

### 3.2 Charakteristika Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně

Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně, příspěvková organizace se sídlem ve Zlíně (KKFBZ) je veřejnou knihovnou s univerzálními knihovními fondy a regionálním centrem knihovnických, bibliografických a informačních služeb pro síť veřejných knihoven Zlínského kraje. Je největší knihovnou ve Zlínském kraji (cca 500 tisíc dokumentů ve fondu). Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně je krajskou knihovnou podle § 11 zákona č. 257/2001 Sb., o veřejných knihovnických službách a podmínkách jejich poskytování. Plní také současně funkci městské knihovny ve Statutárním městě Zlíně, na jejíž financování se město podílí. Krajská knihovna také koordinuje a zajišťuje výkon regionálních funkcí všem knihovnám ve Zlínském kraji prostřednictvím útvaru regionálních služeb. Tento útvar spolupracuje s knihovnami v kraji na zajištění regionálních funkcí tak, aby síť veřejných knihoven byla funkční a kompatibilní v rámci celého kraje, a aby bylo zajištěno dodržování a plnění standardů. Regionální funkce jsou hrazeny z peněžních prostředků rozpočtu Zlínského kraje. Mezi hlavní cíle organizace patří poskytování kvalitních knihovnických, bibliografických, informačních a vzdělávacích služeb na profesionální úrovni a publikační činnost. Krajská knihovna tyto služby poskytuje v Ústřední knihovně, ve třech obvodních pobočkách a v jedenácti menších pobočkách na území Zlína. Dalším cílem je neustálé zlepšování dostupnosti a kvality těchto služeb jejich uživatelům. Knihovna svou činností přispívá ke zvyšování odborné a kulturní úrovně občanů a jejich kvalitní informovanosti. Hlavní činností je péče o knihovní fond a poskytování knihovnických a informačních služeb. Dále je to metodická a vzdělávací činnost (expozice, výstavy, přednášky pro

veřejnost, odborné výklady na výstavách a expozicích, doplňkové kulturní a další akce a programy, zájmové aktivity, spolupráce se zahraničím a jinými kraji, spolupráce mezi sebou navzájem. Vlastní odborné aktivity, spolupráce s externími badateli a jinými subjekty, vědecké konference, vlastní semináře nebo semináře pořádané jinými subjekty. (Kfbz.cz, 2011-2015)

### 3.3 Celoživotní vzdělávání v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně

Knihovna musí být efektivně organizována a udržovat profesionální úroveň své činnosti. Předpokladem správné činnosti je zabezpečení dostatečné úrovně služeb a s tím souvisí **odborná kvalifikace knihovníků a ostatních zaměstnanců a jejich další vzdělávání**. Podle předepsaného standardu je ročně věnováno odbornému vzdělávání na jednoho pracovníka minimálně 48 hodin. Pracovníci působící v menších knihovnách s rozsahem provozní doby méně než 10 provozních hodin týdně absolvují toto vzdělávání v rozsahu nejméně 8 hodin. Je vhodné, aby si knihovníci průběžně doplňovali znalosti a získávali informace z odborného tisku. Zvlášť pracovníkům profesionálních knihoven je doporučeno odebírat časopis Čtenář, sledovat knižní novinky, číst články v odborných tištěných i elektronických periodikách (např. Duha, Ikaros), pravidelně sledovat diskusní elektronické konference (např. Knihovna, Andersen, diskusní skupina Region Zlínský kraj), zajímat se o webové stránky KKFBZ a stránky pověřených knihoven – sekce Knihovnám, Pro knihovníky. Toto vzdělávání se nezapočítává do celkového počtu hodin pro sledování předepsaného standardu. (Kfbz.cz, 2011-2015)

**Oblasti vzdělávání zaměstnanců** v KKFBZ jsou následující - **odborné** (knihovnické, ekonomické, právní), **počítačová a informační gramotnost** (základní, nadstavbová), **jazykové** (znalost cizího jazyka/ů na úrovni základní/střední/pokročilá), **komunikační, manažerské, lektorské dovednosti**. **Formy vzdělávání** v KKFBZ jsou - sebevzdělávání, e-learnig, vzdělávací kurzy v budově KKFBZ, vzdělávací kurzy mimo budovu KKFBZ, knihovnické minimum, rekvalifikační knihovnický kurz a vysokoškolské odborné vzdělávání. (Kfbz.cz, 2011-2015)

Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně zajišťovala v roce 2013 **vzdělávání knihovníků** Zlínského kraje v dovednostech práce s informačními a komunikačními technologiemi. Knihovna zažádala Ministerstvo kultury ČR o dotaci v celkové hodnotě 44 000 Kč na financování projektu Vzdělávání knihovníků Zlínského kraje pro práci s informačními

technologemi. Tato dotace byla v plné výši přiznána, vyplacena a byla také v této výši využita. Základem obsahové náplně výuky byly kurzy nadstavbové reflektující aktuální trendy v **informačních a prezentačních technologiích**. V souladu s plánem vzdělávacích aktivit KKFBZ se v průběhu roku 2013 uskutečnilo 8 kurzů počítačové gramotnosti, což představuje celkem 60 hodin výuky. Účastnilo se jich 76 knihovníků z 16 veřejných knihoven Zlínského kraje, primárně byly určeny knihovníkům z malých knihoven v obcích a městech. Závěrečný test složilo 69 knihovníků a získalo osvědčení o absolvování kurzu. Vyučujícími byli zaměstnanci knihovny s příslušným odborným vzděláním a kvalifikací a jeden kurz realizovala externí lektorka. Každý kurz byl ukončen hodnocením obsahové náplně i jednotlivých lektorů. Z výsledků těchto hodnocení vyplývá, že absolventi jsou s náplní i lektory spokojeni a projevují zájem o další nadstavbová školení. Získané znalosti a dovednosti dokážou absolventi prakticky využívat ve své práci, a tím poskytovat lepší a kvalitnější veřejné knihovnické a informační služby dané knihovním zákonem. Ostatní vzdělávací akce pro knihovníky Zlínského kraje jsou například: Současná skandinávská literatura I“, „Knihovnické minimum“, „Quo vadis, knihovno“, „Bezbariérové knihovny“, „Dotazníková šetření v knihovnách“, interní kurzy pro pracovníky KKFBZ. Vždy jednou týdně ve středu probíhají ve studovně 2 vyučovací hodiny (2x 45 minut) **firemního kurzu angličtiny**, který byl zahájen v září 2003. Kurzy vedou lektori z jazykové školy „SEEYOU! English“. Z důvodu přechodu na nový knihovnický systém Verbis byl realizován interní kurz pro pracovníky knihovny. Zaměstnanci knihovny se rovněž zúčastnili kurzu „**Efektivní komunikace**“, který byl zaměřen na základní pravidla správné komunikace, včetně telefonické, vystupování za pultem apod. V rámci odborného vzdělávání knihovníků se například v roce 2013 zúčastnilo 26 pracovníků Krajské knihovny 21 odborných seminářů a konferencí, tematického zájezdu, školení a porad, pořádaných SKIP, SDRUK, Národní knihovnou ČR, Moravskou zemskou knihovnou v Brně, krajskými a městskými knihovnami a dalšími institucemi. V současné době se **dalšímu odbornému studiu** na vysokých školách, a to konkrétně na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně a Filozoficko-přírodovědecké fakultě Slezské univerzity v Olomouci věnuje pět knihovnic. (Kfbz.cz, 2011-2015)

Krajská knihovna ve Zlíně se může prezentovat velkou účastí na **kulturně vzdělávacích a vzdělávacích akcích pro veřejnost**. Například v roce 2013 to bylo celkově 14 779 účastníků. Počet výstavek byl 40, počet exkurzí v nové budově 80 a počet přednášek pro veřejnost byl 37. Uspořádaných počítačových kurzů bylo 8. Cílovou skupinou občanského



vzdělávání v KKFBZ jsou kromě dětí a mládeže především senioři, matky na mateřské dovolené, nezaměstnaní a také tělesně postižení spoluobčané. KKFBZ zajišťuje pro probíhající kurzy externí lektory nebo využívá kapacitu vlastních zaměstnanců. Mají výuku přímo v popisu své práce, někteří zaměstnanci přednáší a školí příležitostně. Knihovníci působí jako poskytovatelé veřejných informačních služeb obyvatelům kraje ve veřejných knihovnách a poskytovatelé kvalifikované pomoci občanům při práci s informačními a komunikačními technologiemi. Externí lektoři jsou z většinou dotováni z programu Veřejné informační služby knihoven Ministerstva kultury ČR. **Výstavy** v prostorách knihovny jsou zajišťovány prostřednictvím vlastních pracovníků nebo ve spolupráci se školami, zájmovými organizacemi a dalšími subjekty. Průběžně probíhají **kulturní a vzdělávací pořady** (besedy, přednášky, autorská čtení apod.): cyklus „Čtení a poslouchání pro všechny“; cyklus „Rozumíme historii?“ realizovaný ve spolupráci se Státním okresním archívem Zlín; hudební pořady připravené ve spolupráci se Společností Bohuslava Martinů ve Zlíně; „Březen měsíc čtenářů“, knihovna se zapojuje do různých oceňování a soutěží pro čtenáře; Festival „Literární jaro Zlín 2013“ uspořádaný ve spolupráci s 14|15 Baťovým institutem, nakladatelstvím Host, Alternativou – kulturním institutem Zlín, akce „Týden knihoven“; autorská čtení známých spisovatelů, překladatelů, scénáristů a dramaturgů; zapojení Krajské knihovny do projektu Velehrad 2013. Ve sledovaném období roku 2013 byly uspořádány **následující typy kurzů pro širokou veřejnost**: „Začínáme pracovat s počítačem“, „Jednoduchá práce s texty“, „Internet pro začátečníky“, „Znáte naši knihovnu?“, „E-mailová komunikace“ a „Elektronická pošta a komunikace přes internet“. Kurzy zařazené do cyklu byly doporučovány naprostým začátečníkům, zejména seniorům a jejich doba trvání byla většinou dva nebo tři dny. V souvislosti s přechodem na nový elektronický katalog knihovny Portaro bylo veřejnosti po celý rok nabízeno školení pro práci s tímto katalogem. (Kfbz.cz, 2011-2015)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 PŘÍPRAVNÁ FÁZE

V teoretické části bakalářské práce jsme se zabývali celkovou charakteristikou age managementu a jeho uplatněním v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně. Praktickou část bakalářské práce jsme ve spojitosti s teoretickou částí zaměřili na zjišťování postojů zaměstnanců 50+ k dalšímu vzdělávání a na jejich zkušenosti s věkovou diskriminací. Tento výzkum byl orientován kvantitativně. Při realizaci celého výzkumu jsme postupovali podle metodologie z knihy *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (Chráška, 2007) a dále jsme se čerpali informace z knihy *Andragogický výzkum* (Průcha, 2014).

### **Zdůvodnění výběru tématu a vymezení výzkumného problému**

Výběr tématu výzkumu jsme zvolili převážně z toho důvodu, že Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně se zabývá ve velké míře pořádáním vzdělávacích akcí pro dospělé jednak z řad veřejnosti, ale především také dbá o vzdělávání všech svých zaměstnanců. Výzkum v oblasti dalšího vzdělávání zaměstnanců ve věku nad 50 let v organizaci je velmi úzce spjat studijním oborem andragogiky, protože tento vědní obor se zabývá veškerým vzděláváním, výchovou dospělých a poradenstvím. Hlavní spojitost praktické části bakalářské práce s teoretickou částí spatřujeme ve volbě respondentů spadajících do věkové skupiny 50+, ve významu dalšího vzdělávání v pokročilejším věku a ve zkušenostech zaměstnanců s věkovým znevýhodněním. Výzkumný problém se týkal dalšího vzdělávání zaměstnanců, kteří spadají do věkové skupiny 50 let a více. Byl realizován v rámci Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně, všech jejích poboček, obvodních knihoven a regionálních knihoven ve Zlínském kraji. Prozatím nebyla žádná významnější výzkumná činnost, která by se týkala postojů zaměstnanců nad 50 let věku k dalšímu vzdělávání v Krajské knihovně prováděna. Realizace tohoto výzkumu byla také diskutována s vedením organizace. Výzkumem bychom chtěli především zmapovat zájem a názor zaměstnanců 50+ týkající se dalšího vzdělávání. Vzdělávání zaměstnanců je věnována velká pozornost ze strany zaměstnavatele. Knihovna je největší veřejnou knihovnou ve Zlínském kraji a má své vlastní vzdělávací centrum, ve kterém se každoročně školí a vzdělává velký počet účastníků. V průběhu celého roku probíhají vzdělávací akce pro zaměstnance ústřední knihovny, obvodních, obecních knihoven, poboček a regionálních knihoven. Ve spolupráci se vzdělávacím střediskem a s personálním oddělením je pečlivě sledována účast všech

zaměstnanců bez rozdílu věku na těchto kurzech a také počty hodin věnovaných dalšímu vzdělávání mimo organizaci.

#### **4.1 Stanovení výzkumných cílů, výzkumných otázek a hypotéz**

Výzkumné otázky, výzkumné cíle a hypotézy pro naši práci jsme zvolili na základě zjištěných teoretických poznatků a zároveň také ze zkušeností z dlouholeté praxe v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně.

##### **Hlavní výzkumný cíl**

Hlavním cílem výzkumného šetření je **rozšířit poznání v problematice dalšího vzdělávání z pohledu pracovníků 50+ zaměstnaných v KKFBZ a v regionálních knihovnách.**

##### **Dílčí výzkumné cíle:**

- analyzovat zkušenosti zaměstnanců s věkovou diskriminací,
- zmapovat zájem zaměstnanců o další vzdělávání a jejich profesní rozvoj,
- zjistit jaké formy vzdělávání zaměstnanci preferují,
- zjistit jaké oblasti vzdělávání zaměstnanci preferují,
- zjistit názor zaměstnanců na podporu zaměstnavatele ve vzdělávání,
- zjistit názor zaměstnanců na nabídku a informovanost o vzdělávacích akcích pořádaných zaměstnavatelem,
- zjistit názor zaměstnanců na využití poznatků ze vzdělávacích kurzů v praxi,
- zjistit názor na přínosnost vzdělávacích akcí pořádaných zaměstnavatelem,
- zjistit, zda zaměstnanci 50+ preferují více kurzy pořádané v organizaci nebo mimo organizaci.

##### **Hlavní výzkumná otázka**

Jaká je současná situace v problematice dalšího vzdělávání u pracovníků 50+ v KKFBZ a v regionálních knihovnách?

##### **Dílčí výzkumné otázky**

Jaké mají zaměstnanci věkové kategorie 50+ zkušenosti s věkovou diskriminací?

Jaký je zájem zaměstnanců 50+ o další vzdělávání?

Jaký je názor zaměstnanců 50+ na podporu zaměstnavatele v dalším vzdělávání?

Jaký je názor zaměstnanců 50+ na nabídku vzdělávacích kurzů zaměstnavatele a informovanost o těchto kurzech?

Jaké formy a oblasti vzdělávání zaměstnanci 50+ upřednostňují?

Jaký je názor zaměstnanců 50+ na přínosnost jejich účasti na vzdělávacích akcích pořádaných zaměstnavatelem?

Jaké místo konání vzdělávacích akcí zaměstnanci 50+ upřednostňují?

### **Hypotézy**

V rámci výzkumného šetření jsme zformulovali dvě pracovní hypotézy, které se týkaly zkušeností s věkovou diskriminací a problematiky dalšího vzdělávání zaměstnanců 50+ v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně a regionálních knihovnách.

**H1: Zkušenosti s věkovou diskriminací budou větší u zaměstnanců starších než u zaměstnanců mladších.**

**H2: Počty hodin věnovaných dalšímu vzdělávání budou záviset na dosaženém věku respondentů.**

## **4.2 Charakteristika výzkumného souboru**

Pro výzkumný záměr jsme zvolili následující výzkumné soubory:

- **základní soubor**, který tvoří zaměstnanci ústřední knihovny, obvodních knihoven, poboček a regionálních knihoven;
- **výběrový soubor**, který tvoří zaměstnanci ústřední knihovny, obvodních knihoven, poboček a regionálních knihoven spadající do věkové skupiny 50+.

Pro výběr prvků do našeho výzkumného souboru jsme použili **záměrný kvalifikovaný výběr**, kde o výběru respondentů nerozhodovala náhoda, ale náš vlastní záměr a úsudek.

## **4.3 Stanovení technik výzkumu**

Pro uskutečnění praktické části práce jsme zvolili **kvantitativní** formu výzkumu z důvodů, že tato metoda nám umožnila získání většího množství informací od respondentů. Výzkumné údaje jsme získali prostřednictvím sběru dat formou **dotazníkového šetření**. Při tvorbě dotazníku jsme postupovali podle základních pravidel a požadavků pro sestavení dotazníku. Předpokladem je, že dotazník splňuje základní požadavky na validitu, reliabilitu

a praktičnost. Otázky jsme formulovali stručně a srozumitelně tak, aby vyplnění dotazníku bylo časově nenáročné.

V rámci přípravy výzkumu jsme vypracovali **pilotní dotazník**, který jsme vyzkoušeli na vybraném vzorku několika respondentů. Ověřili jsme tak, zda došlo ke správnému pochopení otázek. Některé otázky jsme poté změnili a upravili. Dotazníky jsme následně rozdali respondentům.

Dotazníky byly orientovány na zaměstnance knihoven ve věku 50+ bez rozdílu pohlaví z důvodů malého zastoupení mužů na pracovních pozicích v knihovnách. Předávali jsme je zaměstnancům v průběhu měsíce ledna 2015 osobně nebo prostřednictvím vedoucích pracovníků jednotlivých odborů nebo oddělení. S ohledem na věk respondentů jsme zvolili písemnou formu dotazníků, která je této věkové skupině bližší.

Dotazník byl zcela anonymní a obsahoval celkem 17 položek. Podle počtu variant odpovědí jsme použili v dotazníku otázky dichotomické (typu ano či ne), trichotomické otázky se třemi možnými variantami odpovědí (např. ano, ne a nedokážu posoudit) a polytomické otázky, kde respondenti měli možnost vybírat z více odpovědí. Druhy položek v dotazníku jsou uzavřené a polouzavřené. Kompletní dotazník je součástí přílohy III.

Hlavním záměrem našeho výzkumu bylo popsat realitu a situaci a zároveň zjistit vztah mezi určitými jevy. Z daného tedy usuzujeme, že se jedná o **deskriptivní (popisný) a vztahový** výzkum.

Pro základní utřídění údajů z vyplněných dotazníků jsme si sestavili **tabulky četností**. Veškeré získané údaje jsme zapisovali pomocí **čárkovací metody** a poté vyhodnotili. Ze získaných dat jsme vypočítali **relativní četnosti** a znázornili je prostřednictvím grafů vytvořených v programu Excel. Ke každé otázce jsme uvedli doplňující komentáře.

Následně jsme zformulovali tři pracovní hypotézy, které se týkaly zjišťování rozdílů mezi určitými jevy. Pro ověřování těchto hypotéz jsme zvolili aplikaci **testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku**.

## 5 REALIZAČNÍ FÁZE

V této části práce se zabýváme analýzou veškerých získaných údajů z výzkumného dotazníkového šetření a následně ověřováním stanovených hypotéz.

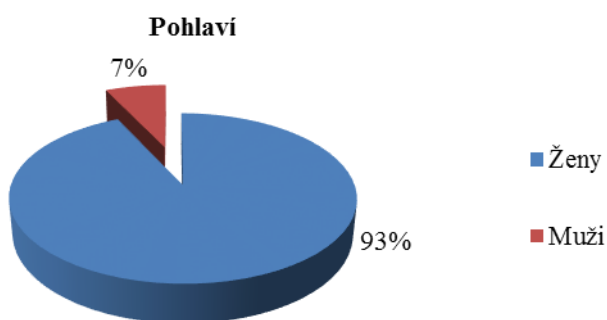
### 5.1 Analýza výsledků výzkumu

Celkem bylo rozdáno 70 kusů dotazníků. Z celkového počtu dotázaných odpovědělo a vrátilo vyplněný dotazník 56 respondentů. Návratnost dotazníků tedy činila **80%**. Můžeme tedy konstatovat, že procento návratnosti bylo vyšší vzhledem k osobnímu přístupu k zaměstnancům při předávání dotazníků a samozřejmě také díky ochotě spolupráce ze strany spolupracovníků. Výzkumný soubor tvořilo 56 zaměstnanců knihoven ve věku 50 let a více. Domníváme se, že oslovit větší počet respondentů v rámci Krajské knihovny Františka Bartoše ve Zlíně a ostatních knihoven v regionu nebylo reálné z důvodu předpokládaného menšího počtu zastoupení pracovníků ve věkové skupině 50+.

#### Bližší specifikace respondentů (otázky č. 1 až 3)

Pro získání bližšího přehledu o složení výzkumného vzorku jsme nejdříve zpracovali první tři otázky. Prostřednictvím první otázky jsme zjišťovali pohlaví respondentů. Druhá otázka se zabývala poznáním nejvyššího dosaženého vzdělání a třetí se týkala věku respondentů.

#### Otázka č. 1: Jaké je vaše pohlaví?



Graf 1 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní)

První graf ukazuje procentuelní zastoupení mužů a žen, kteří se zúčastnili výzkumného šetření. Vyplývá z něho, že jednoznačné zastoupení ve výzkumném souboru mají ženy (93%) a muži pouze (7%). Výsledek není překvapující a vypovídá o tom, že na pracovních pozicích v knihovnách převládají ženy.

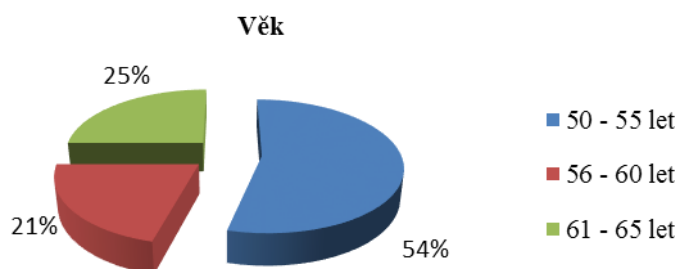
### Otázka č. 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 2 Dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní)

Prostřednictvím druhého grafu informujeme o skladbě dosaženého vzdělání respondentů. U zaměstnanců knihoven ve věku 50 let a více převládá, podle očekávání, středoškolské vzdělání (70%), poté následuje vysokoškolské vzdělání (20%) a v menší míře se vyskytují pracovníci s vyšším vzděláním (7%) a s vyučením (3%) a s dosaženým základním vyučením nepracuje v knihovnách ani jeden zaměstnanec.

### Otázka č. 3: Jaký je Váš věk?



Graf 3 Věk respondentů (Zdroj: vlastní)

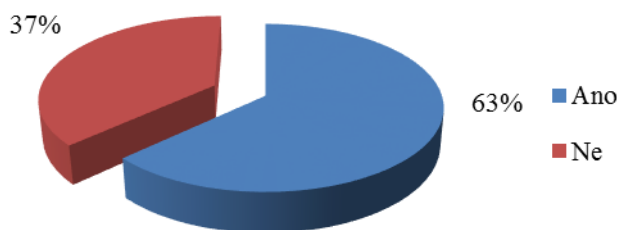


Třetí graf poukazuje na věkovou skladbu respondentů. Podle našich předpokladů byla nejvíce zastoupena věková skupina zaměstnanců 50 – 55 let (54%). Podobné zastoupení měla věková skupina 56 – 60 let (21%) let a věková skupina 61 – 65 let (25%). Podle očekávání nebyli respondenti ve věku 65 let a více v dotazníkovém šetření zastoupeni vůbec.

#### **Analýza dalších položek z dotazníku (otázky č. 4 – 17)**

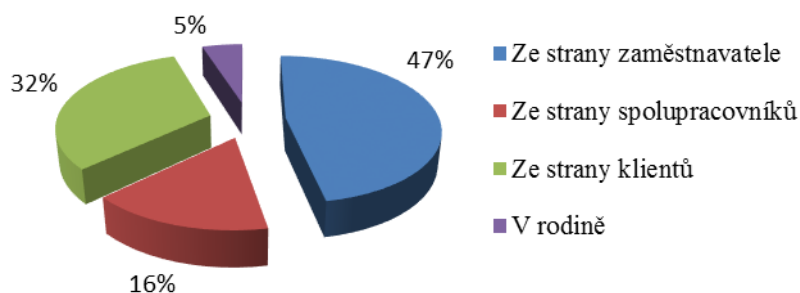
V této části práce se zabýváme podrobnou analýzou dalších položek z dotazníku. Otázky č. 4 až 6 se týkaly poznání v oblasti věkové diskriminace. Prostřednictvím otázek č. 7 až 17 jsme zjišťovali současnou situaci v problematice dalšího vzdělávání pracovníků ve věku 50+ zaměstnaných v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně a ostatních regionálních knihovnách.

#### **Otázka č. 4: Setkali jste se ve svém životě s věkovou diskriminací?**



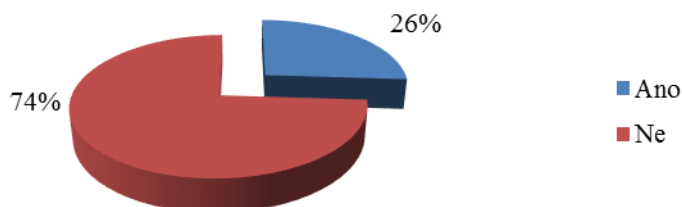
*Graf 4 Zkušenost zaměstnanců s věkovou diskriminací (Zdroj: vlastní)*

Čtvrtá otázka směřovala k poznání zkušeností s věkovou diskriminací u zaměstnanců věku 50 let a více, které měli v průběhu svého života. Z celkového počtu dotazovaných, odpovědělo podle očekávání 35 respondentů (63%), že mají zkušenosti s věkovou diskriminací a 21 respondentů (37%) se s věkovou diskriminací zatím neseťkalo. Pomocí hypotézy jsme také ověřovali, zda zkušenosti s věkovou diskriminací závisí na věku zaměstnanců. Následně jsme zjišťovali u zaměstnanců, kteří zvolili ve čtvrté otázce kladnou odpověď, jakým způsobem tato zkušenost proběhla. K tomu jsme použili navazující otázky č. 5 a č. 6.

**Otázka č. 5: Pokud ano, jakým způsobem?**

Graf 5 Zkušenosti zaměstnanců s různými typy věkové diskriminace (Zdroj: vlastní)

Z odpovědí je patrné, že u respondentů ve věku 50 let a více převládaly odpovědi o výskytu věkové diskriminace ze strany zaměstnavatele 20 odpovědí (47%) a ze strany klientů 14 odpovědí (32%). Menší zkušenost mají respondenti s věkovou diskriminací ze strany spolupracovníků 7 odpovědí (16%). U této otázky se dotazovaní mohli sami slovně vyjádřit, pokud se nepřikláněli k některé z výše uvedených možností. Ve dvou případech tak respondenti uvedli, že se setkali s věkovou diskriminací v rodině (5%). Celkové zjištění u této otázky tedy vypovídá o zvýšeném počtu negativních zkušeností zaměstnanců s věkovou diskriminací, a to především ze strany zaměstnavatele a klientů.

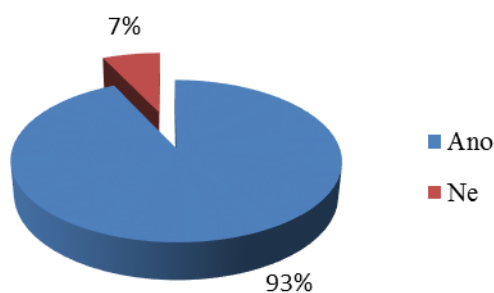
**Otázka č. 6: Souvisela ve Vašem životě někdy věková diskriminace se ztrátou zaměstnání?**

Graf 6 Ztráta zaměstnání z důvodu věku (Zdroj: vlastní)

Vyhodnocení odpovědí na otázku č. 6 nám ukázalo, že z celkového počtu 39 respondentů, kteří odpověděli v otázce č. 4, že se setkali ve svém životě s věkovou diskriminací jich 29

(74%) nikdy nepřišlo o práci z důvodu svého věku. U 10 dotazovaných (26%) bylo zjištěno, že vyšší věk u nich souvisel se ztrátou zaměstnání. Tuto skutečnost považujeme za závažný negativní jev věkové skupiny 50+ nejen u zkoumaných osob, ale v celé společnosti.

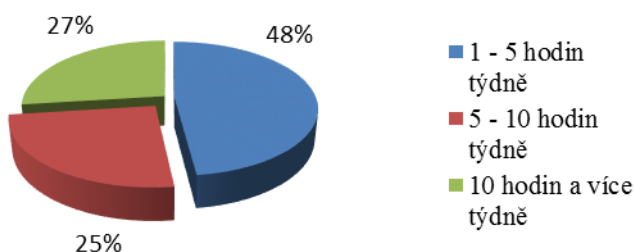
#### Otázka č. 7: Máte zájem o další vzdělávání s ohledem na svůj věk?



Graf 7 Zájem zaměstnanců o další vzdělávání (Zdroj: vlastní)

Na otázku č. 7 jednoznačně odpovědělo 52 respondentů (93%), že mají zájem o další vzdělávání. Zajímavou a zároveň očekávanou skutečností bylo, že pouze 4 dotazovaní (7%) uvedli, že nemají zájem dále se vzdělávat s ohledem na svůj věk. Pozitivní jevem tedy je, že zaměstnanci i přes vyšší věk jsou ochotni se vzdělávat.

#### Otázka č. 8: Kolik hodin týdně věnujete svým vzdělávacím aktivitám?

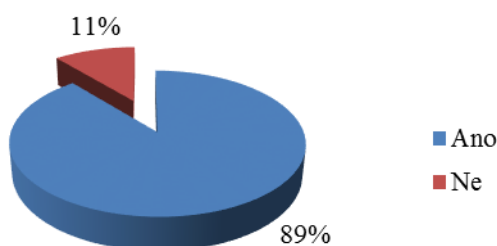


Graf 8 Počet hodin týdně věnovaných vzdělávacím aktivitám (Zdroj: vlastní)

Otázka směřovala ke zjištění, kolik hodin týdně věnují zaměstnanci svému dalšímu vzdělávání. Téměř polovina dotazovaných (48%) uvádí, že je ochotna věnovat svým vzděláva-

cím aktivitám 1 – 5 hodin týdně, 27% uvedlo 5 – 10 hodin týdně a 25% se vzdělává dokonce 10 hodin a více. K rozšíření poznání jsme v rámci hypotézy ověřovali, zda vyšší počet hodin věnovaných dalšímu vzdělávání závisí na věku zaměstnanců.

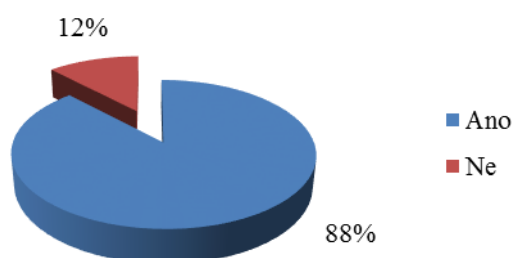
#### Otázka č. 9 Podporuje Vás zaměstnavatel v souvislosti se vzděláváním?



Graf 9 Názor zaměstnanců na podporu zaměstnavatele ve vzdělávání (Zdroj: vlastní)

Devátá otázka směřovala k poznání toho, jak vidí zaměstnanci knihoven ve věku 50+ podporu svého zaměstnavatele v jejich dalším vzdělávání. Pozitivním zjištěním bylo to, že 89% z 56 dotazovaných uvedlo kladnou odpověď a pouze 11% dotazovaných odpovědělo záporně.

#### Otázka č. 10 Jste dobře informováni o vzdělávacích akcích, které zaměstnavatel nabízí?

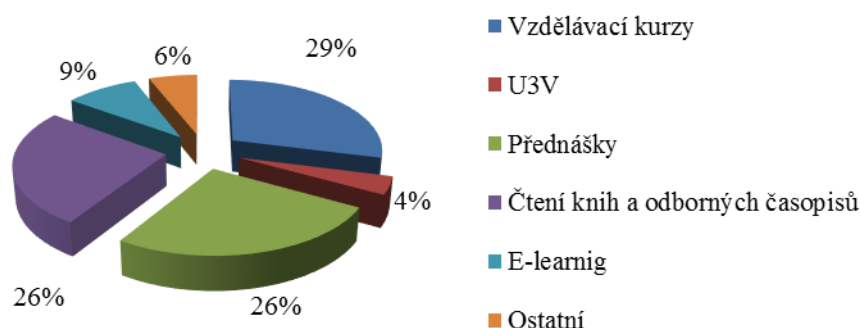


Graf 10 Názor na informovanost o vzdělávacích akcích pořádaných zaměstnavatelem (Zdroj: vlastní)

Otázka směřovala k prozkoumání názoru na informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích, které jsou organizovány nebo přímo pořádány zaměstnavatelem. Z celkového hle-

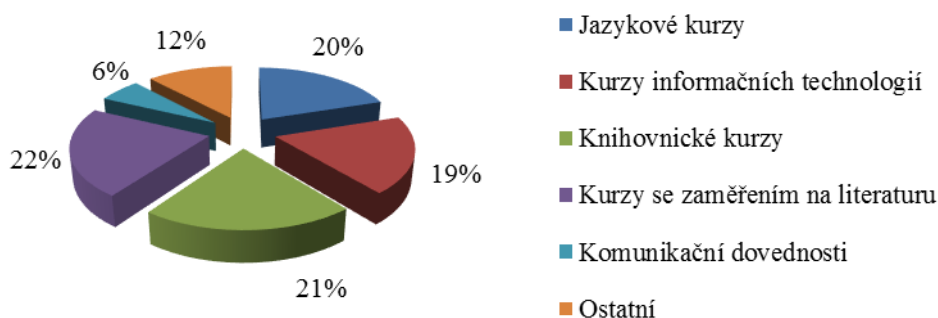
diska odpovědi opět jednoznačně vypovídají o správném přístupu organizace ke vzdělávání svých zaměstnanců. Z celkového počtu 56 dotazovaných považuje 49 (88%) zaměstnanců ve věku 50 let a více svoji informovanost o nabídce vzdělávacích akcí zaměstnavatele jako dobrou a pouze 7 (12%) zaměstnanců této věkové skupiny odpovědělo, že jim informovanost ze strany zaměstnavatele připadá nedostačující.

### Otázka č. 11 Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?



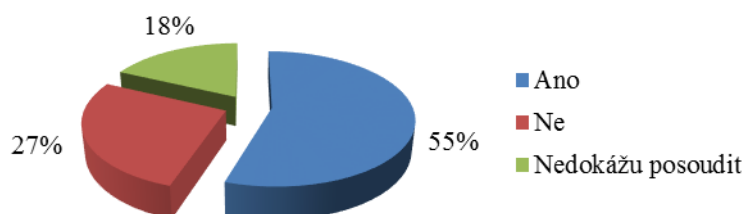
Graf 11 Formy vzdělávání preferované zaměstnanci (Zdroj: vlastní)

Otázka směřovala ke zjištění zájmu zaměstnanců o různé možné formy vzdělávání. Dotazovaní zde volili z více možností a pouze několik respondentů využilo možnosti dopsat svoje vlastní stanovisko. Podle uvedených odpovědí jsou zaměstnanci nejvíce upřednostňovány vzdělávací kurzy (29 %), následují přednášky (26%) a čtení knih a odborných časopisů se zcela stejným podílem (26 %). Dá se konstatovat, že méně oblíbený je e-learning (9%). Překvapivým zjištěním byl menší zájem zaměstnanců knihoven věkové skupiny 50+ o univerzity třetího věku, který byl pouze 4%. V položce ostatní (6%) jsou zahrnuty všechny vlastní odpovědi respondentů. Tři dotazovaní odpověděli, že jako vzdělávací formu upřednostňují televizi, ojediněle se vyskytlo v odpovědích jako vzdělávací nástroj rádio nebo média. Jedna odpověď se týkala zájmu o konkrétní vzdělávací akci, kterou byl workshop. Zajímavou odpovědí jednoho zaměstnance, která stojí za povšimnutí, byla následující věta: „Cokoliv, co mne posune dál“.

**Otázka č. 12 Jakou oblast ve vzdělávání upřednostňujete?**

Graf 12 Oblast vzdělávání preferovaná zaměstnanci (Zdroj: vlastní)

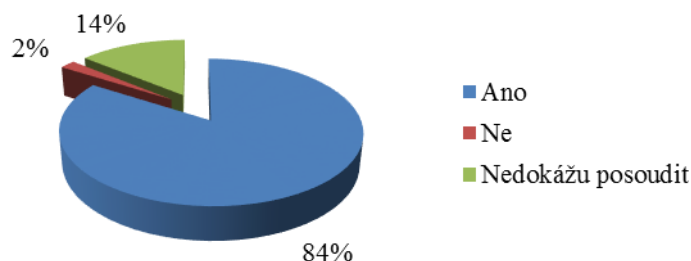
Otázka se zabývala zjišťováním zájmu zaměstnanců o různé oblasti vzdělávání. Průběžná aktualizace analýzy vzdělávacích potřeb má velký význam v každé organizaci. Jako v předchozí otázce měli respondenti opět možnost volit více odpovědí nebo dopsat vlastní stanovisko. Nejvíce odpovědí (22%) směřovalo ke kurzům se zaměřením na literaturu, velmi těsně následoval zájem o knihovnické kurzy (21%), jazykové kurzy (20%) a kurzy informačních technologií (19%). Za povšimnutí stojí také zájem o kurzy komunikačních dovedností (6%). Položka ostatní (12%) opět jako v předchozí otázce zahrnovala všechny vlastní odpovědi, které mohli respondenti dopisovat dle vlastního uvážení. Jednalo se o ojedinělé odpovědi typu všeobecné kurzy, vědecké kurzy, historické kurzy, výtvarné kurzy, přírodovědecké kurzy, oblast biologie, oblast práva, oblast legislativy, měkké dovednosti, psychologie, rétorika a práce s dospělým čtenářem.

**Otázka č. 13 Případá Vám nabídka vzdělávacích akcí zaměstnavatele dostačující?**

Graf 13 Názor zaměstnanců na nabídku vzdělávacích akcí zaměstnavatele (Zdroj: vlastní)

Odpovědi na otázku jednoznačně vypovídají o tom, že zaměstnanci považují z převážné většiny (55%) nabídku vzdělávacích akcí zaměstnavatele jako dostačující. Neočekávaný byl vyšší podíl odpovědí (27%), že zaměstnanci knihoven věkové skupiny 50+ nedokážou posoudit, zda je tato nabídka dostačující. Ovšem podíl negativních odpovědí (18%) také bohužel nebyl zanedbatelný.

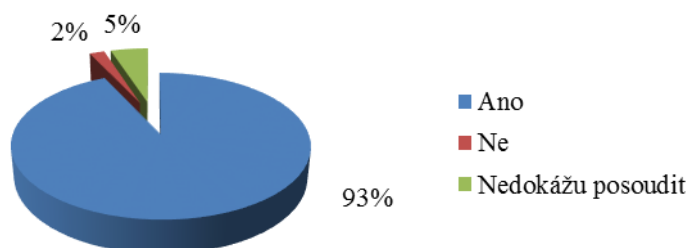
#### Otázka č. 14 Považujete vzdělávací kurzy pořádané zaměstnavatelem celkově pro Vás za přínosné?



Graf 14 Názor zaměstnanců na přínos vzdělávacích akcí zaměstnavatele (Zdroj: vlastní)

Otázka zjišťovala názor zaměstnanců knihoven na přínos vzdělávacích akcí, které organizuje zaměstnavatel. Jednoznačně převládaly kladné odpovědi (84%), znamená to tedy, že dotazovaní převážně považují toto vzdělávání za vhodné a užitečné a mají k němu zodpovědný přístup. K odpovědi, že tuto skutečnost nedokážou posoudit, se přiklánělo 14% dotazovaných a procento záporných odpovědí bylo zcela zanedbatelné (2%).

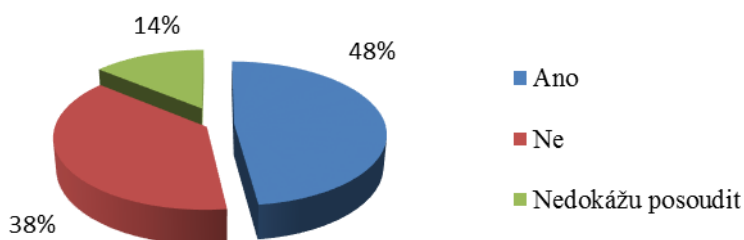
#### Otázka č. 15 Využíváte praktické poznatky ze vzdělávacích kurzů při své práci?



Graf 15 Využití praktických poznatků ze vzdělávacích kurzů v praxi (Zdroj: vlastní)

Otázka vedla ke zjištění, zda jsou praktické poznatky, které získávají zaměstnanci ze vzdělávacích kurzů, využívány především při každodenním výkonu jejich práce. Z odpovědí je jasné, že naprostá většina zaměstnanců 50 let a více (93%) tyto poznatky aplikuje do praxe. Tato skutečnost svědčí samozřejmě v první řadě o správné volbě vzdělávacích kurzů ze strany zaměstnavatele, a to z hlediska obsahového zaměření. Zároveň také vypovídá o správném výběru vzdělávacích kurzů výběru ze strany zaměstnanců. Graf jednoznačně ukazuje to, že pouze velmi malé podíly zaměstnanců (5%) nedokážou tento jev posoudit a naprosto malé procento pracovníků praktické poznatky ze vzdělávacích kurzů v praxi nevyužívá vůbec (2%).

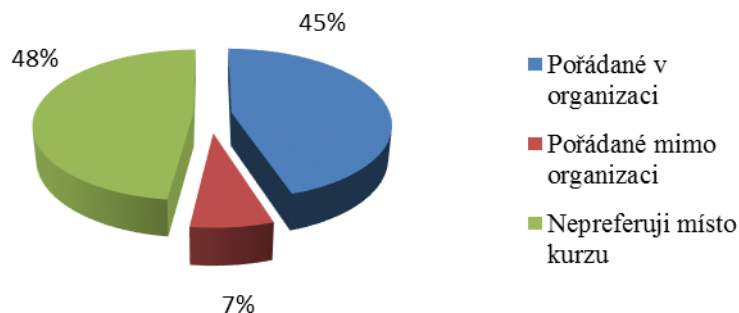
**Otázka č. 16 Je pro Vás přínosem opakovat stejné typy kurzů, jejichž poznatky využíváte při své práci?**



*Graf 16 Přínosnost opakování vzdělávacích kurzů (Zdroj: vlastní)*

Z odpovědí na otázku jsme zjistili, že téměř polovina (48%) dotazovaných ve věkové kategorii 50 let a více považuje za přínosné opakovat stejné typy vzdělávacích kurzů, jejichž poznatky využívá při své práci. Poměrně vyšší procento respondentů (38%) však na tuto otázku uvádělo negativní odpovědi. Této otázce jsme kladli poměrně velký význam a výsledný podíl je překvapující, protože očekávaný výsledek byl, že převážná většina zaměstnanců věkové kategorie 50+ bude více nakloněna pravidelnějšímu k opakování stejných nebo podobných vzdělávacích kurzů. Za povšimnutí stojí také procento dotazovaných této věkové skupiny (14%), kteří se přiklání k odpovědi, že nedokážou tuto skutečnost vůbec posoudit.



**Otázka č. 17 Které kurzy Vám více vyhovují?**

Graf 17 Preference místa pořádání vzdělávacích kurzů (Zdroj: vlastní)

Na poslední otázku byly nejvíce zastoupeny odpovědi (48%), kde nepreferují zaměstnanci ve věku 50+ místo průběhu vzdělávacích kurzů. Podobný podíl měly také odpovědi, které upřednostňují kurzy pořádané přímo v organizaci (45%). Kurzy pořádané mimo organizace preferuje pouze 7% zaměstnanců. Celkově považujeme tento stav za ideální, protože zaměstnanci jsou ochotni s ohledem na svůj věk navštěvovat vzdělávací kurzy, které jsou pořádané mimo organizaci, přestože kurzy pořádané v organizaci by byly pro ně určitě pohodlnější.

## 5.2 Ověřování hypotéz

V této kapitole se zaměřujeme na ověřování předem stanovených pracovních hypotéz pomocí statistických výpočtů.

### Ověřování hypotézy H1

K ověření první hypotézy jsme použili zjištěné údaje z dotazníku. K tomu nám posloužily odpovědi na otázku č. 3, která zjišťovala věkovou skladbu výzkumného souboru. Druhým kritériem byla otázka č. 4, jejímž prostřednictvím jsme ověřovali, zda se zaměstnanci ve svém životě setkali s věkovou diskriminací. Smyslem testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku je rozhodnutí, zda jsou pozorované rozdíly mezi četnostmi výběru statisticky významné.

### Formulace nulové a alternativní hypotézy

$H_0$ : Mezi četnostmi odpovědí na danou otázku a věkem zaměstnanců neexistuje závislost.

$H_A$ : Mezi četnostmi odpovědí na danou otázku a věkem zaměstnanců existuje závislost.

	Věk zaměstnanců			Σ
	do 55	56 - 60	61 a více	
Ano	19 (18)	6 (7)	8 (9)	<b>34</b>
Ne	11 (12)	6 (5)	6 (5)	<b>22</b>
Σ	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>56</b>

Tab. 1 Názory zaměstnanců a jejich věk (Zdroj: vlastní)

Hodnoty pro každé pole tabulky jsme vypočítali podle vzorce  $\Sigma \frac{(p-o)^2}{o}$ . Testové kritérium  $\chi^2$  jsme vypočítali jako součet všech hodnot pro všechna pole kontingenční tabulky.

$$\chi^2 = \Sigma \frac{(p-o)^2}{o} = 0,05 + 0,08 + 0,2 + 0,142 + 0,02 + 0,111 = 0,603.$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 0,603$  je ukazatelem rozdílu mezi pozorovanou a očekávanou četností. Pro posouzení vypočítané hodnoty jsme určili počet stupňů volnosti podle vztahu, kde

$$f = (r - 1) \times (s - 1) = (2 - 1) \times (3 - 1) = 2.$$

Pro vypočítaný stupeň volnosti 2 a zvolenou hladinu významnosti 0,05 platí podle statistických tabulek pro kritické hodnoty:

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991.$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2$  je tedy menší než kritická hodnota a proto nulovou hypotézu přijímáme. Lze tedy potvrdit, že mezi odpověďmi na otázku a věkem zaměstnanců nebyla prokázána statisticky významná souvislost.

## Ověřování hypotézy H2

K ověření další hypotézy nám posloužily opět odpovědi na otázku č. 3, která zjišťovala věkovou skladbu výzkumného souboru. Dalším hodnotícím kritériem byla otázka č. 8, jejímž prostřednictvím jsme ověřovali počty hodin, které zaměstnanci věnují týdně svému dalšímu vzdělávání. Rozhodovali jsme, zda jsou pozorované rozdíly mezi četnostmi výběru statisticky významné pomocí testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

### Formulace nulové a alternativní hypotézy

$H_0$ : Mezi počtem hodin věnovaných dalšímu vzdělávání a věkem zaměstnanců neexistuje závislost.

$H_A$ : Mezi počtem hodin věnovaných dalšímu vzdělávání a věkem zaměstnanců existuje závislost.

Věk	Počty hodin			
	1 - 5	5 - 10	10 a více	$\Sigma$
do 55 let	12 (13)	9 (8)	9 (8)	<b>30</b>
nad 55 let	13 (12)	6 (7)	7 (8)	<b>26</b>
$\Sigma$	<b>25</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>56</b>

Tab. 2 Počty hodin věnovaných vzdělávání a věk zaměstnanců (Zdroj: vlastní)

Hodnoty pro každé pole tabulky jsme vypočítali podle vzorce  $\Sigma \frac{(P-O)^2}{O}$ . Testové kritérium  $\chi^2$  jsme vypočítali jako součet všech hodnot pro všechna pole kontingenční tabulky.

$$\chi^2 = \Sigma \frac{(P-O)^2}{O} = 0,076 + 0,083 + 0,125 + 0,142 + 0,125 + 0,125 = 0,676.$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2 = 0,676$  je ukazatelem rozdílu mezi pozorovanou a očekávanou četností. Pro posouzení vypočítané hodnoty jsme určili počet stupňů volnosti podle vztahu, kde

$$f = (r - 1) \times (s - 1) = (2 - 1) \times (3 - 1) = 2.$$

Pro vypočítaný stupeň volnosti 2 a zvolenou hladinu významnosti 0,05 platí podle statistických tabulek pro kritické hodnoty:

$$\chi^2_{0,05}(2) = 5,991.$$

Vypočítaná hodnota  $\chi^2$  je tedy menší než kritická hodnota a proto nulovou hypotézu přijímáme. Lze tedy potvrdit, že mezi počtem hodin věnovaných vzdělávání a věkem zaměstnanců nebyla prokázána statisticky významná souvislost.

## 6 HODNOTÍCÍ FÁZE

V poslední části bakalářské práce se zabýváme celkovým souhrnem, interpretací výsledků z provedeného kvantitativního výzkumu a diskusí. Podle zjištěných skutečností jsme následně zformulovali doporučení pro praxi a praktický závěr.

### 6.1 Shrnutí a interpretace výsledků výzkumu

Z provedené a v předchozí kapitole popsané analýzy výsledků výzkumu vyplynulo, že bylo dosaženo stanoveného hlavního cíle bakalářské práce, jehož záměrem bylo analyzovat názory a postoje zaměstnanců knihoven věku 50+ k problematice dalšího vzdělávání. Tento výzkumný problém jsme posuzovali prostřednictvím výzkumných otázek, ze kterých jsme rovněž vycházeli při tvorbě jednotlivých položek v dotazníku. Předpokládáme, že výsledky výzkumu jsou objektivní, musíme však brát do úvahy, že dotazovaní mohli v některých případech záměrně nebo podvědomě své odpovědi nadhodnocovat především u takových otázek v dotazníku, které ze svého pohledu považovali za negativní.

Při zpracování údajů z dotazníkového šetření jsme nejdříve zpracovali první tři otázky, které nám pomohly analyzovat složení výzkumného souboru. Náš výzkum ukázal, že výzkumný soubor tvořily z převážné většiny ženy, což se dalo zcela jednoznačně u zaměstnanců knihoven předpokládat. Mezi dotazovanými ve věkové kategorii 50 – 55 let byla zastoupena dle očekávání více než polovina z celkového počtu. Zaměstnanci věkové kategorie 56 – 60 let a 61 – 65 let byli zastoupeni přibližně stejným podílem mírně přesahujícím 20%. Výzkum potvrdil, že pracovníci ve věkové skupině 65 let a více v současné době v knihovnách nepracují.

Dále z výzkumného šetření vyplynulo, že převážná většina zaměstnanců věkové kategorie 50+ má středoškolské vzdělání. Zastoupení vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v této věkové kategorii je menší, což můžeme zdůvodnit faktem, že v minulosti stačilo ke splnění kvalifikace na různé pozice pracovních míst v knihovnách pouze vzdělání středoškolské. Pro tuto věkovou skupinu je zvyšování profesní kvalifikace prostřednictvím studia na vysokých školách však dosti náročné, proto se věnují většinou jiným formám dalšího vzdělávání. Tento fakt koresponduje s údaji ve třetí kapitole bakalářské práce, kde uvádíme, že pouze několik knihovníků z celkového počtu zaměstnanců si v současné době doplňuje svoje vzdělání studiem na vysoké škole. V několika málo případech se vyskytují zaměst-

nanci s vyučením, jedná se zřejmě o neknižovnické pracovní pozice jako je například řidič nebo údržbář.

V teoretické části bakalářské práce jsme se obsáhle věnovali problematice věkové diskriminace, která je neodmyslitelnou negativní záležitostí v celé společnosti, a vyskytuje se prakticky kdekoli v našem životě. Proto bylo také jedním z dílčích cílů praktické části bakalářské práce zjistit míru zkušeností zaměstnanců ve věku 50+ s věkovou diskriminací. Tito zaměstnanci jsou z hlediska věkové diskriminace právě jednou z nejohroženějších věkových skupin. Ze zjištěných údajů vyplývá, že převážná většina dotazovaných měla s tímto negativním jevem zkušenosti. Věková diskriminace se může projevovat v zaměstnání různými způsoby. V našem výzkumu se nejvíce vyskytovaly odpovědi, že tyto zkušenosti mají zaměstnanci většinou ze strany zaměstnavatele nebo klientů. V deseti případech dokonce z odpovědí vyplynulo, že věková diskriminace byla příčinou ztráty zaměstnání. V rámci výzkumného šetření jsme stanovili první hypotézu, která ověřovala, zda mají větší zkušenosti s věkovou diskriminací starší zaměstnanci na rozdíl od mladších. Na základě statistického výpočtu jsme přijali nulovou hypotézu, což svědčí o tom, že věk dotazovaných zaměstnanců nesouvisí s většími zkušenostmi s věkovou diskriminací. Celkově z daných výsledků zkoumání usuzujeme, že věková diskriminace se vyskytuje v současnosti všude ve společnosti. S negativními postoji k lidem určité věkové skupiny se setkáváme v soukromém životě, v zaměstnání, v legislativě a v médiích. Tento fakt také koresponduje s teoretickou částí naší bakalářské práce. Věková diskriminace může mít ve velké míře negativní vliv na zájem zaměstnanců o další vzdělávání.

V souvislosti s teoretickou částí bakalářské práce byla převážná část našeho výzkumu orientována na další vzdělávání zaměstnanců KKFBZ věkové kategorie 50+. Hlavním cílem bakalářské práce bylo rozšíření poznání v problematice dalšího vzdělávání zaměstnanců 50+ a tento cíl byl díky našemu výzkumu naplněn. Bylo prokázáno, že tato věková kategorie zaměstnanců má až na nepatrné výjimky s ohledem na svůj věk velký zájem o svůj profesní a osobnostní růst prostřednictvím dalšího vzdělávání. Překvapivě zodpovědný přístup k dalšímu vzdělávání potvrzují také počty hodin věnovaných vzdělávání, které zaměstnanci uváděli v dotazníku. Celkově tedy můžeme ze získaných údajů usuzovat, že zaměstnanci považují vzdělávání za správný a užitečný způsob trávení času nejen při výkonu zaměstnání, ale i ve svém volném čase, což je důkazem jejich zodpovědného přístupu k dalšímu vzdělávání i v pokročilejším věku. Prostřednictvím druhé stanovené hypotézy můžeme potvrdit, že mezi počtem hodin týdně věnovaných dalšímu vzdělávání a věkem zaměstnan-

ců nebyla prokázána statisticky významná souvislost. Pozitivní skutečností je, že zaměstnanci svému dalšímu vzdělávání věnují hodně času, tyto počty hodin však nesouvisí s jejich zvyšujícím se věkem.

Za důležité jsme považovali stanovit dílčí cíle, které vedly ke zjištění oblíbenosti oblastí a forem vzdělávání pracovníků. Z vyhodnocených odpovědí vyplynulo, že zaměstnanci věkové skupiny 50+ mají v přibližně stejné oblíbenosti vzdělávací kurzy, přednášky, čtení knih a odborných časopisů. Menší zájem projeví o e-learning, tuto očekávanou skutečnost můžeme zdůvodnit tím, že starším pracovníkům vyhovují více vzdělávací akce, které nevyžadují samostudium prostřednictvím internetu. Překvapivě malý zájem, který jsme u této věkové skupiny neočekávali, byl o studium na univerzitách třetího věku. Z odpovědí týkajících se oblíbenosti forem dalšího vzdělávání podle našeho očekávání jednoznačně vyplynulo, že nejvíce preferují zaměstnanci věkové kategorie 50+ kurzy zaměřené na literaturu, na počítačové dovednosti, knihovnické a jazykové kurzy. Tyto skutečnosti zdůvodňujeme faktem, že se jedná z převážné většiny o knihovníky, kteří pocítují potřebu profesně se vzdělávat ve svém oboru.

Pro náš výzkum jsme dále považovali za podstatné zjistit názor zaměstnanců na podporu zaměstnavatele ve vzdělávání a informovanost ze strany zaměstnavatele o vzdělávacích akcích. Pro osobnostní i profesní rozvoj zaměstnanců je důležitá naprostá podpora zaměstnavatele. Výsledky zkoumání ukázaly, že převážná většina dotazovaných se přiklání k názoru, že je zaměstnavatel podporuje v dalším vzdělávání. Velmi pozitivní bylo také zjištění, že většina zaměstnanců hodnotí informovanost o nabídce vzdělávacích akcí jako dostatečnou. Tyto skutečnosti vypovídají o správném přístupu zaměstnavatele ke vzdělávání zaměstnanců věkové kategorie 50+.

Více než polovina respondentů je spokojena s nabídkou vzdělávacích akcí zaměstnavatele, ale nespokojenost vyjádřilo téměř 15 respondentů. Překvapující je, že 10 dotazovaných dokonce uvedlo, že tuto skutečnost nedokážou posoudit. Zajímala nás také skutečnost, zda zaměstnanci věkové kategorie 50+ preferují kurzy pořádané v organizaci. Ze zjištěných údajů vyplynulo, že téměř polovina respondentů nepreferuje místo, kde probíhají vzdělávací kurzy. Pouze několik respondentů uvedlo, že upřednostňuje kurzy pořádané mimo organizaci. Očekávali jsme však, že s ohledem na svůj vyšší věk bude většina zaměstnanců upřednostňovat pro ně pohodlnější variantu, kterou jsou každopádně vzdělávací akce pořádané v organizaci.

Dalším důležitým cílem bylo zjistit, jak přínosné jsou vzdělávacích akce pořádané zaměstnavatelem a zda využívají zaměstnanci věkové kategorie 50+ poznatky ze vzdělávacích kurzů v praxi. Podle našeho očekávání odpovídali zaměstnanci až na výjimky na obě otázky jednoznačně kladně, což znamená, že účast na vzdělávacích akcích je pro ně přínosná a uplatnitelná v pracovním procesu. Z daných údajů tedy usuzujeme, že pracovníci se nezúčastňují vzdělávacích aktivit jen proto, aby splnili požadavky předepsaného standardu na počet hodin věnovaných odbornému vzdělávání. Tato výzkumná otázka souvisí s teoretickou částí bakalářské práce, která se podrobněji věnuje vzdělávání zaměstnanců v KKFBZ.

Z hlediska vyššího věku pracovníků knihovny nás zajímal také názor, zda mají zvýšený zájem o opakování stejných typů kurzů, které jsou přínosné pro jejich každodenní práci. Na tuto otázku téměř polovina pracovníků odpověděla kladně. Překvapivé bylo zjištění, že téměř 40% respondentů nemá zájem účastnit se stejných typů vzdělávacích kurzů, přestože jsou pro ně přínosné v praxi a více než 10% pracovníků nedokáže tuto skutečnost posoudit.

Na závěr hodnocení výsledků výzkumu můžeme z celkového pohledu konstatovat, že se potvrdil náš předpoklad, že vedení knihovny podporuje další vzdělávání svých zaměstnanců a vytváří dobré podmínky pro toto vzdělávání bez rozdílu věku. Vzdělávací středisko s personálním oddělením sleduje účast zaměstnanců ve vzdělávacích kurzech a počty hodin věnovaných dalšímu vzdělávání. Z našeho výzkumu však usuzujeme, že by bylo vhodné více se zaměřit na specifické vzdělávací potřeby zaměstnanců 50+.

Na druhé straně je také vidět velká snaha zaměstnanců ve věku 50+ o jejich další osobnostní a především profesní rozvoj. Z praktické části bakalářské práce tedy vyplývá, že si zaměstnanci věkové kategorie 50+ uvědomují, že pouze člověk, který se i ve vyšším věku neustále odborně a osobnostně rozvíjí, má více příležitostí ke svému uplatnění na trhu práce. Z výsledků výzkumu můžeme usuzovat, že všichni pracovníci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, jsou si vědomi, že existuje velká konkurence na trhu práce a právě proto zodpovědně přistupují k veškerému svému dalšímu vzdělávání.

Projevy nebo výskyt věkové diskriminace na současném pracovišti můžeme zhodnotit jen okrajově, protože jsme se zaměřili na tento problém jen ze všeobecného hlediska. Zjišťovali jsme, jaké mají zaměstnanci zkušenosti s věkovou diskriminací v průběhu svého života. Výsledek byl pro nás překvapivý, že i přes vyšší věkovou kategorii téměř 37% dotazovaných uvedlo, že takovou negativní zkušenost zatím nezažilo. Z výzkumu vyplynulo, že se v odpovědích poměrně často vyskytovaly odpovědi týkající se věkové diskriminace ze



strany zaměstnavatele nebo ze strany kolegů, což je velkým problémem a mohlo by to vést vzhledem k citlivější věkové kategorii pracovníků ke špatnému psychickému stavu nebo zhoršení motivace k dalšímu vzdělávání.

## 6.2 Diskuse

Výsledky výzkumu prokázaly v celkové míře spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí zaměstnavatele, i přesto je potřebná neustálá aktualizace analýzy vzdělávacích potřeb. Prostřednictvím pravidelného dotazníkového šetření by mohli vyjádřit zaměstnanci této věkové kategorie svůj názor nebo svoje návrhy. Z výsledků šetření by mohla vyplynout vzájemná dohoda a společné nalezení dalšího vhodného postupu. Armstrong (2002, s. 496) píše, že *plánované vzdělávání jsou promyšlené kroky orientované k dosažení vzdělání nezbytného pro zlepšení pracovního výkonu.*

Podíl osob v ČR ve věku 65 a více dle výzkumu Benešové (2014, s. 55) dospěje v roce 2050 k 31%. Z dané skutečnosti usuzujeme, že je potřebné se do budoucnosti zaměřit se v knihovnách na tuto věkovou skupinu především z hlediska pracovní aktivity. Význam pracovní aktivity ve vyšším věku popisuje Benešová (2014, s. 87), která uvádí, že *rovnost příležitostí na trhu práce a co nejširší podpora zaměstnávání seniorů je prostředkem jejich aktivizace a plného zapojení do společnosti, ovlivňuje prodloužení aktivní fáze jejich života a pro společnost představuje pracovní a ekonomické rezervy.*

Ve své knize Beneš (2003, s. 136) konstatuje, že *s vyšším věkem a sociálním statusem dochází k orientaci na uspokojování vyšších potřeb podle Maslowovy hierarchie.* To dokazují zjištěné skutečnosti, že mají zaměstnanci 50+ zájem o další vzdělávání, bylo by však vhodné zvýšit motivaci k některým formám vzdělávání. K problematice motivování k dalšímu vzdělávání Beneš (2003, s. 135) uvádí, že *motivy jednotlivých skupin se liší. Poměrně lehce se mohou zjistit motivační rozdíly podle věku, podle socioekonomického statusu, podle vzdělání, podle pohlaví a podle životních okolností.*

Z výsledků výzkumu vyplývá celková spokojenost zaměstnanců s podmínkami v oblasti dalšího vzdělávání, které jim vytváří zaměstnavatel. Podle Brože (2004, s. 43) *by neměli vedoucí manažeři, ať jde o velkou nebo malou organizaci nebo podnik, zapomínat, že nikdy v žádné situaci, ani v té nejsvízelnější, nenajdou lepšího spojence, než jsou vlastní kvalifikovaní lidé. Vlastní spolupracovníci. Nikoliv v bankách, ale právě v těchto zaměstnancích tkví nejcennější kapitál, který mají k dispozici.* Pracovníci ve věku 50+ by neměli být bráni

podle Bočkové, Hastrmanové a Havrdové (2011, s. 4-5) za část populace, o kterou se musí společnost postarat, *ale mělo by se k nim přistupovat jako k aktivním občanům, kteří přinášejí zkušenost, moudrost a vyrovnanost. Právě oni mohou mladším generacím poskytnout podporu a porozumění.*

S age managementem úzce souvisí problematika věkové diskriminace. Zabývá se jí Barešová (2014, s. 87), která ve svém výzkumu uvádí, že *vzhledem ke stárnutí populace a zvýšenému počtu seniorů ve společnosti je nutné vytvořit podmínky pro rovnoprávný a aktivní život seniorů, soustavně se zabývat problematikou stárnutí a problematikou seniorů ve všech aspektech jejich života a rozvíjet mezigenerační vztahy a solidaritu, prosazovat toleranci a porozumění.* Tyto podmínky jsou v knihovných podle zjištěných výsledků z obecnějšího zkoumání dodržovány.

Zajímavou myšlenkou Benešové (2014, s. 73-74) související se vzděláním zaměstnanců 50+ je, že se ve svém výzkumu zmiňuje o tom, že *naděje dožití věku 60 let je nejvyšší u žen s vysokoškolským vzděláním, následně u žen s vyšším a středním a nadstavbovým vzděláním a také u žen s předškolním, školním a nižším středním vzděláním. Nejnižší naděje dožití mají nízko vzdělaní muži.* Z výsledků našeho výzkumu jsme zjistili, že ve zkoumaném vzorku převažovaly právě ženy se středním, vyšším a vysokoškolským vzděláním.

Na závěr diskuse můžeme konstatovat, že výsledky výzkumného šetření korespondují s teoretickými i praktickými poznatky různých autorů, zabývajících se problematikou age managementu a dalšího vzdělávání.

### **6.3 Doporučení pro praxi**

Na základě zjištěných poznatků, že téměř 30% zaměstnanců věkové skupiny 50+ se vyjádřilo k nabídce vzdělávacích akcí zaměstnavatele jako k nedostačující, by bylo vhodné tuto skutečnost zvážit a zaměřit se na další možnosti rozšíření nebo změny nabídky vzdělávacích akcí. Navrhujeme více aplikovat osobní přístup vzhledem k věku pracovníků. Přínosem by také mohla být častější nabídka opakování stejných typů kurzů, jejichž poznatky využívají zaměstnanci při své práci. Polovina dotazovaných uvedla tuto skutečnost z jejich pohledu jako vyhovující.

Je nutné mít pořád na paměti, že v každé organizaci je potřeba dbát na správný přístup řízení, a to je právě řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků. Velkou roli hraje znalost věkové skladby zaměstnanců, na což by se nemělo zapomínat. Vztahy mezi

lidmi jsou velmi komplikované a vedení organizace by mělo vyvíjet aktivity, které směřují k podpoře dobrých mezigeneračních vztahů na pracovišti. Je také potřeba v dlouhodobém předstihu při plánování pracovních míst počítat se změnami ve věkovém složení pracovníků. Vzhledem k tomu, že se vyskytly ve výzkumném šetření odpovědi se zkušenostmi s věkovou diskriminací, bylo by vhodné více se touto problematikou zabývat. Věková diskriminace pracovníků 50+ může bránit jejich dalšímu seberozvíjení. Zaměstnanci, kteří jsou nějakým způsobem diskriminováni kvůli svému věku, ztrácí motivaci k dalšímu vzdělávání.

Dalším doporučením, ke kterému nás vedly výsledky výzkumu, je zabývat se ve větší míře problematikou zvyšování motivace pracovníků věkové kategorie 50+ k volbě studia na univerzitách třetího věku a k dalšímu profesnímu vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Právě tyto dvě formy dalšího vzdělávání, které považujeme z našeho pohledu za velmi důležité, uváděli zaměstnanci jako méně oblíbené.

Výsledky výzkumného šetření nám potvrdily, že zaměstnanci KKFBZ a regionálních knihoven věkové kategorie 50+ mají zájem o svůj další profesní a osobnostní rozvoj. Domníváme se, že zaměstnanci knihoven spadající do této věkové kategorie jsou vhodným objektem k dalšímu zkoumání. V rámci dalšího zpracování problematiky age managementu a vzdělávání zaměstnanců věkové kategorie 50+ v případných bakalářských a diplomových pracích bychom navrhovali orientovat dotazníkové šetření na větší knihovny a rozšířit tak výzkumný soubor nad rámec knihoven Zlínského kraje.

## ZÁVĚR

Ve věkové kategorii 50+ přibývají u člověka zdravotní problémy a chronické choroby. Většina lidí v tomto věku také potřebuje stále více různé pracovní úpravy, aby se předešlo předčasným odchodům do důchodu nebo nemocnosti. Existují však velké individuální rozdíly, většina starších pracovníků může mít dobrý zdravotní stav a být přiměřeně fyzicky zdatná. Zdravotní a fyzická stránka se s přibývajícím věkem zhoršuje, ale zlepšují se jiné schopnosti. Kladnou stránkou stárnutí je mentální růst. S přibývajícím věkem je člověk moudřejší, ohleduplnější, má dobré strategické myšlení a lepší schopnost hospodárně pracovat a uvažovat. Koncept age managementu má komplexní přístup k chápání věku a snaží se o dosažení souladu pracovního a rodinného života. V poslední době se začíná prokazovat, že cílená opatření age managementu, která podporují zdraví a profesní rozvoj pracovníků 50+ jsou pro podniky výhodnější, než propouštění nebo odchody do předčasných důchodů. Age management se netýká jen věkové skupiny 50+, ale v ideálním případě jde obecně o řízení věkového rozložení a mezigeneračních vztahů na pracovištích. Velmi málo zaměstnavatelů v ČR má plány nebo strategii pro nábor pracovníků 50+, přestože je tento problém s ohledem na stárnutí populace a důchodovou reformu velmi aktuální.

Vzdělávání pracovníků této věkové skupiny by měla být věnována stále větší pozornost, především z důvodů postupného prodlužování věku při odchodech do důchodu, čímž se prodlužuje aktivní věk člověka. Domníváme se, že starším pracovníkům by měl být umožněn přístup ke znalostem v rámci celoživotního vzdělávání ve stejné míře jako mladší generaci pracovníků. Jedním z nejdůležitějších nástrojů age managementu je firemní vzdělávání, a to z těch důvodů, že současný technologický pokrok jsou nuceni dobře zvládat jak manažeři firem a institucí, tak také zaměstnanci na všech pracovních pozicích a rozdílných věkových kategoriích. Nikdo z pracovníků by neměl být znevýhodněn kvůli svému věku.

Tématem bakalářské práce byla analýza problematiky age managementu ze všeobecného hlediska a uplatnění jeho nástrojů v KKFBZ, a to především z důvodů vlastní pracovní zainteresovanosti. Kromě poznatků z teoretické části bakalářské práce obohatili výsledky praktické části bakalářské práce naše poznání v problematice dalšího vzdělávání a věkové diskriminace pracovníků KKFBZ a regionálních knihoven. Prostřednictvím dotazníkového šetření, následným zpracováním a vyhodnocením údajů se nám podařilo dosáhnout všech stanovených výzkumných cílů. V rámci hodnotící části bakalářské práce jsme také navrhli určitá doporučení pro praxi, kterými jsou především častější analýza vzdělávacích potřeb,

rozšíření nebo změna nabídky vzdělávacích kurzů, opakování přínosných kurzů, zvýšení motivace ke vzdělávání na univerzitách třetích věku a ke vzdělávání prostřednictvím e-learningu. Domníváme se, že výsledky výzkumu poskytují podstatná vodítka pro to, jaké jsou možnosti dalšího postupu při dalším plánování v oblasti vzdělávání zaměstnanců knihoven věkové kategorie 50+.

Hlavní souvislost tématu bakalářské práce s andragogikou spatřujeme v tom, že posláním a cílem andragogiky a zároveň managementu je to, aby člověk i v pokročilém věku byl platným členem společnosti a neztrácel smysl svého života. To samozřejmě úzce souvisí s rozvojem jeho osobnosti. V současné době chápeme andragogiku jako určitou sféru, která poskytuje vzdělávání jednotlivcům, různým skupinám lidí, podnikům nebo institucím. Dá se říci, že pomocí vzdělávací nabídky andragogika uspokojuje vzdělávací zájmy a potřeby člověka v dospělosti a v souvislosti s age managementem především u lidí nad 50 let věku.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY****Monografie:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BALVÍN, Jaroslav. *Andragogika jako teorie výchovy a vzdělávání dospělých*. Praha: Hnutí R, 2011. ISBN 978-80-86798-16-5.

BAREŠOVÁ, Andrea. *e-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Nakladatelství VOX, 2003. ISBN 80-86324-27-3.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.

BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.

BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-381-4.

BENEŠOVÁ, Dana. *Gerontagogika: vybrané kapitoly*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2014. ISBN 978-80-7452-039-6.

BENNETT, Arnold. *How to live on 24 Hours a Day*. New York: Dover Publications, 2007. ISBN 0486454452.

BOČKOVÁ, Lenka, Šárka HASTRMANOVÁ a Egle HAVRDOVÁ. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.

BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě: jak to dělají ti nejúspěšnější*. Praha: Linde, 2004. ISBN 80-86131-51-3.

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.

HOFÄCKER, Dirk. *Older Workers in a Globalizing World : An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries*. Edward Elgar Publishing: Cheltenham, 2010. ISBN 978-1-84844-817-9.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.

ILMARINEN, Juhani. *Towards a longer Worklife!* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 2006. ISBN 951-802-685-8.

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3604-4.

MUŽÍK, Jaroslav. *Andragogická didaktika: řízení vzdělávacího procesu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: ASPI Publishing, 2000. ISBN 80-85963-93-0.

*Nikdy není pozdě začít: sborník dalšího vzdělávání*. Vsetín: Masarykova veřejná knihovna Vsetín, 2013. ISBN 978-80-904967-4-3.

ONDRÁKOVÁ, Jana et al. *Vzdělávání seniorů a jeho specifika*. Červený Kostelec: Pavel Mervart, 2012. ISBN 978-80-7465-038-3.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.

PILLINGER, Jane. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu*. Dublin: Komise evropského sociálního dialogu o elektřině, 2008.

PALMORE, E. *Ageism : Negative and Positive*. New York: Springer Publishing, 1999, ISBN 0826170005.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3235-0.

PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.

PRŮCHA, Jan. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print a Univerzita Komenského, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-89142-05-2.

RABUŠICOVÁ, Milada (ed.) a Ladislav RABUŠIC (ed.). *Učíme se po celý život: o vzdělávání dospělých v České republice*. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.

ŘEHÁK, Miroslav. *Psychologické faktory didaktiky dospělých*. Praha: Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1983.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.

ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk: aneb age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.

#### **Periodika:**

HOLMEROVÁ, Iva et. al. *Aktivní stárnutí. Česká geriatrická revue*, 2006, roč. 4, č. 3, s. 164. ISSN 1214-0732.

KEJHOVÁ, Hana. *Nerezignujte na profesní růst nebo novou práci aneb Index pracovní schopnosti po Finsku. Age Management*, 2012, roč. 1, prosinec, s. 6-11. ISSN 1805-5524.

KELLER, Jan. *Zbyteční lidé dneška: dekonverze a boj o práci. A2*, 2013, roč. 9, č. 12, s. 29. ISSN 1805-5524.

TOŠNEROVÁ, Tamara. *Ageismus aneb Stereotypy a mýty o stáří. Age Management*, 2012, roč. 1, září, s. 12-14. ISSN 1805-5524.

#### **Internetové zdroje:**

AGEMANAGEMENT. [online]. ©2014-2020 [cit. 2014-25-11]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.cz>.

ANDROMEDIA.CZ. DATABANKA DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ. *Andragogický slovník*. [online]. ©2010 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.andromedia.cz/andragogicky-slovník>.

ASOCIACE INSTITUCÍ VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH ČR. *O age managementu*. [online]. ©2010 [cit. 2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.aivd.cz/agemanagement-informace>.



CSQ. *Česká společnost pro jakost*. [online]. ©2009-2014 [cit. 2014-25-11]. Dostupné z: [http://www.csq.cz/12012/?tx\\_ttnews%5Btt\\_news%5D=954&cHash=b20a6acbc76adbeeacada43cf630e94d](http://www.csq.cz/12012/?tx_ttnews%5Btt_news%5D=954&cHash=b20a6acbc76adbeeacada43cf630e94d).

ESFCR. *Evropský sociální fond v ČR*. [online]. ©2008 [cit. 2014-17-11]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz>.

FEMINISMUS.CZ. *Názorový portál současného feminismu*. [online]. ©2013 [cit. 2014-17-11]. Dostupné z: <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/age-management-v-ceskych-firmach-stale-v-plenkach>.

KFBZ.CZ. *Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně*. [online]. ©2011-2015 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://www.kfbz.cz>.

MAMALOCA. *Mamaloca - pro komunitu, bez předsudků, v souladu s krajinou* [online]. ©2014 [cit. 2014-25-11]. Dostupné z: <http://www.mamaloca.cz>.

MPSV. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. ©2014 [cit. 2014-10-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz>.

SOCIOWEB. *Sociologický webzin*. [online]. ©2014 [cit. 2014-25-11]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz>.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. A podobně.

Cca. Circa.

ČR Česká republika.

Et al. A kolektiv.

KKFBZ Krajská knihovna Františka Bartoše ve Zlíně.

Např. Na příklad.

S. Strana.

SDRUK Sdružení knihoven České republiky.

SKIP Svaz knihovníků a informačních pracovníků České republiky

Tj. To je.

Tzn. To znamená.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Klíčové úrovně age managementu podle Ilmarinena (Zdroj: Ilmarinen, 2006, s. 18).....	23
Obr. 2 Dům pracovní schopnosti (Zdroj: Štorová a Fukan, 2012, s. 38).....	24

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1 Názory zaměstnanců a jejich věk (Zdroj: vlastní).....	58
Tab. 2 Počty hodin věnovaných vzdělávání a věk zaměstnanců (Zdroj: vlastní).....	59

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Pohlaví respondentů (Zdroj: vlastní) .....	47
Graf 2 Dosažené vzdělání respondentů (Zdroj: vlastní) .....	48
Graf 3 Věk respondentů (Zdroj: vlastní).....	48
Graf 4 Zkušenost zaměstnanců s věkovou diskriminací (Zdroj: vlastní) .....	49
Graf 5 Zkušenosti zaměstnanců s různými typy věkové diskriminace (Zdroj: vlastní) .....	50
Graf 6 Ztráta zaměstnání z důvodu věku (Zdroj: vlastní).....	50
Graf 7 Zájem zaměstnanců o další vzdělávání (Zdroj: vlastní) .....	51
Graf 8 Počet hodin týdně věnovaných vzdělávacím aktivitám (Zdroj: vlastní) .....	51
Graf 9 Názor zaměstnanců na podporu zaměstnavatele ve vzdělávání (Zdroj: vlastní).....	52
Graf 10 Názor na informovanost o vzdělávacích akcích pořádaných zaměstnavatelem (Zdroj: vlastní).....	52
Graf 11 Formy vzdělávání preferované zaměstnanci (Zdroj: vlastní) .....	53
Graf 12 Oblast vzdělávání preferovaná zaměstnanci (Zdroj: vlastní) .....	54
Graf 13 Názor zaměstnanců na nabídku vzdělávacích akcí zaměstnavatele (Zdroj: vlastní).....	54
Graf 14 Názor zaměstnanců na přínos vzdělávacích akcí zaměstnavatele (Zdroj: vlastní).....	55
Graf 15 Využití praktických poznatků ze vzdělávacích kurzů v praxi (Zdroj: vlastní) .....	55
Graf 16 Přínosnost opakování vzdělávacích kurzů (Zdroj: vlastní) .....	56
Graf 17 Preference místa pořádání vzdělávacích kurzů (Zdroj: vlastní) .....	57

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: REŠERŠE POUŽITÉ LITERATURY

Příloha P II: POJMY – SLOVNÍK

Příloha P III: DOTAZNÍK

## **PŘÍLOHA P I: REŠERŠE POUŽITÉ LITERATURY**

**ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.**

Michael Armstrong je světoznámým autorem v oblasti personalistiky. Publikace je již osmým přepracovaným vydáním a přeložil ji prof. Ing. Josef Koubek, CSc. Autor připravil toto dílo, aby sloužilo k úspěšnému řízení lidských zdrojů v organizacích a je také výchozí studijní literaturou pro vysoké školy. Její výhodou je, že se věnuje problematice řízení lidských zdrojů velmi komplexně. Popisuje rozsáhle činnost personalistů a vedoucích pracovníků. Kniha je rozdělena do 13 hlavních kapitol. Základy řízení lidských zdrojů; Praxe řízení lidských zdrojů; Chování v organizaci; Práce a zaměstnávání lidí; Organizace, pracovní místa a role; Procesy řízení lidských zdrojů; Zabezpečování lidských zdrojů pro organizaci; Řízení pracovního výkonu; Rozvoj lidských zdrojů; Řízení odměňování; Zaměstnanecké vztahy; Ochrana zdraví, bezpečnost při práci a péče o pracovníky; Postupy a procedury v zaměstnávání lidí a informace v řízení lidských zdrojů.

**BAREŠOVÁ, Andrea. *e-Learning ve vzdělávání dospělých*. Praha: Nakladatelství VOX, 2003. ISBN 80-86324-27-3.**

Kniha ukazuje celkový pohled na problematiku e-learningu, který velmi úzce souvisí s celoživotním učením. Autorka poskytuje komplexní pohled na oblast e-learningu a také přehled teoretických pohledů, které vysvětlují a ovlivňují pojetí a přístupy k e-learningu. Hlavním jádrem knihy je část věnovaná historii e-learningu a jeho didaktickým, technologickým a organizačním aspektům. Řeší se zde také problémy jako motivace nebo evaluace v e-learningu, problematika Open Source, zejména formace o LMS Moodle. Závěr knihy je věnován změnám a trendům v e-learningu, které vyvstaly vlivem změn v internetových technologiích. Součástí publikace je E-slovník obsahující pojmy z oblasti e-learningu.

**BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.**

Autor ve své publikaci řeší možnosti a meze komunikačních strategií a konkrétních metod, technik a forem důležitých pro práci se vzděláváním dospělých. Uvádí zde poznatky i praktické zkušenosti z oblasti komunikace znalostí, které jsou vázány na inovační záměry firem a cíleně zaměřeny na růst komplexnosti a přidané hodnoty výrobků a jejich dobré uplatnění na trhu. Poutavým způsobem ukazuje, jak správně komunikovat, vést lidi ke

vzdělávání a celoživotnímu učení se, jak projektovat vzdělávání nejen ve velkých a bohatých firmách, ale také v těch středních a malých.

**BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2914-5.**

Cílem publikace je předložit komplexní pohled na oblast firemního vzdělávání, což znamená poskytnutí strategického a kompetentního úhlu pohledu na vzdělávání pracovníků v organizaci a na systém firemního vzdělávání. Autorka pohlíží na firemní vzdělávání jako na hlavní nástroj realizace a uplatnění strategie vzdělávání a rozvoje pracovníků ve firmě, což je jeden z klíčových faktorů úspěšnosti firmy, její celkové strategie a samozřejmě konkurenceschopnosti. Kniha je určena především pro manažery, lektory a studující oborů souvisejících s řízením a rozvojem lidských zdrojů nebo personálním managementem.

**BELCOURT, Monica a Phillip C. WRIGHT. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.**

Novým zdrojem bohatství a rozvoje organizace a jejího managementu jsou schopnosti lidí získávat a používat znalosti. Tato publikace postupně popisuje a rozvíjí metody vzdělávání pracovníků a řízení jejich výkonu, výcvikové funkce, analýzy potřeb a stanovení cílů v rozvoji pracovníků, výcvikové metoda a také jejich hodnocení. V závěrečné kapitole autoři poukazují na hlavní směry možného budoucího vývoje: učící se organizace, celoživotní vzdělávání, komplexní řízení jakosti, výcvik napříč kulturami.

**BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. ISBN 80-86432-23-8.**

Kniha slouží zájemcům o andragogiku k zamyšlení nad smyslem a významem vzdělávání a učení se dospělých v historických a sociálních souvislostech. Je členěna do 15 kapitol, ve kterých autor seznamuje se vznikem, rozvojem a aktuálním stavem ve vzdělávání dospělých. Objasňuje základní andragogické pojmy a hlavní směry andragogických teorií a praxe. Další z kapitol se zabývají kurikulem a didaktikou vzdělávání dospělých. V další části autor vyzývá k úvahám a k diskusi o profesionalizaci povolání andragogů, o kvalifikaci a kompetencích a jejich vysokoškolské přípravě. Kniha představuje velmi srozumitelnou formou odborníkům a studentům dějinný vývoj v oblasti vzdělávání dospělých, vztah pedagogiky a andragogiky, potřebu a nutnost učení se po celý život a přínos tohoto učení pro člověka.



**BENEŠ, Milan. *Úvod do andragogiky*. Praha: Univerzita Karlova, Vydavatelství Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-381-4.**

Kniha poskytuje základní informace o pojetí a vývoji andragogiky, vysvětluje její podstatu. Autor poukazuje na rozvoj vzdělávání dospělých a pohlíží na andragogiku jako na praxi, studijní obor a vědu. V úvodních kapitolách se věnuje dospělým v andragogice a cílovým skupinám, adresátům a účastníkům vzdělávání dospělých. Další kapitoly charakterizují vzdělávání a/nebo výchovu dospělých, duchovně-vědní/hermeneuticko-pragmatickou andragogiku a socialistickou pedagogiku dospělých jako teorii vzdělání, postmoderní myšlení a andragogiku a základní směry v teorii vzdělávání dospělých. Závěr knihy je věnován andragogickému výzkumu a metodám, vzdělávání dospělých z hlediska příbuzných vědních oborů, kurikulu ve vzdělávání dospělých a vztahu vzdělávání k oblastem společenského života. Základní pojmy z oblasti vzdělávání dospělých objasňuje závěrečná kapitola.

**BENNETT, Arnold. *How to live on 24 Hours a Day*. New York: Dover Publications, 2007. ISBN 0486454452.**

Tato kniha je přínosným materiálem, který radí čtenářům jak nepromarnit svůj život. Autor žil na přelomu 19. a 20. století, ale některé myšlenky v knize jsou celkem nadčasové. Kniha je rozdělena do 12 krátkých kapitol, v každé z nich se autor věnuje radám a informacím o tom, jak nepromarnit svůj život. Na začátku nastiňuje autor problematiku zásadní věci – času. Ukazuje například na to, že pokud lidé denně cestují do práce delší dobu (např. hodinu), což je za týden hodně času, mohli by dělat něco užitečnějšího než se jen dívat z okna nebo číst noviny, což autor považuje už v té době za ztrátu času. V dalších kapitolách nabádá k tomu, aby lidé lépe využívali svůj čas zájmem o kulturu, umění nebo hudbu. Kniha je malým návodem k všestrannému rozvoji osobnosti a harmonickému životnímu stylu.

**BOČKOVÁ, Lenka et al. *50+ aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt, 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.**

Publikace je jedním z výstupů projektu 50+ Aktivně, jehož cílem je podpora zaměstnanosti a využití volného času seniorů, lidí v předdůchodovém věku, ve věku 50+. Projekt byl realizován od září 2009 do února 2011 obecně prospěšnou společností Respekt institut a financován z prostředků ESF prostřednictvím Mezinárodní spolupráce Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Tato publikace by měla přispět k další diskusi na téma stárnutí, jež nemusí být společností vnímáno jen jako riziko za předpokladu, že dokážeme využít potenciál, který starší pracovníci a senioři mohou nabídnout.

nout. Kniha je rozdělena do dvanácti kapitol. Spokojenost a životní pocity generace 50+. Padesátkou pracovní příležitosti nekončí. Možnosti zaměstnávání pro starší pracovníky a seniory na trhu práce. Cesta z nezaměstnanosti. Výskyt věkové diskriminace a možnosti, jak se bránit. I generace 50+ může chodit do školy. Ze světa pracujících seniorů. Volný čas a aktivní stárnutí. Dobrovolníkem v seniorském věku? Proč ne? Generace 50+ pod lupou. V závěru knihy je podrobný rozcestník služeb, které po padesátce člověk může ocenit.

**CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka et al. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých, 2011. ISBN 978-80-904531-2-8.***

Tato příručka poskytuje základní informace o možnostech využití age managementu. Jde hlavně o řízení s ohledem na věk, v práci podnikových personalistů, školitelů a poradců úřadů práce. Příručka je sestavena ze tří modulů, které mohou být různě využity při různých vzdělávacích aktivitách. První modul je úvodem do problematiky age managementu a je zaměřen například na demografickou situaci v souvislostech se zaměstnaností a nezaměstnaností starších pracovníků, individuální změny přicházející s procesem stárnutí a představuje samotný koncept age managementu v souvislostech s pracovní schopností. Další dva moduly jsou specificky určeny cílovým skupinám, a to poradcům úřadů práce a školitelům ve firmách. Jsou doplněny příklady z praxe. Každý z modulů informuje o daných tématech, prezentuje ilustrativní schémata a nabízí úkoly a cvičení pro účastníky vzdělávací aktivity. Příručka je jedním z výstupů projektu „Strategie Age Managementu v ČR“, který byl realizován v rámci Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost.

**HOFÄCKER, Dirk. *Older Workers in a Globalizing World : An International Comparison of Retirement and Late-Career Patterns in Western Industrialized Countries. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2010. ISBN 978-1-84844-817-9.***

Publikace se zabývá zkoumáním nárůstu předčasných odchodů do důchodu zhruba ve čtrnácti moderních společnostech. Předčasným odchodům do důchodu čelí moderní společnosti od počátku globalizace (1970-1980). Tato kniha obsahuje důkladnou analýzu starších pracovníků na konci kariéry i s vysvětlením proč je tento trend různý mezi národy. Autor poukazuje na přítomnost finančních pobídek k předčasnému důchodu ve většině vnitrostátních důchodových systémů, které je nutno snižovat. Kromě toho také doporučuje, aby se zvyšovaly investice do zaměstnatelnosti starších pracovníků, což znamená důkladné přehodnocení návrhů vzdělávací politiky a politiky na trhu práce. Kniha je neocenitelnou po-

můckou pro vědce a studenty sociologie, ekonomie, gerontologie, demografie apod. a neobejdou se bez ní politici a praktici, kteří se zabývají politikou trhu práce.

**CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.**

Kniha popisuje základy pedagogického kvantitativního výzkumu. Vysvětluje podstatu klasického pedagogického výzkumu a analyzuje jeho základní fáze, popisuje informační zdroje pedagogického výzkumu a ukazuje výhody a nevýhody kvantitativního přístupu. Autor se v publikaci také podrobněji věnuje otázkám měření v pedagogickém výzkumu, vlastnostem dobrého měření, vysvětluje např. úrovně a podstatu měření. Dále popisuje základní metody zpracování výsledků měření a nejčastěji používané metody sběru dat při výzkumu. Kniha je vhodná pro studenty pedagogických oborů a pedagogy.

**ILMARINEN, Juhani. *Towards a longer Worklife!* Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino, 2006. ISBN 951-802-685-8.**

Prodlužování délky a kvality pracovního života populace je v současné době jedním nejdůležitějších cílů v sociální oblasti ve všech vyspělých zemích. Publikace finského profesora Juhani Ilmarinena, která byla financována z finského ministerstva sociálních věcí a zdraví se velmi podrobně zabývá problematikou stáří, funkční kapacity, pracovní schopnosti a pokroků ve výzkumu v zemích Evropské unie. Autor uvádí důkladně ilustrovaná fakta spojená se stárnutím, informace z různých zemí a možnosti pro změnu dalšího vývoje. Kniha je cenným nástrojem pro výzkumné pracovníky a nabízí pomoc pro rozvoj pracovního života a sociálního zabezpečení.

**KŘIVOHLAVÝ, Jaro. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie: možnosti, které čekají*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3604-4.**

Hlavním zaměřením knihy jsou kladné a nadějně rysy stárnutí z hlediska pozitivní psychologie, poukazuje se zde však i na ty negativní jevy. Největší důraz klade autor na vnitřní postoje lidí a na to jak přistupují k sobě samým, ke druhým a ke všem změnám v životě v průběhu procesu stárnutí jako je například zdravotní stav nebo otázka smysluplnosti života. Dále se pozornost soustřeďuje na sebepoznávání a sebeovládání, životní bilanci, vztahy mezi lidmi, trénování odolnosti a zvládání změn, řešení problémů, konfliktů a podobných těžkostí (např. nemoci, smrt blízkých), které potkávají člověka v průběhu života. Jsou zde uvedeny podněty a doporučení pro život ve stáří, např. pro úpravu životního stylu.

Kniha je doporučena pro odborníky pracující v pomáhajících profesích a studenty psychologie, sociální práce, lékařských fakult a středních zdravotních škol.

***Nikdy není pozdě začít: sborník dalšího vzdělávání. Vsetín: Masarykova veřejná knihovna Vsetín, 2013. ISBN 978-80-904967-4-3.***

Publikace se věnuje problematice dalšího vzdělávání (především občanského) v knihovnách. Vznikla v rámci projektu Komunitní knihovna ve Vsetíně jako centrum dalšího vzdělávání, realizovaného Masarykovou veřejnou knihovnou ve Vsetíně. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky. V úvodní kapitole jsou podrobněji vysvětleny základní pojmy týkající se problematiky občanského vzdělávání a ostatní kapitoly se již věnují jednotlivým přednáškám.

***PALÁN, Zdeněk. Lidské zdroje: výkladový slovník. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.***

Publikace se zabývá problematikou rozvoje lidských zdrojů, která je v současnosti velmi aktuálním tématem. Aktuálnost tohoto tématu bude přetrvávat vzhledem k vývoji a problémům na trhu práce. Rozvoj lidských zdrojů je stálou součástí zvažování politiků, prognostiků, andragogů, vzdělavatelů, výchovných a sociálních pracovníků, gerontologů a všech ostatních, kteří mají cokoliv společného se vzděláváním, výchovou, péčí nebo pomocí dospělým. Snahou autora bylo poskytnutí jednotného výkladu frekventovaných pojmů. Slovník je i vítanou studijní pomůckou pro studenty ve všech zmíněných oborech.

***PALMORE, E. Ageism : Negative and Positive. New York: Springer Publishing, 1999, ISBN 0826170005.***

Autor ve své knize poskytuje komplexní přehled o různých formách ageismu, vyzdvihuje zde však i pojem pozitivní ageismus, což jsou u seniorů čnosti jako např. moudrost. Dále se zde zabývá individuálními a sociálními vlivy na postoj k věku, analyzuje institucionální vzory ageismu a zkoumá způsoby, jak snížit dopad ageismu na starší lidi. Kniha je velmi cenným zdrojem informací a materiálem pro studenty a profesionály zajímající se o sociologii stárnutí ve společnosti a možných problémech souvisejících se stárnutím.

***PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3235-0.***

Kniha se komplexně i prakticky věnuje oblasti vzdělávání dospělých. Je velmi široce tematicky zaměřena. Kromě obsáhlé kapitoly s návodem jak se učit v ní čtenář může najít in-

formace o volbě témat, návody na výběr vhodné formy vzdělávání, charakteristiky hlavních zájmových skupin účastnících se na vzdělávání dospělých (lektoři, zadavatelé, zprostředkovatelé, samotní účastníci), metodiku pro zvládnání různých potíží, které mohou vzniknout v průběhu vzdělávání a informace o současném stavu vzdělávání. Text je doplněn velkým množstvím obrázků a příkladů. Kniha shrnuje zkušenosti autora, které získal během třiceti let praxe jako vysokoškolský učitel, tvůrce interaktivních tréninkových programů a nezávislý lektor a konzultant.

**PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.**

Kniha je prvním slovníkem andragogiky, vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů na českém knižním trhu. Zaměřuje se na termíny a základní fakta týkající se této problematiky. Zabývá se teorií, praxí a výzkumem v oblasti vzdělávání dospělých, různými formami profesního, podnikového, zájmového i občanského vzdělávání. Pokrývá nejdůležitější terminologii o andragogické teorii, androdidaktice, psychologických a sociálních aspektech učení a vzdělávání dospělých. Vzhledem k tomu, že andragogika má mnoho společných termínů s pedagogikou, jsou ve slovníku zahrnuty také některé relevantní pedagogické pojmy. Slovník je určen především pro odborníky pracující v oblasti vzdělávání dospělých, pedagogům a manažerům vzdělávání, personalistům a pracovníkům z útvarů řízení lidských zdrojů a také studentům těchto oborů, sociologům i široké veřejnosti.

**PRUSÁKOVÁ, Viera. *Základy andragogiky I*. Bratislava: Gerlach Print a Univerzita Komenského, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-89142-05-2.**

Publikace má za úkol ukázat studentům určitou systematizaci poznatků tvořících východiska základů andragogiky. Její obsah spojuje andragogickou teorii s andragogickou praxí. V úvodních kapitolách autorka vysvětluje základní východiska, popisuje členění andragogiky a charakterizuje andragogiku jako vědu o edukaci dospělých. Dále je zde vysvětlen předmět zkoumání andragogiky a profesionalizace andragogického působení. Druhá část této publikace je orientována na teorii a praxi vzdělávání dospělých. Závěrečná část je věnována otázkám institucionalizace a kurikula ve vzdělávání dospělých. Publikace je hodnotným materiálem pro všechny vysokoškolské studenty andragogických i pedagogických oborů.

**RABUŠICOVÁ, Milada (ed.) a Ladislav RABUŠIC (ed.). Učíme se po celý život: o vzdělávání dospělých v České republice. Brno: Masarykova univerzita, 2008. ISBN 978-80-210-4779-2.**

Publikace rozsáhlého kolektivu devíti autorů tematicky pokrývá široký rozsah akčního pole celoživotního vzdělávání a učení, respektive dalšího vzdělávání dospělých. Zabývá se výsledky a jejich interpretací z vlastního výzkumu autorů. Tyto výsledky zároveň autoři konfrontují s výsledky jiných českých a zahraničních šetření. Celkové pojetí publikace ukazuje hluboké zkušenosti autorů a jejich zaujetí pro danou problematiku. Její předností je to, že je psána velmi srozumitelně a čtivou formou a přehledně členěna. Může posloužit jako hojně využívaný zdroj pro pedagogy, vysokoškolské studenty, ale i pro pracovníky státní správy. Je velmi cenným materiálem pro andragogickou praxi a také andragogický výzkum.

**ŘEHÁK, Miroslav. *Psychologické faktory didaktiky dospělých*. Praha: Ústav pro kulturně výchovnou činnost, 1983.**

Publikace je zaměřena na didaktiku dospělých, která je teorií výuky a vzdělávání dospělých. Ve svém obsahu se soustřeďuje převážně na analýzu hlavních otázek týkající se této problematiky. Je tvořena pěti kapitolami. První se zabývá psychologii a jejích vztahem k pedagogice a didaktice dospělých. Druhá experimentálně psychologickými zjištěními a výchovně vzdělávacími předpoklady dospělých jedinců. Další popisují pojetí otázky psychologických faktorů didaktiky dospělých a motivaci jako nejzávažnější faktor podmiňující efektivitu výchovy a vzdělávání dospělých. Poslední kapitola poukazuje na znalost psychologických faktorů výchovy a vzdělávání dospělých a didaktické praxe.

**SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-162-1.**

Kniha je bestsellerem, jehož aktualizované vydání má navíc cca 100 stran nového textu a nových kapitol. Autor vychází ve svém díle z patnáctiletých zkušeností s uplatňováním hlavních myšlenek knihy v praxi. Ve svém díle ukazuje, že jedinou konkurenční výhodou, kterou může organizace dosáhnout, je schopnost učit se rychleji než konkurence. Popisuje, jak se organizace osvojením zásad systémového myšlení a strategie učící se organizace mohou zbavit poruch učení, které ohrožují jejich produktivitu a úspěšnost. Názorným vyjádřením nových schopností učící se organizace je pět disciplín: mentální modely, osobní mistrovství, společně sdílená vize, týmové učení a systémové myšlení.

**ŠTOROVÁ, Ilona a Jiří FUKAN. *Zaměstnanec a věk: aneb age management na pracovišti*. Praha: Českomoravská konfederace odborových svazů a Asociace samostatných odborů, 2012. ISBN 978-80-87137-35-2.**

Tato příručka přibližuje důležité poznatky o problematice věku, především s ohledem na pracoviště, ale také na možnosti sladění pracovního života s osobním. Jejich vzájemný soulad velmi ovlivňuje pracovní schopnosti lidí, a ta je základním předpokladem pro úspěšné uplatnění na trhu práce. Pracovní schopnost je neoddělitelnou součástí ostatního života a proto slučování pracovního a rodinného života je v poslední době nahrazováno termínem pocit pohody při práci. Většina příspěvků v této příručce čerpá z finských zdrojů, protože Finsko je kolébkou age managementu, ale přináší i příklady dobré praxe z jiných zemí. Jejím cílem je seznámit čtenáře s konceptem age managementu a pracovní schopnosti a také inspirovat k zamyšlení nad věkovými stereotypy, které jsou u nás hluboce zakořeněny. Finské poselství vyjadřuje pokus o změnu svých postojů ke stárnutí mezi zaměstnanci i zaměstnavateli. Porozumění svému vlastnímu stárnutí tvoří dobrý předpoklad pro věkově diverzifikované pracovní týmy a snižuje věkovou diskriminaci na pracovištích. Uplatňování zásad age managementu může výrazně zlepšovat pracovní život a motivovat zaměstnance a zaměstnavatele k aktivnímu přístupu k životu i k práci v jakémkoliv věku.

## **PŘÍLOHA P II: POJMY – SLOVNÍK**

### **Age management**

Personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál pracovníků.

### **Ageismus**

Společenský předsudek vůči stáří neboli hrubá věková diskriminace starých lidí.

### **Aktivní stárnutí**

Nezávislost, účast na životě společnosti, důstojnost, péče a seberealizace. Pojem zahrnuje také právo starších lidí na to, aby měli stejnou příležitost při účasti na veřejném rozhodování a ostatních hlediscích společenského života.

### **Andragogika**

Vědecká disciplína zabývající se procesy souvisejícími s učením a vzděláváním dospělých a induktivní věda zkoumající teorii a praxi vzdělávání dospělých, poradenství a péči o dospělé.

### **Celoživotní učení/vzdělávání**

Veškeré účelné formalizované i neformální činnosti související s učením, které se realizují průběžně s cílem dosáhnout zdokonalení znalostí, dovedností a odborných předpokladů člověka.

### **Firemní/podnikové vzdělávání**

Vzdělávací proces organizovaný podnikem/firmou. Zahrnuje povinné a kvalifikační vzdělávání zaměstnanců v podniku a mimo podnik. Vede ke zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnanců.

### **Lidský kapitál**

Osvojené znalosti, dovednosti a návyky pracovníků organizace a schopnost je využívat v profesní praxi, pro účely zaměstnání i mimo ně.

### **Lidské zdroje**

Jedinci v pracovním procesu, kteří jsou schopni seberealizace v činnosti, kterou vykonávají na základě vlastního rozhodnutí v kontextu podnikové strategie a plánu.



## **Pracovní schopnost**

Nejdůležitější aktivum zaměstnance v jeho pracovním životě. Je základem kvality práce a setrvání starších zaměstnanců v pracovním poměru. Týká se zdraví, odborných schopností, náplně práce a pracovních podmínek.

## **Profesní vzdělávání**

Zahrnuje veškerou přípravu na povolání, tedy přípravu školskou a všechny formy vzdělávání dospělých obsahově spjaté s výkonem povolání či zaměstnání.

## **Rekvalifikace**

Změna dosavadní kvalifikace získáním nové nebo rozšířením stávající kvalifikace.

## **Řízení lidských zdrojů**

Strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

## **Stárnutí**

Celoživotní proces nezvratných změn člověka, který postupně omezuje a oslabuje jeho funkce.

## **Stáří**

Etapa lidského života po 65 roce věku, kdy lidský organismus slábne, je náchylnější chorobám a úrazům a vnitřní prožívání směřuje k melancholii a introverzi.

## **Učení dospělých**

Vyjadřuje určitý vnitřní stav či motivaci člověka, kdy se rozhoduje pro formalizovanou formu vzdělávání nebo pro vlastní samoučení.

## **Vzdělávání dospělých**

Další vzdělávání lidí v produktivním a neproduktivním věku, které je charakteristické tím, že se nejedná pouze o profesní vzdělávání, ale má i funkce politické a společenské.

## **PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK**

Milé kolegyně a milí kolegové,

studuji 3. ročník bakalářského kombinovaného studia „Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře“ na Fakultě humanitních studií UTB ve Zlíně a vzhledem k tomu bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který se týká problematiky pracovníků knihoven nad 50 let a jejich zájmu o vzdělávání. Tento dotazník bude sloužit k vypracování praktické části mé bakalářské práce na téma „Age management a jeho uplatnění v Krajské knihovně Františka Bartoše ve Zlíně“.

Dotazník je anonymní a veškeré z něho získané informace budou použity pouze v mé bakalářské práci. Prosím o označení správné varianty zaškrtnutím nebo o odpověď vlastními slovy. U otázek č. 5, 11 a 12 je možnost napsat více odpovědí. Pokud odpovíte na otázku č. 4 záporně následující otázky č. 5 a 6 nevyplňujte.

Děkuji Vám za ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníku.

Renata Krajčová

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučení
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

3. Jaký je Váš věk?

- 50-55 let
- 56-60 let
- 61-65 let
- 65 a více let

4. Setkali jste se ve svém životě s věkovou diskriminací?

- ano
- ne

5. Pokud ano, jakým způsobem?

- ze strany zaměstnavatele
- ze strany spolupracovníků
- ze strany klientů
- jinde (vypište)

.....

6. Souvisela ve Vašem životě někdy věková diskriminace se ztrátou zaměstnání?

- ano
- ne

7. Máte zájem o další vzdělávání s ohledem na svůj věk?

- ano
- ne

8. Kolik hodin týdně věnujete svým vzdělávacím aktivitám?

- 1-5
- 5-10
- 10 a více

9. Podporuje Vás zaměstnavatel v souvislosti se vzděláváním?

- ano
- ne

10. Jste dobře informováni o vzdělávacích akcích, které zaměstnavatel nabízí?

- ano
- ne

11. Jakou formu vzdělávání upřednostňujete?

- vzdělávací kurzy
- univerzity třetího věku
- přednášky
- čtení knih a odborných časopisů
- jiné (vypište)

.....

12. Jakou oblast ve vzdělávání upřednostňujete?

- jazykové kurzy
- kurzy informačních technologií
- knihovnické kurzy
- kurzy se zaměřením na literaturu
- jiné (vypište)

.....

13. Připadá vám nabídka vzdělávacích akcí zaměstnavatele dostačující?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

14. Považujete vzdělávací kurzy pořádané zaměstnavatelem celkově pro Vás za přínosné?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

15. Využíváte praktické poznatky ze vzdělávacích kurzů při své práci?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

16. Je pro Vás přínosem opakovat stejné typy kurzů, jejichž poznatky využíváte při své práci?

- ano
- ne
- nedokážu posoudit

17. Které kurzy Vám více vyhovují?

- pořádané v organizaci
- pořádané mimo organizaci
- nepreferuji místo kurzu