



## Inovace v přípravě kariérových změn Innovations in the Preparation of Career Changes

Jiří Beck, Karel Hlavatý

**Abstrakt:** Problematika kariérových změn je nanejvýše aktuální. Mnohostranně se nyní dotýká každého člověka, v každém věku, ať již jde o období přípravy na zaměstnání, prevence nezaměstnanosti, průběhu intenzivní fáze ekonomicky aktivního života, přechodu na saturevanou fázi ekonomicky aktivního života, i pozdějšího věku. Charakteristické je, že rozmanitost teoretických přístupů k problematice přináší také rozmanitost v definování kariéry i kariérových změn. Problematikou kariéry se odborně nejvíce zabývá teorie managementu a personalistika. Významné jsou poznatky psychologie (a související poznatky medicíny) o prožívání věku okolo 50 let, a rovněž poznatky sociologie o sociálních souvislostech tohoto věku. Období kariérových změn je v současné době částečně zkoumáno i ekonomii (hypotéza životního cyklu, zkoumání blahobytu). Výústěním stati je zmapování oblastí relevantních inovací, které mohou pozitivně ovlivnit přípravu kariérových změn pro jedince, pro podniky, pro stát a samosprávu, pro neziskové organizace.

**Klíčová slova:** ekonomicky aktivní život, druhá kariéra, změny charakteru práce, profesní mobilita, krize středního věku, hypotéza životního cyklu, blahobyt, inovace

**Abstract:** The problem of career changes is highly relevant. It many-sided affects everyone, at any age, whether it is a period of preparation for employment, of preventing unemployment, during the intensive phase of the economically active life, or the transition to the saturated phase of economically active life, and of older age. The diversity of theoretical approaches to the problem brings also the diversity in defining career and career changes. The problem of career is being researched mostly by the theory of management and the theory of human resources. Also psychology (and related medical disciplines) has many conclusions about the age of 50 years, and also sociology of the social aspects of this age. The period of career changes is also partially examined by economics (life-cycle hypothesis, theory of welfare). The result of this paper is to map the areas of relevant innovations that can positively influence the preparation of career changes for individuals, for business organisations, for state and local authorities and for non-profit organizations.

**Keywords:** economically active life, second career, changing nature of work, professional mobility, midlife crisis, hypothesis of life cycle, well-being, innovation

**JEL Classification:** B49, D10, J620, J720

## Úvod

V obecné řeči se běžně hovoří o druhé kariéře u končících vrcholových sportovců, vojáků, umělců. Ve skutečnosti se to nyní týká i většiny jiných profesí. Málokdo již asi očekává, že nastoupí do prvního zaměstnání a pak bude do konce aktivního života jen stále kariérově růst v téže kariéře.

Jestliže nyní nemůže zaměstnanec očekávat neměnný kariérový růst, vzniká legitimní a dost nepříjemná osobní otázka, jak se připravovat na zásadní změnu kariérového růstu, tj. na druhou (později popř. na třetí a další) kariéru. Než se budeme zabývat inovacemi v tomto procesu, musíme si všimnout i dalších časově souvisejících poznatků vědních oborů, které mapují zlomy v lidském životě, a tím přispívají k hlubšímu poznání problematiky kariérových změn.

S komplexním pohledem na tuto problematiku metodologicky souvisí pojetí ekonomicky aktivního života (EAŽ), zpracovávané na VŠMIE (viz především J. Beck, K. Hlavatý 2011, 2012). Ekonomicky aktivní život (EAŽ) je zde chápán mnohem širě, než je to definováno ve statistice. Je to ve stručnosti zásadní součást života (doména života) člověka, která je zaměřena na zvyšování a udržování jeho aktiv (popř. aktiv jeho rodiny), jako základní součást plnohodnotného života lidí. Domníváme se, že člověk ekonomicky aktivně žije mnohem dříve (nikoliv až jako zaměstnanec nebo jako nezaměstnaný hledající zaměstnání) a mnohem déle, než když „odejde“ do důchodu. Přípravnou fází EAŽ jsme se zabývali v J. Beck, K. Hlavatý (2012). Zde se zabýváme přechodem od intenzivní fáze EAŽ do saturované fáze EAŽ (okolo 50 let věku), kdy současný člověk již jednak nestačí na intenzivní tempo pracovního života, jednak ho také přestává potřebovat k uspokojování svých již menších potřeb, s čímž mj. souvisí i značná změna jeho životních hodnot.

Problematikou kariéry se odborně nejvíce zabývá teorie managementu a personalistika, i když každá z těchto vědních disciplín z opačného hlediska: teorie managementu především vlastní kariérou manažera, personalistika kariérou všech klíčových zaměstnanců podniku. Tyto poznatky shrneme v části 2.

Dále jsou pro nás významné poznatky psychologie (a související poznatky medicíny) o prožívání věku okolo 50 let, a rovněž poznatky sociologie o sociálních souvislostech tohoto věku. Relevantní přínosy těchto vědních oborů jsou shrnuty v části 3. této stati.

Protože období kariérových změn je v současné době částečně zkoumáno i ekonomii, můžeme metodologii EAŽ konfrontovat i s dílčími poznatky o změnách podstatných ekonomických podmínek, sledovaných ekonomii v životním období kariérových změn lidí. Této problematice se věnuje část 4. této stati.

Jako praktické vyústění stati pak v části 5. shrnujeme potenciální prostory inovací, které mohou pozitivně ovlivnit přípravu kariérových změn, a tak usnadnit jejich objektivní i subjektivní prožívání všemi účastníky. Současně to otevírá značné možnosti pro inovační podnikání, popř. i pro inovaci ve státní a veřejné správě a v neziskových organizacích.

## 1. Druhá kariéra v teorii managementu a v personalistice

Pojem druhá kariéra vznikl a je velmi frekventovaný v teorii managementu a v personalistice. V teorii managementu se především zkoumá jako kariéra manažerů, v personalistice pak jako problematika všech zaměstnanců. V této literatuře se častěji hovoří o „nové kariéře“, číslovka v pojmu „druhá kariéra“ spíše naznačuje, že mohou následovat v běhu života i další slibné kariéry.

Termín nová kariéra je v USA a v západní Evropě běžný, v ČR tomu tak ještě není. Lidé jsou většinou „obranářsky“ přesvědčeni, že po čtyřicítce se v novém oboru uplatní jen stěží a že je nic dobrého již nečeká. O manažery mimo původní obor není v ČR velký zájem, pokud nový zaměstnavatel uchazeče dobře osobně nezná. Přitom se však v teorii všeobecně uznává, že mezioborová rotace pozic místo propouštění zkušeného zaměstnance, např. ve fyzicky náročných profesích, má řadu výhod, i když to většinou vyžaduje určité podnikové náklady navíc, na nové zaškolení atd.

### 1.1 Co je kariéra

Ne zcela ustálený je samotný pojem „kariéra“. Např. příručka Arnold (2007, s. 512) uvádí: „následkem rychlého tempa ekonomických změn je kariéra mnohem méně jasně definovaná a předpověditelná než dříve.“ A dále přináší obecnou definici: „... kariéra je sled pracovního zařazení ve spojení se zaměstnáním, aktivitami a zkušenostmi, se kterými se osoba setkala.“ Dřívější („byrokratická“) kariéra, jednou provždy určená, již neexistuje. Psychologové ovšem nehovoří o „druhé“ a další kariéře. „Sled pracovního zařazení“ pokračuje bez ohledu na změny v zaměstnání, přes jiné aktivity i jiné získávané zkušenosti.

Základní učebnice Bedrnová, Nový (1994) chápe pracovní kariéru (profesionální dráhu) člověka jako průběh jeho pracovního zařazení od vstupu do prvního pracovního poměru až do jeho trvalého ukončení, zpravidla jeho odchodem do důchodu (s. 118) a pak stanoví základní modelové typy pracovní kariéry (což již naznačuje vnímání změn kariéry):

- 1) Stálá struktura pracovní kariéry (pracovník nemění profesi).
- 2) Stálá struktura pracovní kariéry provázená přechodem do řídicí funkce.

- 3) Nestálá struktura pracovní kariéry (pracovník vícekrát mění pracovní profesi. Dosti častý typ, různé inovace a změny jej posilují).
- 4) Difúzní struktura pracovní kariéry (příprava neodpovídá obsahu práce, pracovník málo dbá o odbornou průpravu a vzestup svého společenského postavení).

Čtvrtý modelový typ dokonce naznačuje, že se také vůbec nemusí v častém střídání práce jednat o „kariéru“.

Pro pojem „kariéra“ je důležité pochopit, že je to jedna z domén celoživotního vývoje, která má určité etapy. Např. při každé změně zaměstnání začíná pro člověka nový adaptační cyklus: příprava, setkání (počáteční týdny), zapracování, stabilizace.

## 1.2 Změny kariéry

Druhá kariéra je vlastně zásadní inovace kariéry. Je to zřejmě inovace vyššího řádu. Běžné zlepšování kariéry (kariérový růst, obohacení práce, specializace, stěhování za prací apod.) bychom asi nechápali jako „novou“ kariéru. Odchod do jiného sektoru ekonomiky (neziskový sektor; veřejný sektor, policie, armáda; školství; výzkum-vývoj), nebo emigrace za prací asi již zakládá „novou kariéru“.

F. Valenta (2001, s. 39 ad.) uvádí nejprve čtyři řády tzv. racionalizačních inovací. To je možné v našem případě stále nazývat jen racionalizací kariéry. Zčásti se to týká i skupiny tzv. kvalitativních inovací (nová varianta, nová generace, nový druh, nový rod). Teprve nový tzv. kmen inovací kariéry, který se realizuje jiným než dosavadním technologickým přístupem, bychom jistě chápali jako novou kariéru. Vedle toho z kvalitativních inovací kariéry bychom měli za „novou“ kariéru považovat nový druh a nový rod. Novou variantu a novou generaci kariéry je stále možné považovat za „první“ kariéru.<sup>1</sup>

Otázkou je, jak chápat v tomto ohledu nečekanou ztrátu zaměstnání (dočasnou nebo dlouhodobou nezaměstnanost). V podstatě zde má jedinec právě dvě možnosti: hledat pokračování své dosavadní kariéry jinde nebo se připravit na novou kariéru (v lepším případě může být na novou kariéru alespoň zčásti již připraven). Ani odchod do důchodu nemusí znamenat jednoznačně změnu kariéry. Důchodce může pokračovat v dosavadní kariéře ve zmenšeném a pohodlnějším měřítku nebo začít zcela novou kariéru, na kterou se mohl připravovat a také těšit již mnohem dříve. V obou uvedených velkých změnách zaměstnání je možné jednoznačně zdůraznit výhodu včasné přípravy na tuto změnu.

1) Nový druh definuje F. Valenta jako výrobek na bázi zcela nové koncepce při zachování původního technologického principu (např. tryskový stav vedle člunkového stavu). Nový rod je pak výrobek, kterým se realizuje nový technologický princip. (Valenta 2001, s. 43, 44).

Za výše uvedenými změnami se ovšem skrývají mnohem zásadnější společenské procesy. Především již dlouho probíhají podstatné změny samotného charakteru práce, které urychlují a akcentují ztrátu zaměstnání jednotlivých zaměstnanců. Dříve nové technologie vytěsňovaly v podstatě jen nekvalifikovanou práci, nyní se často mění celá struktura povolání. Kdo by dříve předpokládal změnu práce obráběčů, středního zdravotního personálu, sekretářek. Přitom u každé nové generace zaměstnanců jde vždy o změny jiných profesí, podle jejich technologického úpadku či naopak pokroku. O současných sociálních a profesních rizicích podrobněji např. D. Šimek (2004).

Z hlediska uvolňování pracovníků ze zaměstnání se za závažné nyní považují tyto příčiny (Bedrnová, Nový 1994, s. 124-5):

- a) inovace různého řádu a racionalizační změny;
- b) změny nebo omezování výrobního programu;<sup>2</sup>
- c) kolísání potřeby pracovníků podle odbytu;
- d) mimopodnikové vlivy (např. nové normy a zákony);
- e) chybné personální plánování;
- f) důsledek periodického hodnocení;
- g) subjektivní rozhodnutí pracovníka.

Proces změny kariéry nemusí být chápán jen v negativním směru. Např. přechod na manažerskou kariéru je nutné považovat za pozitivní kariérovou změnu, pokud k tomu má pracovník předpoklady. Hlavní předpoklady jsou zde ovšem pro úspěch v managementu podstatné: „schopnost organizovat zdroje, vypracovávat plány, programovat práci a podněcovat úsilí“ (Hamel, Breen 2008, s. 10).

P. F. Drucker, zakladatel moderního managementu, soustavně šířil slogan: „Zítřek je příležitost“. Pokud nerozumíte inovacím, nerozumíte ani podnikání. E. Edersheimová (2008, s. 82) shrnuje čtyři základní Druckerovy otázky týkající se inovací:

- a) Co musíte *odvrhnout*, abyste vytvořili prostor pro inovace?
- b) Vyhledáváte systematicky *příležitost*?
- c) Využíváte k přeměně nápadů do podoby praktických řešení *systematického procesu*?
- d) Doplnuje se vaše *inovační strategie* dobře s vaší podnikatelskou strategií?

2) I P. F. Drucker (2000) zdůrazňoval mj., že i technologie v novém století bude záviset na zákaznících a jejich rozdělování disponibilních příjmů.

Tohle všechno je možné použít i při rozhodování o nové kariéře. Aby bylo možné začít něco nového, je nezbytně nutné se něčeho i v minulosti prospěšného zbavit. Jedině tak se získá časový prostor pro přípravu nového. I v průběhu úspěšné kariéry je také nutné sledovat nové možné příležitosti a uvažovat o možnostech jejich přeměny do vlastní nové kariéry. Výhodné je časté setkávání s informovanými lidmi, a také využití síly spolupráce při vyhledávání nových zdrojů.

### 1.3 Age management

Samostatným oddílem managementu a personalistiky je v současné době age management. Je to v podstatě řízení pracovních procesů v podniku s přihlédnutím k věku a měnícím se schopnostem zaměstnanců. Tento přístup je ve srovnání s cílem této stati obecnější, zabývá se všemi stárnoucími zaměstnanci komplexně. Nesoustřeďuje se jen na přípravu velkých kariérových změn, které ostatně mohou potkat i docela mladé zaměstnance. Protože problematika stárnoucí populace je celoevropská, věnuje i Evropská unie hledání nových řešení velkou pozornost a také velké finanční prostředky.

Z výzkumů dotovaných Evropským sociálním fondem (ESF) je možné upozornit např. na příručku pro personalisty i pro seniory Bočková (2011) s podtitulem Fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života. Upozorňuje mj. na možnosti zaměstnávání pro starší pracovníky, na cesty aktivního stárnutí, na dobrovolnickou činnost v seniorském věku. Uvádí také mnoho úspěšných akcí ze zahraničí.

Obdobně metodická příručka L. Cibulková aj. (2012), zpracovaná v rámci projektu ESF „Strategie Age Managementu v České republice“, vychází z objasnění východisek age managementu a své metodické poznatky soustřeďuje jednak pro poradce úřadů práce, jednak pro školitele ve firmách. Za tři klíčové úrovně age managementu považuje opatření na národní a regionální úrovni (věková politika), opatření na organizační úrovni (udržení a rozvoj starších pracovních sil) a opatření na individuální úrovni (udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti). Příručka využívá především velké finské zkušenosti v této oblasti. Podrobná SWOT analýza pracovníků starších 50 let, která shrnuje veškeré současné poznatky o této problematice, je uvedena na ss. 131-3.

Problém zaměstnávání starších pracovníků je stále aktuálnější. Již nyní je v ČR v kohortě 50+ 25% nezaměstnaných. K tomu přistupuje navíc zvýšení zákonného věku pro odchod do důchodu od ledna 2014 na 64 let pro muže a pro bezdětné ženy.

## 2. Sociologické a psychologické problémy 50+.

Sociologickými a psychologickými problémy lidské životní dráhy v celku jsme se obecně zabývali na teoretické konferenci v listopadu 2009 (Beck 2009). V této stati se podrobněji zabýváme jen obdobím zásadních životních změn člověka, v nichž dochá-

zí k význačným kariérovým změnám. Nejčastěji se toto období schematicky označuje jako 50+, i když někteří starší představitelé sociologie tento schematický termín rozhořčeně odmítají jako diskriminační (agismus).

## 2.1 Sociologie

Při studiu životních drah lidí si nyní všímá sociologie především dvou problémových okruhů (Alan 1989, s. 54 ad.). Předně jde o razantní prodlužování života lidí, v důsledku čehož musí každý člověk řešit, jak bude prožívat nové životní fáze. Za druhé, pak jde o historické změny ve společnosti, v jejichž důsledku přibývá podíl starších lidí ve společnosti, která se pak musí vyrovnat s jejich zabezpečením. S problematikou nové kariéry souvisí první problémový okruh sociologického zkoumání. Oproti minulosti je do životní dráhy člověka jakoby vsunuta nová fáze (cca 50 – 70 let), kterou jsme my nazvali saturovaný ekonomicky aktivní život (viz Beck, Hlavatý 2011). Přejít do této fáze je většinou spojen s novou kariérou.

V sociologii se již dříve důkladně zkoumaly profesní dráhy a profesní mobilita (Alan 1989, s. 216 ad.). Vychází se z toho, že období produktivního věku člověka se stává mnohem delším než dříve. Produktivní práce je hlavním „strukturotvorným faktorem života jedince“ a na významu nabývá profesní mobilita daná historickými změnami struktury profesí, nároky nových profesí na schopnosti ovlivňované věkem, migrací apod. Sociologové si také všímají anticipačního rozměru profesní dráhy a procesy nezbytné adaptace na nové situace. Profesní dráha člověka je tedy „i obrazem šancí, které se mu nabízely, a cílů, které do svých přechodů promítl“ (dtto, s. 219). Tento přístup je velmi vhodným východiskem pro naši snahu hledat inovace v přípravě na novou kariéru, tj. na zásadní změnu profesní dráhy člověka.

Z hlediska časového vývoje zůstává tradiční sociologie u obecnějších charakteristik životní dráhy, jako je profesní start, adaptační fáze, vyhraňování, předdůchodová fáze ad. Nejvyšší intenzita ekonomické aktivity pak je mezi roky 30 a 55 (dtto, s. 249). L. Nový (1989, s. 21) uvádí časové členění v letech: 21 – 25 první zaměstnání; 26 – 40 druhá volba povolání; 41 – 55 profesní stabilizace, zhodnocení zkušeností, výkonová exaltace; 55 – 65 přechod do důchodu, práce v důchodu; 66 – 74 profesní prázdnota<sup>3</sup>. Nemusíme snad ani zdůrazňovat, že zvláště pojetí posledního období zásadně odmítáme. Výkonová exaltace před rokem 55 zhruba odpovídá námi zkoumanému přechodu k saturovanému ekonomicky aktivnímu životu.

Na tomto místě je nutné uvést, že současná empirická sociologie se velmi intenzivně věnuje zkoumání chování člověka v období 50+. Finanční prostředky na to poskytují

3) L. Nový (1989, s. 6) člení životní dráhu člověka na čtyři komponenty: biopsychická konstituce, rodinný cyklus, profesní dráha, volnočasové aktivity (především pro obnovu sil). V našem pojetí zahrnujeme část volnočasových aktivit také do ekonomických aktivit, zatímco zde volnočasová činnost je chápána jen jako „doplňková aktivita“ (dtto, s. 69).

EU, státní orgány i výrobní a obchodní podniky, které z toho mohou čerpat poznatky pro svou výrobovou a marketingovou strategii. Jako příklad těchto sociologických a marketingových výzkumů lze uvést práci K. Matušínské (2012). V závěru této práce se mj. jednoznačně uvádí: „... budoucnost v marketingu mají aktivní senioři, kteří odmítají stárnout.“(dtto, s. 89).

## 2.2 Psychologie

K danému tématu samozřejmě existuje také velké množství psychologických poznatků, které se týkají problémů stárnutí<sup>4</sup>. Mají samozřejmě svůj významný otisk i ve výše uvedených teoriích managementu, v personalistice i v sociologii.

Mezi mnoha novými poznatky mají však k našemu tématu největší vztah dvě psychologická témata současnosti: krize středního věku a autonomie ve stáří.

**2.2.1. Současná psychologie řeší zkoumanou problematiku především ve velmi frekventovaném tématu **krize středního věku**.** M. Hrdlička (2006, s. 11) např. hodnotí, že velmi dlouho se věřilo, že životní období mezi 35. a 50. rokem života je výhradně časem vrcholného životního rozmachu. Teprve od šedesátých let minulého století se začalo hovořit o krizi středního věku. Odborná literatura se shoduje na tom, že přibližně 80% populace prožívá toto období jako určité období psychologického přechodu.

M. Hrdlička shrnuje psychologické úkoly středního věku takto (dtto, s. 24):

- a) Akceptovat nezvratnost krátkého se času: změny v pohledu na svět.
- b) Akceptovat své stárnoucí tělo.
- c) Rozvinout zralý partnerský vztah a zralou sexualitu.
- d) Přehodnotit rodinné vztahy: akceptovat odchod dětí z rodiny.
- e) Akceptovat obrat rolí ve vztahu k vlastním stárnoucími rodičům.
- f) Rozvinout přátelství středního věku.
- g) Nová profesní role učitele mladší generace a plánování důchodu.
- h) Dát hře a koníčkům nové významy.
- i) Stát se prarodičem.

4) Jako projevy stárnutí, které mohou ovlivnit výkon povolání ve věku 50+ uvádí P. Říčan (2004, s. 320 ad.) např. pomalejší rozpomínání, zhoršenou všípivost paměti, zhoršení postřehu, duševní unavitelnost. Naopak příznivě mohou působit nové možnosti relaxace, jako je setkávání s vnoučaty, dlouhodobé fandění, hathajóga, turistika, plavání, práce na zahrádce a v domácnosti, tj. činnosti, na které je v tomto věku již více času a současně podporují fyzické předpoklady výkonnosti, jako je pohyblivost kloubů, pevnost postavy, vitální kapacita plic ad.



Řada těchto úkolů úzce souvisí se změnou fáze EAŽ v našem pojetí. Úkoly a), b) a d) naznačují nástup umírněnosti, zpomalení životního tempa místo intenzivního EAŽ. Body g) a h) již naznačují přípravu nové kariéry. Místo zjednodušeného pojmu „plánování důchodu“ bychom raději viděli např. „plánování nové kariéry“. Na s. 38 mj. autor také uvádí alternativní řešení profesní situace středního věku v podobě volby zcela nového povolání.

Vezmeme-li v úvahu definici zdraví podle Světové zdravotnické organizace (WHO) z roku 1948, pak je zdraví nejen nepřítomnost nemoci, nýbrž i stav úplné tělesné, duševní a společenské pohody (well-being) (dtto, s. 116). Tato definice vlastně předpokládá změny duševní pohody s věkem. S psychologie osobní pohody vyplývá sice závěr, že se osobní pohoda člověka příliš významně s věkem nemění, avšak v případě jakékoliv krize se naruší a teprve po přizpůsobení člověka novým okolnostem se vrátí na obvyklou úroveň (dtto, s. 132). Je zřejmé, že totéž se odehrává při změně na saturovanou fázi EAŽ i při přechodu na novou kariéru.

P. Říčan (2004, s. 289) nazývá období 40-50 „druhý dech“, v němž se poprvé objevují předsudky vůči lidem vyššího věku, ageismus. Člověk se musí vyrovnat s tím, že nové technologie znehodnocují jeho dosavadní zkušenost. Má však stále dost vytrvalosti, trpělivosti a houževnatosti, aby to dokázal a dále zvládal intenzivní EAŽ. Musí se však znovu nadechnout, chytit druhý dech, což je často spojenou s novou kariérou.

K tématu krize středního věku je možné přiřadit i některé výsledky klinické psychologie, která od roku 1974 formuluje nové onemocnění: syndrom vyhoření.<sup>5</sup> V tomto ohledu nás především zajímají poznatky, jak se vyhnout tomuto syndromu. Např. J. Kebza a I. Šolcová (2003, s. 16) uvádějí ve vztahu k syndromu vyhoření tyto protektivní faktory: dostatečná asertivita; schopnost a dovednost relaxovat; vhodný time-management; pracovní autonomie, pestrost a proměnlivost práce; osobní kompetentnost; víra ve vlastní schopnosti; dispoziční optimismus; sociální opora u spolupracovníků; pocit adekvátního uznání a hodnocení. Je zřejmé, že tyto faktory pozitivně korespondují také s přípravou na novou kariéru, která často bývá jedinou možností, jak syndrom vyhoření trvale překonat.

**2.2.2. Druhým velkým psychologickým tématem je **autonomie ve stáří**** (vědomí vlastního sebeurčení). Naší problematiky saturovaného EAŽ se toto téma týká jen zčásti, a to věkového období 50 – 70 let, někdy nazývaného starší střední věk. Pokud budeme používat definici autonomie jako objektivní či pocítovanou schopnost jedinců uskutečnit životní cíle pomocí vlastních zdrojů, tj. fyzických a duševních kapacit, finančních rezerv, sociální podpory, moci, prestiže (Sýkorová 2004, s. 93), pak v období 50 – 70 let jsou tyto zdroje a rezervy ještě poměrně značné, i když již ubývá moci a prestiže.

5) Jako příznaky syndromu vyhoření se uvádějí např. (zjednodušeno podle M. Hrdlička 2006, s. 39): Jako příznaky psychické: nechuť a lhostejnost k práci; pochybnosti o sobě; emoční problémy, stálé napětí, netrpělivost, agresivita, absence radosti, deprese; zneužívání návykových látek (alkohol, sedativa, drogy). Jako příznaky tělesné: poruchy spánku, únava; poruchy krevního tlaku, bolest hlavy a svalů; nechutenství nebo přejídání; zažívací potíže. Podrobněji Kebza, Šolcová 2003.

Vedle autonomie ekonomické se rozlišuje ještě autonomie v oblasti zdravotního stavu a pohyblivosti, v oblasti soběstačnosti a sebeobsluhy, v oblasti psychické (Sýkorová 2004, s. 47). Za ekonomickou autonomii se zde evidentně rozumí osobní bohatství a příjem (nejčastěji důchod), popř. drobná výrobní činnost. Do našeho pojetí EAŽ ovšem patří také z výše uvedených oblastí též domácí práce, jako je vaření, praní, úklid, údržba bytu apod., a také organizace a náplň vlastního času. Tento přístup tedy preferuje konstruktivní strategii vyrovnávání se s vlastním stářím (pokračuje radost ze života a vědomí svých možností a vyhlídek). Pro srovnání je možné uvést nežádoucí alternativní strategie, jako jsou strategie závislosti, obrany, nepřátelství, sebenenávisti (dtto, s. 49).

Podle grantového výzkumu z r. 2002 (Sýkorová 2004, s. 101 ad.) se 90% seniorů prezentovalo jako finančně soběstační, mnozí ještě významněji pomáhali dětem nebo vnoučatům<sup>6</sup>. Finanční soběstačnost představovala téměř pro všechny respondenty významnou hodnotu. Pro naše závěry o inovacích jsou zajímavé strategie k zajištění finanční soběstačnosti. Jde především o strategii šetrného hospodaření, která spočívá a) v omezování nákupů na věci nezbytné; b) v nákupu z druhé ruky a využívání akčních slev; c) vaření nenáročných jídel; d) plánování výdajů. Výjimečně se volí cesta naturalizace domácnosti (spíše u nejmladších seniorů), tj. sousedské výměny ovoce a zeleniny, domácích masných surovin ad.

Vedle uvedené v podstatě ekonomické stránky se výrazně projevuje i hodnota samostatnosti v rozhodování o sobě a svých záležitostech, přičemž je pozitivně chápána i vlastní kompetence k této činnosti (spolu s partnerem, popř. jako rádci vystupují především děti). Významnou hodnotou jsou i sociální vztahy a jejich udržování.

V této souvislosti je možné uvést, že autonomie (nezávislost a sebeurčení) se považuje za jeden ze šesti základních dimenzí osobní pohody v každém věku (M. Blatný 2005, s. 16). M. Blatný (dtto, s. 21) si všímá i toho, že vztah štěstí, osobní pohody a ekonomických aspektů života je předmětem zájmu nejen psychologů, ale též ekonomů. Např. Frey a Stutzer (2001) upozorňují na okolnost, že zatímco v rámci tradičních ekonomických teorií je předpokládána pozitivní korelace mezi rostoucím příjmem a individuálním štěstím, menší pozornosti se dostává zjištění, že lidé přikládají větší význam svému relativnímu příjmu, než jeho absolutní výši. K této problematice, která se již dotýká paradigmatu ekonomie, blíže v části 4. této stati.

**2.2.3.** Vedle nových základních psychologických témat, uvedených výše, je možné upozornit i na to, že psychologové také zpracovávají praktické příručky, které se přímo orientují na výběr nejlepší práce a kariéry. Např. J. Monroe (2007) také vychází z toho, že se nyní mění sama podstata kariéry. Za nejvýznamnější důvody změny kariéry považuje změněné pracovní podmínky na pracovišti, změněnou potřebu peněz, nesplněná očekávání (tj. předchozí volba nevhodné práce). Ke změně kariéry se pak nabízejí tyto

6) Grant reg.č. 403/02/1182 Senioři ve společnosti. Strategie zachování osobní autonomie.

cesty: stejná firma, jiná práce; stejná práce, jiná firma; stejná profese, změna pracovní náplně; přidat se k úspěšným v jiné profesi (nejistá, avšak často lukrativní změna kariéry).

Obdobně se řeší psychologické problémy v základních praktických učebnicích. Např. J. Arnold (2007) se zabývá problematikou vyhasínání a posilování zaměstnanců (s. 275), problematikou stresu na pracovišti (s. 379 ad.). Při shrnutí podstatných změn v současné situaci a jejich vlivu na zaměstnance dochází mj. k následujícím závěrům (s. 515): každý člověk musí být nyní schopen vypořádat se se změnou; každý člověk nyní potřebuje větší kvalifikaci z oblasti finančního řízení; každý člověk potřebuje rozšířit své chápání dalších hodnot a kultur; každý člověk nyní potřebuje lépe pochopit a využít své vlastní hodnoty, kvalifikace a zájmy.

Musíme si všimnout, že tyto závěry se samozřejmě týkají všech věkových kohort. V přechodu do období 50+ se jejich význam jen ještě zesiluje.

### 3. Věk člověka v ekonomii

Ekonomie ve srovnání s vědeckými disciplínami uvedenými výše zůstává problematikou kariérových a životních změn nejméně dotčená. Přesto i zde můžeme najít zásadní příspěvky především v podobě hypotézy životního cyklu F. Modiglianiho (část 4.1.). Ve specializovaných ekonomických disciplínách se samozřejmě zkoumají různé ekonomické problémy 50+, jako jsou změny produktivity práce, trh práce 50+, investice do rekvalifikace, snižování spotřeby v saturované rodině<sup>7</sup>, investice saturované rodiny.

#### 3.1 Hypotéza životního cyklu

Velkým teoretickým příspěvkem k uvažování věku člověka v ekonomii je v podstatě jen Modiglianiho hypotéza životního cyklu. M. Sojka (2010, s. 279) uvádí mj. Modiglianiho hypotézu životního cyklu jako příspěvek k rozvoji neokeynesovské makroekonomie z r. 1954. V té době již bylo známo, že Keynesova teorie úspor neodpovídá statistickým údajům pro ekonomiku USA. Nová teorie úspor domácností založená na hypotéze životního cyklu vychází z myšlenky, že lidé o spotřebě a úsporách uvažují v dlouhodobé perspektivě. Životní cyklus podle Modiglianiho se skládá ze tří období: V prvním převažují výdaje nad příjmy (příprava na zaměstnání, vstup do zaměstnání, zakládání rodiny); ve druhém období naopak, domácnosti již spoří, aby si vytvořily úspory na dobu, kdy ve třetím období odejdou na odpočinek a budou čerpat z úspor. Zkoumal matematický model, v němž úspory jednotlivce jsou dány vedle výše příjmů

7) P. Říčan (2004, s. 279) píše: „I honička za kariérou, jestliže jsme si ji vybrali nebo na ni přistoupili, začala před třicátkou, teď jen pokračuje. Společnost na nikoho nenaléhá, nežádá žádné životní změny. Všechna „poprvé“ jsou už za námi, žádné neodvolatelné „naposled“ není ještě aktuální. Všechno už můžeme a smíme – a současně skoro všechno také ještě můžeme a smíme.“ A současně dodává: „Je dokonce možné začít novou kariéru, třeba dálkovým studiem na vysoké škole.“

těž jeho bohatstvím, očekáváním budoucích příjmů a věkem. Hypotéza životního cyklu se stala důležitým východiskem řady empirických výzkumů spotřeby a úspor, které umožnily lépe předvídat důsledky hospodářskopolitických opatření (mj. ekonomické situace různých generací).<sup>8</sup>

F. Modigliani ve své přednášce (1985) vyložil různé interpretace a důsledky své hypotézy životního cyklu, mj. upozornil i na příbuznost s hypotézou permanentního důchodu M. Friedmana. Pro nás z hlediska pojetí fází EAŽ je zajímavé jeho zjištění, že průměrný pracovní důchod vykazuje nejvyšší hodnotu kolem 50 let, potom klesá (dtto, s. 572).

A. Ando a F. Modigliani navrhovali mj. model s největšími výdaji mezi dvacátým a čtyřicátým rokem života (založení domácnosti, narození dětí), když jsou výdaje nižší než příjem, tj. musí být kryty vypůjčováním. Mezi čtyřicátým a šedesátým rokem se pak splácí dluhy z dřívějších let a vytvářejí se další aktiva, z nichž se pak může financovat spotřeba po odchodu do důchodu. (Gowland 2004, s. 204.)

Diskuse o této hypotéze životního se vedou v ekonomii stále, zvláště pak o jejích praktických interpretacích (viz Deaton 2005). Samotná myšlenka, že mladí lidé šetří proto, aby až budou staří nebo až nebudou chtít pracovat, měli peníze na spotřebu, se mnohým zdála až banální a v empirických výzkumech velmi nejasná. Byly postupně přidávány další vlivy omezující spotřebu, jako např. odkazy, započítání dynastického užítku pro všechny potomky apod. Řada souvislostí se zkoumala v teoriích důchodového pojištění. Zpochybněno je i původní východisko, že lidé jednají racionálně, konsistentně, v souladu se svým dlouhodobým plánem. Dokonce i když dokáží své optimální řešení najít, nejednají z mnoha důvodů podle toho.

Hypotéza životního cyklu se stala i jedním z východisek hypotézy permanentního důchodu M. Friedmana (Sojka 2010, s. 379). Podle ní domácnosti volí, v jaké podobě budou své bohatství držet, podle toho, jaký užitek jim z jednotlivých aktiv plyne a jaký užitek mohou přinášet v budoucnosti. Ve svých čtyřech základních skupinách faktorů, které určují poptávku po penězích, se M. Friedman dotýká i faktorů, které souvisejí s věkem. Pro domácnosti je charakteristická snaha maximalizovat celkový užitek v čase, tj. permanentní důchod definovaný jako diskontovaná přítomná hodnota očekávaného toku budoucích důchodů. Jedná se tedy o důchod stabilně dosahovaný v minulosti a očekávaný v budoucnosti v závislosti na vlastněném bohatství, vývoji běžné úrokové míry, pracovních schopnostech atd. Celkový důchod pak M. Friedman dělí na stálou složku, která se prosazuje dlouhodobě a proměnnou složku, kterou tvoří neočekávané vyšší příjmy nebo naopak poklesy příjmů. Proto podle něj je poptávka po penězích stabilní. Zajímavé je, že M. Friedman již bere v úvahu i teorii lidského kapitálu (analýza kvantitativních aspektů pracovní síly), tj. náklady na vzdělání či získání kvalifikace. I další faktory pak způsobují, že poptávka po penězích má velmi stabilní povahu. Je

8) V r 1985 obdržel Franco Modigliani s přihlédnutím k vypracování této teorie Nobelovu cenu za ekonomii.

možné dodat, že M. Friedman se touto problematikou zabýval v podstatě jen proto, aby ji mohl v hypotéze permanentního důchodu eliminovat.

I když jsou tyto ekonomické teorie naší problematice změny kariéry velmi vzdálené úrovni abstrakce, můžeme je považovat za obecné pozadí těchto změn. Specializované ekonomické disciplíny se pak v řadě případů postupně přibližují k reálnému vnímání stárnutí lidí.

### 3.2 Změny pojetí blahobytu

Z jiného hlediska se dotýkají problematiky změn kariéry takové směry rozvoje ekonomické teorie, které usilují o aktuálnější a bohatší pojetí teorie užitku. Např. R. A. Easterlin varuje (2002, s. IX.): „... ekonomie je v nebezpečí, že se vzdá empirického výzkumu blahobytu (well-being) ve prospěch jiných disciplín“ a dále konstatuje, že jen málo ekonomů se odvážilo vstoupit do této bitky a většina z nich jen v poslední době. Podle něj je nutné změnit následující ekonomická apriorní očekávání, týkající se blahobytu:

- subjektivní blahobyt kolísá s příjmem;
- blahobyt se pohybuje recipročně k nezaměstnanosti a k míře inflace (částečně je to sice empiricky podloženo, nicméně s jinou váhou komponent, než se předpokládá);
- během životní dráhy mají větší pocit blahobytu vzdělanější lidé a běloši než méně kvalifikovaní a černoši.
- Psychologové údajně o těchto ekonomických východiscích pochybovali vždy. Podle Easterlina stojí za to zvážit i doplnění ekonomie o některé další premisy:
- Ekonomický růst přímo nezvyšuje blahobyt, i kdyby vzájemný vztah mezi blahobytem a příjmem byl pozitivní.
- V průběhu života zůstává u jedince subjektivní pocit blahobytu konstantní, i když lidé typicky říkají, že byli méně šťastní v minulosti a očekávají, že budou šťastnější v budoucnosti.

Význam mají i snahy doplnit ekonomii o výsledky sociologického zkoumání „lidského kapitálu“. Současně se nyní vnímá i velký rozdíl mezi makroekonomickými a mikroekonomickými pohyby. Např. M. Zelený (2010) to dokumentuje na srovnání vývoje krize v Československu a v Baťových závodech ve třicátých letech. Dochází při tom k závěru, že existuje také velmi důležité, avšak „méně viditelné bohatství“, které již Tomáš Baťa používal, jako jsou znalosti, schopnosti, metody a zkušenosti lidí.

V ekonomii se však významně prosazují i mnohem vyšší ambice po změně celého paradigmatu ekonomie. Když A. Sen 2002b (s. 481) hodnotí knihu Scitovsky, Tibor: *The Joyless Economy*, Oxford University Press, N.Y. 1976, souhlasí s jeho kritikou metodologické setrvačnosti ekonomie. Zdůrazňuje, že je nutné začít u zachycení skutečného chování lidí. A dochází také k pevnému závěru, že přeceňujeme význam komfortu, a tím deformujeme chápání stimulace lidí. Mj. ovšem rovněž pochybuje o racionalitě lidí při výběru.

Na jiném místě A. Sen (2002a) hodnotí, že je nutné jít nad rámec mainstreamové ekonomie, protože člověk zdaleka jen nemaximalizuje svůj vlastní zájem. Doporučuje brát v úvahu „etické hledisko motivace“ (dtto, s. 15) a kritizuje ekonomy, kteří „velmi úzce pohlížejí na lidské bytosti“ (dtto, s. 19).

Kritika v tomto duchu se samozřejmě objevovala i dříve. Např. E. F. Schumacher 2000 (angl. 1973) kritizuje chamtivost moderní ekonomiky (s. 33), analyzuje pozitivní stránky buddhistické ekonomie (s. 53 ad.) a dochází k závěru, že v nadšení z rozvoje svých vědeckých a technických sil vytvořil moderní člověk systém výroby znásilňující přírodu a společnost mrzačící člověka (s. 271).<sup>9</sup>

Těmito obecnými otázkami se zabývá i politologie. Tuto citlivou problematiku nechceme v této stati blíže rozebírat. Jsme si však současně vědomi, že společnost vždy musí řešit otázku: „... jakou kombinaci ekonomické dynamiky a sociálního smíru si přeje-me“ (Reich 2003, s. 421).

Z jiného hlediska se snaží přispět k rozšíření základů ekonomie módní kniha N. N. Taleba (2011). Autor sám sebe nazývá „empirickým skeptikem“ a na příkladech jako byl náhlý a nečekaný vznik libanonské války v r. 1978 nebo tržní propad v r. 1987 dokazuje, že historie se nepláží, ale skáče. Z toho pak vyplývá opět námi zkoumaná problematika, že člověk musí být připraven na zcela novou kariéru. Pro autora je to naopak velká nová možnost: „... je možné žít jako viktoriánský gentleman, osvobozen od otročiny. Je to psychologická pojistka: získaný kapitál není dost velký na to, aby vás peníze zkazily, ale umožňuje vám vybrat si nové povolání, aniž byste se museli příliš ohlížet na finanční odměnu“ (dtto, s. 40). Sám takový život prožíval: po nutnosti opustit nečekanou válkou zmítaný Libanon a předznamenanou kariéru obchodníka, se postupně stal úspěšným finančním traderem v USA, až dospěl k nové výzvě stát se teoretikem.<sup>10</sup>

9) Jako praktické doporučení z uvedených úvah pak autorovi vychází, že v méně vyspělých zemích je lépe investovat do středně vyspělé techniky, která nevyžaduje velké náklady na získání jednoho pracovního místa. Toto doporučení můžeme akceptovat i v našich úvahách o saturovaném EAŽ, kdy v pokročilých letech nemusí člověk nutně využívat nějakou nákladnou techniku se všemi jejími známými problémy. Víceméně stačí jednoduchá dílna.

10) Jeho teoretický přístup je ovšem přímočarý a originální: „Před neúspěšnou, za určitosti se pachtící vědou výrazně upřednostňuji sofistikované, na praktické postupy zaměřené řemeslo.“ „Než abych se přesně mýlil, budu mít raději přibližně pravdu. Elegance teorií často ... vede vás k hledání elegance pro ni samotnou.“ (dtto, s. 300).

### 3.3 Empirické ověřování a využití ekonomických modelů

Současné diskuse o využití ekonomických modelů v praxi jsou velmi rozsáhlé a vedou na jedné straně až k resignaci na ověřování těchto modelů v praxi a na druhé straně až k odmítání ekonomie jako užitečné vědy. Konkrétnější empirické výsledky přináší specializované ekonomické disciplíny. V rámci této stati je možné upozornit alespoň na některé poznatky, týkající se změny kariéry ve věku 50+.

Velmi pokročily analýzy změn charakteru práce, zvyšujících riziko změny kariéry. Tyto analýzy také nabízejí některé inovace v přístupu k nové kariéře. Např. U. Beck (2004) si všímá mj. probíhající destandardizace výdělečné práce. To pak vede od systému standardizovaného plného zaměstnání k systému flexibilního a neúplného zaměstnání (dtto, s. 221). Dalšími projevy jsou např. pozdější nástup do zaměstnání, dřívější odchod do důchodu, kratší pracovní týden, více dovolené, častá účast na zdokonalovacích kurzech (dtto, s. 230). Pokud jde o konkrétní využití práce v podnicích, pak se rozšiřují takové metody, jako je pohyblivá pracovní doba, částečné úvazky, sdílení práce (job-sharing). V organizační oblasti probíhá delokalizace dílčích funkcí podniku, což je umožněno obrovským rozvojem IT podpory a telekomunikací. Prosazuje se z téhož důvodu decentralizovaná organizace podniků, která mj. umožňuje efektivněji využívat přechodnou a sezónní práci.

K těmto úvahám a tendencím je možné poznamenat, že nejsou přijímány jednoznačně. Velký odpor je ze strany odborových organizací i ze strany tradičních zastánců „lidských práv“. Naproti tomu se běžně akceptují zásadní změny v charakteru práce a jejich důsledky pro ekonomiku. Stručně řečeno, ve výrobním systému již stačí méně než 50% lidí. Zbytek je zaměstnáván ve službách nebo se podílí na nezaměstnanosti. Nadto již od 70. let roste akumulace kapitálu spíše na finanční spekulace, místo na financování rozvoje klasické výroby.<sup>11</sup>

Např. sociolog J. Keller (2012) kritizuje neoliberální doporučení flexibility práce a její autonomie, protože slouží ke zvýšení asymetrie mezi kapitálem a prací, k růstu soukromých zisků, k prohloubení prekarizace práce a k šíření sociálního vyloučení. Podobná je i pozice odborů k posuzování alternativních forem zaměstnávání. Ve skutečnosti i sociálně vyloučeným většinou nezbývá nic jiného, než se o sebe nějakým způsobem nakonec postarat. Výhodou pro ně je, jestliže na tuto krizovou situaci byli již připraveni.<sup>12</sup>

Vize ČMKOS pro Českou republiku (2012) se z valné většiny týká hospodářské politiky státu, chybí však v této vizi vlastní teoretická představa o řešení a vlastní úloze v této oblasti. Pokud jde o aktivní změny v oblasti naší problematiky, zdůrazňuje se obecně jen význam sociálního dialogu při rozhodování o všech zásadních hospodářskopoli-

11) Welch 2001, s. 251: „Na Wall Street je větší hustota průměrných lidí, kteří vydělávají naprosto nadprůměrné peníze, než na kterémkoliv místě na světě.“

12) Kdo sám v sebe doufá, ten nejlepší podporu našel (K. H. Borovský).

tických problémech. Jedinými konkrétnějšími návrhy jsou návrhy na posílení a rozšíření nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, jako je podpora zkrácených pracovních úvazků při přechodném snížení poptávky po práci (příspěvek v době tzv. *kurzarbeit*), podpora programů zaměstnávání nejvíce zranitelných skupin na trhu práce (starších osob, mladých lidí, osob s nízkou kvalifikací a zdravotně postižených osob). Odbory například odmítají „privatizaci“ služeb zaměstnanosti placených ze státního rozpočtu (sdílené zprostředkování zaměstnání) a požadují změnu celkové filozofie přístupu k nezaměstnaným (nastavit odpovídající a důstojnou úroveň podpor v nezaměstnanosti, programů rekvalifikací a kontroly případného zneužívání těchto systémů), ale nenabízejí alternativní řešení. Domníváme se, že v této stati je uvedena řada dalších možností užitečných inovací odborové činnosti (viz část 5.4.).

Ke zkoumané problematice dále přispívá komplexní výzkum fenoménu stárí, vyvolaného demografickými změnami a spojeného s vážnoucími důchodovým zabezpečením. Zde se svým způsobem objevuje i pojmenování problematiky nové kariéry. Např. H. Haškovcová (2010, s. 80) nazývá několik let trvajících aktivity spojené především s výkonem profese „prvním životním programem“, zatímco odchodem do důchodu začíná „druhý životní program“<sup>13</sup>. A dále uvádí hlavní důvody tohoto výzkumu: „Pracovní tempo je vysoké a stárnoucí pracovníci mu už nestačí. Rozvoj efektivních a centralizovaných výrobních i dalších pracovních příležitostí si historicky vzato doslova vynutil systém penzionování... Z hlediska zájmů zaměstnavatelů je to do jisté míry pochopitelné. Z hlediska těch, kteří odcházejí do penze, to znamená vyřazení, odstranění a odložení.“ Náš přístup preferuje právě toto hledisko lidských subjektů.

Její „vzkazy pro podnikatele“ (dtto, s. 328 ad.) mohou být snadno zdrojem inovací (viz část 5). Je to zdůvodněno tím, že starší lidé jsou sice velmi heterogenní skupinou, avšak celkově oproti mladší populaci mají řadu nyní málo využívaných vlastností: jsou poměrně velmi skromní, využívají spotřební předměty až na hranici životnosti, preferují ověřené a cenově dostupné výrobky a vyhledávají především levné distribuční kanály, jako jsou supermarkety, vietnamské obchody apod. Tyto vlastnosti je možné stále inovativně využívat.

Zkoumají se podrobně i ekonomické důsledky psychologických problémů středního věku. Např. syndrom vyhoření se promítá do absencí v zaměstnání, do zvýšené fluktuace, do sníženého pracovního úsilí a snížené pracovní spokojenosti. To všechno má zřetelné ekonomické důsledky. Z toho pak vyplývají doporučení a programy zaměřené na osobní rozvoj zaměstnanců, na pracovní poradenství, na zvýšení podílu zaměstnanců na řízení, na využívání kondičních programů snižujících náklady na nemocenské dávky a na fluktuaci pracovníků (viz např. V. Kebza, I. Šolcová 2003).

13) Na s. 328 k tomu doplňuje: „... je možné ... prožít třetí, případně i čtvrtý věk v pohodě a osobní spokojenosti.“



Příkladem rozvinutých modelů navazujících na teorii vztahu příjmů a štěstí byl Leydenský výzkum (1988)<sup>14</sup> (Easterlin, 2002). V něm se zkoumala mj. i dynamika řady ekonomických veličin v závislosti na věku člověka (dtto, s. 166). Za determinanty štěstí se zde považovaly: osobnost a demografické faktory; mikro- a makroekonomické faktory; institucionální podmínky v hospodářství a společnosti (dtto, s. 186). V rámci snahy o vytvoření jednotné teorie vztahu příjmů a štěstí se např. dospělo k závěru, že pocit štěstí u člověka je s věkem konstantní (dtto, s. 465).

Zde je možné uvést, že existuje mnoho ekonomických modelů, které by bylo možné využít ke zkoumání zlomu 50+, a to jak v normativním tak v pozitivním smyslu (viz např. B. Hořejší aj., 2006). Evidentně se mění Engelova křivka charakteru spotřebovávaných statků (dtto, s. 78). Mění se chápání a oceňování rizika při spotřebním chování ve směru objektivní pravděpodobnosti (dtto, s. 118). Na trhu výrobních faktorů je možné zkoumat změny nabídky práce z důvodu narůstání podílu starších zaměstnanců (dtto, s. 375 ad.). Bylo by možné zkoumat i důsledky koordinovaného prosazování 50+ na trhu práce, obdobně jako je to u odborových svazů (dtto, s. 416).

Další velkou skupinou modelů je zkoumání společenského blahobytu, tj. ekonomicky efektivních a spravedlivých alokací (dtto, s. 493 ad.). A nakonec má význam i zkoumání externalit, které se zkoumané problematiky dotýkají (dtto, s. 509 ad.), včetně těch největších v podobě alokace veřejných statků a vlivu mikroekonomické politiky státu a přerозdělování příjmů. Do pojmu všeobecná rovnováha je koneckonců nutné zahrnout i mezigenerační rovnováhu, má-li mít potřebnou vypovídací schopnost.

Ekonomickou disciplinou, která velmi pokročila ve zkoumání změn v chování člověka v závislosti na jeho věku je teorie marketingu. Bylo uskutečněno mnoho empirických výzkumů a další se stále připravují. Je to dáno tím, že finanční prostředky na tyto výzkumy poskytují podniky, které ovšem zužují svůj zájem jen na spotřební chování člověka. Člověk zde vystupuje jen jako objekt marketingového působení, nikoliv jako suverénní subjekt měnící své potřeby s věkem. Doporučení proto mají formu marketingové strategie podniků, nikoliv formu nezávislé strategie životní dráhy člověka. Nemluvě o tom, že cílem marketingu je jednoznačně zvětšování spotřeby a růst produkce, zatímco cílem naší snahy je pravý opak, alespoň pokud jde o fázi saturovaného EAŽ člověka.

Chybí rovněž empirické výzkumy v řadě oblastí ekonomiky, které by objasnily další opomíjené stránky života lidí v současnosti a v budoucnosti. Např. lidé vyřazení z výrobního procesu často přežívají za pomoci přímé kooperace místo směny, zachycované současnými ekonomickými modely. Takovýto výzkum není v zájmu žádného podniku, ani státu (při přímé kooperaci se daně neplatí), a proto na něj nejsou vyčleňovány žádné finanční prostředky.

14) Skupina dánských ekonomů zkoumajících ekonomické chování lidí, počínaje pracemi Bernarda van Praaga z r. 1968.

Zásadním problémem, na který zde stále narážíme, je současná definice ekonomické aktivity jen jako zaměstnání. Lidem se namlouvá, že ztráta zaměstnání je nenapravitelná katastrofa. Zbývá „odchod do důchodu“, ekonomická aktivita již nemá rovnocenné pokračování a je jen následována pouhou spotřebou. Tomuto problému jsme se věnovali podrobněji na začátku výzkumu (viz Beck 2009; Beck, Hlavatý 2011). Současné paradigma ekonomie se dříve či později stane neudržitelným.

#### **4. Oblasti potenciálních inovací v přípravě nové kariéry.**

Vycházíme z toho, že společenský a ekonomický pohyb vpřed je nezbytně provázen mnoha inovacemi. Za každou inovací musí stát konkrétní subjekt, který investuje své finanční prostředky a své schopnosti (svůj lidský kapitál) s kalkulací svého užitku, vyššího než v případě své nečinnosti. Z této stati vyplývá velké množství oblastí inovací, které obecně směřují k dalekosáhlým cílům, výše uvedeným, a přitom prakticky použitelným ihned a dávajícím slušnou šanci i krátkodobého pozitivního výsledku.

S ohledem na základní přístup této stati nejprve shrneme možné oblasti inovací použitelných každým jedincem (rodinou), který představuje základní a nejpočetnější subjekty ekonomie. Pak následují oblasti inovací v úrovni podniků, jimž ekonomická literatura věnuje samozřejmě největší pozornost. A nakonec je možné také shrnout oblasti inovací v úrovni státu a veřejných institucí, a vedle toho i oblasti inovací v úrovni neziskových (občanských) institucí, které neustále nabývají na významu.

V níže uvedených oblastech inovací se přímo opíráme o poznatky uvedené výše, avšak zčásti využíváme i výhodná doporučení z jiných pramenů. Současně je nutné brát v úvahu, že určité oblasti inovací se týkají i několika úrovní ekonomiky a že tedy jejich zařazení je nutné brát jen jako přibližné a převažující. Většinou jsou doporučení použitelná i pro jiné úrovně ekonomiky. Za prakticky nejvýznamnějšího inovačního činitele je ovšem nutné považovat podniky, protože jsou neustále nuceny konkurencí hledat nové přístupy k vlastnímu rozvoji a mají k tomu i dostatečné pohotovostní finanční i lidské zdroje.

##### **4.1 Inovační oblasti v působnosti jednotlivce (rodiny):**

- Praktické využívání teorií rozhodování a řešení problémů.
- Podněcovat aktivní přístup k životu.
- Aplikovat zdravý životní styl.
- Stále upevňovat a rozšiřovat své sociální zázemí, veřejné vztahy.
- Počítat se stresujícími situacemi, zvládnutí stresu.

- Najít si sebeuspokojující práci.
- Být manažery své kariéry (Hargašová 2009, s. 233).
- Prevence syndromu vyhoření.
- Kdo nezvládne krizi středního věku sám, potřebuje pomoc psychoterapeuta.
- Včas zvolnit tempo a přizpůsobit životní hodnoty a cíle.
- Chápat změnu kariéry jako příležitost (změna profese, realizace odkládaných zájmů, nové místo pobytu).
- Přejít do jiného sektoru ekonomiky (NZO, školství, venkov, média, maloobchod, politika, poradenství, cestovní ruch).
- Volit i alternativní formy zaměstnání, práci z domova, sdílenou práci atd.
- Volit také samostatnou výdělečnou činnost (OSVČ, pronájmy, sousedskou výpomoc, krátkodobé brigády, prodej nepotřebných věcí, literární činnost atd.).
- Prosazovat přání 50+ u výrobců a ve službách (Hučka, 2011).

#### **4.2 Inovační oblasti v působnosti podniků.**

- Age management, předcházení mezigeneračním konfliktům.
- Provádět změny v podnikové organizaci a v podnikové kultuře k zamezení výskytu syndromu vyhoření u zaměstnanců.
- Rozvíjet účast zaměstnanců na řízení.
- Organizovat rychlé zapracování a integraci zaměstnanců.
- Kariérové poradenství v podniku.
- Posilování zaměstnanců (Arnold 2007, s. 275 ad.), kondiční programy.
- Využívat starší zaměstnance ke koučování, k mentoringu apod.
- Využívat alternativní formy zaměstnávání (práce z domova, pohyblivá a zkrácená pracovní doba, sdílená práce atd.).
- Čerpat externí inovace od 50+ (Hučka 2011), z veletrhů FOR SENIOR apod.

- Rozvíjet gerontoprůmysl (na západě nazývaný „stříbrná ekonomika“), senioři mohou být zajímavými spotřebiteli: přizpůsobené mobilní telefony a PC, péče o chrup, brýle, oblečení (senior bazary), obuv atd.
- Stavět pro seniory malometrážní byty v nižších podlažích.
- Senior living (časopis Interiér), bezpečnost koupelen, kuchyní, nábytku atd.
- V restauracích nabízet seniorské porce a seniorská jídla, náhražky kávy, mléčné bary, doplňky stravy pro seniory, organizovat „nedělní čaje“ ve všední den.
- Organizovat speciální cestování a lázeňské pobyty.
- Umožnit starým lidem vrátit se z ciziny do své vlasti.

#### **4.3. Inovační oblasti v působnosti veřejného sektoru (státu, místních orgánů):**

- Komplexní bydlení s ekonomickými aktivitami pro seniory (Report 2001).
- Přípravovat včas blízké domy pro seniory (za „domovské“ teritorium se považuje plocha cca 700x700m).
- Bezbariérové vstupy a cesty, dostatek laviček.
- Bezbariérová doprava.
- Vzdělávání seniorů, spojené s relaxačními a terapeutickými aktivitami.
- Výzkum prevence nesoběstačnosti (viz Charty).

#### **4.4. Inovace v působnosti NZO<sup>15</sup>:**

- Pomoc při zaměstnávání zdravotně postižených, vyléčených z drogové závislosti, propuštěných z vězení (chráněná pracoviště).
- Prevence nesoběstačnosti (viz Charty), podněcování k aktivitě a k sebeobsluze.
- Příprava pro novou kariéru ve sportovních a dalších organizacích sdružujících jedince s věkovým omezením maximálního výkonu.

15) Neziskové organizace se spíše orientují na klienty, kteří propadli sociální síti nastavenou státními a komunálními orgány. Proto se i inovace v jejich činnosti spíše týkají až další fáze EAŽ, tj. zájmové fáze po cca 70 letech věku, nebo těch, kteří z různých důvodů již rezignovali na novou kariéru v mladším věku.

- Vzdělávací aktivity k přípravě na novou kariéru, např. Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD ČR), církve, Svaz důchodců.
- Pozitivní alternativa pro odbory při prosazování programů přípravy zaměstnanců na novou kariéru.
- Pořádání samoobslužných forem směny, jako jsou senior bazary apod.
- Využívat specializované webové stránky (např. [www.sensen.cz](http://www.sensen.cz); [www.hire4seniors.org](http://www.hire4seniors.org); [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz); [www.dobrovolnik.cz](http://www.dobrovolnik.cz); [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) aj.).

## Závěry

1. Problematika kariérových změn je nanejvýše aktuální. Mnohostranně se nyní dotýká každého člověka, v každém věku, ať již jde o období přípravy na zaměstnání, prevence nezaměstnanosti, průběhu intenzivní fáze EAŽ, přechodu na saturovanou fázi EAŽ, i pozdějšího věku (zájmového EAŽ). Charakteristické je, že rozmanitost teoretických přístupů k problematice přináší také rozmanitost v definování kariéry i kariérových změn. Protože konkrétním cílem této stati je naznačit nadějně konkrétní oblasti inovací, které mohou přispět k pozitivnímu pohybu vpřed, nejsou uvedené definiční problémy podstatné. Domníváme se však, že s ohledem na významnost této problematiky dojde po dalších mezioborových diskusích také k upřesnění a sjednocení příslušných definic.

2. Zkoumanou problematiku kariérových změn jsme omezili na období intenzivního a saturovaného EAŽ, a tím ji odlišili od EAŽ ve vysokém stáří (70 a více let), kdy je vhodné předpokládat určitou stabilitu zbývajících ekonomických aktivit člověka, které mu vyhovují a přinášejí uspokojení. Na tyto aktivity se však nejspíše musí připravovat, a také těšit po celý předchozí život.

3. Významným praktickým cílem této stati bylo také odstraňovat jakékoliv obavy člověka z věku 50+. Jednak jsou nyní řešené problémy tohoto věku v současné době naprosto přirozené a nutné, jednak jsou naopak novou příznivou příležitostí dále obohatit svůj život. Domníváme se, že strašení věkem 50+ nemá žádný vědecký podklad a je jen vítanou součástí mediálního virtuálního světa, usilujícího o zvýšení prodejnosti svých mediálních produktů. Předpokládáme, že solidní část medií pozná i ekonomickou výhodnost šíření poznatků o nových inovačních možnostech věku 50+.

4. Celá stať (i předchozí citované stati autorů o této problematice) se opírá o hypotézu EAŽ, jako podstatné domény lidského života. Předpokládáme, že ekonomicky aktivní život je zásadní součástí života lidí (vedle biologického života, sociálního života atd.), která zabezpečuje jeho autonomii a pocit smysluplnosti jeho života. V přípravné fázi EAŽ (10 – 30 let) vykonává nejprve jednoduché činnosti a postupně se připravuje na

intenzivní fázi EAŽ (30 – 50 let). Pak k zajištění svého dlouhodobého EAŽ přechází do saturované fáze EAŽ (50 – 70 let), přičemž zde dochází k významným kariérovým změnám. Ani po dovršení této fáze nekončí EAŽ člověka, nastává zájmový EAŽ, který trvá až do případné tělesné a duševní nemohoucnosti (viz Beck, Hlavatý 2011).

Dokázat platnost této hypotézy je v současné době velmi obtížné. Můžeme snadno najít jednotlivce, kteří tvrdí, že pro ně EAŽ nemá žádnou hodnotu a podle toho se i parazitně chovají. Na to lze samozřejmě namítnout, že takto byli vychováni a že právě v přípravě fázi EAŽ je nutné mnohé měnit (viz Beck, Hlavatý 2011).

Za důležité však pokládáme to, že s pomocí této hypotézy jsme mohli najít desítky inovačních oblastí, které svými výsledky směřují k dlouhodobému EAŽ.

Za ještě důležitější je pak možné považovat to, že tato hypotéza umožňuje řešit závažné ekonomické problémy současnosti, na něž mainstreamová ekonomie nenachází odpovědi. Takovými oblastmi jsou např. důchodové zabezpečení, řešení nezaměstnanosti, rozpad rodin a nízká porodnost, financování péče o přestárlé, školská reforma, deficitní hospodaření státu a veřejného sektoru atd.

**5.** Na předchozí závěr pak navazují doporučení pro další vývoj v tomto výzkumu. Za klíčové považujeme změny v chápání ekonomické aktivity člověka jen jako práce v zaměstnání. Absurdně pak práce kuchařky v rodině, péče o děti nebo svépomocné opravy domácích zařízení, či vytápění rodinného domu nejsou považovány za ekonomické aktivity. Takový přístup je k těmto aktivitám dehonestující, a hlavně je hrubě nevhodný. Z lidského individua se pak místo stále aktivního subjektu dělá ve vyšším věku jen pasivní objekt péče.

Jsme si vědomi velkých obtíží při prosazování tohoto nového metodologického přístupu. Uplyne zřejmě ještě mnoho desetiletí, než se v této problematice změní mainstreamové uvažování a než proběhnou nákladné změny, počínaje změnou výukových programů, změnou statistik a konče změnou prožívání dlouhodobého EAŽ lidí, kteří budou i v období 50+ a ve stáří, i v období kariérových změn prožívat šťastný a plnohodnotný život. A to navzdory sofistikovaným tlakům dokonalého marketingu, reklamy, lobbingu, politiky atd. vlivných globálních subjektů, jimž dosavadní stav honby za „růstem“ naprosto vyhovuje.

## Literatura

- [1] Alan, J.: Etapy života očima sociologie. Panorama, Praha 1989. ISBN 80-7038-044-6.
- [2] Arnold, J. aj.: Psychologie práce pro manažery a personalisty. Computer Press, Brno 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] Beck, J.: Inovace a prodlužování ekonomicky aktivního života obyvatel. In: Role inovací při prodlužování ekonomicky aktivního života obyvatel. VŠMIE, Praha 2009, s. 9-22. ISBN 978-80-86847-47-4.
- [4] Beck, J.; Hlavatý, K.: Inovace prodlužující ekonomicky aktivní život. In: Úloha inovací (2011), s. 232-244.
- [5] Beck, J.; Hlavatý, K.: Změny v přípravě na dlouhodobý ekonomicky aktivní život. B&IT 1/2012. VŠMIE, Praha 2012, s. 46-67.
- [6] Beck, U.: Riziková společnost. Na cestě k jiné moderně. Slon, Praha 2004.
- [7] ISBN 978-80-7419-047-6.
- [8] Bedrnová, E.; Nový, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. PROSPEKTRUM, Praha 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [9] Blatný, M. aj.: Psychosociální souvislosti osobní pohody. Masarykova univerzita, Brno 2005. ISBN 80-86633-35-7.
- [10] Bočková, L. aj.: 50+ aktivně. Respekt institut. Praha 2011. ISBN 978-80-904153-2-4.
- [11] Cimbálníková, L. aj.: Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Praha 2012. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [12] Deaton, A.: Franco Modigliani and the Life Cycle Theory of Consumption. Princeton University, březen 2005.
- [13] Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století. Management Press, Praha 2000. ISBN 80-7261-021-X.
- [14] Easterlin, R. A.: Happiness in Economics. E. Elgar, Cheltenham 2002. ISBN 1 84064 754 X.
- [15] Edersheim, E. H.: Management podle Druckera. Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-181-2.
- [16] Gowland, D.: Makroekonomie. Victoria Publishing, Praha 1995.
- [17] ISBN 80-85865-22-X.
- [18] Frey, B. S.; Stutzer, A.: Happiness and Economics. Princeton 2001.

- [19] Hamel, G.; Breen, B.: Budoucnost managementu. Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-188-1.
- [20] Hargašová, M. a kol.: Skupinové poradenství. Grada, Praha 2009.
- [21] ISBN 978-80-247-2642-7.
- [22] Haškovcová, H.: Fenomén stáří. Havlíček Brain Team, Praha 2010. ISBN 978-80-87109-19-9.
- [23] Hořejší, B. aj.: Mikroekonomie. Management Press, Praha 2006.
- [24] ISBN 80-7261-150-X.
- [25] Hrdlička, M. aj.: Krize středního věku. Portál, Praha 2006. ISBN 80-7367-168-9.
- [26] [26] Hučka, M. aj.: Vývojové tendence velkých podniků. Beck, Praha 2011. ISBN 978-80-7400-198-7.
- [27] Charty seniorů a chronicky nemocných. Česká alzheimerovská společnost. Praha 2001. ISBN 80-86541-01-0.
- [28] Kebza, V.; Šolcová, I.: Syndrom vyhoření. SZÚ, Praha 2003. ISBN 80-7071-231-7.
- [29] Keller, J.: Přínos postmoderny pro růst HDP. Salon, 29. 11. 2012.
- [30] Matušínská, K.: Charakteristika spotřebního chování segmentu 50+ v Moravskoslezském kraji. Slezská univerzita v Opavě. Karviná 2012.
- [31] ISBN 978-80-7248-770-7.
- [32] Modigliani, F.: Přednáška při příležitosti udělení Nobelovy ceny 8. prosince 1985. In: Nobelova cena za ekonomii. Academia, Praha 1993, s. 562-584. ISBN 80-200-0362-2.
- [33] Monroe, J.: Ideální kariéra a zaměstnání. Grada, Praha 2007.
- [34] ISBN 978-80-247-1947-4.
- [35] Nový, L.: Životní dráha jako sociologický problém. UJEP, Brno 1989.
- [36] ISBN 80-210-0187-9.
- [37] Reich, R. B.: V pasti úspěchu. Prostor, Praha 2003. ISBN 80-7260-096-6.
- [38] Report on the Elderly in the Nethetlands. Changes in living situation. Social and Cultural Planning Office of the Netherlands, Haag 2001.
- [39] Říčan, P.: Cesta životem. Portál, Praha 2004. ISBN 978-80-7453-293-1.
- [40] Sen, A.: Etika a ekonomie. Vyšehrad, Praha 2002a. ISBN 80-7021-549-6.
- [41] Sen, A.: Rationality, Joy and Freedom. In: Easterlin 2002b, s. 226-239.



- [42] Schumacher, E. F.: Malé je milé. Doplněk, Brno 2000. ISBN 80-7239-053-X.
- [43] Sojka, M.: Dějiny ekonomických teorií. Havlíček, Praha 2010. ISBN 978-80-87109-21-2.
- [44] Sýkorová, D.; Chytil, O. (eds.): Autonomie ve stáří. Strategie jejího zachování. Zdravotně sociální fakulta Ostravské univerzity. Ostrava 2004. ISBN 80-7326-026-3.
- [45] Šimek, D.: Nová sociální a profesní rizika v zaměstnání. In: Sýkorová, D.; Chytil, O. (eds.): Ostrava 2004. s. 53-58.
- [46] Taleb, N. N.: Černá labuť. Paseka, Praha 2011. ISBN 978-80-7432-128-3.
- [47] Úloha inovací v prodlužování ekonomicky aktivního života. (Sborník z konference). VŠMIE, Praha 2011. ISBN 978-80-86847-57-3.
- [48] Valenta, F.: Inovace v manažerské praxi. Velryba, Praha 2001. ISBN 80-85860-11-2.
- [49] Vize ČMKOS pro Českou republiku. 28. 6. 2012.
- [50] [www.cmkos.cz/vize-cmkos-pro-cr\\_53.pdf](http://www.cmkos.cz/vize-cmkos-pro-cr_53.pdf)
- [51] Welch, J.: Rovnou k věci. Pragma, Praha 2001. ISBN 80-7205-214-4.
- [52] Zelený, M.: Bata Management System: A Built-in Resilience against Crisis at the Micro Level. AUCO Czech Economic Review, vol. 4, no. 1 (2010), s. 102 ad.

*Doc. Ing. Jiří Beck, CSc., Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva*

*Prof. Ing. Karel Hlavatý, DrSc., Vysoká škola manažerské informatiky, ekonomiky a práva*