

Postavení zaměstnanců nad padesát let na trhu práce

**Brožura je součástí projektu Třetí kariéra
zaměřeného na podporu celoživotního vzdělávání
a na zlepšení podmínek na trhu práce
pro cílovou skupinu 50+.**

Obsah

Pár slov úvodem	2
Třetí kariéra	3
O výzkumu	4
Charakteristika souborného výzkumného projektu	5
Zaměstnanci 50+ a trh práce	6
Podmínky pro uplatnění na trhu práce	7
Přednosti a handicapy připisované pracovníkům 50+	8
Zaměstnanci 50+ a vzdělávání	10
Srovnání mladších zaměstnanců a zaměstnanců 50+ na trhu práce	12
Zkušenosti s diskriminací	14
Chování firem	15
Příčiny horších podmínek pro pracovní uplatnění lidí 50+	16
Střední management 45+	18
Postavení na trhu práce	19
Postavení ve firmě	20
Pracovní kompetence	22
Kompetence pro řízení lidí	25
Schopnost vyrovnávat se s kritickými situacemi, stresem	27
Schopnost reagovat na změnu a spolupracovat s mladými lidmi	29
Zájem o profesní růst, plány do budoucna	31
Potřeba zdokonalovat se v profesních dovednostech	33
Analýzy k problematice 50+	37

Pár slov úvodem

Studie „O situaci starších pracovníků na trhu práce v ČR (2003)“, kterou zpracovala na přímou žádost České republiky OECD, uvádí, že je v naší zemi kromě nízké míry porodnosti také nízká míra zaměstnanosti starších pracovníků, tendence k předčasnému odchodu do důchodu, nízká míra zapojení starších pracovníků do rekvalifikačních kurzů a kurzů dalšího zvyšování odbornosti, vysoká nemocnost a úniky z trhu práce do částečných i trvalých invalidních důchodů.

V současné době na sto Čechů v produktivním věku (20–64 let) připadá 55 lidí, kterým je buď nad 65 let, nebo méně než dvacet. Tento poměr se však podle demografických odhadů má prudce změnit – na 100 produktivních lidí má připadnout 105 „závislých“. Doporučení od OECD pro Českou republiku je jednoznačné: „Najděte práci pro staré lidi, umožněte práci těm, kteří pracovat chtějí a mohou.“

Problém není jen ryze český. V českých firmách byl ale díky historickým procesům narušen kontinuální vývoj managementu a vznikla zde velká věková propast. Většina lidí v ohrožené věkové skupině 50+ vyrostla v období socialismu. Změny na začátku 90. let 20. století byly pro řadu z nich obtížně přijatelné, náročné, někdy se staly příčinou deziluze. Navíc na konci devadesátých let zažili tito lidé poprvé masové propouštění. Dříve nabyté zkušenosti a dovednosti přestaly být dostačujícími, vyvstala potřeba učit se novým poznatkům, moderním, náročnějším technologiím.

Kromě toho ani zaměstnavatelé se dosud nenaučili, jak efektivně pracovat s touto skupinou, neexistují systémy práce se staršími zaměstnanci. Trend „mladých manažerů“, kdy mladí velí starším, vyvolává mezigenerační napětí, nepochopení. I celospolečensky je problém starších lidí na trhu práce zobrazován spíše schematicky, ve spojení s důchody, nemocemi apod. Kromě vědeckého a uměleckého světa média vzory pracovně aktivních starších lidí nenabízejí.

Jedním z řešení je zaměřit se na celoživotní vzdělávání, které pomůže lidem vypěstovat a udržet si návyk neustále zlepšovat své schopnosti a dovednosti a tím zvyšovat možnost pracovního uplatnění i kvalitního života. To potvrzují i statistiky – nejvyšší procento lidí nad 55 let, kteří stále pracují, je v zemích, kde je zavedenou praxí si celý život zvyšovat kvalifikaci a studovat: v Irsku (87 %), Dánsku (60 %), Velké Británii (55 %). V České republice je takto aktivních 42 % lidí.

Rozvojové partnerství Třetí kariéra chce právě do této oblasti vnést novou inspiraci a dosud zaměstnaným lidem ve věkové kategorii 50+ poskytnout řešení, jak se udržet na trhu práce, neztrácet sebevědomí a sebedůvěru, jak zhodnocovat životní zkušenosti a získávat nové, jak být přínosem v moderních dynamických firmách.

Třetí kariéra

Rozvojové partnerství Třetí kariéra je dvouletý projekt na podporu celoživotního vzdělávání a na zlepšení podmínek na trhu práce pro cílovou skupinu 50+ ve středočeském regionu. Inovativní projekt má následující cíle:

Výzkum

Zmapovat současnou situaci v českých firmách, získat přehled o osobních a pracovních aspiracích zaměstnanců 50+ a zjistit názory a postoje ekonomicky aktivního obyvatelstva v ČR k problémům spojeným s udržením skupiny zaměstnanců starších 50 let na trhu práce.

Programy pro zaměstnance a management

Na základě výsledků výzkumu vytvořit a v praxi ověřit metodiky – rozvojové programy:

- První je určený HR manažerům a zaměstnavatelům a bude zaměřen na to, jak lépe spolupracovat a využít potenciál zaměstnanců 50+.
- Druhý je určený přímo zaměstnancům a pomůže jim posílit jejich motivaci ke zvyšování kvalifikace, odbornosti a flexibility.

Informace

Medializací tématu a prezentací pozitivních zkušeností chceme prolomit současné stereotypní mínění o věkové kategorii 50+ a přispět i ke změně obecného názoru na sebe sama v kategorii 50+.

Příjemce grantu

Poradenská a vzdělávací společnost EXPERTIS PRAHA, spol. s r. o.

Partneři projektu

- CSP Management Consultants, s. r. o.
- Economia, a. s. – divize Economia OnLine
- STEM, s. r. o.
- Středočeská asociace manažerek a podnikatelek, o. s.
- Škoda Auto, a. s. – útvar Vzdělávání dospělých
- Vysoká škola ekonomická, Praha

Kontakt

Kateřina Kubešová, manažerka projektu

Kateřina Dobiášová, koordinátorka projektu

E-mail: info@tretikariera.cz

Tel.: 739 091 448

Více informací o projektu Třetí kariéra a problematice 50+ na www.tretikariera.cz.

O výzkumu

Výzkumný projekt probíhající v rámci rozvojového partnerství Třetí kariéra byl vzhledem k ambiciózním cílům rozdělen na několik etap a byly použity kvantitativní i kvalitativní metody šetření k získání co nejkomplexnějšího pohledu na problematiku postavení lidí 50+ na trhu práce.

Základními cíli kvalitativní části bylo zjistit, jak **zaměstnavatelé** vnímají možnosti uplatnění lidí starších padesáti let na trhu práce, kde vidí příčiny možného horšího uplatnění této skupiny pracovníků, v čem jsou přednosti, nedostatky a specifika věkové kategorie 50+ a jaké jsou firemní politiky, postupy a procesy s ohledem na skupinu 50+. Ve dvou kvantitativních výzkumech pak byl mapován pohled **zaměstnanců** na své možnosti, a to v celé ČR, i u specifické skupiny středního managementu 45+ ve Středočeském kraji.

Z výsledků tří realizovaných výzkumů vyplývá, že postavení lidí 50+ na trhu práce je vnímáno jako problém, a to jak zaměstnanci, tak zaměstnavateli. Srovnání šetření mezi zaměstnavateli s výzkumem manažerů ve středočeském regionu však odhalilo závažnou skutečnost, která stojí za pozornost při nastolování postavení 50+ na trhu práce jako celospolečenského problému.

Manažeři vzhledem ke konkurenci na trhu práce jen neradi otevřeně přiznávají, že jsou oblasti, které ve své profesi ne zcela zvládají, a proto raději deklarují, že žádný problém necítí. Jelikož své požadavky nedávají najevo, firmy celkem přirozeně nepovažují skupinu svých starších zaměstnanců za problematickou a problematika zaměstnávání osob starších padesáti let pro ně není aktuálním tématem. Vytváří se tak kruh, kdy problém, který není pojmenován, nemůže být ani řešen.

Podnícení masovějšího zájmu o problematiku zaměstnávání osob 50+ a jejich postavení na trhu práce obecně vyžaduje otevřít toto téma k širší diskusi a vést informační kampaň, která by podnítila zájem zaměstnavatelů i zaměstnanců 50+ v širším měřítku.

STEM se dlouhodobě zabývá aplikovaným sociologickým výzkumem, zaměřuje se na studium životních podmínek, hodnot, postojů a názorů obyvatelstva. Specializuje se zvláště na rozbor sociálních problémů, na výzkum komunikace a na politickou analýzu. STEM využívá širokou škálu technik kvantitativního i kvalitativního výzkumu, vyvíjí vlastní metodické postupy a pečlivě dbá na časovou i mezinárodní srovnatelnost dat. Má bohatou zkušenost z domácích i zahraničních výzkumů, mezinárodních srovnávacích šetření a z řešení konkrétních problémů klientů z řad velkých institucí i menších soukromých firem. Za více než 15 let své existence provedl STEM kolem 400 rozsáhlých šetření, ve kterých se dotázal více než 500 tis. obyvatel ČR.

Kontakt

PhDr. Jitka Sýkorová, garant za oblast výzkumu, e-mail: sykorova@stem.cz

Charakteristika souborného výzkumného projektu

Výzkumná fáze	EXPERTNÍ ŠETŘENÍ ZAMĚSTNAVATELŮ	ZAMĚSTNANCI STARŠÍ 50 LET	MANAŽĚŘI KOLEM 50 LET	MATERIÁLOVÉ STUDIE
Typ výzkumu	Kvalitativní šetření	Kvantitativní sociologický výzkum	Kvantitativní sociologický výzkum	Sekundární analýza
Cílová skupina	Firmy ve Středočeském kraji nad 50 zaměstnanců, soukromý sektor	Zaměstnanci ve věku 18–65 let	Vedoucí pracovníci na střední úrovni řízení ve věku 45+ působící v komerčních organizacích se 40 a více zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> Sociálně demografická analýza Středočeského kraje se zaměřením na populaci starší 50 let Základní charakteristiky zaměstnanosti ve Středočeském kraji Zaměstnanost starších pracovníků v kontextu Evropské unie Pracovněprávní možnosti zvýšení flexibility zaměstnání a řešení v oblasti důchodového zabezpečení Bariéry a příležitosti pro pracovní uplatnění pracovníků ve věku 50+ Vývoj profesionálních schopností s přibývajícím věkem a způsoby jejich rozvoje a udržování
Metoda výběru	Stratifikovaný výběr (základní soubor byl rozdělen na dílčí oblasti – dle sektoru působení umístění a velikosti firem, v každé této oblasti byl proveden prostý náhodný výběr tak, aby výběrový soubor odrážel strukturu základního souboru)	Kvótní výběr podle pohlaví, věku a vzdělání, velikostního pásma bydliště a regionu	Cílený výběr podle typu organizace, počtu zaměstnanců, věku a zastávané pozice	
Technika dotazování	Individuální hloubkové rozhovory	Standardizované osobní rozhovory (face-to-face)	Standardizované osobní rozhovory (face-to-face)	
Termín výzkumu	Únor až duben 2006	Březen 2006	Duben až červen 2006	Prosinec 2005 – červen 2006
Výběrový soubor	30 respondentů	1011 respondentů	558 respondentů	

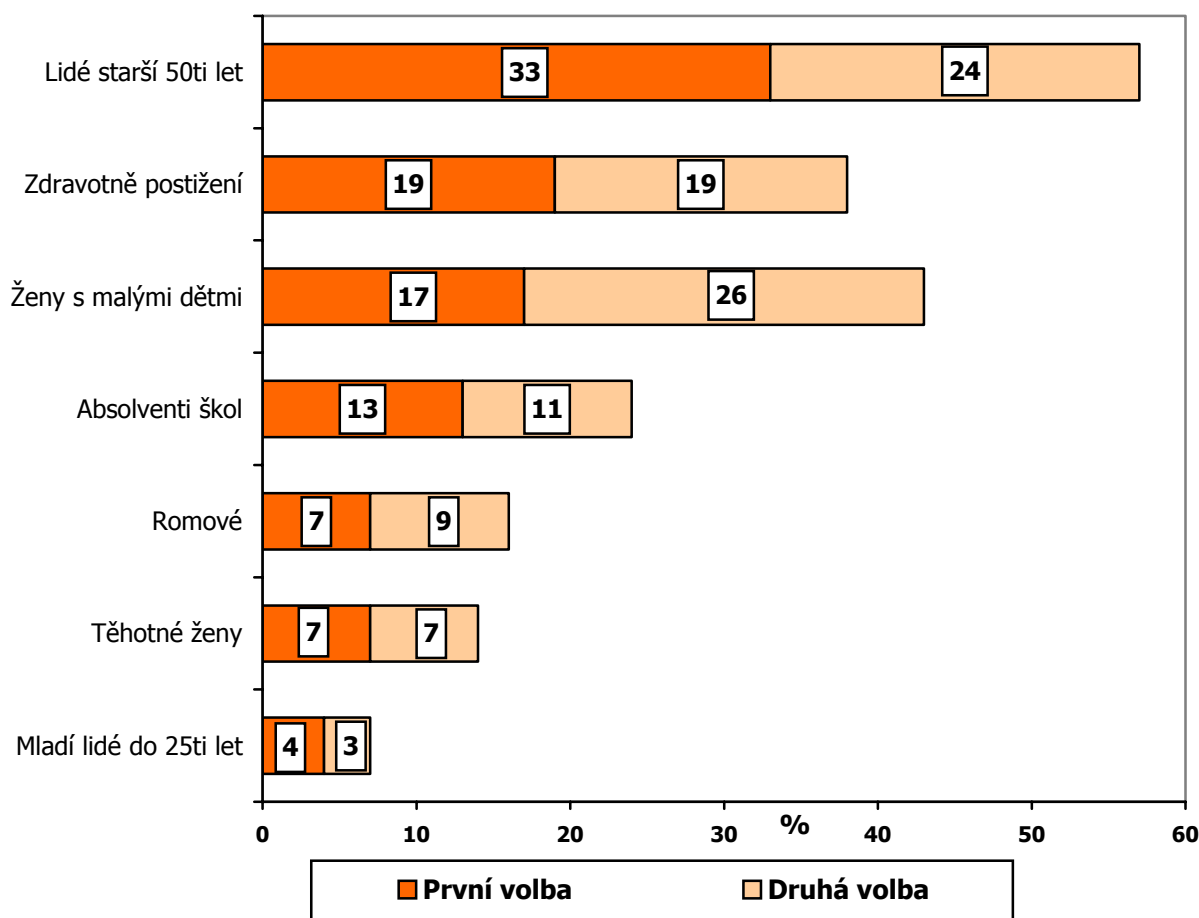


ZAMĚSTNANCI 50+ A TRH PRÁCE

Podmínky pro uplatnění na trhu práce

Podle názoru samotných zaměstnanců hraje vyšší věk na trhu práce mnohem negativnější roli než zdravotní postižení, péče o malé dítě, nebo příslušnost k odlišné rase. Ze sedmi kategorií obyvatel, o nichž se v souvislosti s nerovnými podmínkami na trhu práce hovoří nejvíce, jsou lidé starší padesáti let řazeni na první místo žebříčku.

"Z následujících skupin vyberte podle pořadí dvě, o kterých se domníváte, že právě tyto dvě skupiny lidí mají nejhorší podmínky pro uplatnění na trhu práce u nás."



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

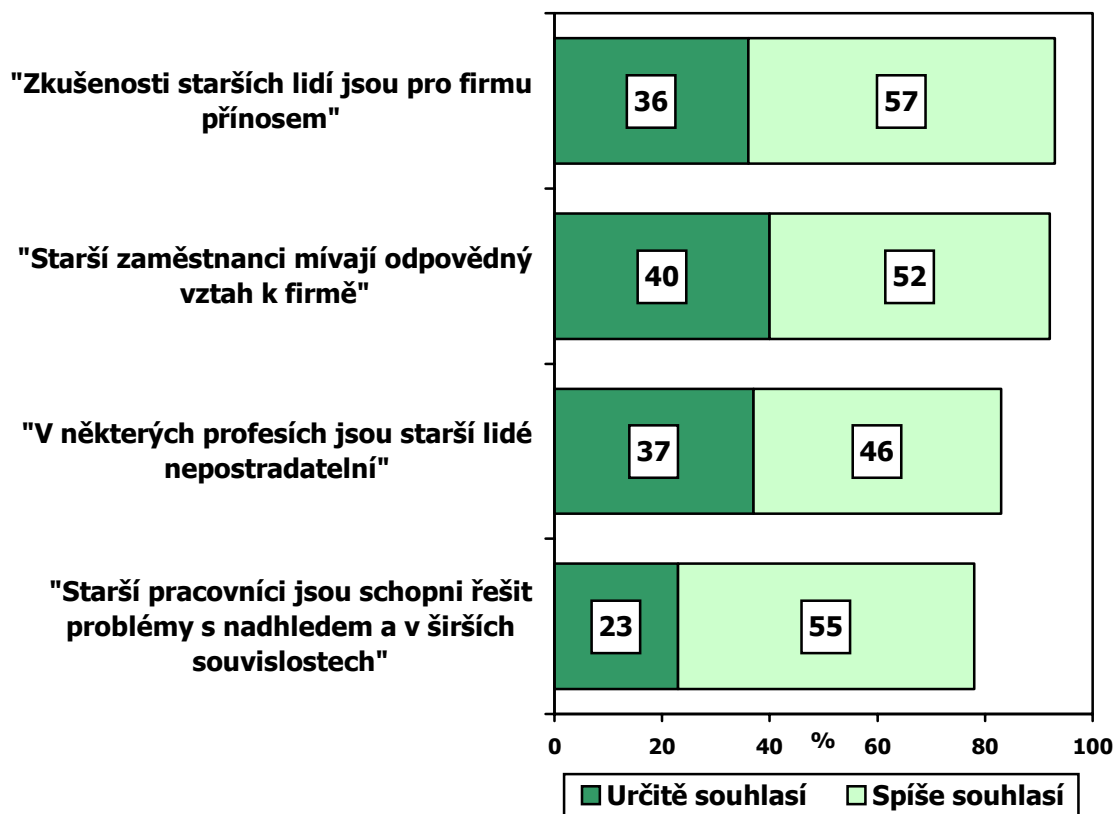
O tom, že vyšší věk je podle zaměstnanců zásadním negativním faktorem při uplatnění na trhu práce, se lze přesvědčit i z odpovědí na jiné otázky. Tři čtvrtiny zaměstnanců se domnívají, že starší lidé nacházejí pracovní příležitosti především v horších a špatně placených oborech. Ještě větší část je pak přesvědčena, že pracovní uplatnění pro lidi nad padesát let je u nás velký problém, který je třeba rychle řešit (84 %).

Přednosti a handicapy připisované pracovníkům 50+

Vnímání obecných **vlastností** pracovníků 50+ má spíše pozitivní profil. Jsou jim přisuzovány více pozitivní atributy vyššího věku (zkušenost, zodpovědnost, spolehlivost, píle, profesionalita, důvěryhodnost atd.) než znaky, které mají s vyšším věkem negativní souvislost (nevýkonnost, slabost, zkosnatělost, neperspektivnost atd.).

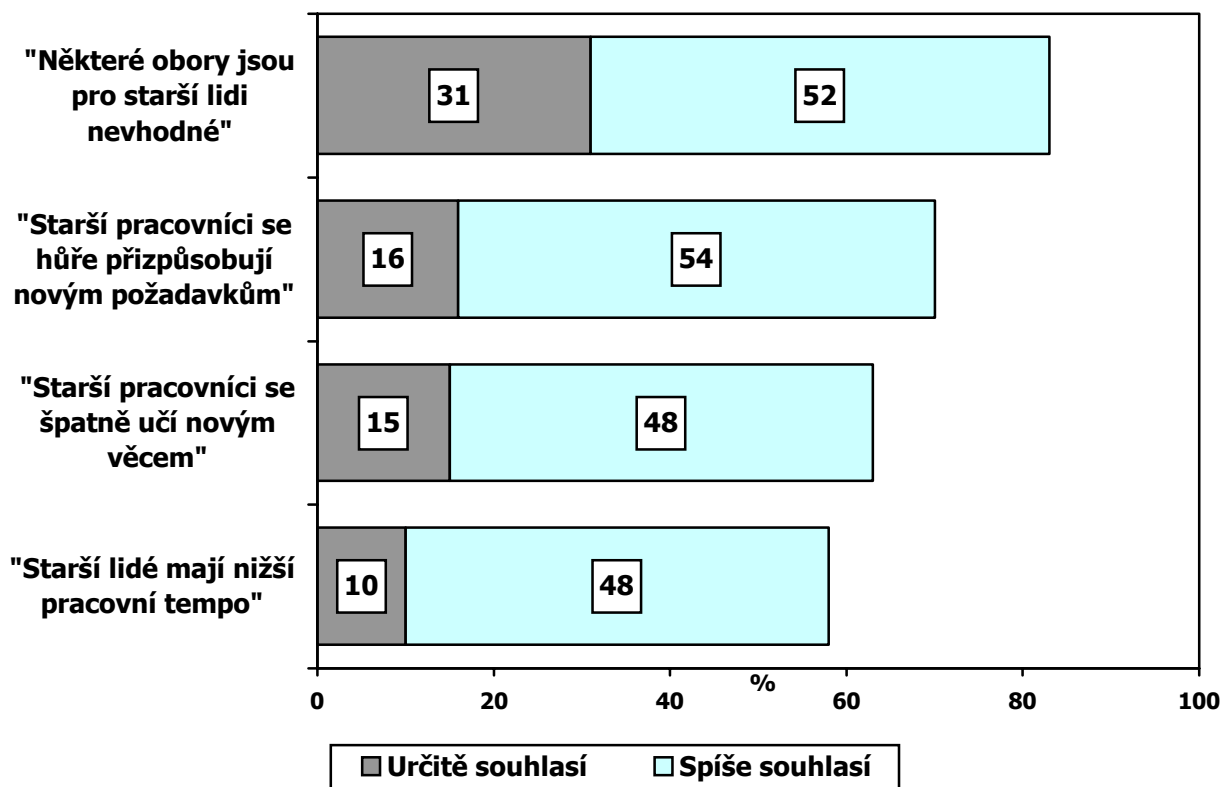
Oceňování **pracovních schopností** lidí ve vyšším věku již tak jednoznačně pozitivní profil nemá. I tady jsou více zdůrazňovány jejich přednosti (s výroky o přednostech starších pracovníků souhlasí 78 % až 93 % zaměstnanců), nicméně přesvědčení o pracovních handicapech starších lidí je jen o něco méně časté (63 % až 83 %). Bilancování toho, co tato kategorie lidí v průběhu svého profesionálního života získala a co postupně ztratila, vyznívá spíše ve prospěch zisků než ztrát. Nelze přehlédnout, že přes větší důraz kladený na přednosti starších pracovníků jsou jejich handicapy uznávány také velmi často.

Vnímání předností starších pracovníků



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Vnímání handicapů starších pracovníků



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

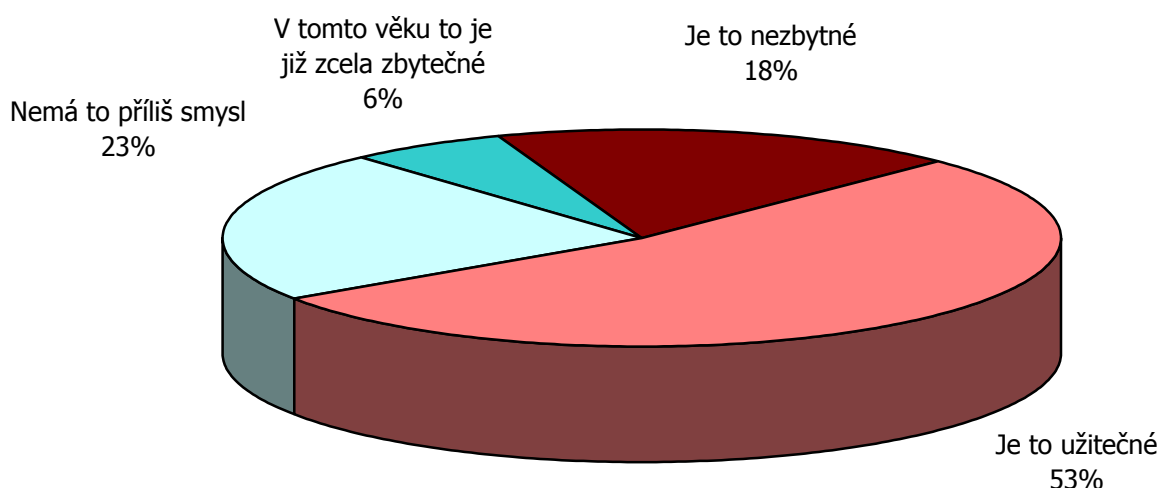
Z odpovědí respondentů – zaměstnanců je vidět, že na starší pracovníky mají utvořen poměrně **stereotypní pohled**. Největšími přednostmi lidí 50+ na trhu práce jsou zkušenosti a s nimi související nadhled a odpovědnost, na straně druhé jsou handicapry jako špatné učení se novým věcem a horší adaptabilita na změny, případně nižší pracovní tempo. Věk je podle samotných zaměstnanců faktorem, který jistým způsobem určuje pozici na trhu práce a segmentuje pracovníky. Pro jisté profese jsou podle nich starší lidé nepostradatelní a naopak některé obory jsou pro ně zase nevhodné.

Podobně jako zaměstnanci se i zaměstnavatelé celkem shodují v pojmenování předností a nedostatků starších pracovníků. Jak spontánně uvádějí, jednoznačnými klady jsou životní zkušenosti, odborné profesní znalosti a léty získaný nadhled v konfliktních situacích. Z nedostatků pracovníků starších padesáti let zmiňují zaměstnavatelé především nižší schopnost přizpůsobit se firmě a jejím postupům, malou flexibilitu, nízkou schopnost učit se novým věcem a ochotu na sobě pracovat. Jak vyplývá z této série výzkumů, v české společnosti existuje poměrně ustálený názor, jaké přednosti a nedostatky má (nebo má mít) starší pracovník, sdílený stejnou měrou oběma aktéry na trhu práce – zaměstnanci i zaměstnavatelé. Stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního staršího pracovníka je v pracovním prostředí přítomen velice silně.

Zaměstnanci 50+ a vzdělávání

V našich podmínkách jsou představy o vzdělání a odbornosti stále často spojovány se studiem nebo vyučením absolvovaným v mladém věku, před započatím nebo na počátku profesní dráhy. Proti těmto tendencím působí ovšem tlak podmínek na trhu práce, což potvrzuje i náš výzkum. Důležitost průběžného vzdělávání osob ve vyšším produktivním věku zdůrazňovala velká část respondentů – zaměstnanců (71 %). Jen minimální podíl označil další vzdělávání pracovníků starších padesáti let za zbytečné, podle většiny doplňování kvalifikace u této kategorie pracovníků nějaký význam má. Nelze ovšem přehlédnout, že vědomí potřeby dalšího rozšiřování kvalifikace pracovníků nad padesát let není příliš silné – většina zaměstnanců považuje rozšiřování kvalifikace sice za užitečné, ne však nezbytné.

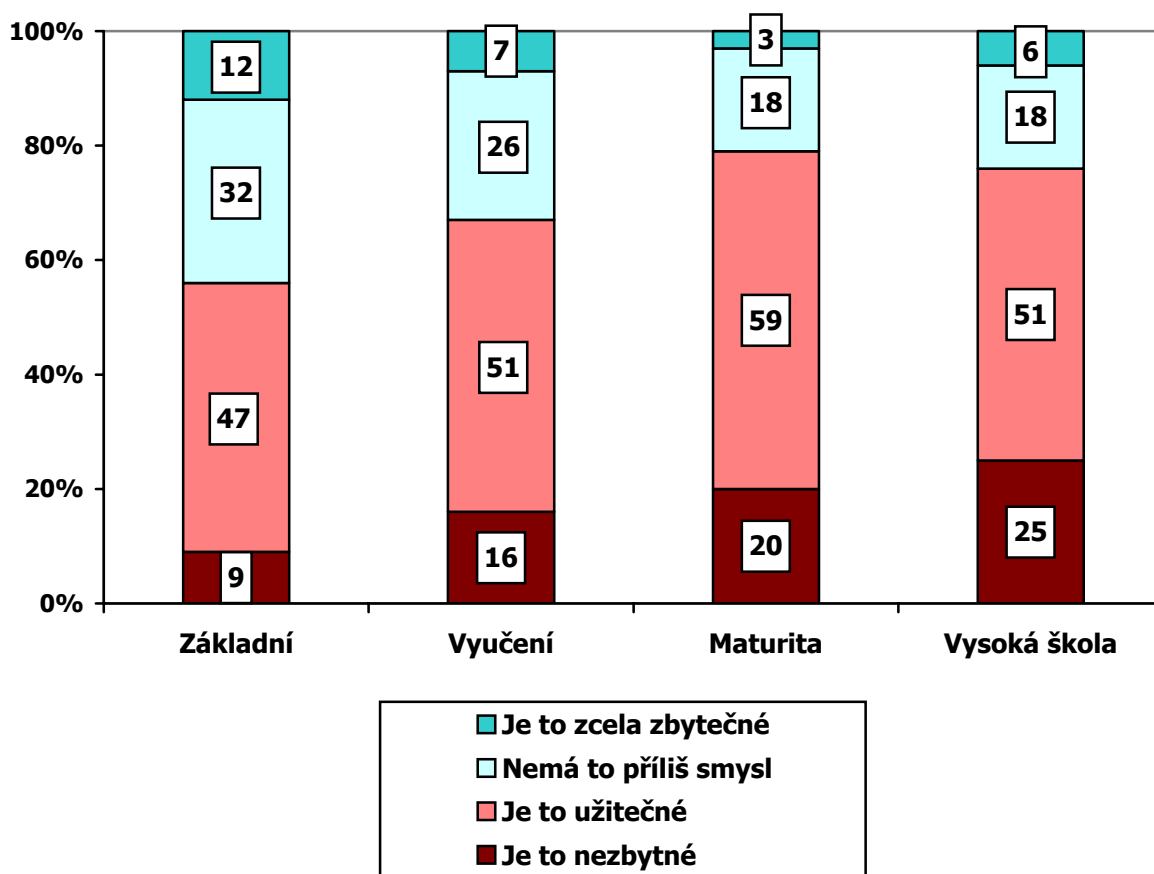
"Jak důležité je podle Vašeho názoru průběžné, další vzdělávání pro lidi starší padesáti let?"



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Zajímavé je, že do názorů zaměstnanců na význam dalšího vzdělávání starších pracovníků se nijak významně nepromítá vliv věku. V zásadě stejná stanoviska k němu zaujímají jak osoby ve vyšším věku, tak i nejmladší věkové kategorie zaměstnanců. Charakteristické pro současné klima u nás je rovněž to, že potřebu doplňovat si znalosti a odborné schopnosti u pracovníků nad padesát let si uvědomují spíše lidé s vyšším než nižším vzděláním. Pro maturanty to je častěji užitečná věc, z pohledu vysokoškoláků je to častěji věc nezbytná.

Důležitost přikládána dalšímu vzdělávání lidí starších 50ti let podle úrovně dosaženého vzdělání



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Srovnání mladších zaměstnanců a zaměstnanců 50+ na trhu práce

Rozdíly v podmínkách na trhu práce pro mladší a starší zaměstnance jsou mnohdy označovány za poměrně velké. Názory respondentů vypovídají o tom, že věková diferenciaci na trhu práce, jestliže existuje, je jednoznačně založena na znevýhodňování lidí ve vyšším produktivním věku.

Jedinou sférou práce, ve které jsou podmínky pracovníků 50 + vnímány jako **lepší** v porovnání s podmínkami mladších lidí, jsou příležitosti k využívání kvalifikace a pracovních zkušeností.

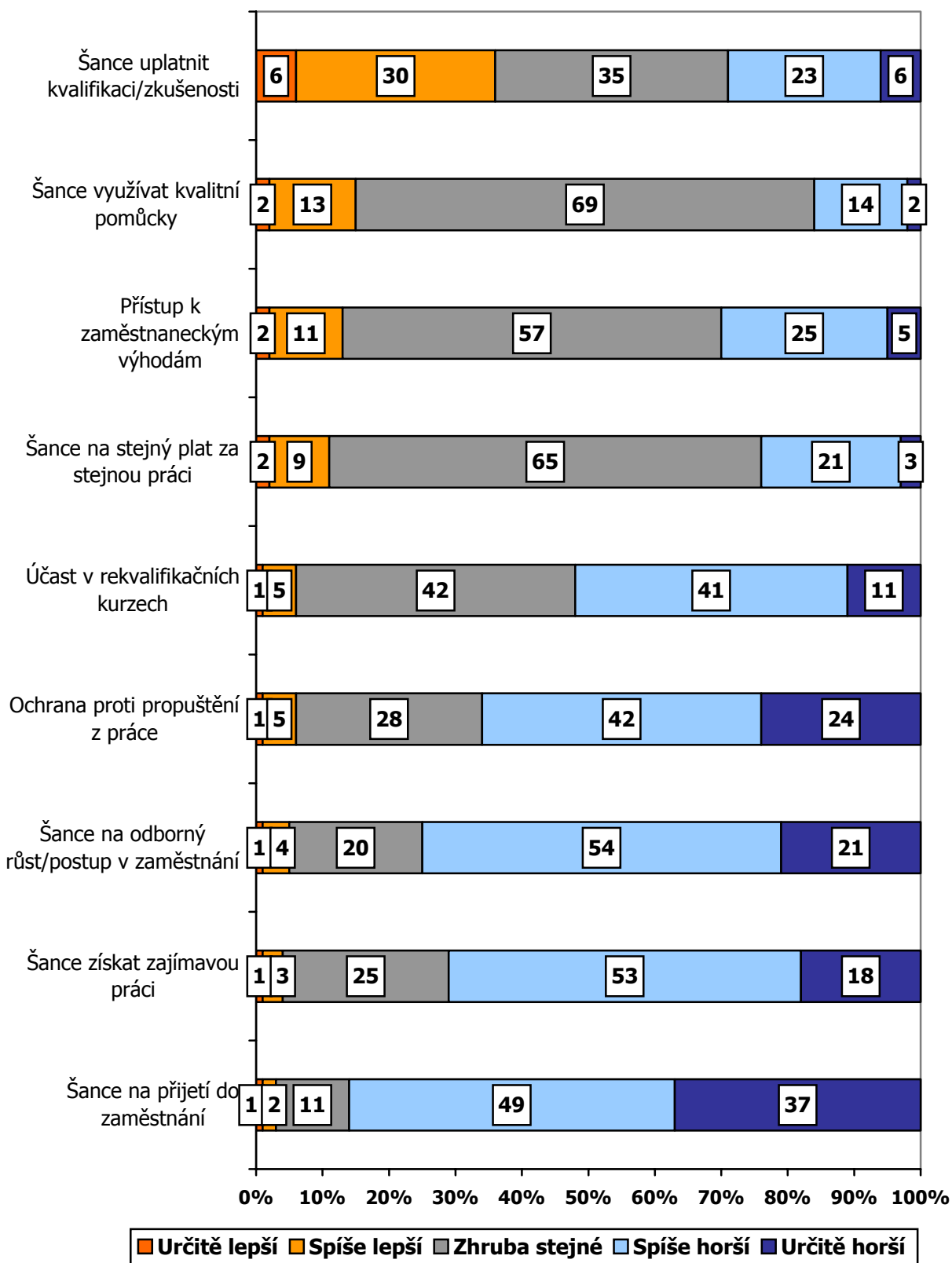
Naopak největší rozdíly v **neprospěch** pracovníků nad padesát let jsou pocíťovány u šancí získat a udržet si práci (šance na přijetí do zaměstnání, příležitost získat zajímavou práci, ochrana proti propuštění z práce) a jen o něco méně také u příležitostí pro profesní vzestup (šance na odborný růst a postup v zaměstnání, účast v rekvalifikacích pořádaných na pracovišti).

Jako **zhruba stejné** u lidí 50+ jako u mladších pracovníků jsou hodnoceny podmínky pro vlastní výkon zaměstnání a jeho finanční ohodnocení (možnost využívat kvalitní pracovní pomůcky, přístup k zaměstnaneckým výhodám a šance získat stejný plat za stejnou práci).

Rozdíly ve vnímání podmínek mladších a starších lidí na trhu práce ukazují obraz pracovníka nad padesát let jako člověka, který podstatně hůře než jeho mladší kolegové získává práci a má větší problém si ji udržet. Pokud práci získá, má většinou podobné podmínky pro výkon zaměstnání a finanční ohodnocení jako mladší pracovníci. Stejně a někdy i větší má také příležitosti pro uplatnění své kvalifikace a pracovních zkušeností. Pro další odborný růst a postup v zaměstnání je ale méně perspektivní a dostává méně příležitostí než mladší pracovníci.

V názorech na podmínky, které v porovnání s mladšími lidmi mají pracovníci nad padesát let v různých oblastech práce, se jednotlivé skupiny zaměstnanců liší jen velmi málo. Podobně hodnotí situaci ve sledovaných sférách práce muži a ženy i všichni zaměstnanci bez ohledu na věk. Žádnou roli nehraje ani vzdělání respondentů. Mínění, že v tomto věku mají lidé horší podmínky než lidé mladší, je stejně časté u zaměstnanců se základním vzděláním jako například u vysokoškoláků, u dělníků jako u odborných pracovníků. Jako kdyby vyšší věk byl tím, co eliminuje pozitivní vliv vzdělání na šance získat práci.

"U každé z následujících oblastí práce mi řekněte, zda v ní mají podle Vás lidé starší padesáti let lepší, stejné nebo horší podmínky než mladší lidé."

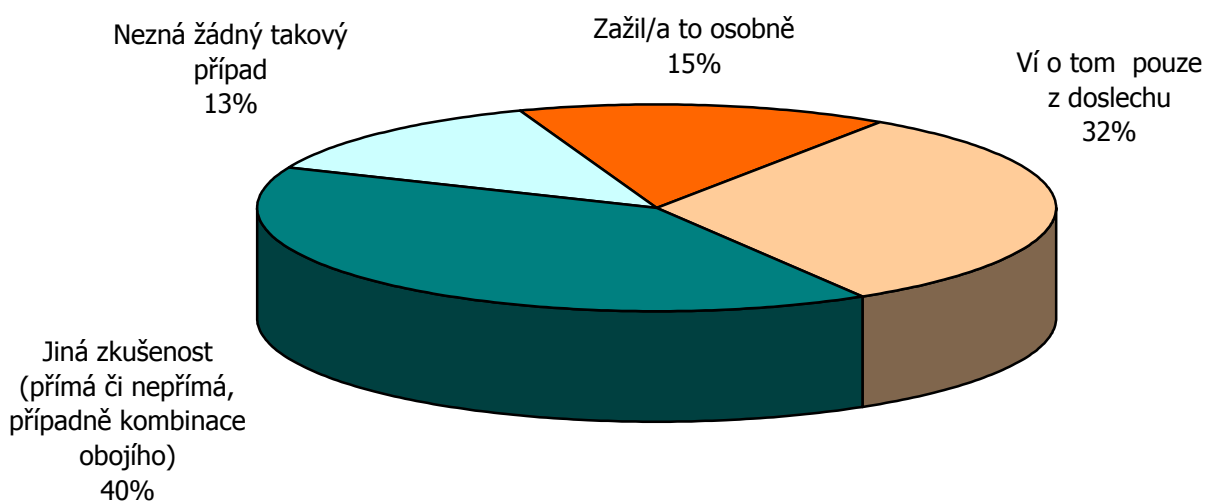


Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Zkušenosti s diskriminací

Je nesporné, že věk je jedním z hlavních faktorů, které spoluurčují pozici lidí na trhu práce. Stejně tak není pochyb o tom, že i když kvalitativní rozlišování podle věku není díky právním úpravám přípustné, ve skryté formě existuje. V našem výzkumu pouze 13 % zaměstnanců uvedlo, že se s diskriminačním chováním vůči pracovníkům starším padesáti let nikdy nesešlo. I když část zkušeností se záměrným znevýhodňováním této kategorie pracovníků je pouze zprostředkovaná (o nějakém takovém případě lidé vědí pouze z doslechu), zůstává stále více než polovina zaměstnanců, kteří se s touto formou věkové diskriminace setkali přímo, z toho 15 % ji zažilo samo na sobě.

"Máte Vy osobně nebo někdo jiný z Vaší rodiny nějakou zkušenost, případně byl/a jste svědkem nebo víte z doslechu o případu záměrného znevýhodňování lidí nad padesát let na trhu práce?"



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Chování firem

Zaměstnavatelé se domnívají, že firemní kultura, personální politiky, postupy a procesy jsou ve zkoumaných firmách z hlediska věku nastaveny neutrálně a nediskriminačně. Ujistíují, že se tak snaží neupřednostňovat některou z věkových skupin. V praxi však byly zjištěny odchylky, zejména v procesu přijímání pracovníků a při jejich propouštění. Starsí člověk jako uchazeč o práci má poměrně těžký úkol obstát, a to i díky zažitému stereotypu staršího pracovníka. Naopak při propouštění zaměstnanců hraje u části zaměstnavatelů roli jisté sociální citění a tyto firmy se snaží starší pracovníky nepropouštět těsně před dosažením důchodového věku.

Zaměstnavatelé jsou poměrně málo informováni o užitečnosti programové práce se skupinou starších zaměstnanců. Zároveň nemají pocit, že jim chybí informace o problematice zaměstnávání lidí starších padesáti let, protože toto téma nevnímají jako problém a případnými specifiky starších pracovníků se nezabývají. Většina zaměstnavatelů rovněž nevidí možnou paralelu mezi prosperitou firmy a systematickou prací s touto věkovou kategorií.

S věkovou strukturou zaměstnanců nějakým způsobem pracuje poměrně velká část firem. Sledování věkové struktury se projevuje především, i když ne systematicky, při přijímání zaměstnanců, zejména ve snaze nahradit pracovníky odcházející do důchodu a při sestavování a doplňování pracovních týmů (právě zde mohou mít šanci starší pracovníci). Důvodem práce s údaji o věkové struktuře zaměstnanců však není specifická potřeba práce s jednotlivými věkovými skupinami nebo zaměření se právě na zaměstnance starší padesáti let.

Z výpovědí zaměstnavatelů nelze soudit na přímý vztah mezi věkem pracovníka a jeho odměňováním. Mzdy, odměny, ani přístup k benefitům nabízených firmou nejsou u žádné z vybraných firem závislé na biologickém věku, u některých se zohledňuje délka pobytu ve firmě (senioráty). Podobně další vzdělávání není podle zaměstnavatelů dáno nebo omezeno věkem, ale odborností a pozicí ve firmě.

Zaměstnavatelé prohlašují, že jsou ochotni investovat, a v rámci svých stávajících programů také investují, do zaměstnanců starších padesáti let, ovšem stejně jako do ostatních pracovníků. Otevřené programové zaměření na jednu věkovou skupinu by podle nich mohlo narušit zavedenou a deklarovanou politiku rovného přístupu ke všem zaměstnancům. Neutrálně nastavená personální politika, která otevřeně neupřednostňuje žádnou kategorii zaměstnanců, je považována za přednost firemní kultury a jen minimum zaměstnavatelů připouští pochybnosti, zda uplatňování strohé rovnosti bez ohledu na specifika jednotlivých skupin zaměstnanců není pro prosperitu firmy nevýhodné.

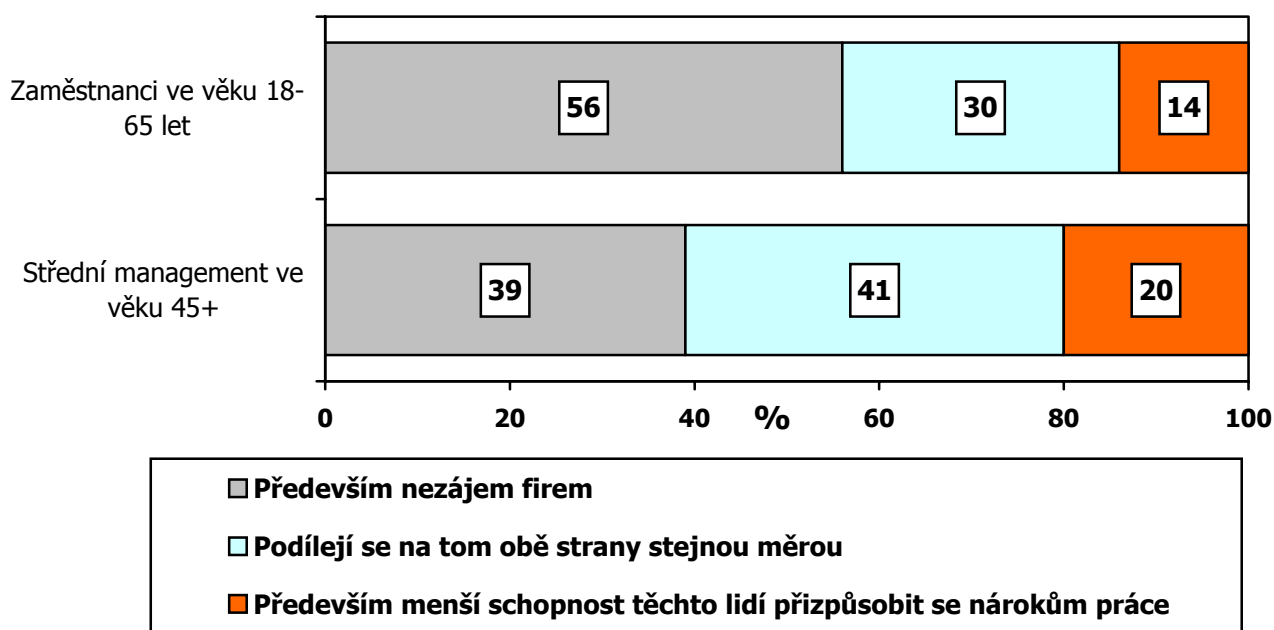
Příčiny horších podmínek pro pracovní uplatnění lidí 50+

Odpověď na otázku, kde různé skupiny respondentů vidí příčiny horšího uplatnění lidí starších 50 let na trhu práce, bylo jedním ze základních cílů série výzkumů. Výsledky ukazují velké rozdíly v pohledech zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Zaměstnanci se obecně mírnou většinou kloní k názoru, že za horšími podmínkami uplatnění lidí 50+ na trhu práce stojí především nezájem firem. O něco méně jich rozložilo odpovědnost za horší pracovní uplatnění rovnoměrně mezi firmy a starší pracovníky. Jen malá část zaměstnanců si myslí, že za horšími podmínkami starších lidí na trhu práce stojí menší schopnost přizpůsobit se novým nárokům. Přesvědčení zaměstnanců o neochotě firem zaměstnávat pracovníky ve vyšším produktivním věku je poměrně silné.

Trochu jiný úhel pohledu nabízejí pracovníci středního managementu starší 45 let. Na rozdíl od zaměstnanců vidí větší míru odpovědnosti za horší postavení na trhu práce ve slabší přizpůsobivosti starších zaměstnanců. Nejenom že tuto odpověď častěji explicitně uvádějí, ale také vypovídají, že na horším pracovním uplatnění se podílejí firmy i zaměstnanci stejnou měrou.

"Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí:"



Pramen: STEM, TR 06/03, Postavení zaměstnanců nad 50 let, 1 011 respondentů

Pohled zaměstnavatelů je poněkud jiný. Z kvalitativní analýzy vyplývá, že většina zaměstnavatelů si uvědomuje zhoršené podmínky pro uplatnění lidí starších padesáti let na trhu práce. Příčiny horšího uplatnění této skupiny pracovníků vidí ovšem zástupci firem především na straně starších zaměstnanců a uchazečů o práci, v jejich menší schopnosti přizpůsobit se novým nárokům. Tuto možnost neuvádí sice většina zaměstnavatelů explicitně a spíše má tendenci klonit se k neutrální variantě, že odpovědnost leží na obou stranách. Zároveň ovšem ti, kteří tuto neutrální variantu volí, kladou u vysvětlování svých názorů jasný důraz na nedostatky starších pracovníků a opomíjejí zmínit, jaký podíl na horších podmínkách na trhu práce pro pracovníky 50+ mají samotné firmy.

VARIANTY ODPOVĚDÍ	POČET RESPONDENTŮ
Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí <u>především</u> nezáměr firem o tuto kategorii zaměstnanců.	3
Za horšími podmínkami pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let stojí <u>především</u> menší schopnost přizpůsobit se nárokům práce u této kategorie zaměstnanců.	8
Na horších podmínkách pro pracovní uplatnění lidí nad 50 let se podílejí obě strany zhruba <u>stejnou měrou</u> .	16
<i>Nesouhlasí s nabídnutými možnostmi, tedy odmítá, že by lidé nad 50 let měli horší podmínky pro uplatnění v zaměstnání.</i>	3

Pramen: STEM, Expertní šetření se zaměstnavateli, Postavení zaměstnanců nad 50 let na trhu práce, 30 respondentů

Ačkoliv si toho firmy nemusejí být vědomy, zaměstnanci projevují poměrně velké očekávání, že jim zaměstnavatelé vytvoří takové prostředí, ve němž se i ve starším věku budou moci v rámci svých schopností a možností dobře uplatnit. Nejčastěji odpovídají, že za pracovní podmínky může nezáměr firem, právě zaměstnanci v rozpětí 45–59 let. Podobně je tomu u lidí s nižším vzděláním a v dělnických profesích. Jinými slovy ukazuje se, že čím více se jedinec cítí být na trhu práce oslabený, ať již z důvodu vyššího věku nebo nižší kvalifikace, tím častěji očekává od firmy pomocnou ruku.

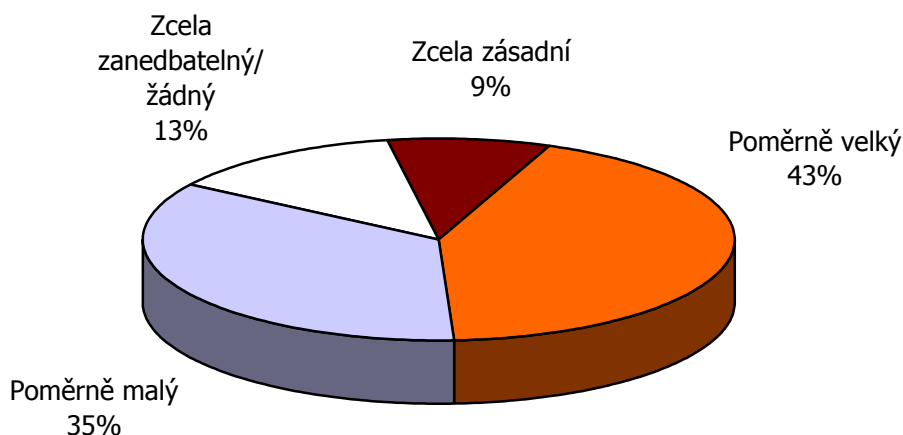


STŘEDNÍ MANAGEMENT 45+

Postavení na trhu práce

Výzkum ukázal, že sledovaní **manažeři se cítí být suverénnější**, než zaměstnanci obecně. Více než tři čtvrtiny z nich se domnívají, že se zkušenostmi, které mají, se mohou na trhu práce uplatnit dobře. Je ale zřejmé, že za touto odpovědí se mnohdy skrývají **pochybnosti**, zda s jednou nabytými zkušenostmi lze dlouhodobě vystačit. Takové pochybnosti jsou zřejmě jedním z důvodů, proč každý druhý manažer zároveň říká, že uplatnění na trhu práce představuje pro něho osobně poměrně velký nebo dokonce zásadní problém. Většina vedoucích pracovníků působících na úrovni středního managementu je si vědoma nebezpečí přeceňování získaných zkušeností a je připravena se ve svých profesních schopnostech zdokonalovat.

"Jak velký problém pro Vás osobně představuje uplatnění na trhu práce?"



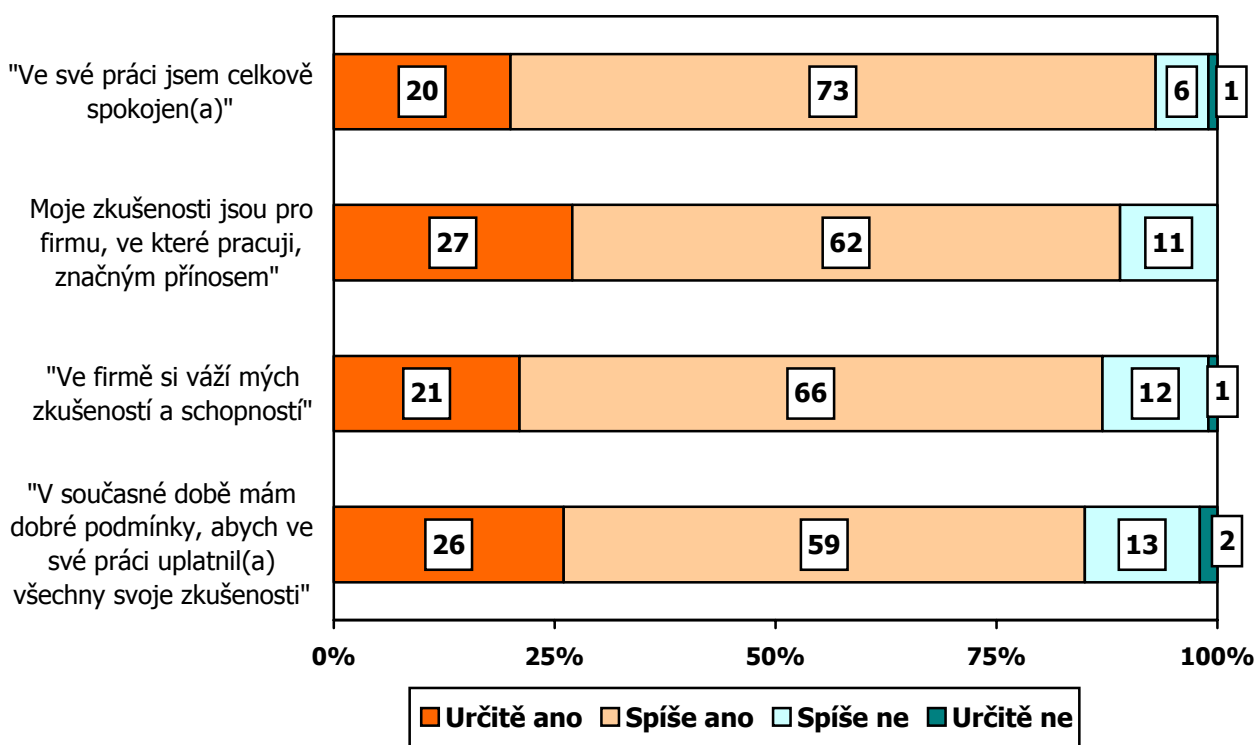
Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Zajímavý pohled na vztah šetřené skupiny manažerů k zaměstnání poskytují odpovědi na otázku, co všechno by byli tito lidé ochotni udělat pro to, aby si udrželi úroveň svého postavení ve firmě. Jejich odpovědi dokládají, že sledovaná kategorie vedoucích pracovníků **si vysoce cení i své pozice ve firmě**. Naprostá většina (kolem 90 %) uvádí, že pokud by bylo jejich místo ve firmě ohroženo, **jsou připraveni doplnit si svoji kvalifikaci o nové dovednosti či pracovat v náročnějších podmínkách**. Jen o něco menší část (73 % vedoucích pracovníků) by v takovém případě byla dokonce ochotna podstoupit rekvalifikaci a získat nové vzdělání anebo přejít v rámci firmy na jinou práci (na jiné pracoviště). Téměř dvě třetiny (63 %) by pro udržení úrovně svého postavení ve firmě byly ochotny obětovat část svého soukromí a omezit čas věnovaný rodině a zájmům.

Postavení ve firmě

Pokud bychom vyšli z předpokladu, že hlavním ukazatelem hodnocení vlastní pozice v zaměstnání je celková spokojenost, pak by o manažerech bezesbytku platilo, že jejich postavení ve firmě, ve které působí, je velmi dobré, neboť 93 % manažerů uvádí, že je ve své práci velmi nebo alespoň poměrně spokojeno. S vysokou mírou spokojenosti souvisejí i některé další názory. Téměř devadesát procent o sobě prohlašuje, že má dostatek pracovních zkušeností, aby byli pro firmu užiteční, a zároveň stejně velká část je přesvědčena, že firma jejich schopnosti a zkušenosti náležitě oceňuje. Zhruba čtvrtina z pěti manažerů se také domnívají, že ve své firmě mají dobré podmínky k tomu, aby všechny svoje zkušenosti a schopnosti mohli uplatnit.

„Do jaké míry odpovídají následující výroky skutečnosti?“



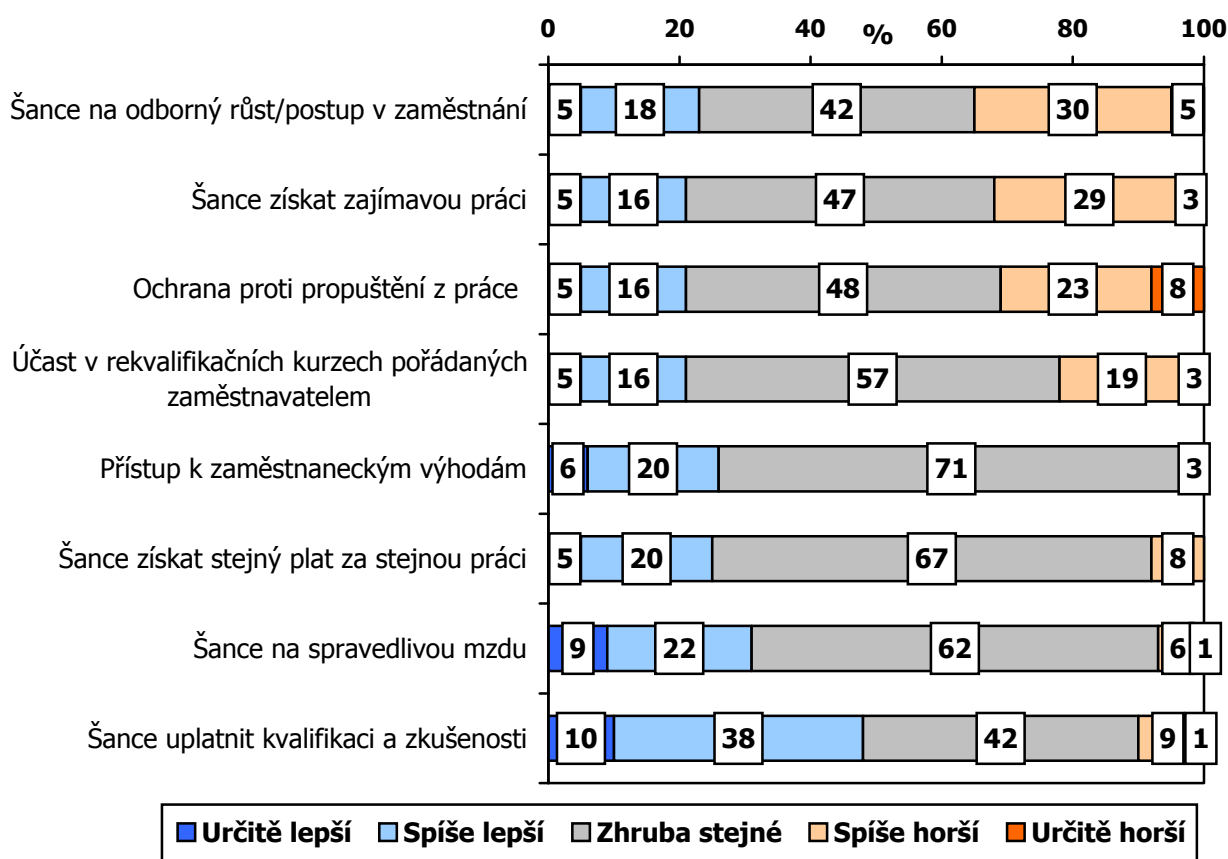
Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Postavení starších manažerů ve firmě má ale i některé méně pozitivní rysy.

Zhruba třetina manažerů se vzhledem ke svému věku setkává v práci s určitými předsudky a nedůvěrou. Poněkud častěji to je ze strany podřízených (36 %), o něco méně ze strany spolupracovníků (33 %) a nejbližších nadřízených (32 %). Relativně nejméně je to ze strany vedení firmy (30 %). Přestože se nejedná o nijak masově uplatňované tendence, spíše o situace, se kterými se manažeři setkávají jen čas od času, suverenitu jejich postavení ve firmě to poněkud relativizuje.

O tom, že sledovaní vedoucí pracovníci určité znevýhodnění vzhledem ke svému věku ve firmě pociťují, se lze přesvědčit také z odpovědí na otázku, ve které měli manažeři srovnat svoji situaci v různých oblastech práce se situací mladších lidí zaměstnaných ve firmě. Tyto údaje dokládají, že pokud nějaká věková diference zaměřená proti manažerům na 45 let ve firmách existuje, týká se vedle ochrany proti propuštění z práce především těch sfér, které souvisejí s možnostmi jejich profesního vzestupu (šance na odborný růst a postup v zaměstnání, šance získat zajímavou práci, účast v rekvalifikačních kurzech pořádaných, případně hrazených firmou). Naopak jako lepší oproti mladším lidem oceňují nejčastěji manažeři svoji situaci v oblastech, které se vztahují k výkonu práce (příležitost uplatnit zkušenosti a schopnosti, získat stejný plat za stejnou práci, přístup k zaměstnaneckým výhodám).

„U každé z následujících oblastí práce mi řekněte, do jaké míry v ní máte Vy osobně lepší, stejné nebo horší podmínky než mladší lidé ve Vaší firmě.“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

K podobným výsledkům dospěl i v předchozích kapitolách zmiňovaný výzkum zaměstnanců. Podoba tohoto obecného modelu hodnocení situace pracovníků nad padesát let s tím, jak svoji situaci ve firmě vnímají zástupci sledované skupiny manažerů, je značná. Ovšem s jedním podstatným rozdílem: manažeři hodnotí svoji situaci ve všech oblastech méně vyhraněně a celkově pozitivněji.

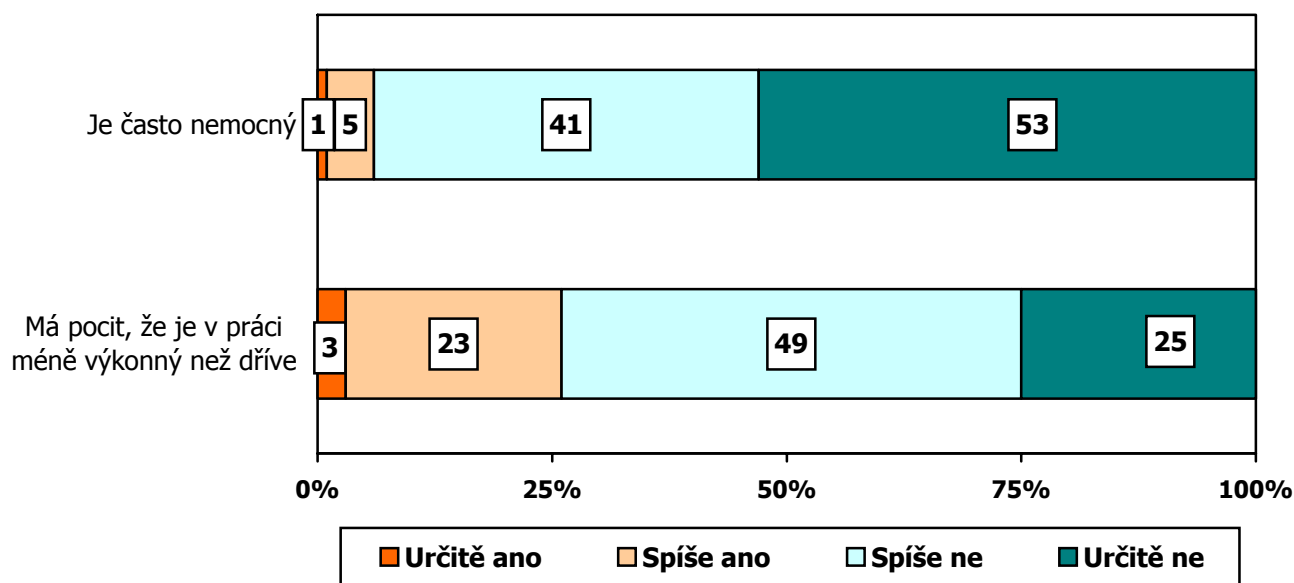
Pracovní kompetence

Z výzkumů jednoznačně vyplývá, že **zkušenosti** jsou obecným míněním považovány za jednu z největších kvalit starších pracovníků. Manažeři se tomuto pohledu na starší pracovníky nijak nevymykají. O tom, že zkušenosti starších lidí jsou obecně pro firmy přínosem, je přesvědčena naprostá většina z nich (93 %). Šetřená skupina manažerů také bezezbytku naplňuje obecně sdílenou představu o starších pracovnících jako lidech, kteří jsou vůči vlastnímu zaměstnavateli velmi loajální. O **pocitu loajality** vůči firmě nebo podniku, ve kterém pracují, vypovídalo ve výzkumu 95 % vedoucích pracovníků, přičemž téměř tři pětiny (58 %) hovořily o tomto pocitu velmi přesvědčivě (odpovědi „určitě“ cítí loajalitu vůči své firmě).

V hodnocení starších pracovníků je často slyšet názor, že tito lidé jsou méně **výkonní** a neudělají již tolik práce jako dříve. Odpovědi starších pracovníků poměrně přesvědčivě ukazují, že sledovaná skupina manažerů se ohledně své pracovní výkonnosti cítí na tom být podstatně lépe, než by odpovídalo obecným představám.

Pokud bychom za jeden z ukazatelů výkonnosti vzali **nemocnost**, pak by o šetřené skupině vedoucích pracovníků bylo možné prohlásit, že na jejich výkon v zaměstnání nemají nemoci příliš velký vliv. Naprostá většina starších manažerů (94 %) o sobě prohlašuje, že nemocemi nijak často netrpí, z toho polovina (53 %) je o tom přesvědčena dokonce velmi pevně. Tři ze čtyř manažerů odmítají také připustit, že by v zaměstnání byli méně výkonní než dříve.

„Řekl/a byste o sobě, že jste člověk, který:“



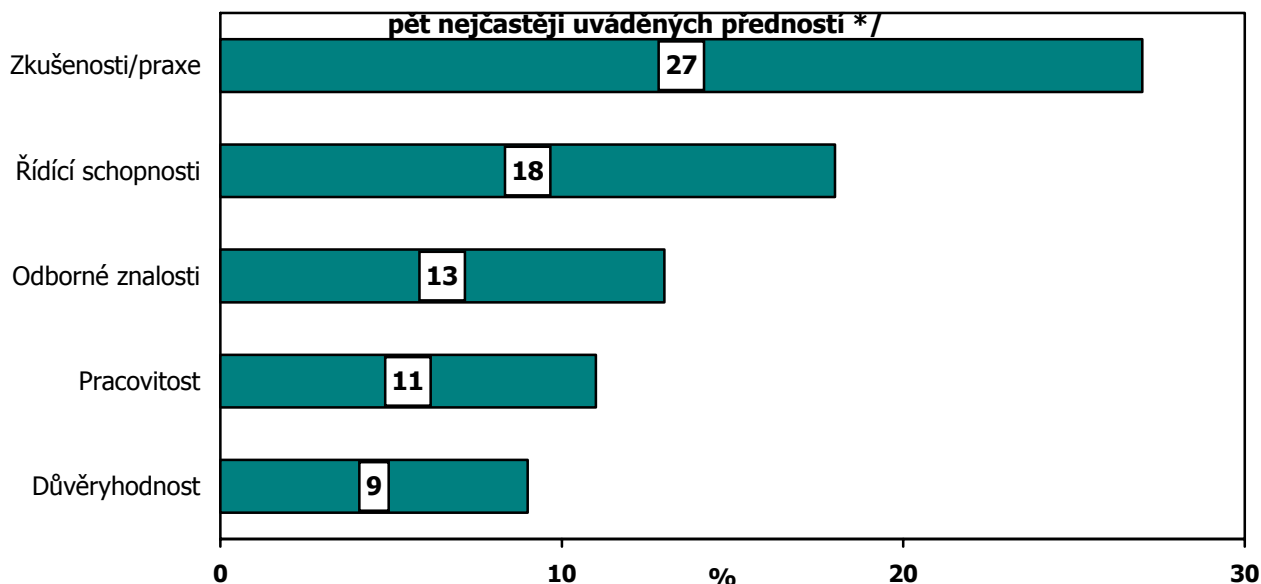
Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Oba uvedené názory na vlastní pracovní výkonnost manažerů jsou z mnoha hledisek univerzální. Jak odpovědi týkající se nemocnosti, tak názory na pokles pracovní výkonnosti nejsou statisticky významně diferencované ani podle věku. I když v tomto případě je určitá tendence nárůstu pochybností směrem k vyššímu věku patrná, nejsou rozdíly mezi jednotlivými věkovými kategoriemi natolik velké, aby ukazovaly na podstatný vzestup nemocnosti nebo úbytek výkonnosti u manažerů ve věku kolem padesáti pěti a více let.

Jinou informací o sledované skupině manažerů jsou jejich **spontánně uváděné přednosti a nedostatky pro práci**, kterou vykonávají. Srovnání kladů a záporů ukazuje, že některá sebehodnocení jsou spíše povšechná a málo zohledňují různé dílčí osobní handicap, s kterými se manažeři při své práci potýkají.

Výčet způsobilostí, které manažeři nejčastěji jmenují jako své největší přednosti, není příliš překvapivý a v zásadě odpovídá obecným představám o pozitivěch starších pracovníků. Na prvních místech v něm figurují zkušenosti a praxe a s mírným odstupem také řídicí schopnosti. Se zkušeností a praxí souvisejí odborné znalosti, uváděné zhruba stejně často jako pracovitost. Mezi pěti nejčastěji vzpomínanými přednostmi se objevuje také důvěryhodnost.

„Pokud byste měl(a) ohodnotit sám(a) sebe, v čem byste řekl(a), že je Vaše největší přednost pro práci, kterou ve Vaší firmě děláte? “



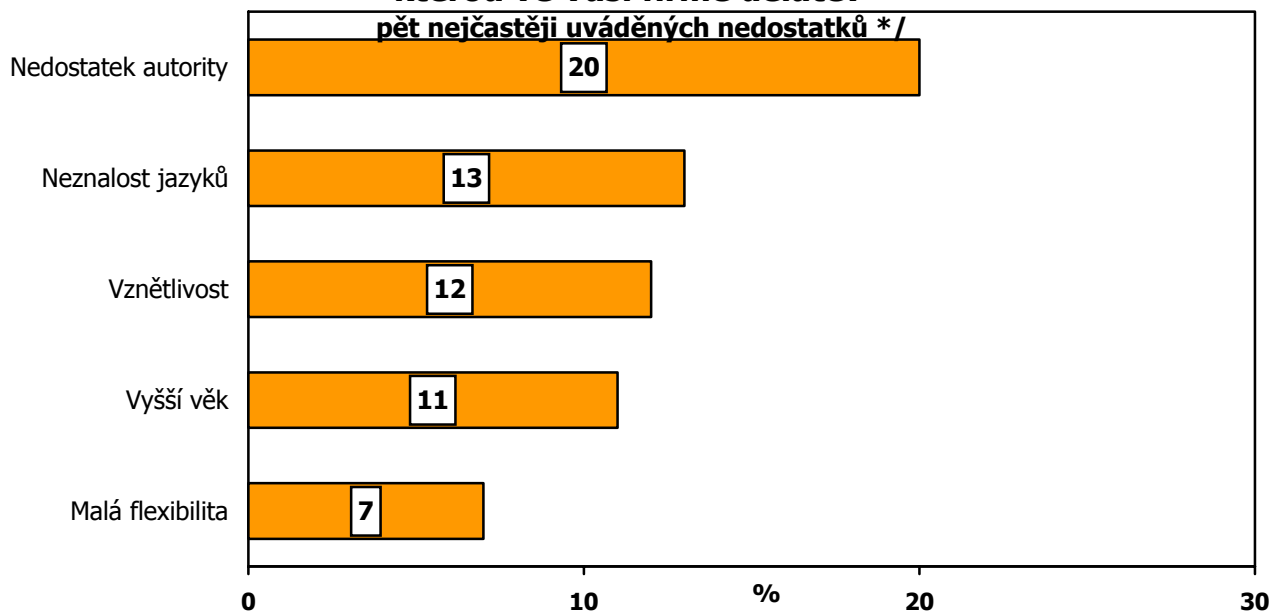
Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

*/ 100 % = výčet všech spontánně uváděných předností

Více se lze o sledované skupině manažerů dozvědět z **výčtu nedostatků**. Mezi nimi je hned na prvním místě nedostatek autority. Tady je třeba předeslat, že více než devadesát procent manažerů o sobě říká, že umí řídit lidi a získávat je pro práci. Malá autorita, kterou uvádí jako svůj největší handicap pětina manažerů, ukazuje, že

proklamovaná celková schopnost řídit lidi má patrně slabá místa. Souvisí s tím i další nedostatek – vznětlivost. Mezi nejfrekventovanějšími nedostatky se také objevuje neznalost jazyků a také vyšší věk a malá flexibilita.

„Pokud byste měl(a) ohodnotit sám(a) sebe, v čem byste řekl(a), že je Váš největší nedostatek pro práci, kterou ve Vaší firmě děláte? “



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

* / 100 % = výčet všech spontánně uváděných nedostatků

Pro dokreslení způsobů, jakým sledovaní manažeři nahlízejí na svá pozitiva a negativa, je zajímavé ještě jedno zjištění. Zatímco u otázky týkající se předností uměli téměř všichni manažeři nějakou kladnou stránku své osoby uvést (pouze 4 % odpověděla, že neví), u nedostatků více než čtvrtina (26 %) konstatovala, že o žádném handicapu, který by jim bránil vykonávat dobře práci, neví, případně, že žádnou takovou nevýhodu nemá.

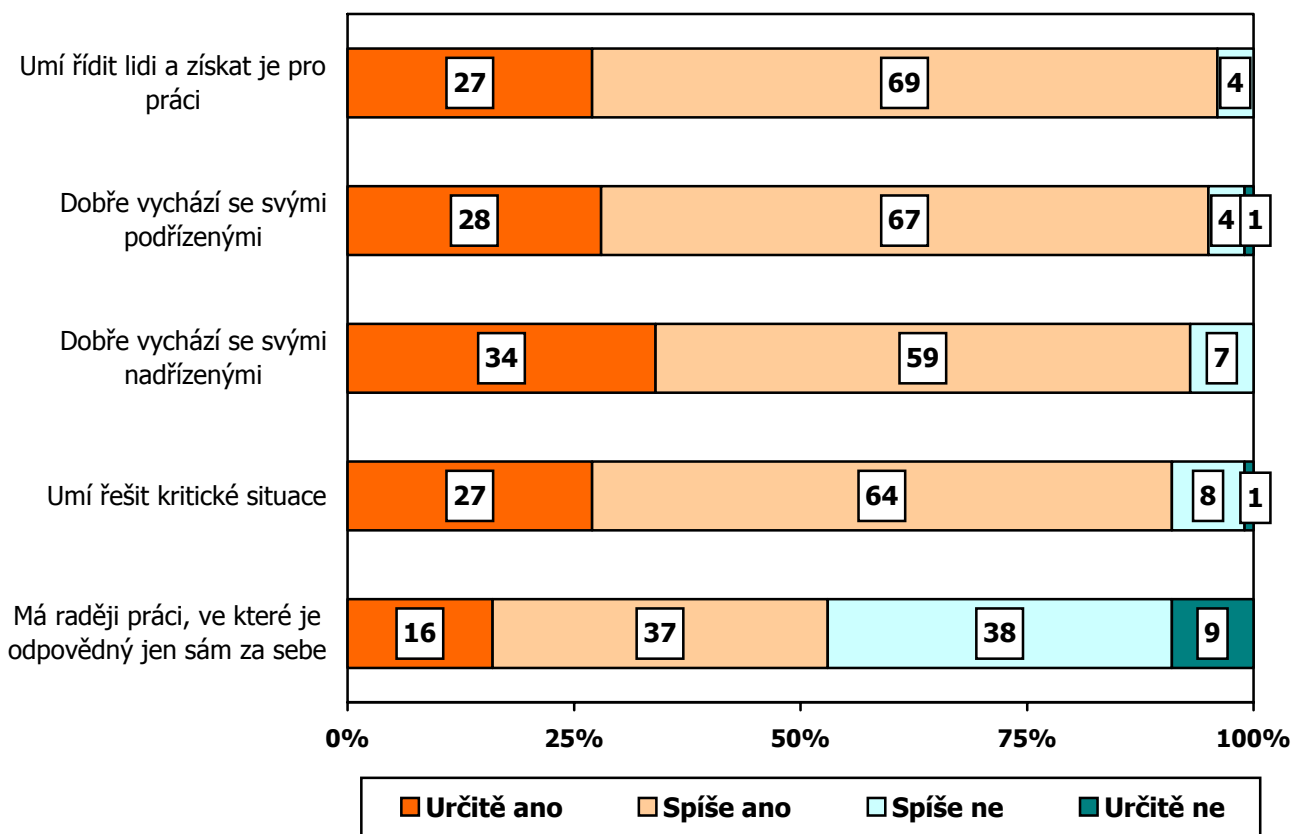
Zaměstnavatelé přistupují ke srovnání výkonu mladších a starších pracovníků několika způsoby. Podle jedné skupiny je výkon zcela individuální záležitostí, a nelze na něj uplatňovat kritérium věku. Z toho důvodu se obecně nepřiklání k tomu, že by mladší nebo starší pracovníci byli výkonnější. Podle druhé skupiny je výkon starší a mladší věkové kategorie srovnatelný, i když hodnocení výkonu se může proměňovat, což závisí na oboru působení, a zejména na typu práce – zda je práce fyzická nebo duševní. U fyzické práce zaměstnavatelé – ve shodě s předpoklady o starších pracovnících – zmiňují u starších lidí menší pracovní výkon. V obecné rovině však rychlost a flexibilitu, které jsou výhodou mladších pracovníků, vyvažují při výkonu práce starší zaměstnanci zkušeností a odborností.

Kompetence pro řízení lidí

Podle vlastností, které jsou přisuzovány starším pracovníkům, mohou být lidé ve věku kolem padesáti let vhodnou volbou pro vedoucí pozice. Mají zkušenosti, umějí řešit problémy a nenadálé situace s rozvahou a v širších souvislostech, jsou spolehliví, pracovití atd.. Podle výzkumu **se cítí být pro vedoucí funkci poměrně dobře vybavena i naprostá většina respondentů ze sledované skupiny manažerů**. Kolem devadesáti a více procent těchto vedoucích o sobě říká, že umí vést lidi a motivovat je pro práci, dobře zvládá komunikaci jak s podřízenými, tak také s nadřízenými a umí si poradit i v kritických situacích.

Suverénní postoj a pozitivní vnímání vlastních řídicích schopností je nepochybně podmínkou k tomu, aby měl manažer autoritu a byl přijímán ze strany podřízených i nadřízených. V této souvislosti nelze přehlédnout, že **většina sledovaných vedoucích pracovníků je při hodnocení svých manažerských kompetencí umírněná** a nejčastěji volí odpověď „spíše“. Jednoznačné, nepochybné odpovědi „určitě“ jsou ve výrazné menšině (kolem 30 %).

„Řekl(a) byste o sobě, že jste člověk, který:“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Využívání nepodmíněných odpovědí „určitě“ není ve všech podskupinách manažerů stejné. Častěji je například volí při oceňování svých schopností řídit lidi a motivovat je pro práci muži než ženy (31 % mužů a 19 % žen, v ostatních sledovaných dimenzích řídicích kompetencí již výrazné rozdíly mezi muži a ženami nejsou). Lépe se ve své manažerské roli cítí také vedoucí, kteří řídí větší tým lidí, a manažeři působící ve větších firmách nad 200 zaměstnanců. Na druhé straně je zajímavé, že odpovědi „určitě“ volí zhruba stejně často manažeři všech věkových skupin a všech úrovní vzdělání. Významný vliv nemá ani to, v jakém odvětví jsou jednotliví manažeři zaměstnaní.

Ve výše uvedeném grafu je ještě jeden údaj, který signalizuje, že **ne všichni ze sledovaných vedoucích pracovníků se se svojí manažerskou rolí plně ztotožňují**. Týká se odpovědnosti za práci podřízených. Každý druhý manažer prohlašuje, že by mu nejvíce vyhovovala taková práce, ve které by byl odpovědný jenom sám za sebe.

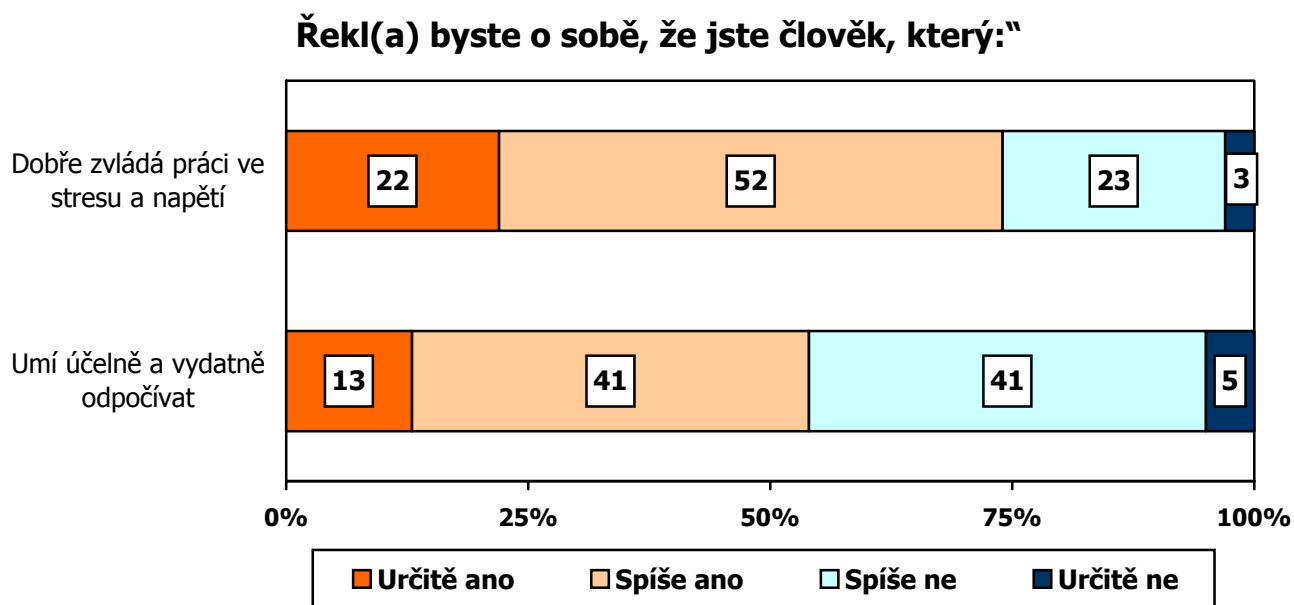
Předpoklady pro řídicí funkce jsou zaměstnavateli většinou definovány jako velmi individuální, bez ohledu na věk pracovníka. V tomto směru mají podle nich mladší i starší vedoucí pracovníci stejné předpoklady pro výkon své profese. U několika zástupců firem se objevil jiný názor, a to především na základě vlastností, které jsou obecně přisuzovány starší a mladší kategorii zaměstnanců. Mladší zaměstnanci jsou z hlediska řízení oceňováni pro svou dynamičnost a ochotu měnit prostředí, ve kterém působí, u starších je naopak za vhodný předpoklad pro řídicí pozice považována životní zkušenost a nadhled získaný praxí.

Schopnost vyrovnávat se s kritickými situacemi, stresem

Velmi důležitým předpokladem pro výkon manažerské funkce je schopnost vyrovnávat se s mnohdy permanentním napětím a tísní. Pro vedoucí pracovníky ve věku nad padesát let může být nevyhnutelnost práce pod trvalým tlakem obtížnou a někdy i těžko zvladatelnou záležitostí. Zdá se, že sledovaná skupina manažerů nemá v tomto ohledu větší problémy. Tři čtvrtiny prohlašují, že **práci ve stresu a napětí zvládají dobře**. I v tomto případě ovšem výrazně převažují odpovědi „spíše ano“ nad „určitě ano“ (52 % : 22 %). Vážné problémy uvádí jen zcela minimální část manažerů (3 %).

Hypotéza, která předpokládá větší problémy se zvládáním pracovního stresu u starších manažerů, se v sebehodnocení manažerů nepotvrdila. Podle vlastního vyjádření se vedoucí pracovníci ve věku 54 a více let vyrovnávají s napětím a stresem úplně stejným způsobem jako manažeři, kteří ještě nedosáhli padesáti let. Zjevné odchylky nejsou ani mezi muži a ženami a manažery s různou úrovní vzdělání. Opět se ovšem potvrzuje větší způsobilost zvládat práci pod tlakem u manažerů s vyšším počtem podřízených a tentokrát také u vedoucích pracovníků zaměstnaných ve službách. Naopak souvislost s velikostí firmy není u tohoto ukazatele nijak významná.

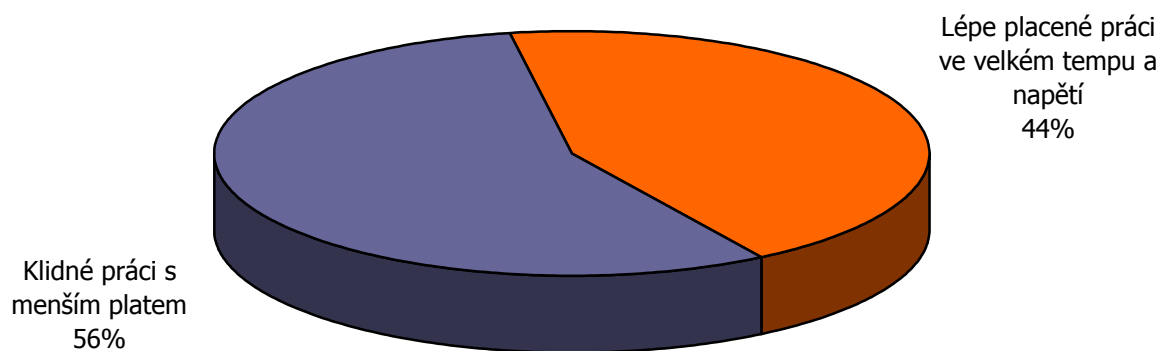
Pracovní stres zvládá sice většina manažerů podle svého mínění poměrně dobře. Co ovšem téměř každý druhý (46 %) ze sledované skupiny postrádá, je umění účelně a vydatně odpočívat. Tento nedostatek pociťují velmi podobnou měrou všechny podskupiny manažerů.



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Ačkoliv většina manažerů prohlašuje, že napětí v práci zvládá poměrně dobře, více než polovina (56 %) zároveň říká, že v případě volby **by dala přednost klidnější práci, byť i s menším výdělkem**. O něco častěji se takto vyjadřují ženy (62 % žen a 53 % mužů), manažeři s nižším vzděláním (66 % vyučených nebo se základním vzděláním a 56 % vysokoškoláků) a také manažeři s nižším počtem podřízených (61 % s deseti a méně podřízenými a 50 % s více než třiceti podřízenými). Preference klidnější práce stoupá také spolu s vyšším věkem manažerů. Do jaké míry je tento postoj skutečným vyjádřením touhy po méně stresové práci je otázkou. Vzpomeneme-li, jak velkou snahu udržet si ve firmě úroveň svého postavení deklarují manažeři, pak se spíše zdá, že jde o konstatování, že práce je někdy hodně hektická.

„Pokud byste si mohl(a) vybrat, dal(a) byste přednost lépe placené práci ve velkém tempu a napětí nebo raději klidné práci s menším platem?“



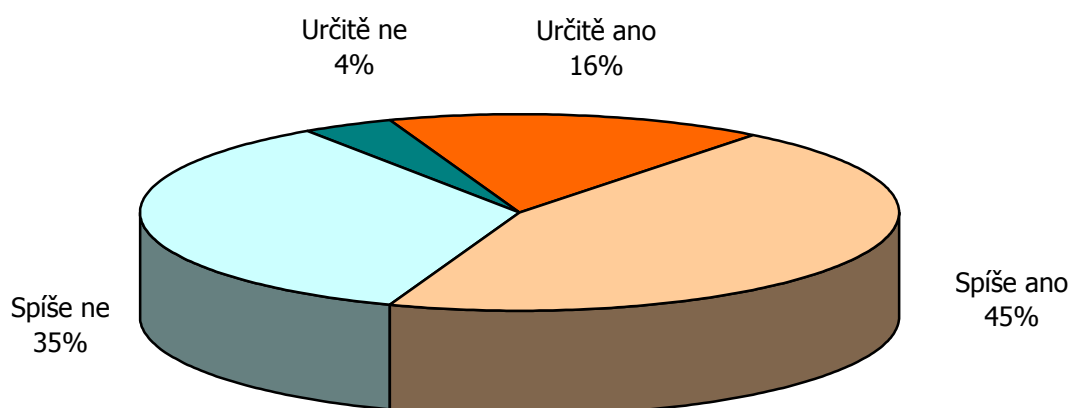
Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Schopnost reagovat na změnu a spolupracovat s mladými lidmi

Obecné mínění přisuzuje často pracovníkům ve vyšším věku **malou flexibilitu a nechuť ke změnám a novým nárokům práce**. Názor, že starší pracovníci se špatně učí novým věcem a hůře se přizpůsobují novým požadavkům, měl velkou podporu i ve výzkumu zaměstnanců, a to i u starší věkové kategorie 45–59 let. **Šetřená skupina manažerů hodnotí sebe sama úplně jinak**. Ilustrací toho, že sledovaní manažeři se svými postoji takovému zobecňujícímu pohledu na starší pracovníky vymykají, je možné v datech výzkumů nalézt celou řadu, viz například ochota pracovat za náročnějších podmínek, přejít na jinou práci, doplnit si kvalifikaci atd.

Schopnost reagovat na změnu byla ve výzkumu šetřena také přímou otázkou zjišťující, do jaké míry manažerům změny a nové věci vadí, respektive do jaké míry mají změny a nové věci rádi. V odpovědích manažerů poměrně výrazně převážily pozitivní reakce na změnu – tři z pěti manažerů o sobě uvedli, že mají rádi změnu a nové věci (většina ovšem v méně jednoznačné kategorii „spíše“), zásadní nechuť k novým věcem („určitě ne“) vyjádřila jen zcela mizivá část (4 %).

„Řekl(a) byste o sobě, že jste člověk, který má rád změnu a nové věci?“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Zajímavé je, že stejnou reakci na změnu uvádějí všichni vedoucí pracovníci bez ohledu na pohlaví, věk a vzdělání. Zvláště pozoruhodná je naprostá shoda u jednotlivých věkových kategorií manažerů. Velmi podobně odpovídají i manažeři působící v tak odlišných odvětvích, jako je průmysl a služby.

Jediné, nepříliš velké rozdíly v postojích ke změně se ukázaly v závislosti na počtu podřízených a velikosti firmy. Vedoucí pracovníci, kteří řídí větší kolektivy a jejichž manažerská práce je tudíž náročnější, jsou zřejmě o něco více přivyklí změnám a častěji uvádějí, že je mají rádi (pozitivní postoj ke změnám a novým věcem deklaruje 56 % manažerů s deseti a méně podřízenými, 60 % s 11 až 30 podřízenými a 70 % s více než třiceti podřízenými).

Souvislost s velikostí firmy nemá jednoznačný trend. Zvraty a nové věci nejméně vadí manažerům z velkých firem s více než 200 zaměstnanci (oblubu ve změnách uvádí 68 %) a nejvíce ze středně velkých podniků s 80 až 200 zaměstnanci (rádo je má 53 % manažerů). Vedoucí pracovníci z menších firem do 80 zaměstnanců jsou na tom poněkud lépe (pozitivní postoj ke změnám uvádí 62 %).

Je otázkou, do jaké míry jsou deklarované postoje ke změnám u manažerů stylizací, vyjádřením vědomí, že vedoucí pracovník musí být schopen se s novými situacemi vyrovnávat. Je-li k tomu ještě ve vyšším věku, musí obstát i v konkurenci mladších, u kterých se otevřenost vůči novým požadavkům více předpokládá.

Dobrý manažer by měl také umět pracovat s věkově heterogenním týmem. Pro střední management ve věku kolem padesáti let to znamená umět řídit i být podřízeným mnohdy podstatně mladším lidem. Zdá se, že **šetřená skupina manažerů se spoluprací s mladými lidmi problémy nemá.** Alespoň se to jak jeví z odpovědí, ve kterých pozoruhodných 90 % manažerů uvádí, že s mladými lidmi rádo spolupracuje (opět většinou „spíše rádi“).

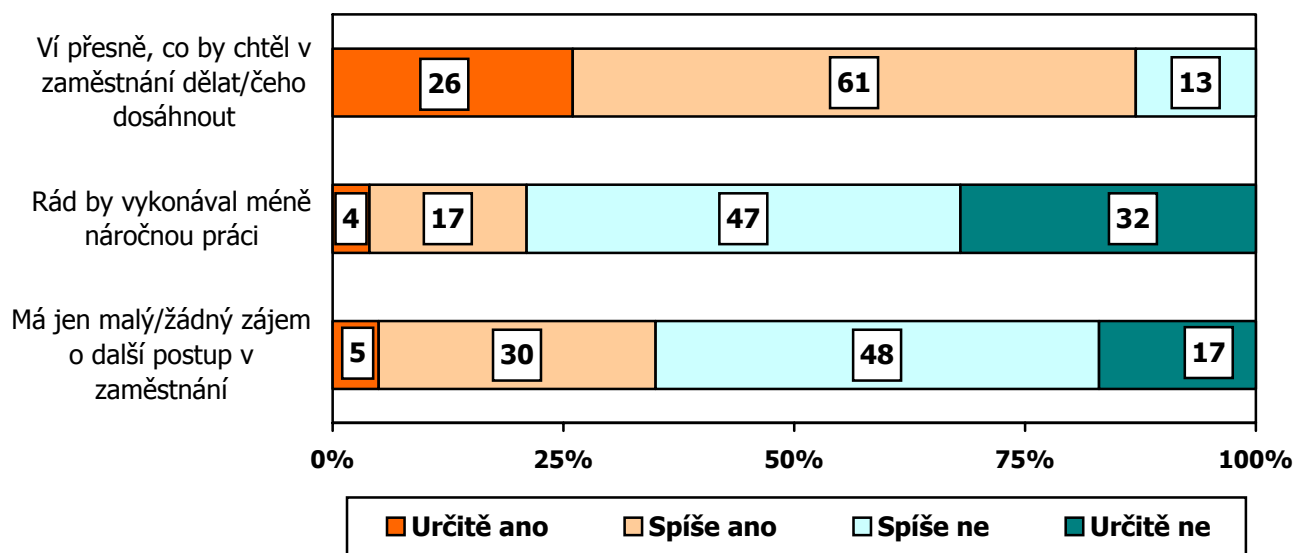
Kladné hodnocení spolupráce s mladými lidmi poněkud oslabují odpovědi na otázku zjišťující preference věkové struktury podřízených a nadřízených. V nich největší část manažerů uvádí, že ani u podřízených ani u nadřízených na věku nezáleží (kolem 40 %). Pokud nějakou věkovou skupinu preferují, pak to je u podřízených smíšený tým (32 %), u nadřízených lidé přibližně stejného věku nebo starší (34 %). Mladší lidé se jako preferovaná skupina objevují spíše sporadicky a pokud jsou uváděni, tak častěji mezi podřízenými než nadřízenými (přednost mladším lidem jako podřízeným dává 16 % manažerů, mezi nadřízenými by je rádo vidělo jen velmi málo manažerů – 3 %).

Zájem o profesní růst, plány do budoucna

Od manažerů na střední úrovni řízení mnohé, zejména velké podniky očekávají jistou **mobilitu a schopnost vykonávat řídicí funkci na různých pracovištích v rámci podniku. Postoje samotných manažerů**, které se k požadavku na mobilitu vztahují, **nejdou úplně jednoznačné.**

Velká většina manažerů (87 %) o sobě říká, že má poměrně jasnou představu o tom, co by chtěli v zaměstnání dělat a čeho by chtěli dosáhnout. Jen malá část těchto cílů směřuje k přechodu na méně náročnou práci (20 %), naopak dvě třetiny vedoucích pracovníků mají zájem o postup v zaměstnání.

„Řekl/a byste o sobě, že jste člověk, který:“

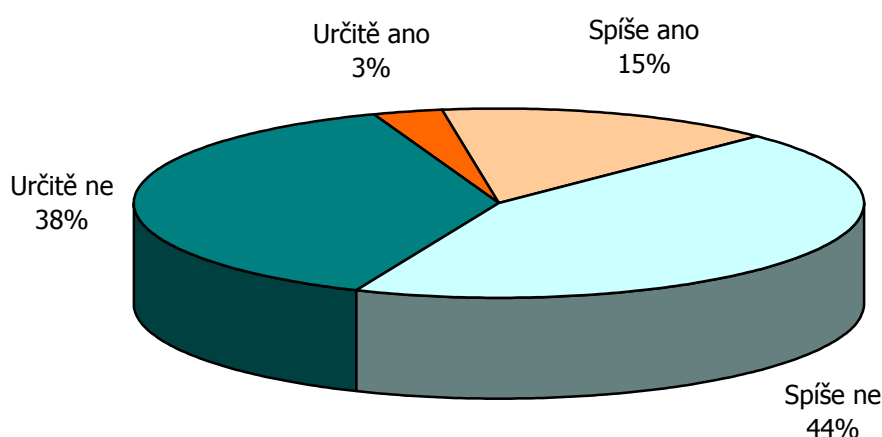


Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Tři ze čtyř manažerů jsou přesvědčeni, že se zkušenostmi, které mají, by se ve firmě dobře uplatnili i na jiném pracovišti. Podle těchto představ by firemní mobilita nemusela pro sledovanou skupinu manažerů znamenat nějak zásadní problém. Tento předpoklad se zdá být pravděpodobný i proto, že až na některé nepříliš významné odchylky velmi podobným způsobem nahlíží na své zaměstnání všechny podskupiny manažerů. Jednou z odchylek je například větší zájem o další postup v zaměstnání u manažerů s větším počtem podřízených (75 % manažerů řídicích tým s více než 30 lidmi a 55 % manažerů s deseti a méně podřízenými). Rozdíly podle věku, pohlaví a vzdělání jsou zanedbatelné a v případě věku dokonce vůbec žádné. Zřetelný vliv nemá ani odvětví a jen velmi malou roli hraje velikost firmy.

Vedle těchto představ jsou v postojích manažerů patrné ovšem trendy, které by mohly ochotu k firemní mobilitě u sledované skupiny vedoucích pracovníků zpochybňovat. Jen nepatrná část vedoucích pracovníků (18 %) má zájem přejít někdy v budoucnu na jinou práci ve firmě. Významně častěji se jedná o manažery, kteří ještě nedosáhli padesáti let věku. Většina chápe naopak svoje místo jako něco, co je relativně neměnné a jakékoliv posuny, ať v pozitivním (povýšení a postup v zaměstnání, nabídka nové zajímavé práce) nebo negativním smyslu (přeřazení na horší práci, ztráta zaměstnání) považuje za málo pravděpodobné (75–88 %).

„Do budoucna bych chtěl(a) přejít v naší firmě na jinou práci, jinou pracovní pozici.“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

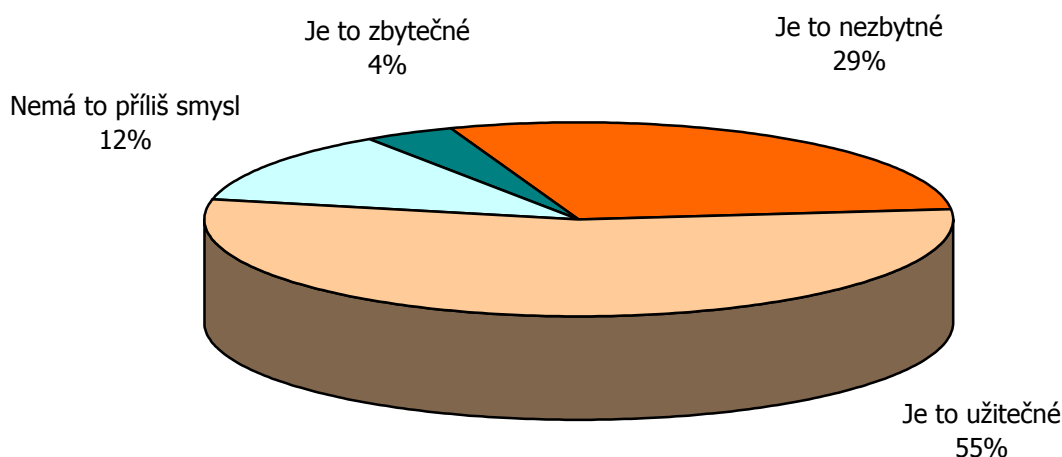
Ani u názorů na pravděpodobnost změn pracovního místa nejsou rozdíly mezi jednotlivými podskupinami manažerů příliš velké, pohybují se okolo 10 % a vypovídají pouze o jakési tendenci než o statisticky průkazné závislosti. Týkají se výlučně pozitivních změn. Povýšení a postup v zaměstnání nebo nabídku nové zajímavé práce připouštějí spíše ti mladší z cílové skupiny starších manažerů (45–48 let) než manažeři ve věku 54 a více let, častěji vysokoškolsky vzdělaní než s nižším vzděláním (zejména základním a vyučením) a také manažeři s větším počtem podřízených (30 a více).

*Také z hlediska zaměstnavatelů se ukázalo, že **koncept horizontální kariéry** pro starší pracovníky, přechod do pozic konzultantů, koučů není ve firmách většinou zaveden a oslovení manažeři si se zařazením poradců nebo koučů ve struktuře firmy nebyli zcela jisti. Rovněž tak si tuto strategii neuměli představit jako dlouhodobě udržitelnou a prosazovatelnou, zejména co se týče přínosů firmě.*

Potřeba zdokonalovat se v profesních dovednostech

Zkušenosti z výzkumu zaměstnanců hovoří o poměrně velké důležitosti, která je obecně přikládána **průběžnému vzdělávání a doplňování kvalifikace** pro pracovníky ve vyšším věku. Zaměstnanci působící na úrovni středního managementu jsou o významu vzdělávání přesvědčeni ještě o něco více. Čtyři pětiny z nich (84 %) považují další kvalifikační rozvoj pro sebe osobně za něco, co je užitečné nebo dokonce nezbytné (jak bylo již uvedeno, obecně má další doplňování kvalifikace pro lidi ve věku 50+ za užitečné nebo nezbytné 71 % zaměstnanců).

„Za jak důležité Vy osobně považujete to, abyste se dále vzdělával(a) a rozvíjel(a) své pracovní schopnosti?“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Bylo by možné předpokládat, že osobní význam dalšího vzdělávání a rozvíjení pracovních schopností se bude měnit v závislosti na věku a že větší smysl mu budou přisuzovat spíše lidé v nižším než vyšším věku. Tento předpoklad se u sledované skupiny manažerů částečně potvrzuje. Zároveň se ale ukazuje, že závislost na věku není natolik silná, aby osobní potřebu profesního rozvoje u manažerů nad padesát let zásadním způsobem snižovala. Největší rozdíly dané věkem jsou především v důrazu kladeném na nutnost dalšího vzdělávání – směrem k vyššímu věku zřetelně klesá podíl těch, kteří považují další vzdělávání pro sebe osobně za nezbytné.

Je zajímavé, že více než na věku závisí potřeba dalšího vzdělávání na velikosti firmy nebo podniku, ve kterém manažeré působí. Poněkud větší osobní potřebu dalšího vzdělávání projevují častěji také vedoucí pracovníci, kteří mají více podřízených (za nezbytné ho považuje 26 % manažerů s 10 a méně podřízenými a 36 % vedoucích, kteří řídí více než 30 lidí). Naopak žádné významné rozdíly se

neukazují v závislosti na úrovni vzdělání. Vedoucí pracovníci s nižším vzděláním (vyučení, případně se základním vzděláním) pocítují osobní potřebu dalšího rozvíjení pracovních schopností zhruba stejně často jako manažeři středoškoláci nebo vysokoškoláci.

Z výzkumu je dále zřejmé, že dvě třetiny reprezentantů sledované skupiny manažerů jsou přesvědčeny, že pro práci, kterou vykonávají, se potřebují něčemu novému naučit.

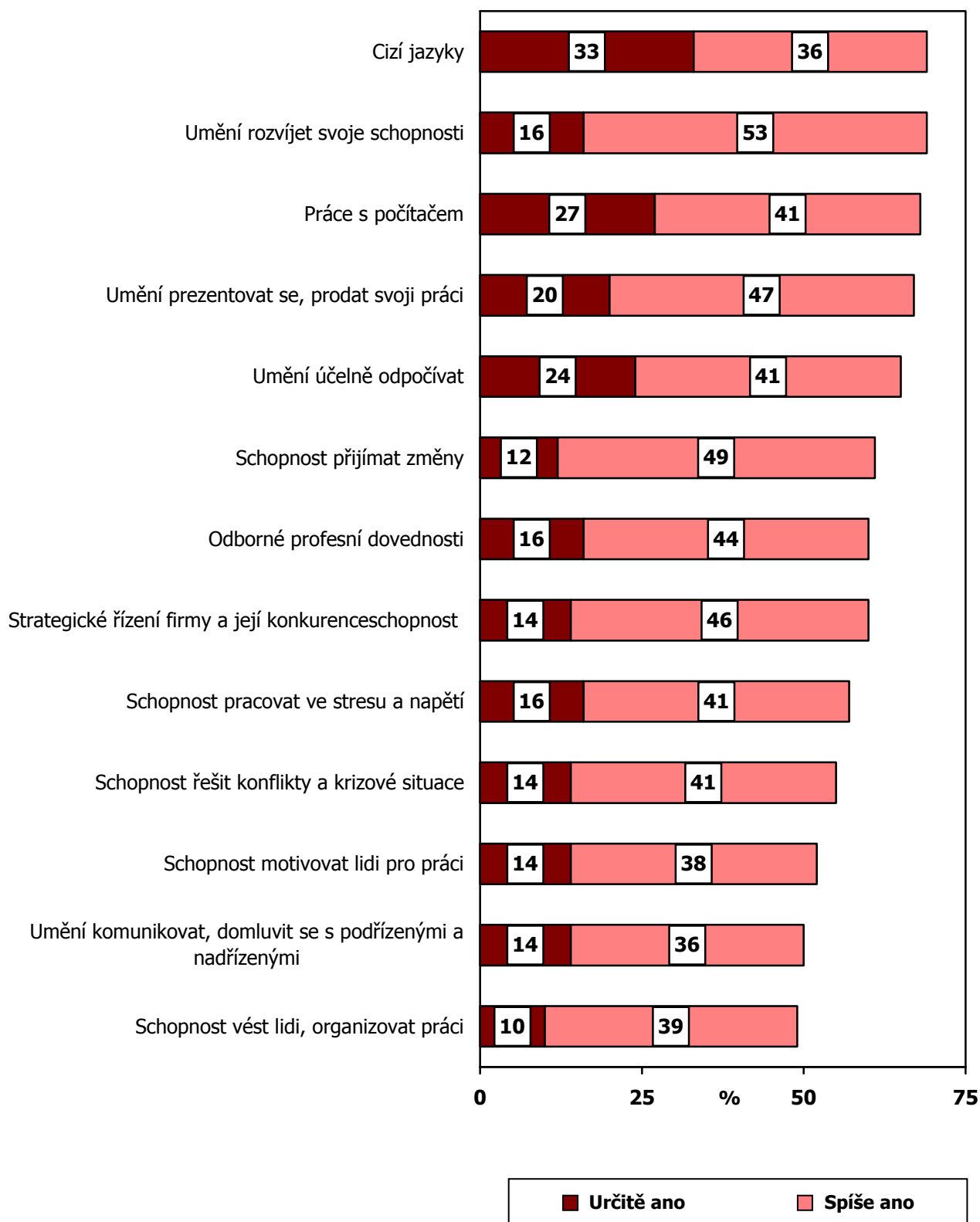
Potřeba naučit se nové věci je u sledované skupiny manažerů poměrně široká a v žádném případě se netýká pouze odborných znalostí. Je třeba předeslat, že potřeba zdokonalování byla ve výzkumu shledána vysoká u všech sledovaných oblastí (celkem jich bylo třináct, viz graf). Rozdíly jsou tedy pouze relativní, nicméně ukazují, že **s výjimkou cizích jazyků a práce s počítačem patří odborné profesní dovednosti až do druhé skupiny oblastí a jsou pocítovány jako méně naléhavé.**

Zástupci středního managementu se jeví především jako lidé, kteří dosáhli určité profesní úrovně a svoje nedostatky spatřují hlavně v tom, že se nedokáží dostatečně prezentovat a svoji práci prodat, a také v tom, že neumějí svoje schopnosti dále rozvíjet. Do první skupiny nejžádanějších oblastí zdokonalování patří vedle již zmiňovaných cizích jazyků a práce s počítačem ještě umění efektivně a vydatně odpočívat.

Jen o něco menší význam pro zdokonalování přisuzují manažeři oblastem, které se kromě odborných dovedností vztahují k flexibilitě (schopnosti přijímat změny a pracovat ve stresu a napětí) a ke schopnosti orientovat se v základních ukazatelích o firmě (strategické řízení a konkurenceschopnost firmy). Relativně nejmenší část manažerů (okolo padesáti procent) vidí oblasti svého zdokonalování v komunikačních schopnostech a umění vést a motivovat lidi. Viz graf na následující straně.

S výjimkou umění odpočívat, kde je potřeba zdokonalování univerzální a stejně častá u všech manažerů, jsou rozdíly mezi jednotlivými podskupinami vedoucích pracovníků patrné ve všech oblastech. Mají ovšem dva hlavní společné trendy, na jejichž základě lze odhadovat pravděpodobnost míry potřeby v každé podskupině manažerů. Podle prvního trendu stoupá potřeba naučit se něčemu novému směrem k nižší úrovni školního vzdělání a významně velká je u manažerů s vyučením nebo základním vzděláním. Podle druhého trendu projevují větší potřebu zdokonalování manažeři z velkých firem nad 200 zaměstnanců. Věk manažerů hraje v potřebách naučit se něčemu novému jen slabou roli, a to dokonce i tam, kde by se to dalo nejméně očekávat – u cizích jazyků a práce s počítačem (rozdíly mezi manažery ve věku 45 až 55 let a ve věku nad 54 let jsou pouze okolo 10 procentních bodů).

„Cítíte potřebu zdokonalit se v následujících oblastech?“



Pramen: STEM, Postavení středního managementu 45+ ve Středočeském kraji, 558 respondentů

Pro úplnost je možné uvést, že **zájem o účast v nějakém vzdělávacím kurzu**, organizovaném firmou, je ve sledované skupině manažerů velmi vysoký (88 %). Tři čtvrtiny manažerů jsou ochotny část nákladů za účast ve firemním kurzu hradit ze svého. Názory na časové rozvržení kurzů jsou velmi rozmanité. Nejmenší zájem projevují manažeři o jednorázové školení vyžadující dlouhodobou přítomnost (ve výzkumu deset až dvanáct dnů). Typ lektora z hlediska věku a pohlaví nepovažuje většina manažerů (63 %) za důležitý, u zbývajících části jednoznačně vítězí muž ve starším věku.

Dva z pěti manažerů (37 %) považují také za pravděpodobné, že se v nejbližší době nějakého vzdělávacího kurzu, případně studia zúčastní. Příznačným zjištěním je, že dosavadní úroveň dosaženého vzdělání nehraje v těchto očekáváních vůbec žádnou roli, účast v nějakém vzdělávacím kurzu považují za stejně pravděpodobnou vedoucí pracovníci s nižším vzděláním jako středoškoláci nebo vysokoškoláci.

Určité rozdíly jsou ovšem zřejmé v závislosti na věku – za velmi nebo dost pravděpodobnou pokládají účast v nějakém kurzu zjevně častěji mladší manažeři (41 % ve věku 45–48 let a 28 % ve věku 54 a více let). Vedle věku má na předpokládanou účast ve vzdělávacím kurzu vliv velikost firmy a počet zaměstnanců, kteří jsou vedoucímu pracovníkovi přímo podřízeni. Tady platí, že zřetelně větší šanci na účast v nějakém kurzu mají vedoucí pracovníci z velkých firem a především manažeři s velkým počtem podřízených.

Na závěr je možné dodat, že rozhovory ve firmách potvrdily, že naprostá většina firem má zavedeny nějaké vzdělávací programy pro zaměstnance, ať jsou to programy na zvyšování odbornosti nebo manažerských dovedností. Jediným kritériem pro účast ve vzdělávacím programu je odbornost a pozice ve firmě, nikoliv věk. Zaměstnavatelé nestanovují věkovou hranici pro účast ve vzdělávacích programech a zároveň se nesoustřeďují na speciální vzdělávací programy pro určitou věkovou skupinu ve firmě. Z tohoto důvodu neorganizují ani speciální školení a tréninky pro zaměstnance starší padesáti let.

Tato skutečnost může být důsledkem skryté tendence firem považovat sledovanou věkovou skupinu starších zaměstnanců za méně perspektivní pro další profesní rozvoj, která byla zjištěna jak ve výzkumu zaměstnanců, tak i v šetření manažerů. K malému zájmu firem o účast v revitalizačních programech mohou paradoxně přispět i samotní manažeři, kteří mají sklon se při zběžném dotazování prohlašovat za plně kompetentní pro výkon své práce. Jejich potřeba naučit se něčemu novému se plně projevuje až při dotazování cíleně zaměřeném na otázky profesního rozvoje.



ANALÝZY K PROBLEMATICE 50+

RESUMÉ

Základní charakteristiky zaměstnanosti ve Středočeském kraji

Evropská strategie zaměstnanosti si klade za cíl dosažení plné zaměstnanosti pomocí zvýšení míry zaměstnanosti v souladu se stanovenými lisabonskými a stockholmskými hodnotami. Nejenže těchto hodnot Česká republika jako celek nedosahuje (v roce 2004 – 64,2 %), ale rok od roku se od nich vzdaluje.

Lisabonské hodnoty v oblasti zaměstnanosti (v roce 2005 celková 67 %, ženy 57 % a v roce 2010 celková 70 % a ženy 60 %) v průměru za EU u věkové kategorie 15–64) z pohledu krajů splňují pouze 2 kraje – hl. město Praha s celkovou mírou zaměstnanosti 70,3 % a kraj Středočeský (67,2 %). I zde ale dochází k nebezpečnému poklesu této míry – např. Středočeský kraj zaznamenal meziroční pokles o 0,9 %, který byl zapříčiněn snížením míry zaměstnanosti mužů.

Vývoj jednotlivých věkových kohort zaměstnanců Středočeského kraje odráží nejen demografické vlny, ale i prodlužující se délku vzdělávání – klesá počet zaměstnanců do 25 let a naopak roste počet těch, jejichž věk přesáhl hranici 50 let. Na druhou stranu ale počet zaměstnanců, kteří již dovršili 64 let, v desetiletém srovnání poklesl o 1,6 tis. osob (v meziročním ovšem došlo k nárůstu).

V porovnání se situací v rámci ČR je ve Středočeském kraji sledován vyšší podíl osob bez vzdělání a se vzděláním základním a výrazně nižší se vzděláním vysokoškolským (zřejmý vliv blízkosti hl. města Prahy – odliv pracovní síly). Nicméně můžeme ve Středočeském kraji sledovat pozitivní trend poklesu počtu osob se základním vzděláním a bez a nárůst počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním.

Míra nezaměstnanosti Středočeského kraje se dlouhodobě pohybuje pod celorepublikovým průměrem. Průměrný věk uchazečů o zaměstnání ve Středočeském kraji byl k 31. 12. 2005 v podstatě shodný s celorepublikovým průměrem 38,6 roku. Stejně je tomu i v případě věkové struktury. Uchazeči ve věku do 40 let v obou případech tvoří více jak polovinu registrovaných nezaměstnaných (53,7 %).

Počet pracovních příležitostí ve Středočeském kraji je vzhledem k silné vyjížděci za hranice kraje velmi nízký. Intenzita se pohybuje kolem 80 % průměru ČR, což je nejméně ze všech krajů. Relativně nejhůře, a to i v celostátním měřítku, jsou na tom okresy Praha-západ, Praha-východ a Kladno. Naopak okres Mladá Boleslav představuje jediný středočeský okres, který zaměstnává více lidí, než má sám ekonomicky aktivních obyvatel.

Míra nezaměstnanosti skupiny osob starších 50 let je obecně podstatně nižší, než celková míra nezaměstnanosti. Z toho je patrné, že si zaměstnavatelé starších zkušených pracovníků s dobrou pracovní morálkou váží. Pokud jsou však tyto osoby uvolněny ze zaměstnání, je velmi obtížné je znovu zařadit do pracovního procesu. Praxe ukazuje, že možnost pracovního umístění osob vyššího věku je závislá na kvalifikaci a schopnosti adaptovat se na současné požadavky trhu práce.

Vývoj na trhu práce ve Středočeském kraji bude v nejbližším období pravděpodobně probíhat bez výraznějších změn. Míra nezaměstnanosti je a bude závislá na stavu české ekonomiky, její hodnota by se ale měla pohybovat pod hodnotami celorepublikového průměru.

Zaměstnanost starších pracovníků v kontextu Evropské unie

Analýza ukazuje, že v roce 2030 bude v Evropské unii (současných 25 zemí) 110 milionů lidí ve věku 65 a více let. Naproti tomu populace v pracovním věku klesne ze současných 303 milionů na 280 mil. v roce 2030. Starší pracovníci tvoří a budou tvořit základní součást celkového pracovního trhu a stanou se klíčovým faktorem udržitelného vývoje Evropské unie.

Na summitu ve Stockholmu v roce 2001 potvrdila EU svůj cíl v podobě 50 % míry zaměstnanosti osob ve věku 55–64 let v roce 2010. Barcelonský summit v roce 2002 vyřkl cíl v podobě posunu skutečného odchodu do důchodu o pět let v roce 2010. Za předpoklad kompenzace důsledků poklesu pracovní populace Evropská unie považuje tvorbu takových politik, jejichž cílem bude větší účast na pracovním trhu, zvláště u takových skupin osob, jako jsou právě starší osoby.

Nástroje na stimulaci zapojení starších pracovníků lze rozdělit do tří základních skupin: legislativní, které jsou tvořeny zejména zákony, které zabráňují diskriminovat starší pracovníky, daňově-dávkové a ostatní (spočívající zejména v podobě tvorby dostatečné kapacity různých kurzů a školení, a tvorby takových nástrojů, které by motivovaly starší nezaměstnané tyto kurzy navštěvovat).

Klíčovými podmínkami pro podporu zaměstnanosti starších pracovníků jsou zejména reforma institutu předčasného odchodu do důchodu, flexibilní formy organizace práce a celoživotní vzdělávání, které může zajistit přizpůsobení schopností a dovedností postupujícím potřebám trhu práce.

Pracovněprávní možnosti zvýšení flexibility zaměstnání a řešení v oblasti důchodového zabezpečení

Účelem této studie bylo poukázat na pracovněprávní instituty, které by mohly napomoci oddálit proces stárnutí české společnosti. Jejich účinná realizace v každodenním životě, zejména ze strany zaměstnavatelů, může prodloužit dobu aktivního podílu seniorů na ekonomickém potenciálu společnosti. Zejména se jedná o využití časové flexibility (práce na částečný úvazek, sdílení jednoho pracovního místa, vhodný rozvrh pracovní doby nebo její úprava), dále o flexibilní pracovní poměry (příležitostná práce, termínované pracovní poměry, pracovní poměry na dobu určitou), flexibilní pracovní náplň (rozmanité a měnící se pracovní úkoly) a flexibilní pracovní prostor (práce doma, dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr, vedlejší pracovní poměr).

Je však nutné zdůraznit hlavní zásadu pracovněprávních a důchodových předpisů v České republice. Senior aktivní v pracovním procesu si může vydělávat a současně pobírat starobní důchod, jestliže pracuje podle pracovní smlouvy a má sjednán pracovní poměr na dobu určitou (nejdéle na dobu jednoho roku), který lze prodlužovat, nebo pracuje podle dohody o provedení práce, případně příležitostně v nepravidelném zaměstnání, nebo má sjednány dohody o práci podle občanského zákoníku.

Využívání pracovněprávních aspektů jako opatření proti stárnutí české společnosti není však všelékem. Větší důraz by se proto měl klást na firemní investice do lidského kapitálu starších zaměstnanců za účelem zvýšení jejich produktivity. Měl by se vytvořit dostatečný základní důchod garantovaný státem, zaměstnanecký důchod založený na příspěvkově definovaném plánu s větším prostorem pro individuální přístup a systém privátního penzijního připojištění.

Bariéry a příležitosti pro pracovní uplatnění pracovníků ve věku 50+

Z provedené analýzy dokumentů, textů, výzkumných prací a článků lze dovodit řadu základních skutečností. Především je patrné, že při respektování dílčích odlišností se výkonnost staršího pracovníka výrazně nesnižuje. Naopak dochází k pozitivní změně „struktury“ kvalifikace.

Udržování pracovní kvalifikace je třeba a lze podporovat celoživotním vzděláváním, ale to se týká všech generací. Udržení starších pracovníků je pro zaměstnavatele přínosné, proto, že mimo jiné umožňuje zachovávat znalosti firmy, podporuje přenášení zkušeností a dělbu práce v rámci generačního mixu.

Každý starší pracovník je neopakovatelnou osobností a personální práce s touto skupinou to musí respektovat. Ve firemní kultuře a její sociální politice je třeba oceňovat přínosy starších pracovníků a reálně využívat jejich zkušenosti a reagovat na potřeby starších.

Významným problémem pro prodlužování pracovní stáže je motivace starších pracovníků pracovat – v konfrontaci s podmínkami sociálního zabezpečení, možnostmi volného času a výhledu dožití. Pro staršího pracovníka má s přibývajícím věkem stále větší hodnotu čas. Proto by případná motivační a stimulační opatření měla být směřována zejména do úpravy pracovní doby, délky dovolené, volnějšího pracovního režimu apod.

S ohledem na budoucí vývoj je potřebné, aby zaměstnavatel, který pracuje se staršími pracovníky, byl státem zvýhodněn.

Vývoj profesionálních schopností s přibývajícím věkem a způsoby jejich rozvoje a udržování

Studie ukázala, že i když se některé procesy stárnutí začínají projevovat již po 50. roku věku, jde vždy o velmi individuální proces závislý na zdravotním stavu, dědičnosti, vzdělání, typu pracovní aktivity, sociálních poměrech. Problémové faktory stárí se přitom s prodlužováním lidského věku posunují na pozdější dobu.

V odborných pracích je věnována spíše malá pozornost tomu, jak se věkem, pracovními i lidskými zkušenostmi a občanským dozráním (dospěním) zhodnocuje, popř. mění výkon pracovníka a jeho kvalita. Pozornost je věnována především boji proti předsudkům a mýtům o negativních důsledcích stárí na pracovní výkonnost. Ty se ovšem u této věkové skupiny projevují poměrně sporadicky a individuálně.

Řada autorů uvádí, že výkon starších pracovníků není nutně (apriori) ani lepší ani horší, než výkon zaměstnanců mladších, a že může být pozitivně ovlivňován také jinými faktory, jako je vyšší motivace, sebedůvěra, potřeba uznání, snaha předávat zkušenosti, vyšší loajalita s firmou, odpovědnost a technologická kázeň a podobně. Tyto faktory mohou měnit strukturu pracovních schopností a nahrazovat eventuální úbytky fyzických sil nebo zhoršení zraku či sluchu, které jsou zpravidla prvními příznaky stárnutí.

Jednoznačná jsou doporučení a zkušenosti, pokud jde o udržování psychických a fyzických sil. Je to především trvalá intenzivní a neustávající fyzická a duševní aktivita, trvalé vzdělávání, přijímání nových věcí, udržování sociálních vztahů a další. K tomu je třeba detekovat především individuální rizikové faktory stárnutí a včas je řešit.

Příjemce grantu:



Partneři projektu:



Tento projekt je spolufinancován
Evropským sociální fondem a státním
rozpočtem České republiky.