

Age management na trhu práce zemí Visegrádské dohody

Diplomová práce

Vedoucí práce:

Ing. Hana Stojanová, Ph.D.

Bc. Kateřina Bittnerová

Brno 2016

Zadání práce

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Haně Stojanové, Ph . D., vedoucí mé diplomové práce, za ochotu, odborné vedení této práce a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této práce. Rovněž bych chtěla poděkovat mé rodině a blízkým za trpělivost a podporu při mém studiu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Age management na trhu práce zemí Visegrádské dohody** vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmetná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 4. ledna 2016

Abstract

BITTNEROVÁ, K. *Age management in the labor market in the countries of the Visegrad Agreement*. Diploma thesis. Brno: Mendel University, 2016.

In age management, it should be ensured that every employee or job applicant has the opportunity to utilise their potential and not be at a disadvantage because of his/her age. Age management is not exclusively focused on one age group, the focus is very broad and covers all age categories of workers.

Regarding the age management focused on a group of employees that are of an older age (approximately 50 years), it is expected to have an excellent knowledge of the age structure of employees in the company, fair approach to aging, appreciation for diversity, etc.

The aim of the thesis is to determine the factors affecting the employment of persons 50 years and older in the labor market in the countries of the Visegrad agreement, to compare these factors for each of the countries, identify differences and similarities of age management in labor markets and propose recommendations for employers or possible output considerations for management.

Keywords

Age management, unemployment, labor market, age, employee, employment.

Abstrakt

BITTNEROVÁ, K. *Age management na trhu práce zemí Visegrádské dohody*. Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

V rámci age managementu by mělo být zajištěno, aby každý zaměstnanec či uchazeč o zaměstnání měl možnost využít svého potenciálu a nebyl tím pádem znevýhodněn díky svému věku. Age management není pouze zaměřen na jednu věkovou kategorii, jeho zaměření je velmi široké a zastřešuje všechny věkové kategorie pracovníků.

Pokud jde o age management zaměřený na skupinu zaměstnanců staršího věku (přibližně 50 let a více), předpokládá se zejména výborná znalost o věkovém složení pracovníků ve společnosti, spravedlivý přístup ke stárnutí, porozumění pro různorodost, apod.

Cílem diplomové práce je stanovit faktory ovlivňující zaměstnávání osob 50+ na trhu práce v zemích Visegrádské dohody, porovnat tyto faktory u jednotlivých zkoumaných zemí, zjistit rozdílnosti či podobnosti age managementu na pracovních trzích zkoumaných zemí a navrhnout možná doporučení pro zaměstnavatele, popř. možný výstup pro management.

Klíčová slova

Age management, nezaměstnanost, pracovní trh, věk, zaměstnanec, zaměstnanost.

Obsah

1	Úvod a cíl práce	13
1.1	Úvod	13
1.2	Cíl práce.....	14
2	Metodika	15
3	Literární rešerše	16
3.1	Jakou roli hraje věk zaměstnance?	16
3.2	Demografické změny	17
3.2.1	Demografické změny v EU.....	17
3.2.2	Demografické změny v České republice	18
3.2.3	Budoucí trendy ve stárnutí populace v EU	20
3.2.4	Předpokládaný vývoj v České republice	21
3.3	Age management.....	22
3.3.1	Úrovně age managementu	24
3.3.2	Původ Age Managementu	29
3.3.3	Index pracovní schopnosti (Work ability index)	29
3.3.4	Age management v ČR	32
3.3.5	Ageismus.....	34
3.3.6	Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků	35
4	Trh práce zemí Visegrádské dohody	37
4.1	Vývoj na trhu práce ČR od roku 1990.....	37
4.1.1	Zaměstnanost.....	37
4.1.2	Nezaměstnanost	38
4.1.3	Cizinci na trhu práce.....	40
4.1.4	Ohrožené skupiny na trhu práce	40
4.1.5	Aktuální stav trhu práce v České republice.....	42
4.2	Trh práce na Slovensku	43
4.3	Pracovní trh v Polsku.....	44

4.4	Maďarský pracovní trh	45
5	Výsledky práce	47
5.1	Zkoumaná oblast.....	47
5.2	Porovnání zemí Visegrádské dohody.....	47
5.3	Testování hypotéz	57
5.3.1	Výsledky testování hypotéz	59
5.4	Shrnutí výsledků	62
6	Diskuze	64
7	Závěr	66
8	Literatura	68
A	Vypočtené hodnoty	77
B	Data	78

Seznam obrázků

Obr. 1	Projekce obyvatelstva EU podle věkových skupin (% celkové populace)	21
Obr. 2	Věková struktura obyvatelstva – prognóza ČSÚ 2009	22
Obr. 3	Klíčové úrovně age managementu	25
Obr. 4	Dům pracovních schopností	31
Obr. 5	Míra zaměstnanosti v ČR v letech 1993 – 2014	37
Obr. 6	Průměrná mzda v ČR v Kč v letech 1993 – 2013	38
Obr. 7	Minimální mzda v ČR v Kč v letech 1993 – 2014	38
Obr. 8	Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 1993 – 2014 (v %)	39
Obr. 9	Počet obyvatel 65 let a více v ČR v tisících osob za období 1990 – 2014	40
Obr. 10	Průměrný věk obyvatel ČR za období 1990 - 2014 (v letech)	41
Obr. 11	Míra nezaměstnanosti osob 55 let a více v ČR za období 1993 – 2014 (v %)	42
Obr. 12	Míra nezaměstnanosti na Slovensku v letech 1998 – 2014 (v %)	43
Obr. 13	Míra nezaměstnanosti v Polsku v letech 1997 – 2014 (v %)	44
Obr. 14	Míra nezaměstnanosti v Maďarsku v letech 1996 – 2014 (v %)	46
Obr. 15	Míra zaměstnanosti osob 15-64 let všech zemí (v %) Zdroj:	48
Obr. 16	Míra zaměstnanosti u osob 55 let a více v letech 2003, 2008 a 2013 (v %)	48
Obr. 17	Podíl obyvatel 65 let a více na celkovém obyvatelstvu (v %)	49
Obr. 18	Míra nezaměstnanosti zkoumaných zemí (v %)	50

Obr. 19	Porovnání minimální mzdy všech zemí (v EUR/měsíc)	51
Obr. 20	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	52
Obr. 21	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	53
Obr. 22	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Terciární vzdělávání	53
Obr. 23	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	54
Obr. 24	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	55
Obr. 25	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Terciární vzdělávání	56

Seznam tabulek

Tab. 1	Vývoj počtu obyvatel ve věku 65 let a více a průměrného věku v ČR za posledních 10 let	18
Tab. 2	Důchodový věk v České republice	19
Tab. 3	Výsledky první hypotézy	59
Tab. 4	Výsledky druhé hypotézy	60
Tab. 5	Výsledky třetí hypotézy	61
Tab. 6	Výsledky čtvrté hypotézy	62
Tab. 7	Vypočtené hodnoty hypotéz – Česká republika	77
Tab. 8	Vypočtené hodnoty hypotéz – Slovensko	77
Tab. 9	Vypočtené hodnoty hypotéz – Polsko	77
Tab. 10	Vypočtené hodnoty hypotéz – Maďarsko	77
Tab. 11	Vypočtené hodnoty hypotéz – V4	77
Tab. 12	Vybrané ukazatele – Česká republika	78
Tab. 13	Vybrané ukazatele zaměstnanosti a nezaměstnanosti – Česká republika	79
Tab. 14	Ukazatel mzda – Česká republika	80
Tab. 15	Vybrané ukazatele – Slovensko	81
Tab. 16	Vybrané ukazatele – Polsko	82
Tab. 17	Vybrané ukazatele – Maďarsko	83
Tab. 18	Míra zaměstnanosti 15-64 let (v %)	84
Tab. 19	Míra zaměstnanosti 55 let a více (v %)	84
Tab. 20	Dlouhodobá nezaměstnanost (12 měsíců a déle, v %)	85

Tab. 21	Celková míra zaměstnanosti pracovníků ve věku 55-64 let (v %)	85
Tab. 22	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, ČR (v %)	86
Tab. 23	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Slovensko (v %)	87
Tab. 24	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Polsko (v %)	88
Tab. 25	Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Maďarsko (v %)	89
Tab. 26	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, ČR (v %)	90
Tab. 27	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Slovensko (v %)	90
Tab. 28	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Polsko (v %)	91
Tab. 29	Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Maďarsko (v %)	91

Seznam zkratk

AIVD	Asociace Institucí Vzdělávání Dospělých
aj.	a jiný/é
apod.	a podobně
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
ERA	Evropská rozvojová agentura
EU	Evropská unie
FIOH	Finský institut pracovního zdraví
měs.	měsíc
mj.	mimo jiné
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
OECD	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
o.s.	občanské sdružení
popř.	popřípadě
resp.	respektive
tzv.	takzvaný
V4	Visegrádská dohoda
WAI	Work ability index / Index pracovní schopnosti

1 Úvod a cíl práce

1.1 Úvod

Stárnutí patří mezi procesy, které zasáhnou každého z nás, a nemůžeme se mu vyhnout. Proto je nutné tomuto tématu věnovat náležitou pozornost. To, jak moc nás tento proces ovlivní, závisí na mnoha faktorech. U každého jednotlivce se mohou lišit, záleží přitom na individuálních dispozicích, profesi (kterou daný jednatelce vykonává), životním stylu a kvalitě života. Z úhlu pohledu firmy a také celé společnosti se zvyšující se počet starších obyvatel bere jako velký sociální problém. Je to především z důvodu růstu nákladů na sociální zabezpečení a důchodovou politiku státu, dlouhodobou zdravotní péči, vzdělávání zaměstnanců a v neposlední řadě také dávky v nezaměstnanosti (Evropská Komise, 2015).

Přibližně od poloviny 20. století dochází ve společnosti díky demografickým změnám (jako např. sociální rozvoj, lepší pracovní a i životní podmínky, obrovské pokroky v medicíně, apod.) ke stárnutí populace, avšak důležitost tohoto problému si státy celosvětově uvědomují až v posledních 20 letech. Zvyšuje se střední délka života a s tím související i prodlužující se délka pracovního života¹. Tato fakta vedou k mnoha opatřením, která mohou být jednotlivými aktéry pracovního trhu vnímána diferencovaně, např. zvyšuje se věková hranice pro odchod do důchodu. Zároveň se ale snižují počty nově narozených dětí.

Koncept řízení pracovníků s ohledem na jejich individuální potřeby a věk, neboli age management, je tedy čím dál více aktuálním tématem. V České republice se ale jedná o relativně nový pojem (počátek 21. století) ve srovnání se zeměmi Evropské Unie, kde se začal praktikovat ve zhruba 80. letech minulého století. Age management musí být v tomto případě řešen komplexně. Komplexnost v tomto případě znamená, že veškeré otázky musí být řešeny na úrovni jednotlivce, podniku a i státu.

Toto pojetí řízení pracovníků se snaží především podporovat starší pracovníky a jejich efektivní řízení, napomáhat vhodnými opatřeními, apod. Snaží se udržet pracovníky déle aktivní na trhu práce, řeší přístupy organizací oproti svým zaměstnancům a rovněž pracovní prostředí, ve kterém se tito zaměstnanci vyskytují v rámci svého pracovního procesu.

Ze zkušeností firem, které již age management praktikují, je dokázáno, že opatření zaměřená na podporu zdraví a profesní rozvoj pracovníků nad 50 let mohou být pro firmu mnohem výhodnější, než finanční a časové náklady náborem nových pracovníků a jejich zapracování. Je třeba také brát v úvahu, že se stárnoucí populací stárne i klientela firem a její preference a požadavky dokáže rozpoznat právě podobná věková skupina.

¹ V Česku loni pokračovalo stárnutí obyvatelstva, když vzrostl průměrný věk o 0,2 roku na 41,7 roku. Podíl lidí ve věku 65 a více let dosáhl 17,8 procenta (ČSÚ, 2014).

1.2 Cíl práce

Cílem diplomové práce je stanovit faktory ovlivňující zaměstnávání osob 50+ na trhu práce v zemích Visegrádské dohody, porovnat tyto faktory u jednotlivých zkoumaných zemí, zjistit rozdílnosti či podobnosti age managementu na pracovních trzích zkoumaných zemí a navrhnout možná doporučení pro zaměstnavatele, popř. možný výstup pro management.

Dílními cíli, které by měly napomoci ke splnění cíle hlavního, jsou zhodnocení současné situace věkové struktury v zemích, určení celkové míry zaměstnanosti i nezaměstnanosti v rámci věkové kategorie 50+, určení faktorů zaměstnávání, případně dalších činitelů ovlivňujících nezaměstnávání lidí 50+.

2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena do několika oddílů: úvod, cíl práce, metodika, literární rešerše, vlastní výsledky práce, shrnutí výsledků, diskuze a závěr.

V literární rešerši je zpracován přehled současného stavu poznání zkoumané problematiky. V této kapitole je především vymezen pojem age management, jeho typy, uplatnění age managementu jak v České republice, tak v zahraničí – země Visegrádské dohody, demografický vývoj obyvatelstva a také jakou roli vůbec hraje věk zaměstnanec v pracovním procesu. Zde je čerpáno z odborné literatury, především ze zahraniční literatury, jelikož se jedná o relativně nový pojem. Taktéž je využito internetových zdrojů, jako jsou například statistiky, články týkající se dané problematiky a již provedené zahraniční výzkumy v oblasti age managementu. Rovněž byla také využita data z již provedených studií z Nizozemí a z Finska, které lze považovat za státy zrodu age managementu. Tato data byla použita ve smyslu doporučení pro zkoumané státy.

V části vlastní práce bylo k dosažení cíle použito sekundárních dat. Uvedená data jsou od let 1993, případně 1998, 2003 až do roku 2014. Zkoumaným vzorkem byli zaměstnaní i nezaměstnaní lidé ve věku 50+ ze zemí České republiky, Maďarské republiky (dále jen Maďarsko), Polské republiky (dále jen Polsko) a Slovenské republiky (dále jen Slovensko). Jednalo o data získaná ze statistických portálů: Český statistický úřad (www.czso.cz), Eurostat (ec.europa.eu/eurostat) a data a informace zveřejněná ministerstvem práce v České republice (www.mpsv.cz).

Získaná data byla utříděna a zpracována do grafické podoby. Před samotným vyhodnocením dat byly vytvořeny statistické hypotézy. Vyhodnocení dat bylo provedeno pomocí statistického zpracování dat. Konkrétně bylo využito analýzy prostřednictvím kontingenčních tabulek, které tvoří základ pro výpočet a testování míry závislosti mezi proměnnými. Pro tuto analýzu byl použit chí-kvadrát test o nezávislosti mezi proměnnými.

V části diskuse byla provedena komparace dosažených výsledků zkoumaných států a byla formulována doporučení pro zaměstnavatele eventuálně výstup pro management jako celek.

3 Literární rešerše

3.1 Jakou roli hraje věk zaměstnance?

„Když propouštíte staršího zaměstnance, stejnými dveřmi vám odcházejí jeho životní zkušenosti, hodnotová orientace, navyklá spolupráce.“ (Jirásek, 2006, str. 140) Bude potřeba jej nahradit někým novým, kterého možná bude potřeba zaučit, zaškolit a podniku tak mohou tímto vzniknout vícenáklady. Ale dá se na tuto otázku také dívat i z jiného úhlu pohledu a to, že tito lidé opravdu zastarali a podniku se tím pádem uleví, když je propustí (Jirásek, 2006).

Organizace by měly poskytovat stejné příležitosti všem uchazečům i zaměstnancům uvnitř organizace. Rovné příležitosti v podniku zastřešuje politika stejných příležitostí, která mj. znamená to, že organizace poskytuje stejné příležitosti všem, bez ohledu na věk, pohlaví, rasu, vyznání nebo rodinný stav.

Věk zaměstnance je velice rozhodujícím faktorem při získávání, zaměstnávání i vzdělávání zaměstnanců v organizaci. Proto bychom měli brát v potaz následující fakta o věku a věkové diskriminaci, která vypracoval Institute of Personnel and Development ve Velké Británii na základě mezinárodních dokumentů (CIPD, 2015):

- pracovní výkon nelze odhadovat na základě věku zaměstnance;
- spojovat schopnosti zaměstnance, jako např. fyzické a duševní schopnosti, s jeho věkem je zavádějící;
- v posledních letech začíná čím dál více lidí, než tomu bývalo v minulosti, žít aktivním životem a především ve zdraví i ve vyšším věku;
- jen pouze ve výjimečných situacích může být věk zaměstnance skutečným a přijatelným požadavkem na uchazeče o zaměstnání.²

Je třeba podotknout, že jediným kritériem pro výběr nebo povýšení zaměstnance v organizaci, by měla být schopnost odvádět určenou práci. Zaměstnavatel se stará o zaškolení nebo rozšiřující školení svých zaměstnanců a věří, že zaměstnanec bude mít v budoucnu prospěch, a to bez ohledu na jeho věk (Armstrong, 2006).

Armstrong se zabývá otázkou, co se s lidmi děje v průběhu času. Zdůrazňuje především to, že samotné personální řízení se nezabývá pouze tím, co lidé dělají teď, ale také to, jak se v průběhu času vyvíjejí. Armstrong v tomto kontextu rozlišuje tři procesy: zrání, rozvoj a stárnutí. Všechny tyto tři procesy rozhodně nelze izolovat, závisí na sobě nebo dokonce probíhají současně.

² V novějších předpisech Evropské unie má dokonce zásada stejné příležitosti mnohem širší význam. Snaží se především zabránit věkové diskriminaci zaměstnanců, ale i uchazečů o zaměstnání. Je tedy přísně zakázáno uveřejňovat inzeráty na jistou pracovní pozici obsahující určitou věkovou hranici, kterou musí uchazeč splňovat pro přijetí do zaměstnání. Výjimkou jsou pouze ty, které jsou právně zdůvodnitelné, např. pracovní místa u policie či jiné ozbrojené složky.

Proces zrání u člověka končí v okamžiku, kdy dosáhne svých vrozených a z vnitřních příčin vyplývajících charakteristik a také v důsledku toho, co se mu děje na základě vnějšího okolí. Naproti tomu rozvoj osobnosti je nepřetržitý proces, který se u člověka nezastaví ani tehdy, pokud u něj bylo dosaženo fyzické a emocionální zralosti. Zrání lze tedy charakterizovat jako proces, kdy dochází ke změně chování a osobnosti a tento proces probíhá současně s procesem stárnutí.

V průběhu stárnutí lidí se u zaměstnanců projevují sklony k tomu být méně pružný, menší ochota brát na sebe další či větší odpovědnost nebo povinnosti a menší schopnost se učit novým věcem. Nemůžeme ale předpokládat, že v průběhu pracovního života budou tyto změny probíhat u všech lidí stejným tempem. Proto se také může stát, že dokonce starší zaměstnanec v podniku bude stejně tak svědomitý a odhodlaný nebo i svědomitější než jeho mladší kolegové. Podle průzkumů provedených roku 1983 Kallebergem a Loscocem a roku 1985 Robertsonem a Smithem, se ukázalo, že starší lidé jsou se svou prací spokojenější. Důvodů může být mnoho, může se jednat o zaměstnance, který má díky svému věku vyšší postavení a tím pádem i vyšší plat, ale více pravděpodobnější je situace, že v pozdějším věku se tito lidé již sžili se svou situací a přizpůsobili se. Došlo u nich ke sblížení toho, čeho dosáhli s tím, o co usilovali (Armstrong, 1999).

3.2 Demografické změny

Stárnutí patří mezi procesy, které zasáhnou každého z nás. To, jak moc nás tento proces ovlivní, závisí na mnoha faktorech. U každého jednotlivce se mohou lišit. Záleží na individuálních dispozicích, životním stylu, kvalitě života a profesi, kterou daný jedinec vykonává.

Různé sociální a ekonomické modely, které byly platné v době přibližně před padesáti lety, již nefungují. Je to především z důvodu demografických změn. Proto je nutné zavést a vhodnými prostředky aplikovat přijatelné podmínky pro všechny zaměstnance, než začnou do důchodu odcházet tzv. silné ročníky. Nové ekonomické a sociální modely vzniknou díky podpoře zdravého a aktivního stárnutí. Tyto modely budou stavět především na větší solidaritě a spolupráci napříč generacemi. Záslouhou většího počtu starších a aktivních občanů je větší sociální úspěch, např. v oblasti znalostí, zkušeností a mnohých jiných faktorů, které mají vysoký dopad na dnešní moderní společnost všech věkových kategorií (Age Platform Europe, 2011).

Demografický vývoj obyvatelstva, především z hlediska počtu obyvatel, ovlivňují faktory jako je přirozená měna obyvatelstva a saldo migrace. Přirozenou měnu obyvatelstva lze charakterizovat jako rozdíl mezi počtem nově narozených a počtem zemřelých obyvatel. Saldo migrace znamená rozdíl mezi imigrací a emigrací (Novotný, 2014).

3.2.1 Demografické změny v EU

Sousední státy České republiky, ale i ostatní země Evropy, v současné době prodlužují věk k odchodu do důchodu. Jedná se o jednu z nejvíce diskutovaných otázek, především potom samotná udržitelnost celého penzijního systému. Především je

to z toho důvodu, že důchodců neustále přibývá a zároveň se snižuje počet lidí, kteří na jejich důchody vydělávají. Možnosti, které však státy nepovažují za rozumné, jsou např. snížení penzí, výrazné navýšení odvodů na penzijní pojištění, aj.

Věk pro odchod do důchodu se neustále zvyšuje především díky demografickým změnám a zvyšující se očekávané délce života. Tento ukazatel ale není pro všechny státy stejný. Každý stát má jinou očekávanou délku života závislejší na přírodních podmínkách, stylu života dané země, apod. Proto by měl každý stát upravovat a aktualizovat důchodový věk v závislosti na očekávané délce života (EurActiv.cz, 2012).

3.2.2 Demografické změny v České republice

Současná společnost v České republice je typická tím, že se rychle mění demografická situace v zemi a prodlužuje se lidský věk. Proto se demografické stárnutí populace stalo v posledních letech čím dál více diskutovaným tématem nejen v České republice. Tento fakt zasahuje všechny státy světa, i když různou měrou.

V České republice toto narušení populačního vývoje bylo způsobeno především válkami, hospodářskou krizí, totalitním režimem, aj. Obyvatelstvo prošlo mnoha změnami a dnešní mladí lidé již soustředí svoji pozornost na jiné způsoby trávení volného času než na manželství a děti, jak tomu bylo dříve.

Díky klesajícímu počtu dětí jsou dnes mladí lidé méně závislí na produktivní části populace. Tento jev má však negativní dopady na budoucnost, kdy podíl neproduktivní části populace bude stále v přesile nad produktivní populací.

Index stárnutí nabral neočekávaný směr. Očekává se, že dosáhne hodnoty 100 v blízké budoucnosti, což znamená, že podíl dětí a podíl postproduktivní populace bude vyrovnán, s vyhlídkou velkého přechýlení postproduktivní populace.

Toto prodlužování střední délky života je dáno pokročilým zdravotnictvím, zdravou stravou, infrastrukturou, ekonomikou, kvalitnější životním prostředím, pracovním prostředím, sociálním rozvojem, apod., než tomu bylo v minulých letech (Dufek, 2006).

Tab. 1 Vývoj počtu obyvatel ve věku 65 let a více a průměrného věku v ČR za posledních 10 let

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
počet obyvatel 65 let a více (v tis. osob)	1456	1482	1513	1556	1599	1636	1701	1768	1826	1880
65 let a více (podíl v %)	14,2	14,4	14,6	14,9	15,2	15,5	16,2	16,8	17,4	17,8
průměrný věk	40	40,2	40,3	40,5	40,6	40,8	41,1	41,3	41,5	41,7

Zdroj: ČSÚ, 2015c

Díky těmto demografickým změnám se v zemi také zvyšuje podíl osob, které disponují cennými zkušenostmi, odbornými profesními znalostmi, větší zodpovědností, spolehlivostí, vyzrálostí, aj. Z tohoto hlediska jsou tito zaměstnanci pro spo-

lečnost velkým přínosem a to nejen z pohledu předávání svých znalostí a zkušeností nastupující mladší generaci.

Pokud si Česká republika přeje dosáhnout hospodářského růstu a stabilizovat svůj důchodový systém, bude muset vzít v úvahu potenciál starších zaměstnanců (Polčáková, 2011).

Tab. 2 Důchodový věk v České republice

Rok narození	Důchodový věk	Rok narození	Důchodový věk
1978	67 let + 2 měs.	1997	70 + 4 měs.
1979	67 + 4 měs.	1998	70 + 6 měs.
1980	67 + 6 měs.	1999	70 + 8 měs.
1981	67 + 8 měs.	2000	70 + 10 měs.
1982	67 + 10 měs.	2001	71 let
1983	68 let	2002	71 + 2 měs.
1984	68 + 2 měs.	2003	71 + 4 měs.
1985	68 + 4 měs.	2004	71 + 6 měs.
1986	68 + 6 měs.	2005	71 + 8 měs.
1987	68 + 8 měs.	2006	71 + 10 měs.
1988	68 + 10 měs.	2007	72 let
1989	69 let	2008	72 + 2 měs.
1990	69 + 2 měs.	2009	72 + 4 měs.
1991	69 + 4 měs.	2010	72 + 6 měs.
1992	69 + 6 měs.	2011	72 + 8 měs.
1993	69 + 8 měs.	2012	72 + 10 měs.
1994	69 + 10 měs.	2013	73 let
1995	70 let	2014	73 + 2 měs.
1996	70 + 2 měs.	2015	73 + 4 měs.

Zdroj: Hrušová, 2011

Tabulka poukazuje na neustále se prodlužující důchodový věk obyvatel České republiky. Otázkou je, kam až to naši politici nechají zajít a jaký důchodový věk bude ještě pro pracující lid přijatelný.

Určení věku pro odchod do důchodu je věcí politik jednotlivých zemí EU. Evropská unie tedy v tomto případě členským státům nic nenařizuje ani je nijak neomezuje. V průměru se důchodový věk v zemích EU pohybuje kolem 60 až 65 lety. Ale i v zemích Evropy je prodlužování důchodového věku aktuálním tématem (Euroskep.cz, 2015).

3.2.3 Budoucí trendy ve stárnutí populace v EU

V současné době je podle predikcí očekáváno, že v 50. letech 21. století by mohl být počet obyvatel ve věku 65 let a více dokonce dvojnásobný ve srovnání se současným stavem. Očekává se až téměř 33% podíl těchto obyvatel na celkovém počtu obyvatel v České republice. O kvalitě života a zdraví obyvatel však více vypovídá ukazatel **zdravá délka života** neboli délka života prožitá ve zdraví. V tomto ohledu by se dalo říct, že Česká republika je srovnatelná s průměrem EU. V České republice je udávána zdravá délka života v průměru 63 let. Nejlépe z EU je na tom např. Norsko (71 let) nebo Malta (72 let). O to víc je nutné, aby společnost dbala na prevenci, více se zajímala o zdravý životní styl.

Jedno z řešení, jak se vyrovnat se stárnutím populace je podpora aktivního stárnutí. Tato podpora představuje příležitost, jak by se dala zajistit finanční udržitelnost sociálně zdravotního systému a také to, jak by se co nejučinněji dalo využít potenciálu starších lidí, kterých neustále přibývá. V důsledku toho všeho je nutné, aby byla probíhajícím sociálním a demografickým změnám přizpůsobena politika zaměstnanosti, důchodová politika a i další politiky a služby (MPSV, 2015).

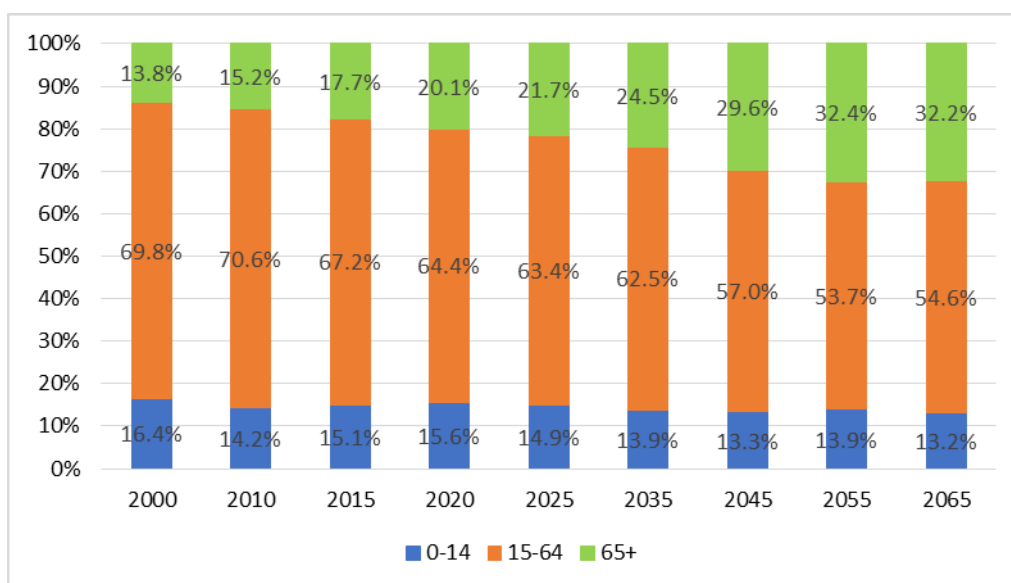
Dle Evropské komise je možné, že v roce 2030, počet starších pracovníků, přesáhne hranici 24 milionů. Samotná populace lidí ve věku 65 a více let bude tvořit více než 30 % evropské populace s tím, že budou usilovat o nižší podíl lidí v produktivním věku. Očekává se, že průměrná délka života také poroste. V roce 2050 by měl počet lidí ve věku 80 a více let vzrůst o 180 %, zatímco počet lidí mladších 24 let bude nadále klesat. Tyto demografické změny jsou způsobeny nízkou porodností v celé Evropě, nízkým počtem mladých lidí nabízených na trhu práce, apod. Strategie EU mají za cíl zvýšit údaje o zaměstnanosti starších pracovníků (Pillinger, 2008).

Evropská komise má stanoveny pět konkrétních oblastí, které pomáhají vyrovnat se s demografickými změnami v členských zemích EU. Jedním z bodů je také nabídka lepších pracovních příležitostí pro starší obyvatele. Dále zde patří:

- způsoby, jak dosáhnout rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem tak, aby lidé mohli mít tolik dětí, kolik si přejí;
- modernizace příspěvků, jak pro mladé, tak i pro starší zaměstnance, k dosažení lepší konkurenceschopnosti a produktivity;
- využití pozitivního dopadu přístěhovalectví na trh práce;
- dosáhnout udržitelnosti veřejných financí s ohledem na dlouhodobou sociální ochranu (EUROPA, 2006).

To, že obyvatelstvo bude i nadále stárnout, dokazuje i demografická projekce dle Eurostatu uvedená na následujícím obrázku. Tato projekce by měla poskytnout informace o pravděpodobném počtu a struktuře obyvatel v EU. Tento pravděpodobný vývoj je zpracován za předpokladu, že se v budoucnu nebude měnit politika.

Dle Eurostatu se předpokládá, že v roce 2060 budou v EU méně než dva lidé v produktivním věku (15 – 64 let) na každou starší osobu ve věku 65 let a více. V současné době je tento poměr skoro čtyři osoby v produktivním věku na jednu osobu starší 65 let (Eurostat, 2015b).



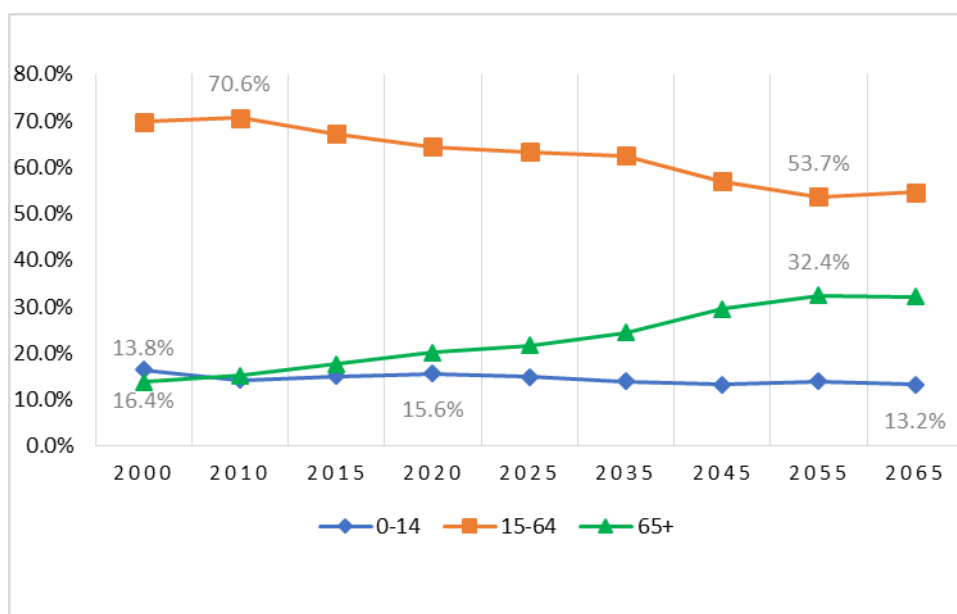
Obr. 1 Projektce obyvatelstva EU podle věkových skupin (% celkové populace)
Zdroj: Eurostat, 2015b

Pokud bychom chtěli uvést příklad země mimo EU a např. Jižní Amerika, najdeme zde jisté rozdíly. Stárnoucí populace je značným problémem po celém světě. Ale ve zmíněné Jižní Americe si uvědomují potřebu zaměstnanosti starších lidí mnohem více. Největší podíl starších zaměstnanců je především ve zdravotnictví a ve školství, kde jsou využity jejich největší předpoklady a to, předávání znalostí. Motivací pro starší zaměstnance je také snížení jejich důchodů, jelikož každým rokem stát obdrží méně prostředků a vyplatí více dávek na důchodech. Proto je právě v Peru důchodová politika jedním z hlavních fiskálních problémů (Cotlear, 2006).

3.2.4 Předpokládaný vývoj v České republice

Z pohledu budoucího vývoje by se dalo říct, že Česká republika je srovnatelná s průměrem EU z hlediska zdravé délky života. V České republice je udávána zdravá délka života v průměru 63 let (MPSV, 2015).

To, že obyvatelstvo bude nadále stárnout i v České republice, dokazuje i prognóza dle ČSÚ uvedená na následujícím obrázku. Tato projekce by měla poskytnout informace o pravděpodobné struktuře obyvatel v ČR. Tento pravděpodobný vývoj je zpracován za předpokladu, že se v budoucnu nebude měnit politika.



Obr. 2 Věková struktura obyvatelstva – prognóza ČSÚ 2009
Zdroj: ČSÚ, 2010

3.3 Age management

Age management lze jednoduše definovat jako „řízení s ohledem na věk, na schopnosti a potenciál pracovníků.“ (Štorová, 2012, str. 7) Podle Cimbálníkové můžeme age management těmito slovy: „Age management představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na úrovni politické a organizační, v řízení pracovních procesů v oblasti fyzického a sociálního prostředí“ (Cimbálníková, 2012, str. 33).

Pokud jde o age management zaměřený na skupinu zaměstnanců staršího věku (přibližně 50 let a více), předpokládá se zejména výborná znalost o věkovém složení pracovníků ve společnosti, spravedlivý přístup ke stárnutí, porozumění pro různorodost, apod.

Výsledkem správné aplikace age managementu může být celkové zlepšení pracovních podmínek všech zaměstnanců, ale i soukromého života a jeho celkové kvality každého jedince. Příležitostí pro společnost může být například využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin a získat tak mírnou konkurenční výhodu (Novotný, 2014).

V rámci age managementu by mělo být zajištěno, aby každý zaměstnanec či uchazeč o zaměstnání měl možnost využít svého potenciálu a nebyl tím pádem znevýhodněn díky svému věku. Age management tedy není pouze a jenom zaměřen na jednu věkovou kategorii, jeho zaměření je velmi široké a zastřešuje všechny věkové kategorie pracovníků, od absolventů až po pracující v důchodovém věku.

Přístup age managementu tedy slouží k podpoře komplexního přístupu k řešení demografické situace a demografických změn na pracovišti. Na základě provedených výzkumů bylo dokázáno, že rozhodnutí zaměstnance 50+, zda zůstat

déle v pracovním procesu, ovlivňuje především postoj k otázce stárnutí u jejich přímého nadřízeného a ochota řešit problémy s tímto související.

K podpoře zaměstnanců v rámci age managementu slouží různá opatření. Může se jednat o drobná každodenní opatření, jako např. péče o zdraví pracovníků, úprava pracovní doby zaměstnance, přístup ke vzdělávání, apod. Naproti tomu mohou tato opatření vést až ke komplexním systémovým přístupům k age managementu, které by byly zakomponovány do celkové strategie firmy a kooperovaly by s jednotlivými personálními činnostmi ve firmě.

Age management zaměřený na skupinu pracovníků staršího věku, se kterou je zejména spojován, zahrnuje zásady, mezi které patří především dobré znalosti o věkovém složení ve firmě, spravedlivé postoje všech pracovníků ke stárnutí, pochopení pro individualitu a rozmanitost, ale především různé prostředky na podporu pracovní schopnosti (Štorová, 2012).

Dalším z cílů age managementu je sladit rodinný a pracovní život v kritických fázích života každého jedince. Mezi tyto kritické fáze se řadí absolventi, kteří po ukončení studia hledají práci. Dále fáze člověka, kdy se mu narodí dítě. A jako poslední fází je pozdější věk člověka. Každý by si měl ve svém životě plánovat vlastní age management. Doba, kdy se bude odcházet do důchodu, se neustále prodlužuje. Proto musí každý zaměstnanec počítat s delší pracovní dráhou, než tomu bylo dřív a měl by si tuto dobu naplánovat. V tomto případě by mohl zasáhnout i stát a podpořit pružnost trhu práce či vzdělávání dospělých danou legislativou (Seiwert, Tracy, 2011).

Age management a věková politika již dnes patří mezi pojmy, které stále silněji zaznívají v diskuzích na úrovni institucí. Z větší části se tedy jedná o pojmy pouze relativního rázu. Jako součást personálního managementu ve firemní sféře ještě není samozřejmostí. V případě uplatňování strategií age managementu se ve firmě zvyšuje povědomí o věkovém složení jejich zaměstnanců. Upevňují se spravedlivé postoje, zvyšuje se celková úroveň znalostí, motivace a v neposlední řadě také vůle a chuť zaměstnanců pracovat. Samotné řízení s ohledem na věk zaměstnanců má vliv na pracovní spokojenost a produktivitu ve firmě a podnik tak snáze dosahuje stanovených cílů a vizí. Koncepte age managementu se netýká pouze lidí, kteří jsou již v pracovním procesu, ale také těch, kteří usilují o práci (Lazarová, Rabušicová, Novotný, 2011).

Na podporu age managementu ve firmě existují i různá personální opatření hned v několika oblastech:

- personální plánování;
- nábor pracovníků;
- začleňování nových pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj;
- pracovní vztahy;
- péče o pracovníky.

V oblasti **personálního plánování** je nejdůležitější činností analýza věkové struktury zaměstnanců a dále také odhad potřeb svých zaměstnanců, které se samozřejmě liší v závislosti na věkové kategorii.

Pokud se jedná o samotný **nábor pracovníků**, tak v této oblasti by firma měla zamezit věkové diskriminaci a naopak by měla podporovat věkovou diverzitu. Výhodné se pro některé podniky může jevit i spolupráce se vzdělávacími institucemi za účelem oslovení budoucích pracovníků.

V situaci **začleňování pracovníků** je vhodné zavést mezigenerační spolupráci a každému novému zaměstnanci přidělit jeho mentora, staršího a zkušenějšího zaměstnance, který jej zaučí. Zároveň, v rámci celého procesu, je vhodné využít zkušenosti starších zaměstnanců, kteří mohou své znalosti, poznatky a možná zjednodušení, předávat dál a tímto firmě ušetřit náklady na externí školicí firmu.

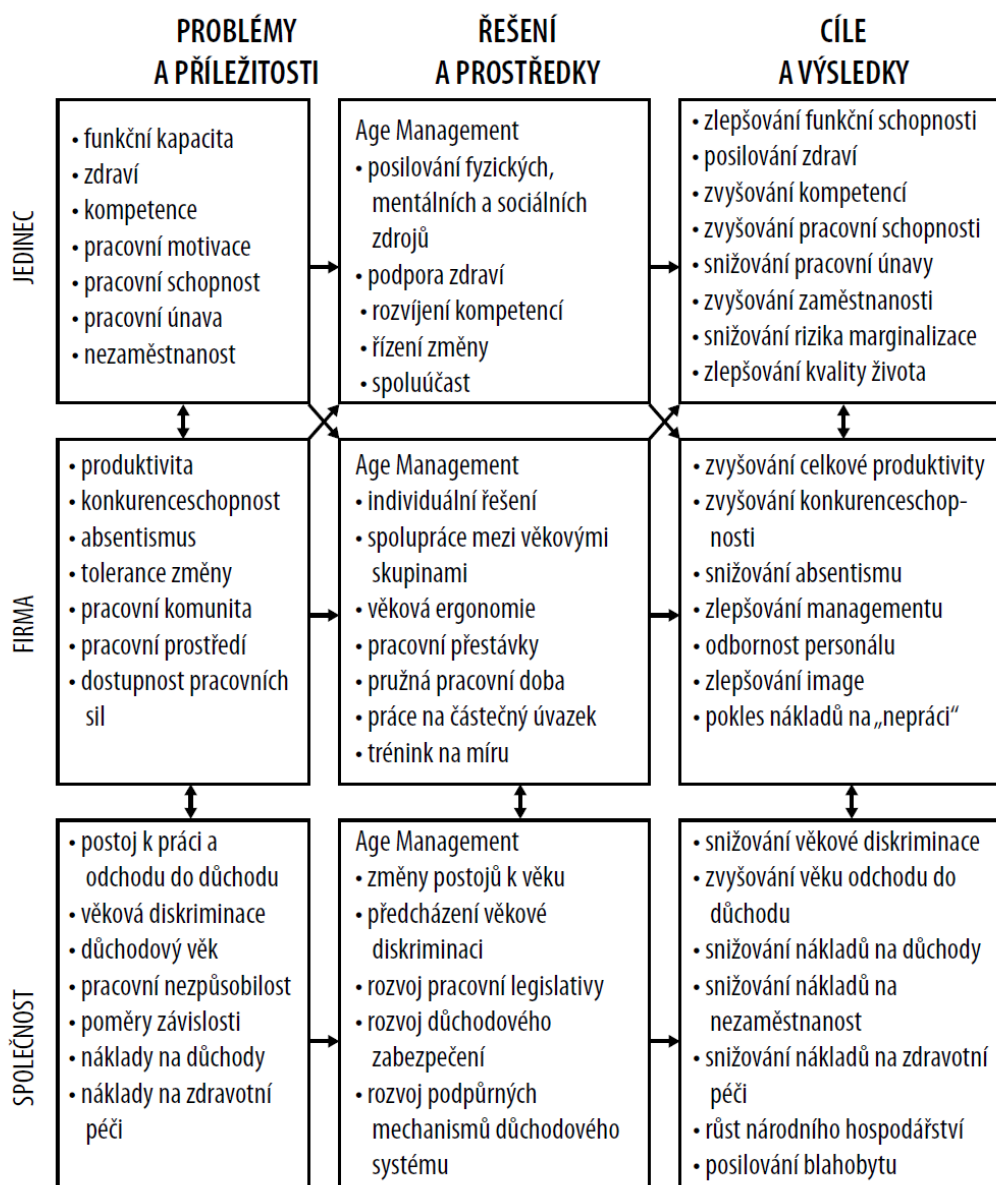
Pracovník se po celou dobu svého zaměstnání musí **vzdělávat a rozvíjet** své schopnosti a dovednosti. Důležité je, aby tyto vzdělávací kurzy již braly ohled na delší pracovní život zaměstnance. Zároveň je potřeba zvýšit počty kurzů, které budou zaměřené na zvládnání nových, moderních technologií.

Co se týče **vztahů na pracovišti**, podnik by měl mít nastavenou firemní kulturu tak, aby byl vstřícný k zaměstnancům jakéhokoliv věku.

Na závěr je tu ještě **péče o samotné pracovníky**. V tomto ohledu je vhodné upravit pracovní dobu staršího zaměstnance, je-li potřeba, a pokusit se sladit osobní i pracovní život (Work Life Balance). Samozřejmostí by měla být opatření nutná na podporu zdraví všech zaměstnanců (Svaz průmyslu a dopravy, 2015).

3.3.1 Úrovně age managementu

Řízení stárnoucí pracovní síly je předmětem zájmu na mnoha úrovních řízení ve společnosti. Obecně můžeme rozlišit tři úrovně age managementu, na kterých zainteresované skupiny vyjadřují a realizují své zájmy. Jedná se o úroveň individuální, úroveň organizace či podniku a perspektivu veřejnou, tedy širší společenský zájem. Na tom, aby age management byl zvládnut tím správným způsobem, mají samozřejmě zájem pracovníci působící na všech třech úrovních. V tomto případě ale není možné přenášet zodpovědnost za age management pouze na jednu ze tří úrovní. V této situaci můžeme porovnat Českou republiku s Finskem. Nicméně na rozdíl od Finska není v České republice zatím ještě nastrádaná zkušenost z komplexních akcí pokrývajících či propojujících všechny tyto tři úrovně. Zahraniční zkušenosti nám ukazují, že investice do pracovní síly, s důrazem na age management, se jednoznačně vyplácejí (Cimbálníková, 2012).



Obr. 3 Klíčové úrovně age managementu
Zdroj: Ilmarinen, 2008, str. 18.

Na obrázku jsou vidět jednotlivé úrovně age managementu, jejich problémy a příležitosti, jak problémy řešit, jakými prostředky a jaké jsou cíle či výsledky těchto řešení. Jednotlivé úrovně age managementu jsou popsány v následujícím textu.

1. Opatření age managementu na národní/regionální úrovni: věková politika

V rámci veřejného zájmu na age managementu jde především o maximální příspěvek k ekonomickému a sociálnímu rozvoji ze strany staršího pracovníka. Stát na národní úrovni řeší otázku stárnutí populace jako úkaz, který ohrožuje sociální rozvoj. Dále na úrovni globální mezinárodní a nadnárodní instituce. Mezi tato opatření patří např. sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje (stárnutí populace) v oblasti zdraví, produktivity práce, apod.

Veřejná intervence stárnoucí pracovní síly vyžaduje zásahy především proto, že některé stránky tohoto problému nejsou pokryty trhem. Veřejný zájem je vystižen v tzv. věkové politice (Antecom, 2012).

Na této úrovni, při vytváření vhodných podmínek pro správnou praxi age managementu, hrají důležitou roli národní orgány státní moci. Tyto orgány nemusí pouze financovat, anebo dotovat různé počáteční kroky, ale mohou určitým způsobem řídit pracovní trh tak, aby byla z toho trhu odstraněna věková diskriminace. Dále by mohly tyto orgány také podporovat zaměstnavatele, aby započali s praktikováním strategií age managementu.

Na regionální úrovni může být příkladem podpora akcí ze strany samosprávních celků, které spočívají na věkové rozmanitosti a potlačují zažitý negativní pohled na starší obyvatele. Nebo jsou zaváděny strategie, které propojují univerzity, zaměstnance, odbory, aj. (Eurofound, 2006)

2. Opatření age managementu na organizační úrovni

Na organizační či podnikové úrovni je pozornost věnována hlavně potřebě udržovat a rozvíjet lidský potenciál k výkonu, trvalému přizpůsobování pracovníka potřebám podniku a zvyšování produktivity práce. S vyšším podílem starších pracovníků v podniku tento zájem bude trvale růst. Zaměstnavatelé také musí respektovat fakt sociálně zodpovědného chování jako např. přiměřená pracovní zátěž, ochrana zdraví při práci a zdravé sociální prostředí na pracovišti (Cimbálníková, 2012).

Ve firmách potom může být takovým typickým opatřením např.:

- podpora pozitivní věkové politiky a plánování pracovní síly s ohledem na věkovou diverzitu;
- pro každou věkovou skupinu jiná, specifická forma přijímacího řízení;
- možnost osobního a kariérního rozvoje, možnost kvalifikačního růstu pro všechny věkové kategorie a zvláště uzpůsobené vzdělávání pro starší pracovníky, vhodné prostředky umožňující a podporující mezigenerační učení;
- případné přeřazení pracovníků na jinou, pro ně vhodnou, pracovní pozici;

- uzpůsobení pracovního programu pro starší pracovníky (např.: úprava pracovního prostředí, úprava pracovní doby, apod.);
- rozvoj zdravotních a bezpečnostních opatření, atd. (Goudswaard, de Nanteuil, 2001).

Na této úrovni je nutné, aby postupy a metody age managementu respektovaly firemní kulturu, protože každá organizace má formulovány své cíle na základě stanovených vizí a strategií (Ilmarinen, 2008).

Na organizační úrovni definuje Casey, Metcalfand a Lakey těchto pět nej-důležitějších **rozměrů** age managementu v organizaci:

- nábor pracovníků a jejich propouštění;
- školení, rozvoj a podpora;
- flexibilní pracovní postupy;
- ergonomie pracovních postupů;
- změna postojů vůči stárnoucím pracovníkům (Casey, Metcalfand, Lakey, 1993).

Na podnikové úrovni age managementu je kromě rozměrů také definováno **8 pilířů**, které spolu navzájem souvisejí a doplňují se. Jedná se o následující:

- dobré znalosti o věkovém složení;
- férové postoje ke stárnutí;
- funkce managementu;
- fungující věková strategie;
- dobrá pracovní schopnost, motivace;
- vysoká úroveň znalosti;
- organizace práce a prostředí;
- kvalitní život (Štorová, 2013).

Za nejvíce stěžejní pilíř v organizaci lze označit **znalost o věkovém složení**. Společnost by měla znát věkové složení svých zaměstnanců. Tímto podnik získá přehled o tom, jaké by mohlo být složení zaměstnanců do budoucna, jaké věkové složení zaměstnanců bude v budoucnu potřebovat (Ilmarinen, 2008).

V rámci organizace by měly být odstraněny veškeré formy diskriminace a tím pádem by vedení firmy a všichni její zaměstnanci měli zastávat **férové postoje ke stárnoucím pracovníkům**. Tento přístup všech zaměstnanců ke starším kolegům by měl být kladný a měly by být využívány a uznávány všechny jejich silné stránky, znalosti, apod. (Antecom, 2012)

Dalším pilířem je **dobře fungující management** ve společnosti, který rozumí individualitě a rozdílnosti pracovníka různého věku. Dobrý management by měl zaměstnancům organizace dodávat pocit jistoty a bezpečí a vytvářet bezpečné a důvěrné prostředí v organizaci (ERA, 2012).

Následujícím důležitým bodem je **kvalitní a fungující věková strategie**. Tato strategie je nezbytná pro dobré fungování všech podniků. Při odchodu starších zaměstnanců z firmy s nimi také odchází jejich znalosti a zkušenosti. Pro podnik je tato strategie nutná např. pro udržení konkurenceschopnosti (Pillinger, 2008).

Dobrá pracovní schopnost a motivace a také chuť udržet si nadále práci vzrůstá u zaměstnanců v podniku, kde byla zavedena věková strategie. V takových podnicích je vidět, že vedení se o své zaměstnance zajímá a dostatečně je podporuje i v pozdějším věku (Ilmarinen, 2008).

U starších pracovníků by měla být **vysoká úroveň znalostí** samozřejmostí. Nejen podnik, ale celá společnost by k těmto starším pracovníkům měla přistupovat flexibilně a především se zaměřit na celoživotní učení tak, aby udržela tyto pracovníky co nejdéle aktivní na trhu práce. Nakonec to není jen sám zaměstnanec, který těží ze svých znalostí, ale také firma, která může z jeho nabytých znalostí čerpat v dlouhodobém horizontu (Pillinger, 2008).

Dle věku zaměstnanec musí být uzpůsobena **dobrá organizace práce a pracovní prostředí**, ve kterém se vyskytuje. Aby nebyl starší zaměstnanec příliš zatěžován, zodpovídá za zadávané úkoly jeho vedoucí pracovník. Ten musí tyto úkoly uzpůsobit věku zaměstnance a měnit je spolu s věkem zaměstnance (Cimbálníková, 2012).

Pokud je splněno předchozích sedm pilířů, je dosaženo toho, že zaměstnanec má **spokojený a kvalitní život** a během jejich pracovního života pocítili dostatečné uznání od ostatních. Po odchodu do důchodu s nimi zůstává organizace nadále v kontaktu, aby mohla využít příležitosti je v určitých situacích oslovit znovu (Ilmarinen, 2008).

3. Opatření age managementu na individuální úrovni

Na age management můžeme také nahlížet z pohledu jednotlivce. Na úrovni jednotlivce je nejdůležitější zájem každého jedince udržet si a neustále obnovovat schopnost být neustále zaměstnatelný. Dále by se mělo jednat také o dosažení spokojenosti každého pracovníka s kvalitou jak profesního, tak i osobního života. Jedinec tedy musí počítat s dlouhou pracovní dráhou a soustředit se na zajištění své pracovní schopnosti do vyššího věku, změnit postoj k plánování budoucnosti, k celoživotnímu vzdělávání i k vlastnímu zdraví.

Každý pracovník by se měl naučit využívat výhody svého věku a považovat to za obrovskou výhodu, než přítěž. Může se jednat např. o zkušenost, nadhled a odstup, díky kterým se jedinec nevrhá do neřešitelných pracovních úkolů a neplýtvá energií. Dále schopnost reflektovat situace, které řešil už mnohokrát, ale třeba také schopnost vyjednávat (Cimbálníková, 2012).

To, kdy zaměstnanec vstupuje do rizikové skupiny, je velmi těžké posoudit. Vyhodnocení, kdy nastává daná forma diskriminace nebo se jedná o vyloučení zaměstnance z důvodu jeho věku, je často založeno pouze na subjektivním vnímání hodnotitele, náhodně vybrané věkové kategorii nebo na základě požadavků konkrétní studie. Prvotním faktorem diskriminace zaměstnanců potom mohou být např. pojmy jako je 40+, 50+ nebo důchodový věk (EQUAL, 2007).

V tomto případě za vyloučení zaměstnance nenese vinu společnost. Jsou to právě oni samy – jedinci, kteří nesou zodpovědnost za svůj pracovní život a je pouze na nich, zda změni své postoje. Měli by se po celou svoji pracovní dráhu zajímat o svoji budoucnost, učení se nového i své zdraví. (Cimbálníková, 2011).

Age management na individuální úrovni nezahrnuje pouze pracovně aktivní obyvatele, jak by se dalo dedukovat. Tato úroveň zahrnuje taktéž občany nezaměstnané, kteří však mají ambice se do pracovního procesu opět navrátit (EQUAL, 2007).

3.3.2 Původ Age Managementu

Původ Age managementu lze datovat zhruba od 80. let minulého století. Tento pojem lze spojit s Finskem a to konkrétně s Finským institutem pracovního zdraví (FIOH). V té době chtěli Finové vyřešit otázku týkající se poválečné populace, u které se vyskytoval velký počet práce neschopných osob a zároveň velmi nízký věk odchodu do důchodu. Z toho důvodu měl FIOH za úkol prošetřit otázky zaměřené na to, jak dlouho mohou lidé pracovat, jaký je vhodný věk odchodu do důchodu a také jak je možné měřit pracovní schopnost v průběhu věku zaměstnance.

Výsledky a závěry těchto studií byly rozšířeny i do dalších zemí EU a světa v průběhu roku 2006 (Štorová, 2013).

V České republice by se v příštích dvaceti letech mohlo stát, že starší populace bude ekonomicky závislá na práci lidí v produktivním věku. Jediným řešením, které se v tomto případě nabízí, je zvýšit zaměstnanost starších lidí. V tomto ohledu ale Česká republika velmi zaostává za zahraničními zeměmi. Především za vybranými zeměmi Evropské unie – Finskem a Nizozemskem. Je to z toho důvodu, že zdravotní stav starších lidí v České republice je srovnatelný s obyvateli ve výše zmíněných zemích. *„Ještě ve věku 65 let má český muž šanci na dožití 15,5 roku, z toho 8,5 roku bez omezení běžných činností ze zdravotních důvodů, u žen je to dokonce 19 a 8,8 roku, což je prakticky stejné jako u obou zmíněných zemí“*. Hroživým zjištěním ale je, že Česká republika s touto veskrze pozitivní informací, nijak nepochybuje. V tuzemsku proběhlo i měření dle indexu pracovní schopnosti (viz dále). Více než 40 % dotazovaných vykazovalo dobrou a téměř 20 % vynikající hodnotu tohoto indexu. V praxi to znamená, že jim zdravotní důvody nijak nebrání ve vykonávání jejich práce. Hůře jsou na tom samozřejmě zaměstnanci, jejichž povolání klade vysoké fyzické nároky oproti lidem s povoláním s vyššími duševními nároky (MUNI, 2014).

3.3.3 Index pracovní schopnosti (Work ability index)

Pracovní pohoda každého jedince je spojena s určitou úrovní pracovní schopnosti. Tato pracovní schopnost se mění, a to nejen s věkem každého z nás. Samotnou pracovní schopnost by se dalo definovat jako to, jak je zaměstnanec dobrý v současnosti nebo jak bude dobrý v blízké budoucnosti, to jak svoji práci vykoná-

vá z pohledu pracovních nároků, jeho zdravotních a duševních schopností a možností. Pracovní schopnost je tedy jakýmsi rovnovážným bodem mezi dispozicemi daného pracovníka a pracovními nároky na něj kladenými. Mezi dispozice zaměstnance lze zařadit jeho zdraví, motivaci, kompetence, aj. Naproti tomu působí organizace, její vedení, pracovní prostředí, ve kterém se jedinec vyskytuje, apod. V průběhu času, a především v každé fázi života pracovníka, se pracovní schopnost mění. Jednak to může být způsobené technickým pokrokem, změnami ve firmě, ale vysokou pravděpodobnost zaujímá také proces stárnutí u každého zaměstnance (Ilmarinen, Tuomi, 2004).

Jako hlavní důvod zavedení WAI lze označit prevenci a zachování pracovního zdraví zaměstnanců.

O koncept pracovní schopnosti je neustále větší zájem. Problém ale nastává v momentě jeho hodnocení. Dle finských autorů je tu možnost posouzení dle Indexu pracovní schopnosti (WAI). Jedná se o metodu, která subjektivně posuzuje různé individuální faktory, které ovlivňují pracovní schopnosti zaměstnance. V rámci sebezposuzovacího dotazníku pracovník odpovídá na řadu otázek týkající se např.:

- posouzení vlastní schopnosti vykonávat zadané pracovní úkoly;
- posouzení svého aktuálního zdravotního stavu;
- pracovní absence;
- duševní schopnosti;
- motivace, případné budoucí vyhlídky;
- aj. (Tuomi a kol. 1998)

Každá z těchto oblastí je bodově ohodnocena a výsledné skóre může nabývat hodnot od 7 až do 49, přičemž číslo 7 značí nízký Index pracovní schopnosti a naopak 49 vynikající WAI.

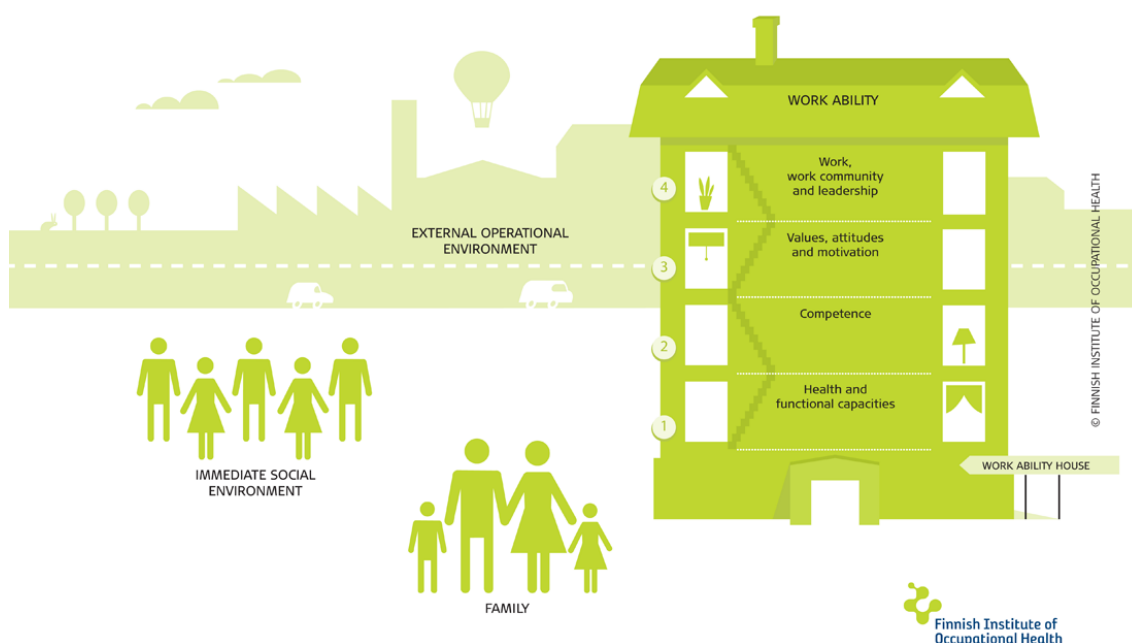
Mezi hlavní pozitiva použití WAI ve firmách můžeme zařadit:

- odhadnutí aktuálního, ale i budoucího potenciálu svých zaměstnanců;
- posouzení rizik a rizikových skupin již v počáteční fázi;
- zavedení preventivních opatření a jejich následné měření účinnosti (Age management o.s., 2014).

Ve většině případů se ukázalo, že lidé, kteří po vyplnění dotazníku, dosáhli vysokého výsledku WAI, neodcházejí tak brzy do důchodu. Jsou spokojenější v práci a dokonce i po odchodu do důchodu jsou schopni si udržet vysokou kvalitu života než jedinci, kteří dosahují nízkých hodnot WAI (Tuomi a kol. 1998).

Work ability house

Finský Institut ochrany zdraví při práci vytvořil na základě několika studií a výzkumů model pracovní schopnosti. Tato šetření byla prováděna v různých průmyslových odvětvích a mezi různými věkovými skupinami. Schéma zahrnuje jako pracovní prostředí jednotlivce, tak i prostředí mimo práci. Tento model lze znázornit jako work ability house („dům pracovních schopností“), jeho jednotlivá patra a okolní prostředí, jak je vidět na následujícím obrázku.



Obr. 4 Dům pracovních schopností
Zdroj: FIOH, 2014

V základní struktuře domu pracovní schopnosti tvoří první tři patra zdroje jednotlivce.

První patro domu se skládá z lidských zdrojů, jako je např. zdraví, tělesné, duševní a sociální schopnosti. Tyto základy musí být pevné, stejně jako základy jakéhokoliv domu a tím bude i silnější pracovní schopnost člověka po celou dobu jeho pracovního života.

Druhé patro domu je postaveno ze znalostí a dovedností a jejich neustálé aktualizace, např. prostřednictvím celoživotního vzdělávání.

Třetí patro zachycuje vnitřní hodnoty a postoje osob, jakož i faktory, které je motivují v pracovním životě. Postoje a hodnoty jsou blízko k pracovnímu (čtvrtému) patru domu. Zkušenosti z práce nejprve ovlivní hodnoty a postoje zaměstnanců. Dobré zkušenosti posílí ty pozitivní hodnoty a postoje k práci, a ty špatné je naopak oslabí.

Čtvrté patro (tj. práce a všechny její rozměry) je největším a nejtěžším patrem celého domu pracovních schopností. Toto patro vlastně stanovuje standardy pro ostatní podlaží. V případě, že zdroje jednotlivce jsou v rovnováze s tímto podlažím, bude pracovní schopnost zaměstnance na velmi dobré úrovni.

Z dlouhodobých studií byl prokázán velký význam podpory ze strany manažerů na práceschopnost jednotlivých pracovníků. Manažeři tuto rovnováhu mezi podlažími ovlivňují tak, že organizují čtvrté patro podle předpokladů pracovníků.

V bezprostředním **okolí domu pracovních schopností** jsou organizace, které podporují práci (např. pracovně lékařská péče a bezpečnost), stejně jako rodina a příbuzní, přátelé, známí. Ve vzdálenějším okolí je společnost, její infrastruktura

a sociální, zdravotní a zaměstnanecká politika a služby, tvoří makroprostředí pracovních schopností.

Základní struktury pracovních schopností se v průběhu kariéry člověka výrazně mění. Příkladem může být zavedení nových technologií, vliv globální ekonomiky, aj. Společně se stárnutím zaměstnanců, roste i role podpůrných organizací na pracovišti. Rodina a bezprostřední okolí člověka může rovněž podporovat pracovní schopnosti jedince. Sladění rodinného a pracovního života je zásadní z hlediska zachování co nejvyšší úrovně pracovní schopnosti.

Na trhu práce se taktéž vytvářejí pravidla pro práci. Práce, zdraví a vzdělávací politika sehrávají významnou roli při vytváření významných předpokladů pro pracovní schopnosti zaměstnance. Zároveň také vytvářejí výzvy či překážky (záleží na úhlu pohledu každého jedince), např. v podobě požadované vyšší míry zaměstnanosti (Finnish Institute of Occupational Health, 2014).

3.3.4 Age management v ČR

Do České republiky byl pojem age management zaveden zhruba kolem roku 2010, tudíž se jedná o poměrně nový pojem. Cel projekt realizovala AIVD ČR, o.s. společně s Finským institutem.

Hlavním cílem celého tohoto projektu bylo především přenesení metodiky z Finska do ČR a upozornění na problematiku zaměstnávání osob 50 let a více ve spojení s demografickým vývojem v ČR.

Pokud jde o samotnou otázku stárnutí v ČR, dle demografických předpovědí se dá očekávat v roce 2050 zhruba jedna třetina z celkového počtu obyvatel, která bude starší 65 let. Z toho důvodu je potřeba na tuto situaci reagovat i v oblasti pracovního života všech osob a vytvořit tak podmínky vhodné pro zaměstnávání těchto osob, které jsou jedním z principů age managementu (Štorová, 2013).

Návrhy a konkrétní opatření by měl přinést projekt, který právě probíhá (2013 – 2015) – Implementace Age Managementu v České republice. Do tohoto projektu se již zapojily i některé firmy jako je např. Komerční banka, Policejní prezidium České republiky, skupina ČEZ, aj.

Například Komerční Banka si na počátku projektu kladla za cíl především zvýšení zaměstnanosti osob vyššího věku a podpořit tak ostatní firmy ke stejnému kroku. Tento projekt by měl společnosti napomoci aplikovat prvky age managementu jako je vytvoření podmínek pro zaměstnance, aby byli schopni vykonávat svoji práci i ve vyšším věku a to zároveň s ohledem na zdravotní stav všech pracovníků.

Výhodu starších zaměstnanců si společnost uvědomovala již před implementací projektu. Za velké pozitivum označuje velmi nízkou fluktuaci a bohaté profesní zkušenosti, které předávají s nadšením dále svým mladším kolegům. Proto tomu Komerční banka také postupně přizpůsobuje věkovou strukturu svých zaměstnanců. Za posledních pět let vzrostl průměrný věk ve společnosti o dva roky na 42 let.

Závěrem snad jen poznámka od majitele firmy (kterému je již 60 let), kde prohlašuje, že pro jeho firmu jsou zaměstnanci nad 50 let, tou nejlepší investicí (Komerční Banka, 2014).

Odborníci se však shodují, že je třeba využít silných stránek starších pracovníků a také možnosti mezigenerační spolupráce. Starším zaměstnancům také pomáhá snížení fyzické náročnosti práce, pružné pracovní úvazky, zavedení krátkých přestávek v pracovním procesu, apod. (MUNI, 2014)

Již v letech 2010-2012 byl na základě mezinárodní spolupráce s Finským institutem pracovního zdraví přenesen koncept age managementu a konceptu pracovní schopnosti z Finska do České republiky. Odborníci byli v této problematice řádně proškoleni a také proběhlo ověření nástroje na měření pracovní schopnosti – Work Ability Index.

V současné době probíhá nový projekt (viz zmíněno výše), který je realizován ve spolupráci s nizozemskou společností. Díky tomuto projektu se nebude už jednat pouze o koncept, ale už o konkrétní opatření, která budou zaváděna na podporu stárnoucích zaměstnanců. Tento projekt poskytne organizacím důležité informace o pracovní schopnosti jejich zaměstnanců i doporučení na optimalizaci problémových oblastí. Součástí je také vývoj nových vzdělávacích aktivit pro různé cílové skupiny (Štorová, 2014).

Možnosti užití zásad age managementu v České republice zpracovává projekt Strategie age managementu v ČR, na kterém se mimo jiné podílí Masarykova univerzita, Univerzita Palackého v Olomouci, Asociace institucí vzdělávání dospělých a také brněnská krajská pobočka Úřadu práce ČR (Polčáková, 2011).

I přes to, že koncept age managementu jako celek má poměrně dlouhou historii, součástí strategií MPSV se stal teprve nedávno. Aktuální strategie MPSV – Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 –2017 již obsahuje age management mezi jeho cíli na rozdíl od minulých programů MPSV, kde do roku 2007 o age managementu nebyla ni zmínka a ve strategiích MPSV na roky 2008 – 2012 byl pojem age management pouze okrajově představen.

V současné strategii můžeme nalézt specifické cíle týkající se age managementu jako např.: zvýšit dostupnost kvalitativních a kvantitativních dat o možnostech Age Managementu a jeho využití, na jejichž základě dojde k rozvoji Age Managementu v České republice; podpořit zavádění konceptu Age Managementu na Úřadě práce ČR; nastavení spolupráce mezi klíčovými aktéry na trhu práce za účelem podpoření rozvoje Age Managementu u českých zaměstnavatelů a vyhodnocení výsledků činnosti vzešlé z této spolupráce; apod. (MPSV, 2012)

Ačkoli je age management součástí strategie MPSV až od roku 2013, již v roce 2012 se snažila Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR realizovat projekt, jehož hlavním cíle bylo přenesení jedinečné metodiky age managementu z Finska do ČR a její široká publicita. Především chtěl tento projekt upozornit širokou veřejnost na otázku týkající se zaměstnávání osob 50+ ve spojení s demografickým vývojem v ČR.

Taktéž, již v roce 2012, byla oceněna ŠKODA AUTO a.s. za projekty na podporu pracoviště pro všechny generace, za implementaci seniorského programu. Tento program již zahrnuje dlouhodobá opatření, která jsou zaměřena na řešení problémů, se kterými by se mohli jejich starší zaměstnanci setkat. Mezi hlavní opatření lze zařadit udržení vysoké úrovně výkonu starších zaměstnanců, udržení zaměstnanců déle v pracovním procesu a předávání znalostí svým mladším kolegům (Štorová, 2013).

Česká republika se dokonce v EU zavázala do roku 2020 zvýšit zaměstnanost lidí ve věku 55 až 64 let na 55 %. Tento závazek jsme jako stát již téměř splnili. Údaj o zaměstnanosti lidí ve věku 55 až 64 let z roku 2014 činí 54 %. Ve srovnání s celou EU jsme na tom podstatně lépe. Zaměstnanost starších pracovníků v EU za rok 2014 činí 51,8 % (Eurostat, 2015b).

Není ani novinkou, že Ministerstvo práce a sociálních věcí již nějakou dobu podporuje zaměstnávání starších lidí. MPSV platí zaměstnavatelům, kteří zaměstnávají starší zaměstnance, náklady na jeho mzdu včetně pojištění tohoto zaměstnance po dobu jednoho roku. Záleží, jaká je aktuální míra nezaměstnanosti v kraji. Dle této míry platí náklady MPSV buď z části, nebo v plné výši. Tento příspěvek je poskytován v rámci tzv. aktivní politiky zaměstnanosti na společensky účelné pracovní místo (Hovorková, 2012).

V českých firmách je však již age management dávno aplikován. Dokazuje to článek o jedné malé rodinné firmě, kde říkají, že i bez peněžní podpory z EU, odborných týmů a minulých studií, řeší age management v praxi již léta. Tento nejmenovaný podnik raději zaměstnává pracovníky starší 50 let, než pracovníky o generaci mladší a nezkušenější. Za dobu existence firmy, přibližně 25 let, odchází do důchodu pouze ti zaměstnanci, kteří opravdu chtějí.

Firma zdůraznila, že je to právě loajálnost, zkušenost a životní nadhled, čehož si nadmíru cení u svých zaměstnanců. Firma také chtěla poukázat na zajímavost vyskytující se u této kategorie zaměstnanců a to, jejich přístup k docházce. Zaměstnanci prakticky nechybí v práci, veškeré osobní záležitosti a lékařské prohlídky vyřizují tak, aby se to nedotklo jejich pracovní doby. Ženy se již nemusí starat o své děti a tudíž i jejich absence je téměř mizivá. Na základě toho si také zaměstnanci již nevybírají dovolenou především v době letních prázdnin (kdy je pro tento výrobní podnik největší počet zakázek), ale rovnoměrně v průběhu celého roku (Bosničová, 2012).

3.3.5 Ageismus

Ageismus, jako typ diskriminace lidí starších 50 let, je v České republice nejrozšířenějším typem diskriminace. Můžeme se s tímto typem diskriminace setkat mnohem častěji než s diskriminací na základě pohlaví nebo etnické příslušnosti. Firmy samotné však uvádějí, že ony žádnou věkovou diskriminaci neprovádějí. Průzkumy však ukazují opak (např. průzkum provedený OECD pro ČR v roce 2006).

Mezi nevýhody, které jsou starším zaměstnancům nejčastěji přisuzovány, patří např. horší přizpůsobování se novým věcem, nižší pracovní tempo, klesající schopnost učit se novým věcem, apod. Tyto charakteristiky bychom v dnešní pokročilé době mohli přisuzovat lidem až po 70. roce věku (Polčáková, 2011).

Překážky v zaměstnávání starších lidí jsou přitom nastaveny u zaměstnavatelů. Při výběrových řízeních preferují mladší uchazeče a nechávají se tak svést tím, co šíří média. V jiných případech odmítají investovat do svých zaměstnanců a do jejich vzdělávání, stálo by je to další peníze. A proč by měli investovat do někoho staršího, když mohou mít mladšího, již vyškoleného, do kterého nemusí vkládat další peněžní prostředky. Představa zaměstnavatelů, že starší lidé jsou všeobecně neschopní pokračovat v práci, jsou pomalí, jejich výkon je nízký, apod. vede k diskriminaci, popř. k nucenému odchodu ze zaměstnání. Ve skutečnosti je prokázáno, že při zaměstnávání starších lidí klesá v podniku fluktuace, je zde méně nehod při výkonu práce, starší lidé jsou více spolehliví, aj. (Tošnerová, 2002)

3.3.6 Výhody a nevýhody zaměstnávání starších pracovníků

Vzhledem k neustále rostoucím požadavkům zaměstnavatelů na počítačovou gramotnost svých zaměstnanců, jsou opět starší lidé ve velké nevýhodě oproti svým mladším kolegům. Znalosti počítačové problematiky jsou u starších pracovníků nedostatečné vůči požadavkům a potřebám organizací.

Zounek uvádí, že počítačová zdatnost v současné populaci klesá nepřímo úměrně s rostoucím věkem. Např. ve věkové kategorii 20-29 let je počítačové gramotných až 68 % populace, ve věkové kategorii 50-59 let klesá již na 34 % a pouze 15 % osob je počítačově gramotných ve věku 60-65 let (Zounek, 2008).

Pokud bychom se soustředili na to, jaké vzdělání mají starší zaměstnanci, lze říci, že ti, kteří mají vysokoškolské vzdělání, zůstávají v pracovním procesu déle, než jejich kolegové s nižším dosaženým vzděláním. Tento fakt může působit po starší populaci jako znevýhodnění. Zároveň lze podotknout, že je jen velmi malá pravděpodobnost, že potomci dosáhnou vyššího vzdělání, než jejich rodiče. Tato pravděpodobnost je v České republice velmi nízká, ve srovnání s Evropskými zeměmi. Z toho lze vyhodit částečnou výhodu pro osoby vyššího věku oproti mladším generacím vůči obyvatelům jiných států Evropy (Czesaná, Matoušková, 2006).

Až zhruba 18 % personalistů si stanovuje věkový limit při přijímání nových pracovníků. Z pohledu personalistů je pro starší generace, která je naprostým protipólem mladé generace, typické:

- zkušenost, konzervativnost, rozvážnost, odpovědnost, soustředěnost na práci, aj.

Naopak není typické, když se u člověka staršího věku vyskytují vlastnosti, jako je dynamičnost, zbrkllost, tvořivost. Přesně to, co je typické pro mladou generaci, je netypické pro starou generaci a naopak.

Starší zaměstnanci však mají i své přednosti a slabé stránky. Mezi jejich přednostmi lze zařadit:

- zkušenosti a znalosti v mnoha směrech;
- dlouhá profesní dráha a s tím související stabilita;
- větší loajalita a respekt k firmě;
- nadhled, vyzrállost osobnosti, výborná mezilidská komunikace;
- většinou vyřešené osobní problémy jako např. dospělé děti, ujasněné priority, apod.

Na druhé straně jsou zde i slabé stránky, kterými mohou někteří starší zaměstnanci disponovat. Jedná se např. o:

- malou flexibilitu či nízkou míru přizpůsobování se změnám;
- zapomětlivost, únava a nedostatek energie a s tím související pomalost a nižší výkonnost při práci;
- konzervativnost;
- neznalost nebo pouze slabá znalost práce na počítači a cizích jazycích.

Výše uvedené je pouze daným zobecněním. Nelze tyto vlastnosti očekávat u všech jedinců staršího věku. Zaměstnavatelé by měli v těchto případech více řešit otázky týkající se soužití generací ve své firmě a dosáhnout tak vyšší úspěšnosti podniku (Pozdníček, 2012).

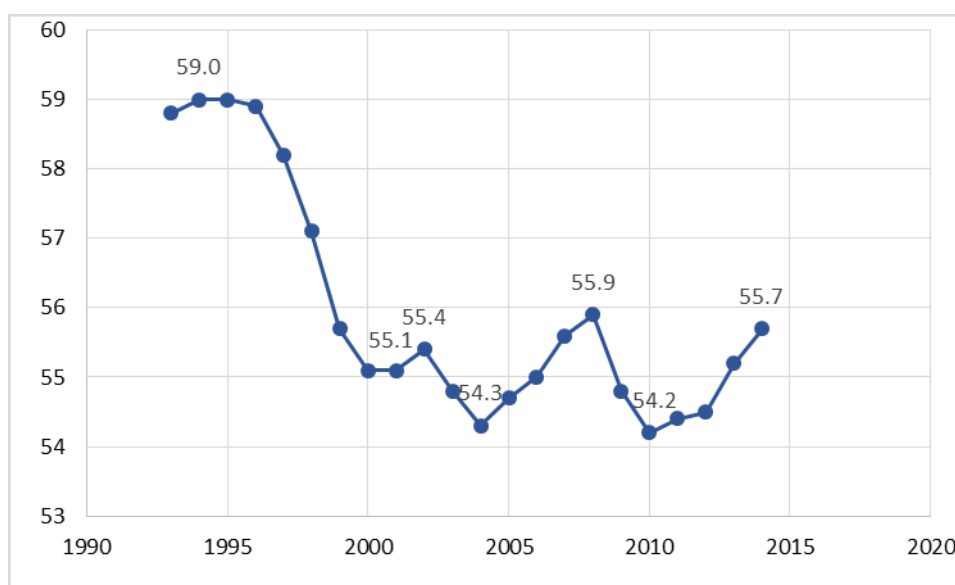
Nelze jen tak bez porozumění celé situace přijmout konkrétní opatření. Nejdříve je třeba celé situaci porozumět. To, jak populace stárne, jsou v tomhle případě pouze čísla, která nevypovídají nic o tom, v jaké duševním a fyzickém stavu se skutečně populace nachází, mladší lidé mají v tomhle případě výhodu oproti starším, mají lepší, speciálnější a aktuálnější vzdělání.

Firmy samotné se musí naučit se staršími zaměstnanci pracovat. Bez toho to nejde. A není to o tom, že když člověk stárne, musí mu vedení společnosti najít lehčí práci. Tento příklad je nesmyslný a takhle age management nefunguje. Pro každého zaměstnance by měla být v podniku práce, při které bude maximálně produktivní v každém věku. Že to stojí firmu peníze? Ano, stojí, ale v tomto případě se jedná o investici, která se vrátí na všech třech úrovních age managementu (jak již bylo popsáno výše). Na úrovni státu se jedná například o zdravotnictví, konkrétně o ochranu zdraví při práci. Tímto se sníží náklady ve zdravotnictví, ale i ty firemní náklady. Samotný jedinec je poté schopen se déle udržet na trhu práce. Čím déle vydrží na trhu práce, tím vyšší životní standard mu to přinese. Zde je vidět, že na tom mohou vydělat všichni (Fojtů, 2011).

4 Trh práce zemí Visegrádské dohody

4.1 Vývoj na trhu práce ČR od roku 1990

4.1.1 Zaměstnanost



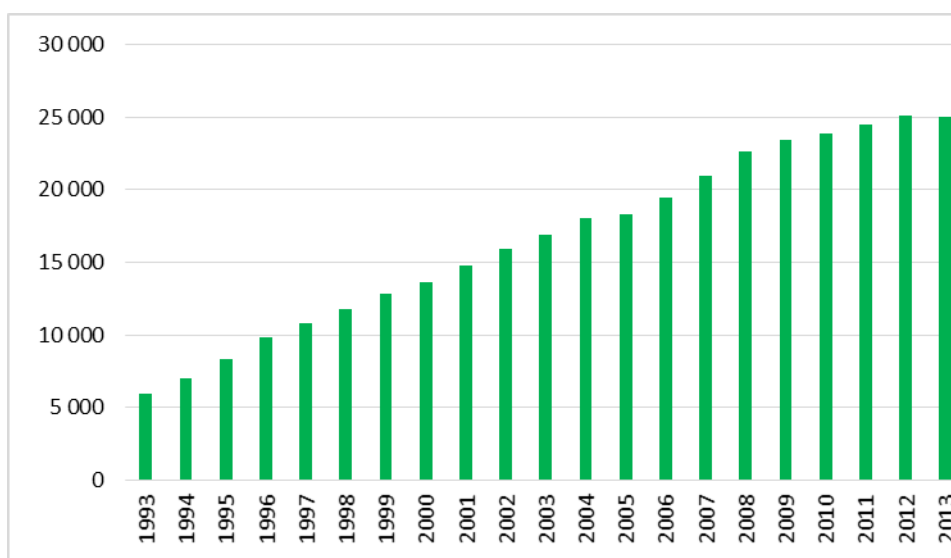
Obr. 5 Míra zaměstnanosti v ČR v letech 1993 – 2014

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

Během uplynulých dvaceti pěti let se struktura zaměstnanosti změnila (viz. obecná míra zaměstnanosti v české republice na obrázku č. 5), především sektory národního hospodářství. Velmi prudce narostl podíl služeb, které byly předtím hodně podceňovány. Naproti tomu se snižovala zaměstnanost v oblasti zemědělství a průmyslu.

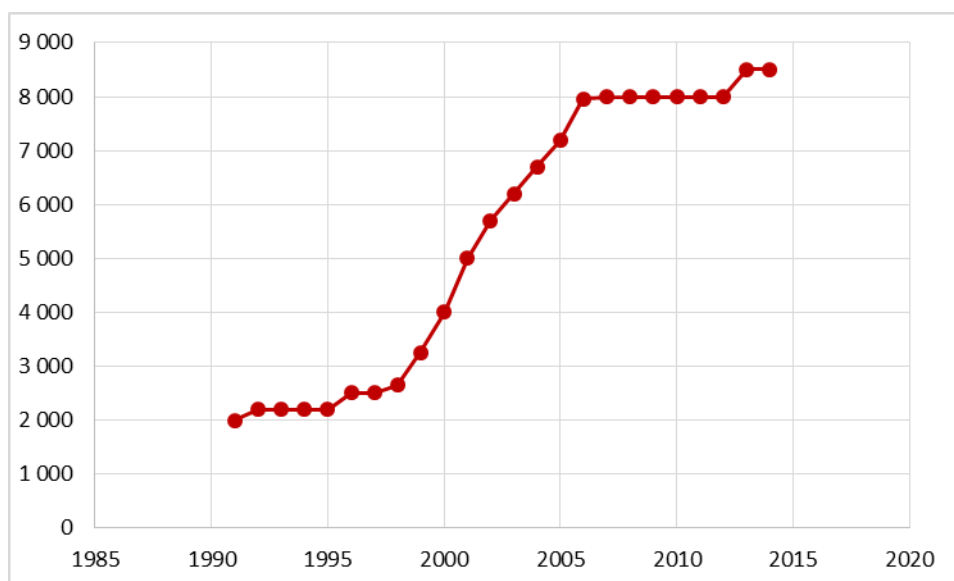
Se změnou zaměstnanosti podle sektorů souvisí i změna vnitřní struktury podniků. Zatímco před rokem 1990 v ČR převažovaly velké podniky, které disponovaly až několika tisíci zaměstnanci, po roce 1990 vznikaly spíše menší podniky a samostatní živnostníci. V této době také do ČR začali přicházet pracovníci ze zahraničí.

Mzdy v ČR také prošly značným vývojem. Zatímco v roce 1993 dosáhla průměrná hrubá měsíční mzda zaměstnanců 5 904 Kč, ke konci roku 2011 to bylo již 26 206 Kč. Výše průměrné mzdy se však liší v jednotlivých krajích ČR (CMKOS, 2010).



Obr. 6 Průměrná mzda v ČR v Kč v letech 1993 – 2013

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování



Obr. 7 Minimální mzda v ČR v Kč v letech 1993 – 2014

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

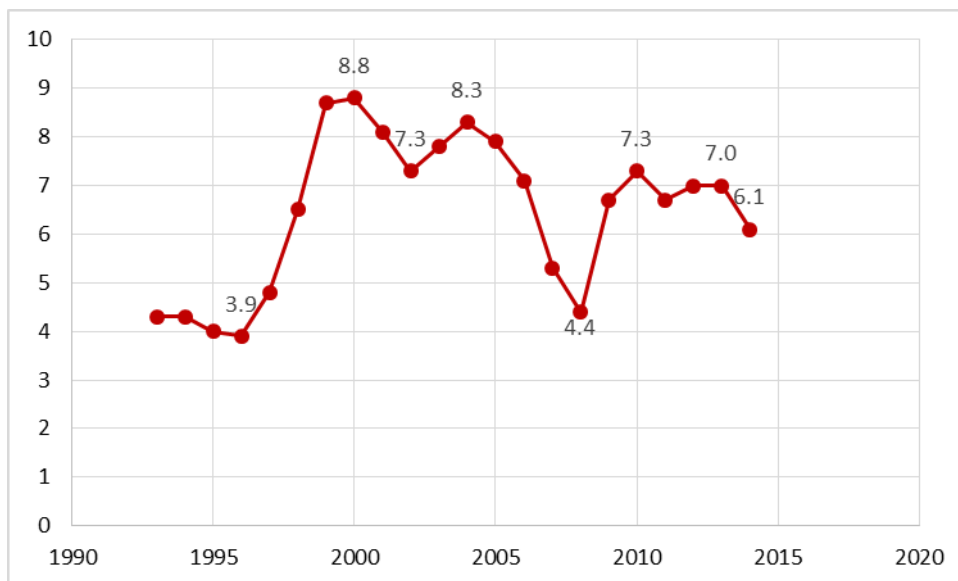
4.1.2 Nezaměstnanost

Můžeme říci, že do roku 1990 v České republice prakticky žádná nezaměstnanost neexistovala. Dokonce ani v roce 1990 nedošlo k velkému uvolňování zaměstnanců. Na konci roku 1990 byla evidována míra nezaměstnanosti 0,7 %.

První zvyšování nezaměstnanosti lze evidovat od roku 1991, kdy se v ČR změnila celková struktura hospodářství. Další pokračování zvyšování nezaměstnanosti lze spojovat také s roky 1990 – 1992, kdy probíhala recese v ČR. Díky růstu počtu

nezaměstnaných osob se zvyšovala potřeba zřídít úřady práce. První úřad práce v ČR vznikl v polovině roku 1991. Na konci toho roku již byla evidována míra nezaměstnanosti 4,1 %. Převládající část nezaměstnaných v té době tvořili lidé s nízkou kvalifikací a omezenou pracovní mobilitou.³

Další období recese v ČR lze datovat mezi roky 1997 – 1998, kdy nezaměstnanost začala růst velmi výrazným tempem a to tak, že za dva roky narostla míra nezaměstnanosti o 4,8 procentních bodů na 7,5 %. Tento prudký nárůst byl způsoben především transformací české ekonomiky (Hospodářská komora ČR, 2014).



Obr. 8 Míra nezaměstnanosti v ČR v letech 1993 – 2014 (v %)

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

Dalším významným obdobím z hlediska trhu práce byl vstup České republiky do Evropské Unie v roce 2004. V tomto období, až do roku 2008, pokračovala privatizace, rostly reálné mzdy v ČR, došlo k celkovému oživení ekonomiky a dokonce i snížení celkové míry nezaměstnanosti. Dopad globální ekonomické recese se v ČR projevil až o rok později, v roce 2009. Docházelo k výraznému úbytku volných pracovních míst, nárůstu uchazečů o zaměstnání i míry nezaměstnanosti. (MPSV, 2014)

³ *Pracovní mobilita* znamená pohyb jednotlivých pracovníků, resp. i celých profesních a kvalifikačních skupin, a to jak uvnitř sociální struktury daného podniku, tak mezi sociálními systémy jiných podniků (AZ data, 2015).

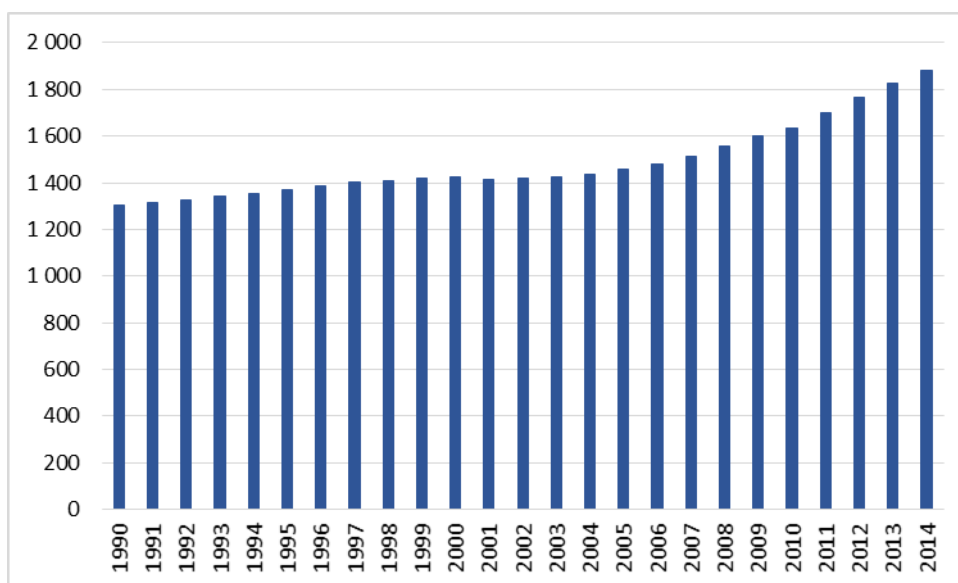
4.1.3 Cizinci na trhu práce

Vzestup počtu cizinců, kteří taktéž ovlivňují pracovní trh, na území České republiky lze spojovat s významnými politickými a ekonomickými změnami roku 1993. Toho roku lze datovat až 91 tis. cizinců na území ČR. Koncem roku 2010 jich bylo přes 306 tisíc, což činí 5,36% podíl na pracovní síle v ČR. Z národností mají největší zastoupení pracujících cizinců v ČR Slováci, Ukrajinci, Vietnamci, ale i Poláci (MUNI, 2011).

4.1.4 Ohrožené skupiny na trhu práce

Po roce 2008 lze zaregistrovat zvyšující se počet uchazečů o jedno volné pracovní místo. Díky této skutečnosti se zvýšilo znevýhodnění těch skupin nezaměstnaných osob, které i za běžných okolností mají na trhu práce jistý hendikep. Tento jev lze označovat jako „**teorie fronty**“. Tuto „teorii“ lze jednoduše definovat jako skutečnost, kdy osoba, která se uchází o pracovní místo na trhu práce a má nějaký druh znevýhodnění, je z důvodu rostoucího počtu nezaměstnaných, kteří se ucházejí o totéž pracovní místo, odsunuta na nižší příčku imaginárního pořadníku pouze díky svému hendikepu. Nejvíce postižené jsou věkové skupiny osob nad 55 let a naopak i mladí lidé do 25 let. (Sirovátka, Šimíková, 2013)

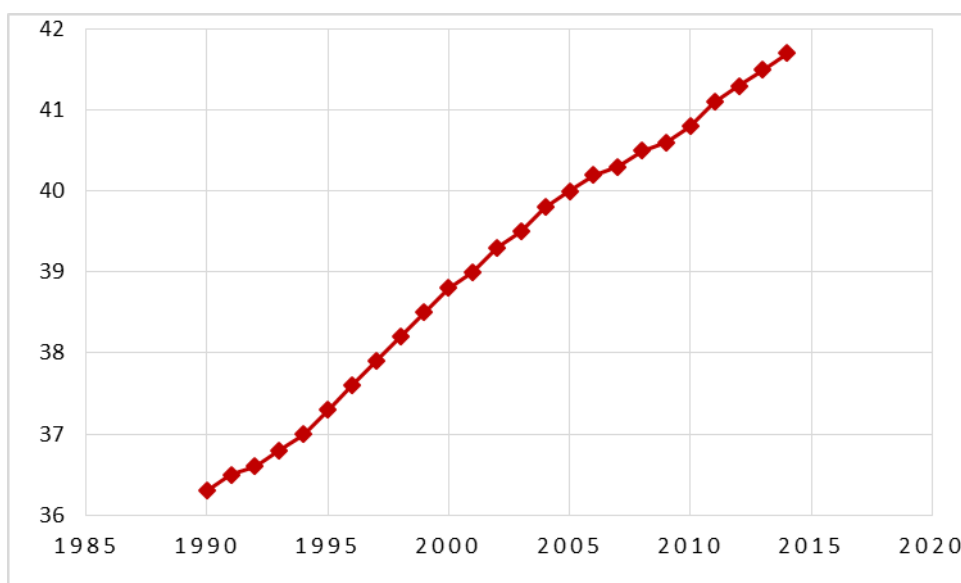
Na následujícím obrázku lze vidět neustále rostoucí tendenci počtu obyvatel 65 let a více v české republice.



Obr. 9 Počet obyvatel 65 let a více v ČR v tisících osob za období 1990 - 2014

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

Pokud jde o průměrný věk obyvatel ČR (viz. obrázek č. 10), tak ten se každým rokem také zvyšuje, problém starších obyvatel, nejen na trhu práce, je tedy velmi aktuální.



Obr. 10 Průměrný věk obyvatel ČR za období 1990 - 2014 (v letech)

Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

Jak již bylo zmíněno, k ohroženým skupinám na trhu práce patří také osoby staršího, především předdůchodového, věku (věková skupina přibližně 55 až 64 let). Přestože průzkumy podle Výběrového šetření pracovních sil ukazují, že zaměstnanost starších osob se v posledních zhruba pěti letech zlepšuje, zůstává tato skupina na trhu práce jednou z nejvíce ohrožených skupin. Zaměstnanost této věkové skupiny dosáhla v průměru za rok 2013 hodnoty 51,6 % (MPSV, 2014).

To, že se zvyšuje zaměstnanost starších osob na českém trhu, může být dáno například těmito faktory:

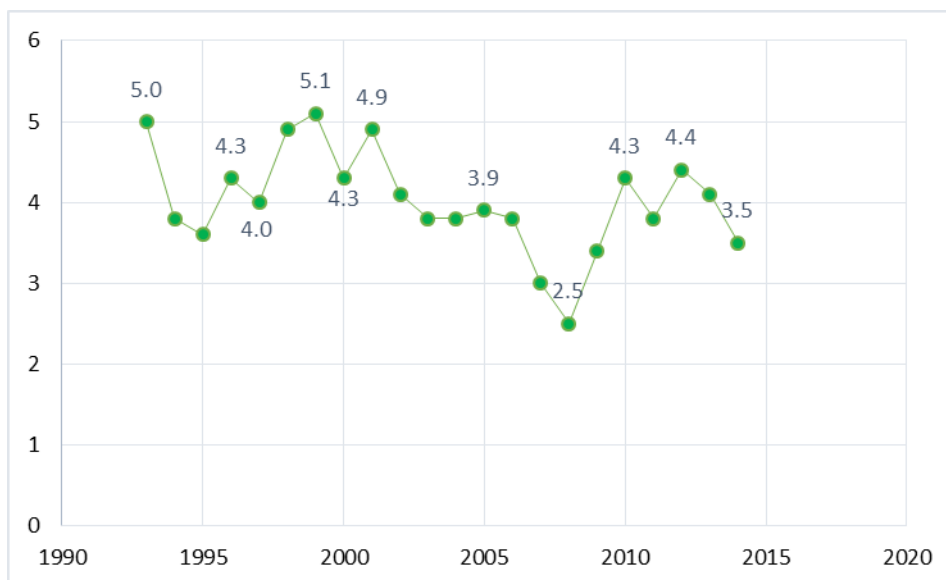
- zvyšující se věk odchodu do důchodu;
- nepříznivá ekonomická situace seniorů způsobená pokračující hospodářskou krizí.

Současně stále zůstává, především na straně zaměstnavatelů, řada předsudků, které mají k osobám staršího věku. Jedná se zejména o:

- nižší vzdělání;
- snižování pracovní výkonnosti;
- zastarávání kvalifikace;
- zdravotní znevýhodnění;
- nedostatečná adaptabilita;
- aj.

(Vyhlídal, Mareš, 2006)

A že tyto předsudky u zaměstnavatelů neustále přetrvávají, lze vidět i na následujícím obrázku č. 11, kde je vyobrazena míra nezaměstnanosti osob 55 let a více v ČR. U tohoto grafu lze vidět kolísající tendenci.



Obr. 11 Míra nezaměstnanosti osob 55 let a více v ČR za období 1993 – 2014 (v %)
Zdroj: ČSÚ, 2015a, vlastní zpracování

V případě snižující se pracovní výkonnosti lze tuto situaci i řešit. Výkonnost závisí na činnosti vykonávané pracovníkem, proto by se tento případ dal řešit přerazením zaměstnance na jinou pracovní pozici. Další, například zastarávání kvalifikace, je způsobená vinou jak zaměstnance, tak zaměstnavatele. Ze strany zaměstnance se jedná o neochotu posilovat svou vlastní odbornost a v případě zaměstnavatele neochotu investovat do vlastních zaměstnanců staršího věku (Vyhlídal, Mareš, 2006).

Celkové společenské klima má taktéž dopad na starší zaměstnance na trhu práce. Nedostatečná podpora aktivního stárnutí, nedostatečná podpora mezigenerační solidarity (a to nejen ve vztahu k trhu práce), apod. (MPSV, 2014)

4.1.5 Aktuální stav trhu práce v České republice

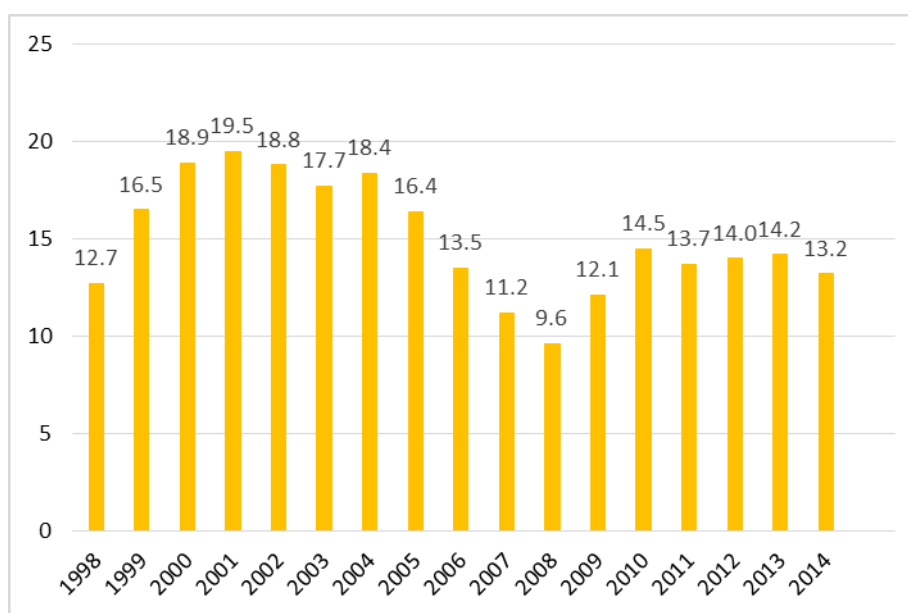
V současnosti lze stav pracovního trhu v ČR srovnat s ostatními státy EU. Největší potenciál je vkládán do osob mladšího a středního produktivního věku. I přesto je na našem pracovním trhu několik problémů, které jej ovlivňují. Jedná se především o velký počet osob tvořících volnou pracovní sílu. V největší míře to jsou studenti a osoby staršího věku (50 let a více). Dále tu je stále rostoucí nezaměstnanost, a to díky regionálnímu a odvětvovému nesouladu mezi nabídkou a poptávkou po práci. Nezaměstnanost je spojená také s nízkou efektivní politikou zaměstnanosti ze strany státu. V tomto případě se jedná o nedostatečné zabezpečení zaměstnanců

v oblasti rekvalifikace, účelných pracovních míst a podpory zkrácených pracovních úvazků. V tomto ohledu (zkrácený pracovní úvazek), ČR velmi zaostává za průměrem EU. Zatímco v ČR je to zhruba 4,9 % zaměstnanců využívajících tento druh úvazku, průměr EU dosahuje přibližně 20 %. V ČR tuto nízkou hodnotu většina zaměstnanců zdůvodňuje především nezájmem o tyto zaměstnance, protože jim narůstá administrativa a náklady vynaložené na tyto zaměstnance. (MUNI, 2011)

4.2 Trh práce na Slovensku

Trh práce na Slovensku by se v mnoha ohledech dal srovnat s trhem práce v ČR, jelikož se jedná o dvě země, které spolu zažily několik let společného vývoje.

Z hlediska nezaměstnanosti je na tom Slovensko o poznání hůře než Česká republika (viz. grafy v další kapitole). Závažný problém, se kterým se potýká Slovensko, je až alarmující nezaměstnanost mladých občanů ve věku 15-24 let. S 34% nezaměstnaností se řadí již na páté místo v rámci zemí OECD (pro srovnání, Česká republika má tuto míru nezaměstnanosti poloviční) (The world of labour, 2013a).



Obr. 12 Míra nezaměstnanosti na Slovensku v letech 1998 – 2014 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

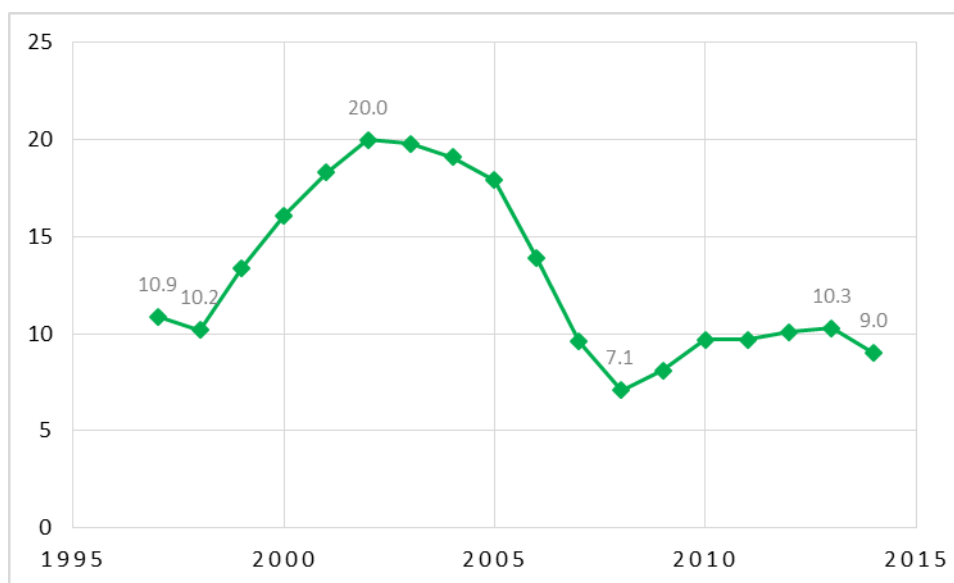
Slovenská pracovní síla je většinou označována jako velmi kvalifikovaná, levná a snadno dostupná. Studenti zde mají možnost studovat až na 18 univerzitách. Ale problém je spíše v infrastruktuře. Ta způsobuje vysokou nezaměstnanost především ve východní části země. Pro tamní studenty je prakticky nemožné si najít práci v oboru, který vystudovali. V roce 2003 bylo Slovensko státem s nejvyšší úrovní vzdělání pracovní síly v Evropě. Tehdy až 94,1 % mladých lidí ve věku 20-24 let dosáhlo alespoň vyššího středního vzdělání (Hill International, 2014).

Do budoucna by se slovenská vláda (ale i ta česká) měla více zaměřit na flexibilitu trhu práce, snažit se udělat pracovní trh flexibilnější, aby se snížila dlouhodobá nezaměstnanost, ale i nezaměstnanost mladých, která je aktuálně největší komplikací na slovenském trhu práce. Stát by měl omezovat sociální štědrost a naopak by měl více podpořit např. tvorbu pracovních míst ve formě zkrácených pracovních úvazků, které (jak již bylo zmíněno výše) jsou taktéž problémem českého pracovního trhu. Tento krok by mohl prospět ekonomikám obou zemí (Eures, 2015).

4.3 Pracovní trh v Polsku

Pracovní trh v Polsku prošel několika změnami za posledních zhruba 20 let:

- z počátku 90. let hrála významnou roli šedá ekonomika a nelegální zaměstnávání;
- taktéž byl zaznamenán obrovský nárůst sociálních odvodů (až na 45 % celkových nákladů práce);
- vysoká míra nezaměstnanosti, která jen výjimečně klesla pod 10 %.



Obr. 13 Míra nezaměstnanosti v Polsku v letech 1997 – 2014 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Na základě těchto údajů prošel zákoník práce v Polsku několika úpravami jako např. zkrácení zkušební doby na jeden měsíc, omezení práva odborů, větší smluvní volnost při sjednávání přesčasů a především úplné odstranění šedé ekonomiky z trhu práce (Eures, 2015).

V současné době můžeme mluvit o vyváženém trhu práce v Polsku. Index Hays⁴ se pohybuje na hodnotě 5,0, což značí absolutní vyváženost mezi dovednostmi pracovníka a volnými pracovními místy. Díky tomu také přitahuje mnoho mezinárodních investic ve výrobě a IT průmyslu. Nicméně, jednou z hlavních slabín je stále nezaměstnanost mladých lidí. V Polsku je vysoký podíl mladých lidí, kteří si nejsou schopni najít své první zaměstnání. Stát se však snaží tuto mezeru na trhu zcela eliminovat užší spoluprací s univerzitami a místními velkými firmami (WBJ, 2014).

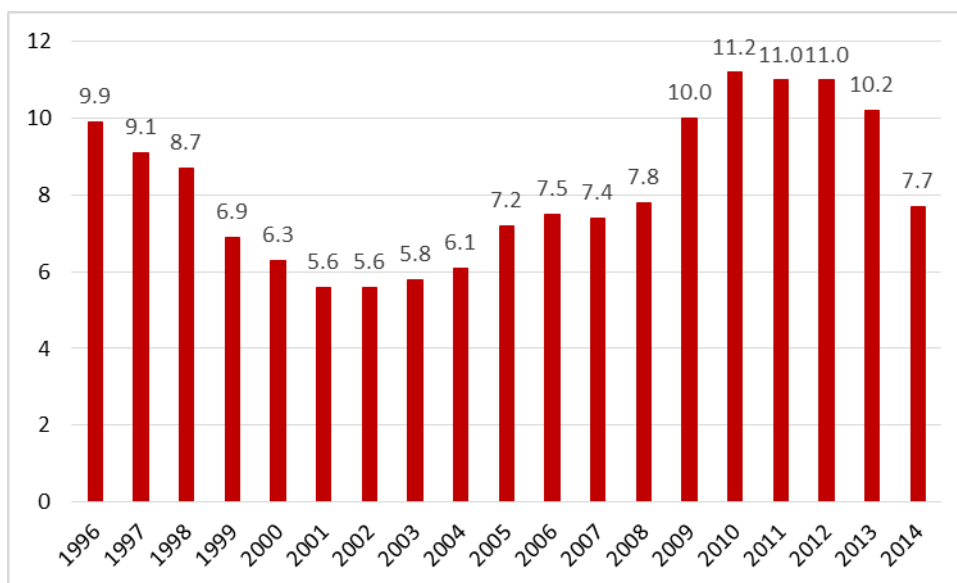
Bohužel je v Polsku ale nedostatek nově vytvořených pracovních míst. Procento nově vytvořených míst zůstává na stejné úrovni jako v předchozích letech (pro srovnání 10 % v roce 2010 a v roce 2009 pouze 9 %).

Dalším faktorem, který ne zrovna vhodným způsobem přispívá k situaci na pracovním trhu v Polsku, je stárnoucí společnost. Ukazatele zaměstnávání starší generace patří mezi jedny z nejhorších v celé Evropě. V roce 2011 bylo pouze 49 % mužů, kteří se ucházeli o zaměstnání ve věku 50 až 64 let, přitom Evropský průměr je v tomto ohledu na úrovni 65 %. U žen to bylo pouze 48 % (průměr EU 63 %). Ve spojení se stárnutím je to právě nedostatek motivace na sebezdokonalování a další vzdělávání, co zvyšuje podíl nezaměstnaných osob v tomto věku. Tento přístup odrazuje i samotné zaměstnavatele o najímání těchto osob namísto mladších a vzdělanějších kandidátů (The world of labour, 2013b).

4.4 Maďarský pracovní trh

Ani Maďarsko nebylo výjimkou, a i tady z počátku 90. let propukla vysoká nezaměstnanost. O snížení nezaměstnanosti se snažil stát aktivní i pasivní politikou zaměstnanosti. Podstatné pro Maďarsko byl také pokles ekonomické aktivity, ale oproti tomu země disponovala rostoucí kvalifikovaností pracovní síly (Eures, 2015).

⁴ **Hays Global Skills Index** je komplexní, statisticky založená zpráva navržena tak, aby posoudila dynamiku kvalifikovaného pracovního trhu napříč zeměmi. Tento index tvoří sedm ukazatelů: vzdělávací systém, uvedení na pracovní trh, soulad dovedností hledaných a nabízených na trhu práce, celkový tlak na mzdy, tlak na mzdy ve vysoko-kvalifikovaném odvětví, tlak na mzdy u vysoko-kvalifikovaných pracovníků. Pro výpočet ukazatele se bere v potaz, jak velký tlak jednotlivý ukazatel vyvíjí na místním trhu práce (HAYS, 2015).



Obr. 14 Míra nezaměstnanosti v Maďarsku v letech 1996 – 2014 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Zaměstnanost se v zemi pohybuje kolem 54 %, což je výrazně nižší hodnota, než je průměr EU. Největším problémem je zde zaměstnanost starších lidí, především ve věku 55 – 64 let. Podle posledních studií je podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí pouze 15 %. Přitom terciární vzdělávání je charakteristické pouze pro velká města. Průměrná mzda se pohybovala přibližně na úrovni 740 EUR za měsíc, přitom zde existují obrovské rozdíly ve mzdě, které závisí na odvětví, velikosti firmy, a vlastnictví firmy. Obecně lze říci, že výdělky jsou nižší a nezaměstnanost vyšší především ve východní části země. (Hill International, 2014).

5 Výsledky práce

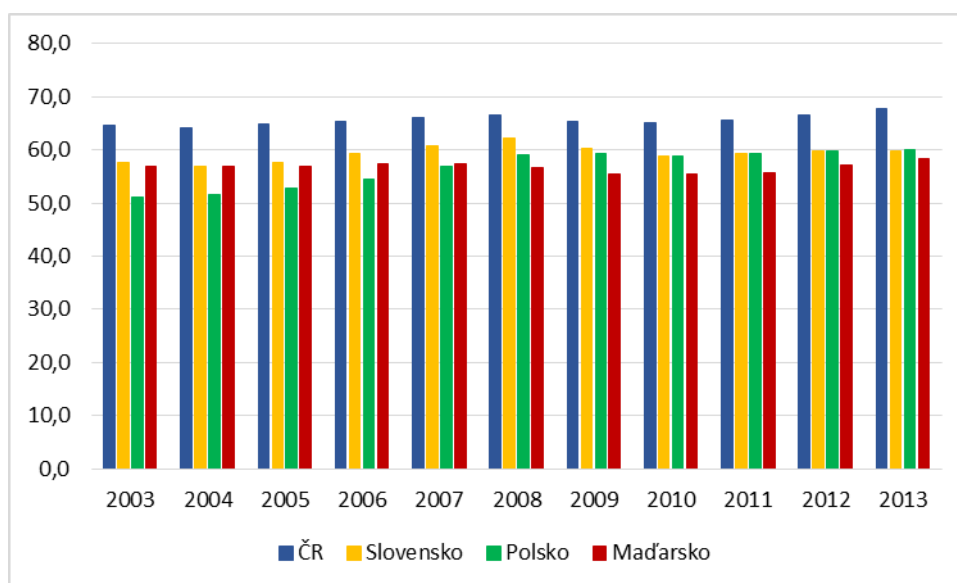
5.1 Zkoumaná oblast

Visegrádská dohoda vznikla dne 15. února roku 1991. Za hlavní cíl si zakládající země tehdy zvolily plnou integraci do západních struktur. Od roku 2004 jsou stanoveny nové cíle: napomoci k posilování identity středoevropského regionu a k formulování a obhajování regionálních zájmů v rámci rozšířené EU.

Členskými státy této dohody jsou Česká republika, Polsko, Slovensko a Maďarsko. V současné době lze spolupráci Visegrádské dohody označit za nejlépe vyprofilovanou iniciativu v regionu Střední Evropy (MPSV, 2007).

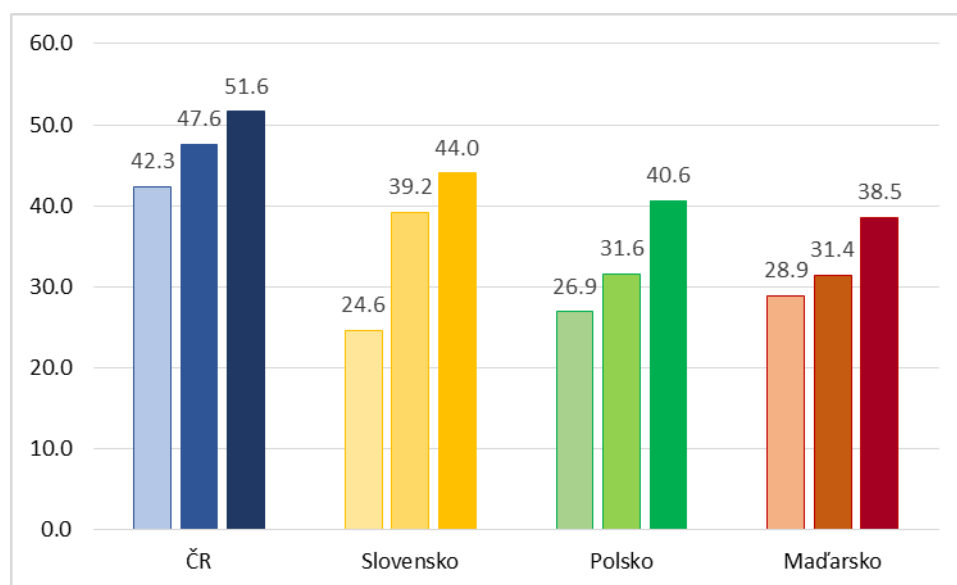
5.2 Porovnání zemí Visegrádské dohody

Česká republika si drží po celých deset let prvenství v míře zaměstnanosti (viz. obr. č. 15) ve srovnání s ostatními třemi státy. Celková míra zaměstnanosti v ČR neklesla pod hranici 64 % za celý deset sledovaných let. V roce 2009 začaly být rozdíly v zaměstnanosti mezi zeměmi ovšem minimální, jelikož se ve všech zemích začala projevovat celosvětová krize, vypadalo to, že se hladiny brzy vyrovnají. Po krizovém období ale Česká republika stále vykazovala největší přírůstek v míře zaměstnanosti v porovnání s ostatními zeměmi Visegrádské dohody. Z globálního pohledu ovšem všechny země vykazují za posledních deset let mírné zlepšení nebo si alespoň drží svou pozici. V současnosti je daleko těžší udržet míru zaměstnanosti na určité pozici, přihlédneme-li na krizi, která ochromila celý svět.



Obr. 15 Míra zaměstnanosti osob 15-64 let všech zemí (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015a, vlastní zpracování

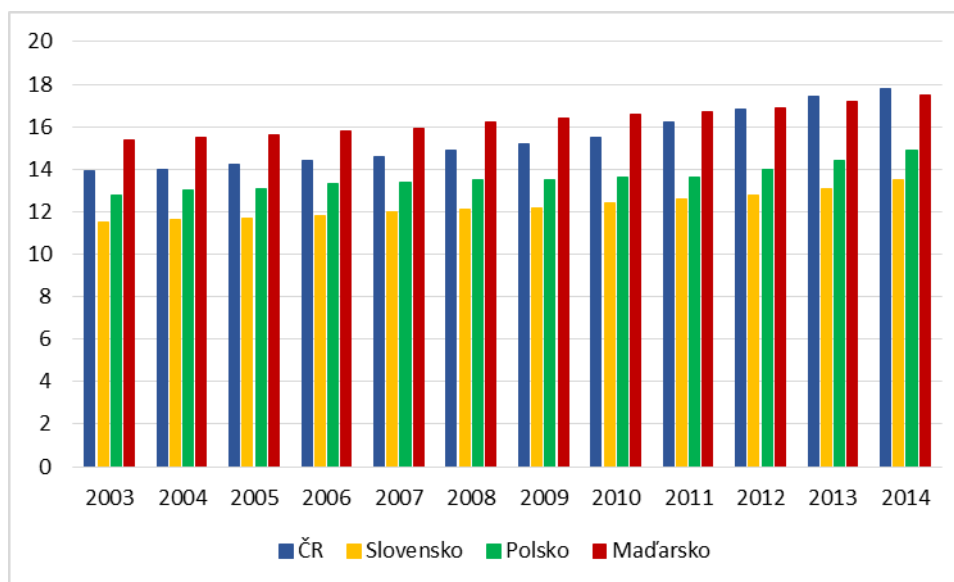


Obr. 16 Míra zaměstnanosti u osob 55 let a více v letech 2003, 2008 a 2013 (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015a, vlastní zpracování

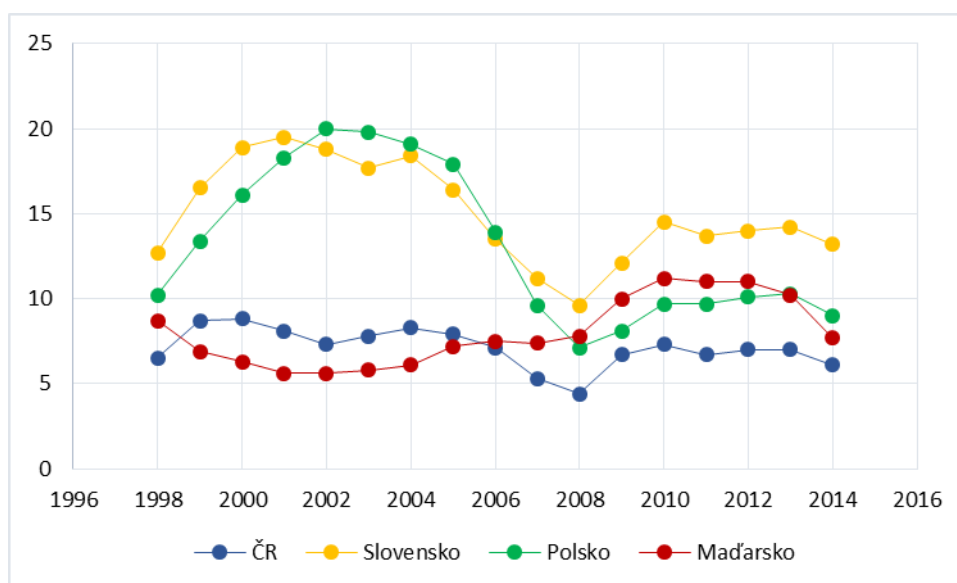
Z grafu č. 16 je patrný velký progres u všech zkoumaných zemí v zaměstnanosti osob starších 55 let. Největší skok můžeme sledovat na Slovensku, které během pěti let téměř zdvojnásobilo tento ukazatel (skok z 24,6 % v roce 2003 na 44 % v roce 2008). Tímto se Slovensko dostalo z pomyslného posledního místa před Polsko a Maďarsko. Dále můžeme vidět, že nejmenší přírůstek si připisuje Česká republika (zvýšení pouze o necelých 10 % za deset let), protože si po celou dobu drží vysokou hladinu míry zaměstnanosti u osob starších 55 let.

Na základě výše vyobrazeného grafu lze říci, že Česká republika využívá mnohem více starší pracovní síly, než ostatní zkoumané země. U zbylých tří zemí jde vidět, že si postupně začínají uvědomovat potenciál osob starších 55 let na pracovním trhu.



Obr. 17 Podíl obyvatel 65 let a více na celkovém obyvatelstvu (v %)
Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

U všech zemí Visegrádské dohody, můžeme pozorovat vzestupnou tendenci podílu obyvatel 65 let a více na celkovém počtu obyvatel (viz. obr. 17). Tato data dokládají, že hypotéza o stárnutí obyvatelstva je potvrzena. Největší rozdíl je na tempu růstu. Slovensko a Polsko vykazují nejmenší přírůstky tohoto ukazatele (u obou zemí přírůstek pouze dvě procenta za sledované období), na rozdíl od České republiky, jejichž nárůst je nejrapidnější – vzestup ze 13 % na 18% podíl obyvatel starších 65 let. Tyto výsledky se odrážejí na důležitosti důchodové politiky státu a její akutnosti.

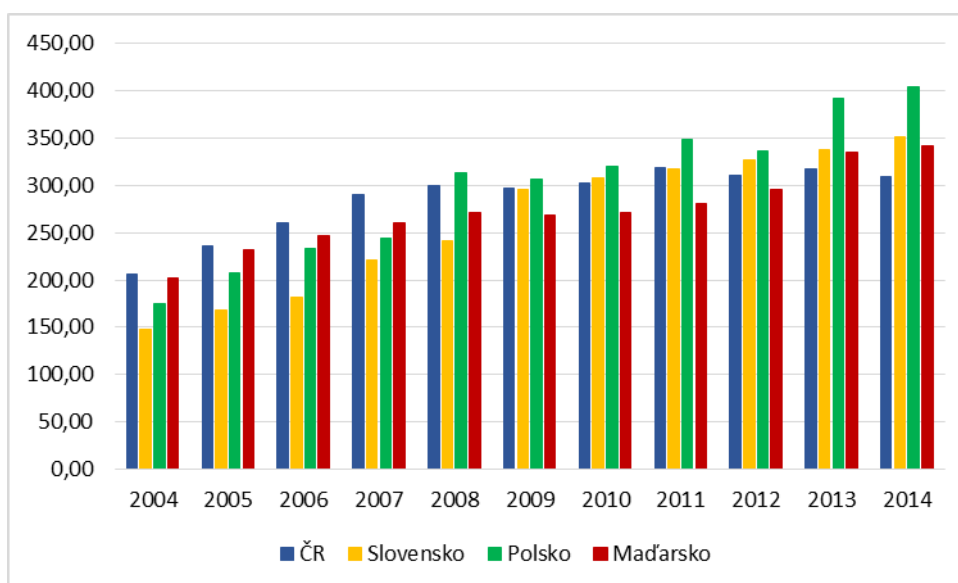


Obr. 18 Míra nezaměstnanosti zkoumaných zemí (v %)

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Grafické znázornění míry nezaměstnanosti zkoumaných zemí bychom mohli rozdělit do dvou časových období. Před rokem 2008 vidíme vždy dvě dvojice států – ČR + Maďarsko a Polsko + Slovensko. Zatímco ČR s Maďarskem se stabilně drží pod hranicí deseti procent, zbylé dvě země atakují příčky okolo dvaceti procent. Po roce 2008 (poté, co udeřila celosvětová krize) se míry nezaměstnanosti všech zkoumaných zemí vyrovnaly. Česká republika si udržela svou hladinu míry nezaměstnanosti pod deseti procenty (v průměru okolo 7 %) a Maďarsko s Polskem balancují na hranici deseti procent. Nejhuře ze všech zemí je na tom stále Slovensko, které se po krizi dotýká 15% hranice míry nezaměstnanosti.

Míra nezaměstnanosti je velmi ovlivněna výší minimální mzdy, o jejímž vývoji vypovídá následující graf č. 19.



Obr. 19 Porovnání minimální mzdy všech zemí (v EUR/měsíc)

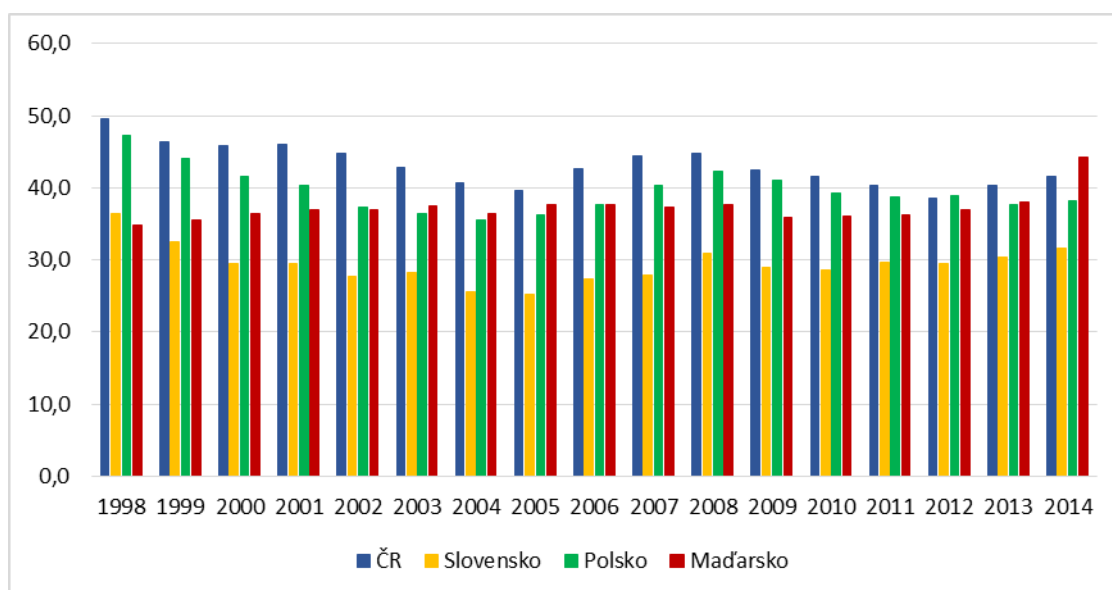
Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Vzestupný růst minimální mzdy není překvapením, ale pozastavíme se na rychlosti přírůstku. Česká republika s Maďarskem vykazují nejmenší růst minimální mzdy, což by mohlo být hlavním důvodem, proč míra nezaměstnanosti vykazovala po tolik let lepší výsledky než Slovensko. Největším překvapením je Polsko, které při více než dvojnásobné výši minimální mzdy (zvýšení ze 170 na 400 EUR za měsíc), si udržuje hladinu nezaměstnanosti okolo 10 %. Ostatní státy by se měly inspirovat politikou zaměstnanosti.

Důvodem vyšší nezaměstnanosti při vyšší minimální mzdě může být i to, že firmy s rostoucí minimální mzdou nejsou ochotné zaměstnávat tolik pracovníků jako s nižší minimální mzdou.

Grafické znázornění míry zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání u věkové kategorie 25-64 let (viz. grafy 20 – 22) nám potvrdilo obecně známé hypotézy. Nejznámější hypotézou je „čím lepší máš vzdělání, tím větší šanci máš k uplatnění sama sebe na pracovním trhu“. A skutečně tomu tak je. Pomineme-li kvalifikovanost, a zda je zaměstnání v oboru studia, tak můžeme vidět opravdu markantní rozdíl mezi lidmi, kteří mají jen maximálně základní vzdělání a osobami s vysokoškolským titulem. Hlavním důvodem je odbornost a rozsah, v jakém můžeme osobu uplatnit (např. každý chirurg může pracovat jako pokladník, ale ne každý pokladník může pracovat jako chirurg).

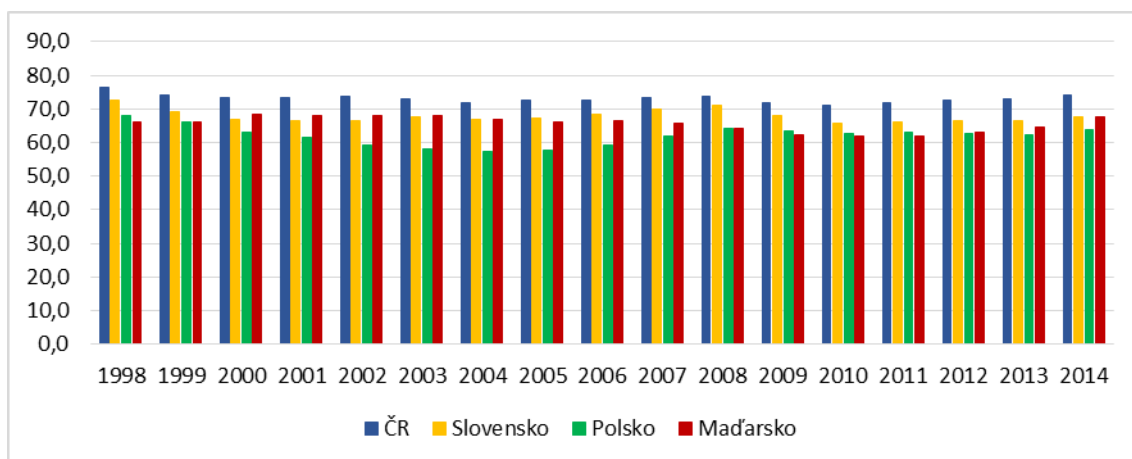
Všechny tři grafy mají pochopitelně závislost na celkové míře zaměstnanosti a odráží se na nich jejich výkyvy, ale do jaké míry?



Obr. 20 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

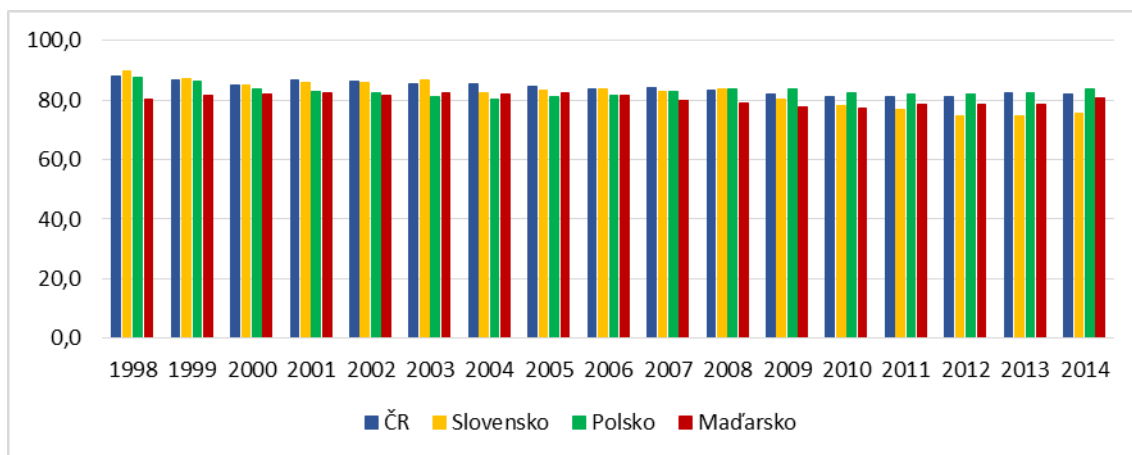
Nejvíce závislími se stávají osoby s nejnižším vzděláním, protože jejich kvalifikace jim umožňuje pouze velmi malý okruh pracovního uplatnění a o stálém zaměstnání si většina může nechat pouze zdát. Tito lidé pociťují každou ekonomickou změnu. Při ekonomické krizi, zvýšení minimální mzdy, aj., jsou příliš „drazí“ a firmy se začnou poohlížet po levnějším způsobu. Při ekonomickém růstu to ale také nemají jednoduché. Firmy si raději najmou osoby s vyšším vzděláním, které mohou využít daleko víc a mohou je i více ve firmě upotřebit. V obou případech to znamená propouštění pro osoby s nejnižším vzděláním a viditelnou kolísavost hodnot v grafu. Pozorujeme nárůst i o pět procent v rámci pouhého jednoho roku (Maďarsko 2013-2014), nebo pokles deseti procent v rámci čtyř let (Polsko 1998-2002).



Obr. 21 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

K méně náchylné skupině na výkyvy trhu už můžeme řadit středoškolsky vzdělané osoby, u kterých se zaměstnanost pohybuje, opomineme-li Českou republiku, okolo 65 %. I zde můžeme pozorovat výkyvy ale i značný úpadek, který předvedlo Polsko. V roce 1998 se míra zaměstnanosti, u osob 25-64 let s vyšším sekundárním vzděláním, v Polsku pohybovala přes hranici 68 %. O pár let později nedokázala po čtyři roky (2002-2006) překročit hranici 60 %. Nejlepšími výsledky se může pochlubit Česká republika, která se ve zkoumaných letech nedostala pod hranici 71 %.



Obr. 22 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Terciární vzdělávání

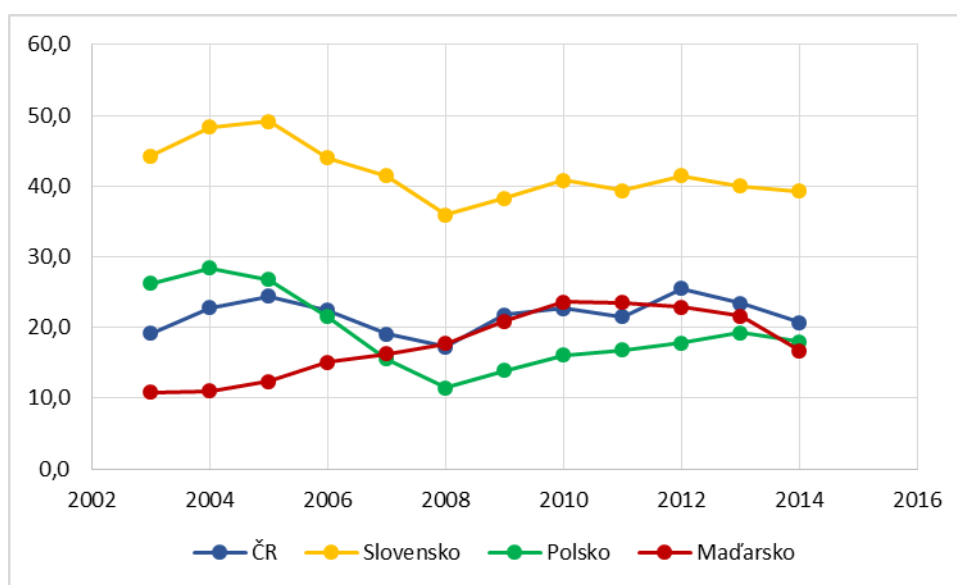
Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Co se týče míry zaměstnanosti u osob 25-64 let s nejvyšším terciárním vzděláním, tak ta se pohybuje ve všech zemích velmi vyrovnaně, okolo hranice 80%. Na pomyslném prvním místě se v této statistice v letech 1998-2010 vystřídali, vyjma Ma-

d'arska všechny země Visegrádské dohody. Za zmínku stojí pouze propad Slovenska v posledních pěti letech, které bylo výraznější než bychom očekávali.

Při posledním zkoumání všech tří grafů dohromady se nám naskytl zajímavý pohled na Slovensko, které vykazovalo více než dvojnásobnou zaměstnanost (2004-2006) u osob s nejvyšším vzděláním – 82% míra zaměstnanosti, v porovnání s osobami se vzděláním nejnižším – zaměstnanost pouze 37 %.

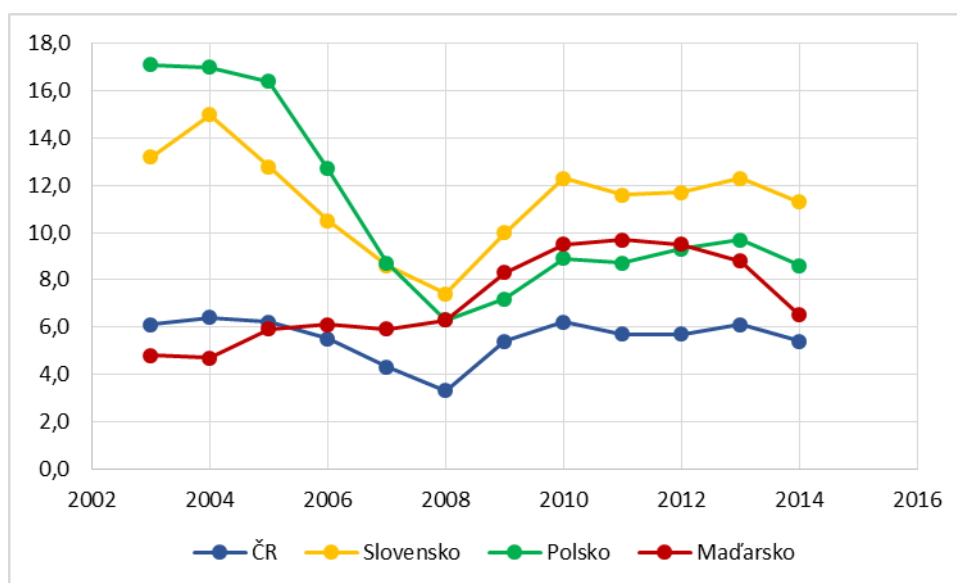
Následující grafická zobrazení vypovídají o míře nezaměstnanosti osob podle nejvyššího dosaženého vzdělání u věkové kategorie 25-64 let.



Obr. 23 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání

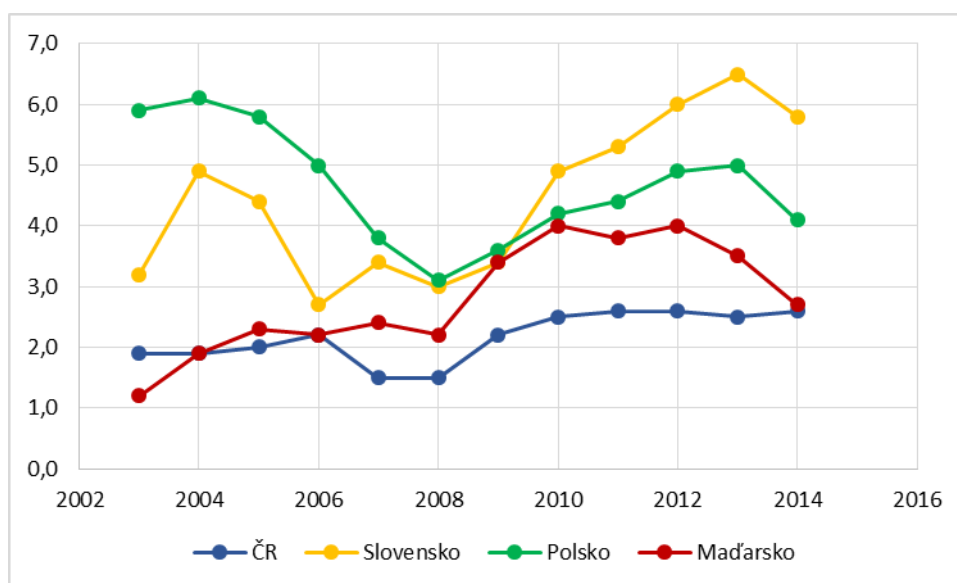
Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Z grafu míry nezaměstnanosti 25-64 let s primárním nebo nižším sekundárním vzděláním nás na první pohled zaujme Slovensko a jeho odlišnost od ostatních států Visegrádské dohody, které působí vyrovnanějším dojmem s běžnými výkyvy. Ale srovnáme-li Slovensko s Maďarskem v roce 2004, tak Slovensko vykazuje téměř čtyřnásobnou nezaměstnanost. Uvědomíme-li si fakt, že Maďarsko vykazovalo nezaměstnanost ten rok 11 %, tak se jedná až o extrémní rozdíl (Slovensko téměř 49% nezaměstnanost). Slovensko po celé zkoumané období vykazovalo okolo 20 % horší údaje, než na tom byl ten rok nejhorší stát Visegrádské dohody.



Obr. 24 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární a neterciární vzdělávání
Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Grafické znázornění míry nezaměstnanosti 25-64 let s vyšším sekundárním vzděláním by se dalo rozdělit do dvou období a to před a po roce 2008. Před rokem 2008 vidíme velký rozdíl mezi dvěma dvojicemi Česká republika-Maďarsko a Polsko-Slovensko. Od roku 2004 se Polsko-Slovenská dvojice snaží snížit míru nezaměstnanosti a přiblížit se úrovni Česko-Maďarské. V roce 2008 si byly všechny země asi nejbliže (navíc se jednalo o nejnižší nezaměstnanost za celé desetiletí pro tři ze čtyř států – Česká republika 3,3 %, Slovensko 7,4 % a Polsko s Maďarskem 6,3 %). Po roce 2008 se nejedná už o dvě dvojice, ale jde o velmi podobné tvary grafů, kde nejlepšími výsledky disponuje Česká republika, pohybující se na hranici 6 % a nejhoršími Slovensko kolísající kolem 12% hranice.



Obr. 25 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání 25-64 let (v %) – Terciární vzdělávání

Zdroj: Eurostat, 2015b, vlastní zpracování

Poslední graf nezaměstnanosti věkové kategorie 25-64 let nám znázorňuje skupinu s terciálním vzděláním. Jde samozřejmě o nejnižší hodnoty ze všech tří grafů. Rozdíly jsou i desetinásobné. Jelikož se jedná o nižší hodnoty, tak je každá výchylka patrná. Za zmínku stojí relativní konstantnost České republiky, která se pohybuje pouze okolo hranice 2 %.

5.3 Testování hypotéz

Tato část práce je věnována testování předem stanovených hypotéz. Při tomto testování jsou proti sobě kladeny dvě hypotézy, z nichž jedna je označována jako nulová (značíme H_0) a druhá jako alternativní (značíme H_1). Nulová hypotéza zkoumá nezávislost proměnných a alternativní hypotéza vyvrací platnost nulové hypotézy, jedná se tedy o protiklad nulové hypotézy. Nulová hypotéza je vyslovena obvykle ve tvaru: „proměnná 1 je nezávislá na proměnné č. 2“. Pokud je nulová hypotéza zamítnuta, pak přijímáme hypotézu alternativní, která má obvykle tvar: „proměnná 1 je závislá na proměnné 2“ (Kozel, 2011).

Dalším krokem v ověřování hypotéz je stanovení hadiny významnosti chí-kvadrát testu. Hladina významnosti je chyba α a je stanovena ve výši 5 % (tzn. $\alpha = 0,05$). Takto stanovenou chybou máme poté 95% jistotu správného rozhodnutí.

Pro určení odlišnosti a závislosti zkoumaných proměnných se používají dvou-rozměrné kontingenční tabulky, z jejichž hodnot můžeme následovně usoudit, zda existuje závislost mezi proměnnými. Kontingenční tabulky zde představují základ pro výpočet a testování míry závislosti mezi proměnnými. V případě analýzy kontingenčních tabulek se nejčastěji využívá chí-kvadrát test χ^2 o nezávislosti, který porovnává skutečné a očekávané hodnoty. Vzorec testovacího kritéria je následovný:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}, \text{ kde je:}$$

- n_{ij} teoretická/očekávaná četnost,
- n'_{ij} vypočtená podmíněná četnost,
- i číslo řádku v kontingenční tabulce,
- j číslo sloupce v kontingenční tabulce,
- r počet řádků kontingenční tabulky,
- s počet sloupců kontingenční tabulky.

Následujícím krokem je vypočtení testovacího kritéria. Testovací kritérium nabývá různých hodnot od nuly, kdy nula značí nezávislost znaků a vysoké hodnoty tohoto kritéria svědčí pro závislost mezi proměnnými (Minařík, 2009).

Pro výpočet síly závislosti mezi těmito proměnnými je využito Pearsonova korelačního koeficientu:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}, \text{ kde je:}$$

x	nezávislá proměnná,
y	závislá proměnná,
\bar{x}, \bar{y}	průměry jednotlivých proměnných,
n	četnost.

Dle vypočtené hodnoty testovacího kritéria chí-kvadrát testu je následně rozhodnuto o platnosti, případně neplatnosti nulové hypotézy. Pokud náleží vypočtená hodnota testovacího kritéria do oboru přijetí (vypočtená p-hodnota je větší než hladina významnosti testu), nulovou hypotézu nezamítáme. V opačném případě (vypočtená hodnota testovacího kritéria náleží do kritického oboru), je formulovaný závěr ve stavu: „zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní“.

Na základě vypočteného hodny korelačního koeficientu následně určíme sílu závislosti proměnných. Korelační koeficient může nabývat hodnot od -1 do +1, přičemž:

- pokud nabývá korelační koeficient hodnoty kolem -1, znamená to, že zde existuje silná, ale nepřímá závislost mezi proměnnými (tzn. čím více, tím méně, apod.);
- je-li koeficient roven nule, není zde žádná závislost mezi proměnnými;
- pokud je korelační koeficient roven, nebo se blíží hodnotě +1, znamená to, že mezi proměnnými existuje velmi silná přímá závislost (např. čím více, tím více), (Minařík, 2009).

Vyslovené hypotézy se týkají závislosti zaměstnanosti, nezaměstnanosti osob na faktorech, které by ji mohly ovlivňovat v jednotlivých zemích Visegrádské dohody. Nakonec jsou vypočteny hodnoty i za všechny země současně. K vypočtení všech hodnot je použit program STATISTICA.

Před samotným sběrem dat, byly stanoveny tyto hypotézy:

První hypotéza

H_0 : Minimální mzda není ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

H_1 : Minimální mzda je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

Druhá hypotéza

H_0 : Míra nezaměstnanosti není ovlivněna minimální mzdou.

H_1 : Míra nezaměstnanosti je ovlivněna minimální mzdou.

Třetí hypotéza

H_0 : Minimální mzda není ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva.

H_1 : Minimální mzda je ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva.

Čtvrtá hypotéza

H_0 : Míra zaměstnanosti osob starších 55 let není ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

H_1 : Míra zaměstnanosti osob starších 55 let je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

5.3.1 Výsledky testování hypotéz

První hypotéza

H_0 : Minimální mzda není ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

H_1 : Minimální mzda je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

Výsledky první hypotézy zachycuje následující tabulka.

Tab. 3 Výsledky první hypotézy

	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko	V4
p-hodnota	0,000019	0,00006	0,000236	0,000004	0,021225
korelační koeficient R	0,7794	0,9202	0,8906	0,9568	0,3465
Výsledek	p < 0,05	p < 0,05	p < 0,05	p < 0,05	p < 0,05
Zamítnutí H_0	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Při testování první hypotézy pro **Českou republiku** byla vypočtena p-hodnota Pearsonova koeficientu $p = 0,000019$. Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu tedy zamítáme. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit, že minimální mzda v České republice je ovlivněna podílem osob ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který v případě České republiky vyšel 77,94 %, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje silná závislost.

Při testování první hypotézy pro **Slovensko** byla vypočtena p-hodnota Pearsonova koeficientu $p = 0,00006$. Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu tedy zamítáme. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit, že minimální mzda na Slovensku je ovlivněna podílem osob ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který v tomto případě vyšel 92,02 %, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje velmi silná závislost.

Pro **Polsko** byla taktéž vypočtena p-hodnota Pearsonova koeficientu pro první hypotézu, a to $p = 0,000236$. Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu tedy zamítáme. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit, že minimální mzda v Polsku je ovlivněna podílem osob ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který v případě Polska vyšel 89,06 %, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje velmi silná závislost.

Při testování první hypotézy pro **Maďarsko** byla vypočtena p-hodnota Pearsonova koeficientu $p = 0,000004$. Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu tedy zamítáme. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit,

že minimální mzda v Maďarsku je ovlivněna podílem osob ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který v případě Maďarska vyšel 95,68 %, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje velmi silná závislost.

Pokud bychom brali v potaz všechny čtyři státy jako jeden velký celek, tedy jako **Visegrádkou dohodu**, zde by nám p-hodnota Pearsonova koeficientu vyšla $p = 0,021225$. Platí tedy, že p-hodnota je menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu tedy zamítáme. Můžeme tedy s 95% jistotou tvrdit, že minimální mzda v zemích Visegrádké dohody je ovlivněna podílem osob ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který v tomto případě vyšel 34,65 %, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje slabá závislost.

Druhá hypotéza

H_0 : Míra nezaměstnanosti není ovlivněna minimální mzdou.

H_1 : Míra nezaměstnanosti je ovlivněna minimální mzdou.

Tab. 4 Výsledky druhé hypotézy

	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko	V4
p-hodnota	0,102674	0,310307	0,006627	0,11816	0,018338
korelační koeficient R	0,3572	0,3374	0,7601	0,4989	0,3542
Výsledek	$p > 0,05$	$p > 0,05$	$p < 0,05$	$p > 0,05$	$p < 0,05$
Zamítnutí H_0	Ne	Ne	Ano	Ne	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Při testování druhé hypotézy vyšla p-hodnota Pearsonova chí-kvadrát testu u **České republiky, Slovenska a Maďarska** vyšší než je 5% hladina významnosti. U těchto tří zemí tedy nezamítáme nulovou hypotézu a můžeme tvrdit, že míra nezaměstnanosti není ovlivněna minimální mzdou.

Výjimkou je zde **Polsko**, zde nám p-hodnota vyšla $p = 0,006627$. V tomto případě je p-hodnota menší než hladina významnosti a nulovou hypotézu zamítáme. Přikláníme se k hypotéze alternativní a můžeme říct, že míra nezaměstnanosti v Polsku je ovlivněna minimální mzdou.

Třetí hypotéza

H_0 : Minimální mzda není ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva.

H_1 : Minimální mzda je ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva.

Při testování třetí hypotézy byly vypočteny p-hodnoty Pearsonova chí-kvadrátu pro jednotlivé státy a jednotlivé úrovně dosaženého vzdělání.

Tab. 5 Výsledky třetí hypotézy

	p-hodnota	korelační koeficient R	Výsledek	Zamítnutí H_0
ČR - základní	0,003651	0,6639	p < 0,05	Ano
ČR - střední	0,070779	0,4488	p > 0,05	Ne
ČR - terciární	0,00000	0,9397	p < 0,05	Ano
SK - základní	0,001449	0,8331	p < 0,05	Ano
SK - střední	0,247356	0,3812	p > 0,05	Ne
SK - terciární	0,000295	0,8849	p < 0,05	Ano
PL - základní	0,822687	0,0816	p > 0,05	Ne
PL - střední	0,015737	0,7336	p < 0,05	Ano
PL - terciární	0,144971	0,4959	p > 0,05	Ne
HU - základní	0,308566	0,3823	p > 0,05	Ne
HU - střední	0,627789	0,1882	p > 0,05	Ne
HU - terciární	0,206451	0,4657	p > 0,05	Ne
V4 - základní	0,022376	0,3436	p < 0,05	Ano
V4 - střední	0,822233	0,0348	p > 0,05	Ne
V4 - terciární	0,051012	0,2961	p > 0,05	Ne

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vypočtených hodnot uvedených v tabulce lze s jistotou říci, že u devíti možností byla vypočtená hodnota vyšší než hladina významnosti a v těchto případech nebudeme nulovou hypotézu zamítat. U zbylých šesti případů zamítneme nulovou hypotézu a přikloníme se k hypotéze alternativní. V těchto případech je výsledek ve výše zmíněné tabulce označen zelenou barvou a platí, že minimální mzda státu je ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání obyvatelstva.

Čtvrtá hypotéza

H_0 : Míra zaměstnanosti osob starších 55 let není ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

H_1 : Míra zaměstnanosti osob starších 55 let je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více.

Výsledky čtvrté hypotézy jsou zachyceny v následující tabulce.

Tab. 6 Výsledky čtvrté hypotézy

	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko	V4
p-hodnota	0,000002	0,000049	0,000004	0,000162	0,007769
korelační koeficient R	0,9539	0,9059	0,9443	0,8797	0,3797
Výsledek	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$	$p < 0,05$
Zamítnutí H_0	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano

Zdroj: Vlastní zpracování

Při testování čtvrté hypotézy byla vypočtená p-hodnota Pearsonova koeficientu pro všechny státy Visegrádské dohody menší než hladina významnosti. V tomto případě nulovou hypotézu zamítáme. Můžeme tedy s 5% rizikem tvrdit, že míra zaměstnanosti 55 let a více je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více. Podle velikosti korelačního koeficientu, který u třech států ze čtyř vyšel více než 90 % a u jednoho dosáhl téměř 90% hranice, můžeme tvrdit, že mezi proměnnými existuje velmi silná závislost.

5.4 Shrnutí výsledků

Z výsledků první hypotézy je patrné, že minimální mzda je ovlivněna podílem osob 65 let a více. Tato závislost vyšla u všech zemí, i při propočtu hodnot za všechny země současně. Mezi těmito dvěma veličinami existuje přímá pozitivní závislost. Platí tedy, že s rostoucím počtem obyvatel starších 65 let v zemi roste i minimální mzda.

V případě druhé hypotézy jsme došli ke dvěma protichůdným výsledkům. U třech zkoumaných zemí – ČR, Slovenska a Maďarska míra nezaměstnanosti není ovlivněna minimální mzdou. Tento fakt je v rozporu s naší představou o tom, že s rostoucí minimální mzdou jsou firmy ochotny zaměstnávat menší počet zaměstnanců a tím pádem roste nezaměstnanost v zemi. Jiný výsledek však vykazuje Polsko, kde se tato domněnka potvrdila a lze říci, že zde je minimální mzda ovlivněna mírou nezaměstnanosti.

Ve třetí hypotéze nám vyšla shoda České republiky a Slovenska. Minimální mzda je zde ovlivněna mírou zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání u preprimárního, nižšího sekundárního vzdělání a vysokoškolsky vzdělaného jedince. Na rozdíl od středoškolského vzdělání, které v našem případě minimální

mzdu neovlivňuje. Naprosto opačné výsledky vykazuje Polsko, kde minimální mzdu ovlivňují pouze míra zaměstnanosti u osob se středoškolským vzděláním. V případě Maďarska je platná nulová hypotéza, tedy nezávislost těchto veličin u všech tří typů vzdělání.

Při testování poslední, čtvrté hypotézy jsme na základě výsledků dospěli k závěru, že míra zaměstnanosti osob starších 55 let je ovlivněna podílem populace ve věku 65 let a více. Díky zvyšujícímu se počtu osob v důchodovém věku a celkovému stárnutí populace, se zvyšuje i počet osob, které v tomto věku pracují, přestože již mají nárok na důchod.

Každý zaměstnaný důchodce je přírůstkem v kategorii zaměstnanosti osob starších 55 let. Díky jejich nevybíravosti jsou velmi váženou komoditou u zaměstnavatelů, kteří mohou nabídnout minimální mzdu, částečné úvazky nebo jen práci na pár hodin měsíčně. Na trhu je mnoho pracovních příležitostí, které lidem v produktivním věku připadají platově nedostačující, a za které jsou osoby s důchodovým příjmem vděční. Mnoho osob starších 65 let, kteří pobírají důchod, je rádo za přivýdělek navíc, tak i jen za pocit, že je o ně zájem na pracovním trhu.

Na základě výsledků těchto dat lze usoudit závěr, že díky rostoucímu počtu obyvatel v důchodovém věku roste i počet zaměstnaných osob starších 55 let. Tudíž lze říci, že zaměstnavatelé opravdu využívají starší pracovní síly ve všech státech Visegrádské dohody.

6 Diskuze

V rámci diplomové práce byly identifikovány a porovnávány faktory ovlivňující age management a zaměstnávání pracovníků ve věku 50+. Práce je založena na statistickém vyhodnocování získaných dat, ale nevypovídá nic o osobních přesvědčeních, znalostech, schopnostech zaměstnanců a předsudcích zaměstnavatelů. Zabýváme se pouze čísly, která dokládají určité výsledky. Celkový pohled na age management, respektive osoby starší 50, příp. 55 let je výhradně subjektivní.

Dle studie Šimandlové (2013), patří mezi hlavní plusy starších pracovníků na trhu práce jejich zodpovědnost, zkušenosti, spolehlivost, pečlivost, loajalita k zaměstnavateli, kontakty, srovnané hodnoty, zvládnutí stresových situací. Nejvíce se ztotožňují se zkušenostmi, které jsou s informacemi a talentem asi největšími bohatstvím každého zaměstnance.

Se všemi faktory, které uvádí Šimandlová, ale souhlasit nemohu. Pojmy jako zvládnutí stresových situací nejsou ovšem devízou starších zaměstnanců. Zde se jedná spíše o zkušenosti nabrané během let praxe v daném oboru. Pokud se jedná ale o novou událost, tak je jejich zvládnutí otázkou predispozice daného jedince bez ohledu na udávaný věk.

Šimandlová zmiňuje i mínusy starších pracovníků, které jsou jejich největšími překážkami: učení nových věcí, zdravotní potíže, pouze někdy znalost práce s PC či jazyky, ostych.

Bosničová (2012) ve své studii zdůrazňuje, že odborné dovednosti jsou, nezávisle na věku, jedny z nejvíce žádaných při zaměstnávání nového pracovníka. V tomto případě jsou starší osoby uváděny do nevýhody při hledání zaměstnání – chybějící jazykové znalosti, počítačová negramotnost. Samotní uchazeči o zaměstnání v předdůchodovém věku by preferovali i různá alternativní zaměstnání, zaměstnání na poloviční úvazek, práce z domova, aj.

V neposlední řadě Bosničová zdůrazňuje, že chce-li stát dosáhnout udržitelného hospodářského a sociálního rozvoje, tak je nezbytné zvýšit míru zaměstnanosti starších osob. K tomu, aby byl tento krok úspěšný, je třeba, aby vláda, organizace a společnost pracovali společně a rozvíjeli znalosti a dovednosti starších osob. Při tom musí být samozřejmě zachováno zdraví, motivace a schopnosti pracovníků, zatímco oni stárnou. Tento krok vyvolává řadu otázek týkající se zapojení starších pracovníků, jejich motivace, stejně jako motivace zaměstnavatelů, jejich postoj a zavedený stereotyp vůči zaměstnancům.

Se zajímavými poznatky přišel ve své knize Patrickson, 1987, který uvádí, že pokud jde o věk a uspokojení z práce, taktéž i nespokojenost, zde jsou jasné nerosrovnalosti, lze je kvantifikovat jako rozdíly mezi spokojeností s prací a různými věkovými skupinami. Obecně neexistuje žádný způsob, jak by se dalo dokázat, že starší pracovníci by měli být více spokojeni s prací, než jejich mladší kolegové.

S ohledem na věk bylo prokázáno, že zvolený způsob myšlení související s prací a postoji, není ovlivněn věkem dané osoby. Převážně by nemělo být nedále hodnoceno na základě průmětu celé skupiny, ale přistupovat k osobám jednotlivě.

Do budoucna bychom se měli zaměřovat na vztah mezi věkem a odpovídajícími pracovními postoji, jakožto i ochotě učit se, učící a inovační schopnosti, flexibilitu, znalosti a zkušenosti.

Koncept age managementu zaměřený na pracovníky nad 50 let se především opírá o vytváření podmínek pro zaměstnávání starších osob, podporu jejich celoživotního vzdělávání, zvyšování kvality života, aj. Nejefektivnější přístupy k age managementu jsou ty, které jsou integrované, komplexní, a které předcházejí problémům, předvídají možné překážky a zároveň se soustředí na celoživotní přístup k pracovnímu životu všech věkových skupin zaměstnanců. Oblast, která je rovněž důležitá pro rozhodnutí implementace age managementu, je znalost nástrojů age managementu. Před rozhodnutím zavést age management v organizacích je třeba znát jeho výhody a přínosy pro firmu, možné bariéry a problémy při jeho realizaci, ale znát i východiska, týkající se pracovníků různých věkových skupin (Bočková a kol. 2011).

7 Závěr

Cílem diplomové práce bylo stanovení faktorů ovlivňující zaměstnávání osob 50+ na trhu práce v zemích Visegrádské dohody, porovnání faktorů u jednotlivých zkoumaných zemí, zjištění jejich rozdílností a podobností.

Nejprve byly informace čerpány z odborné literatury, kdy byl především vymezen pojem age management, jeho typy, uplatnění age managementu jak v České republice, tak v zahraničí, demografický vývoj obyvatelstva a také jakou roli ve skutečnosti hraje věk zaměstnance v pracovním procesu.

V diplomové práci zabývající se age managementem jsem se především zaměřila na skupinu zaměstnanců staršího věku (přibližně 50 let a více). U této věkové kategorie se předpokládá zejména výborná znalost o věkovém složení pracovníků ve společnosti, spravedlivý přístup ke stárnutí, porozumění pro různorodost, apod. Výsledkem správné aplikace age managementu může být celkové zlepšení pracovních podmínek všech zaměstnanců, ale i soukromého života a jeho celkové kvality každého jedince. Příležitostí pro společnost může být například využití potenciálu pracovníků všech věkových skupin a získat tak mírnou konkurenční výhodu.

Age management a věková politika jako součást personálního managementu ve firemní sféře dosud není samozřejmostí. V případě uplatňování strategií age managementu se ve firmě zvyšuje povědomí o věkovém složení jejich zaměstnanců. Upevňují se spravedlivé postoje, zvyšuje se celková úroveň znalostí, motivace a v neposlední řadě také vůle a chuť zaměstnanců pracovat. Samotné řízení s ohledem na věk zaměstnanců má vliv na pracovní spokojenost a produktivitu ve firmě a podnik tak snáze dosahuje stanovených cílů a vizí.

V rámci porovnávání zemí Visegrádské dohody bylo zjištěno, že nejlepšími výsledky v oblasti zaměstnanosti zcela disponuje Česká republika. Celková míra zaměstnanosti neklesla pod hranici 64 % po celé zkoumané období, zaměstnanost u osob starších 55 let v roce 2013 překročila hranici 50 %, což je údaj, kterému se ostatní země ani nepřiblížili. Celkovou nezaměstnanost si drží na průměrných 7 %. Ale máme tu i údaje, u kterých je na tom Česká republika nejhůře. A to je hlavně výše minimální mzdy, kde přišla nejen o prvenství, ale v roce 2013 klesly na poslední místo z naší čtyřky.

Zbylé tři státy Visegrádské dohody působí ve většině aspektů velmi vyrovnaně, a jejich výsledky to dokazují. Avšak zpracovaná data nám odhalila i různé odlišnosti. Slovensko vykazovalo nejhorší údaje na trhu v kategorii nezaměstnaní a to převážně ve skupině: preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání, kde je nezaměstnanost po většinu času nad hranicí 40 %, nebo dokonce atakuje hranici 50 %. I v ostatních skupinách vzdělání na tom není Slovensko nejlépe, ale rozdíly už začínají být shodnější s ohledem k ostatním zemím. U Maďarska je velmi názorně vidět, jak se jej světová krize dotkla. Maďarsko se drželo do roku 2008 ve velmi těsném kontaktu s Českou republikou, ale po hospodářské krizi se jejich situace zhoršila a s následky se ještě nepodařilo dostat do té úrovně, v jaké byli před krizí. Jako poslední zkoumanou zemí bylo Polsko, u kterého musíme zdůraznit některé významné hodnoty. Polsko začalo na nejhorší pozici

ve většině kategorií a každým rokem snižovalo nezaměstnanost, a i když jej krize vrátila zase zpět, tak se opět zlepšuje. Navíc má momentálně nejvyšší minimální mzdu, což také svědčí o politice země.

V oblasti hypotéz, zkoumanými v této práci, jsme došli k překvapivému výsledku v oblasti závislosti minimální mzdy na míře nezaměstnanosti. Výsledek byl však opačný u tří států, tedy: s rostoucí minimální mzdou jsou firmy ochotny zaměstnávat menší počet zaměstnanců a tím pádem roste nezaměstnanost v zemi.

Otázka zaměstnávání osob 55+ není jednoduchá. Jak již bylo řečeno každá osoba je výjimečná po jiné stránce. U starších osob hledáme jasné vize, cíle, zkušenosti a znalosti daných procesů. Na druhou stranu budeme předpokládat jisté problémy s udržováním tempa moderní technologie, učení se neustále novým věcem a velkému nadšení, kterým se pyšní především mladá generace. Každá firma by si měla zhodnotit, jakého zaměstnance ve skutečnosti hledají. Jako perfektní řešení často bývá sestavování týmů napříč věkovými skupinami. Starší zde působí jako mentoři. Dodávají mladým jistotu, předávají jim zkušenosti a ukazují i cesty, které sami objevili během své praxe. Naproti tomu jim je poskytnuto menší pracovní vytížení, protože to by měli dělat z důvodu sebevzdělávání ti mladší. Každá firma by měla mít proto pozice pro špičky ve svých oborech, kteří předají těm mladým to nejdůležitější, a to jsou informace. Tím se eliminují počáteční problémy firmy a možnost dalšího růstu u zaměstnanců. Pokud firma přijde o kvalitního pracovníka a nahradí jej novým, jedná se přeci jen o krok zpět, který může v konečném důsledku znamenat rozdíl mezi červenými a černými čísly výslednice, signalizující růst nebo úpadek podniku.

Nelze jen tak bez porozumění celé situace přijmout konkrétní opatření. Nejdříve je třeba celé situaci porozumět. To, jak populace stárne, jsou v tomhle případě pouze čísla, která nevyovídají nic o tom, v jaké duševním a fyzickém stavu se skutečně populace nachází, mladší lidé mají v tomhle případě výhodu oproti starším, mají lepší, specifitější a aktuálnější vzdělání.

Firmy samotné se musí naučit se staršími zaměstnanci pracovat. Nejde o přiřazování starších zaměstnanců na pozice s méně náročnou prací, protože podle statistických čísel by se fyzicky náročnější prací již neměli zabývat. Každý zaměstnanec je v určité své činnosti maximálně produktivní a firmy by si této skutečnosti měly být co nejvíce vědomy. Zkušenosti zaměstnanců, kteří jsou schopni je předat dále, mohou být pro firmu z hlediska podnikových výhod neocenitelné. Nalezení maximální produktivity u každého zaměstnance může být finančně náročné, ale v tomto případě se jedná o investici, která se firmě vrátí zpět. Na úrovni státu se jedná například o zdravotnictví, konkrétně o ochranu zdraví při práci. Tímto se sníží náklady ve zdravotnictví, ale i ty firemní náklady. Samotný jedinec je poté schopen se déle udržet na trhu práce. Čím déle vydrží na trhu práce, tím vyšší životní standard mu to přinese. Zde je vidět, že z této situace mohou profitovat všechny zainteresované strany.

8 Literatura

AGE PLATFORM EUROPE. *How to promote active ageing in Europe: EU support to local and regional actors*. Brussel: 2011.

ANTECOM s.r.o. *Age management: časopis o personalistice, pracovním trhu, moderních metodách řízení práce a aktivním stárnutí*. Praha: Antecom, 2012, září/2012. ISSN 1805-5524.

ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page, 2006, ISBN 978-07-4944-105-0.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

BOČKOVÁ, L, HASTRMANOVÁ, Š., HAVRDOVÁ, E. *50 aktivně: fakta, inspirace a rady do druhé poloviny života*. Praha: Respekt institut, 2011, 95 s. ISBN 978-80-904153-2-4.

BOSNIČOVÁ, N. *Age management v českých firmách*. GENDER STUDIES, O.P.S. 2012

CASEY, B., METCALF, H., LAKEY, J. *Human Resource Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK*, 1993, Age and Employment, London, Institute of Personnel Management. ISBN 08-529-2517-4.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011, 78 s. Informační brožura, č. 6. ISBN 978-809-0453-128.

CIMBÁLNÍKOVÁ, L. a kol. *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

COTLEAR, D. *A new social contract for Peru: an agenda for improving education, health care, and the social safety net*. Washington, D. C.: World Bank, 2006, xxii, 303 p. ISBN 978-082-1365-670.

- CZESANÁ, V., MATOUŠKOVÁ, Z. *Účast a bariéry vzdělávání starších osob. Národní observatoř zaměstnanosti a vzdělávání NVF. Working Paper NOZV-NVF č. 2/2006.* 35 s. ISSN 1801-5476.
- DUFEK, J. *Age structure and the burden carried by the productive population of the Czech Republic.* Agricultural Economics-Zemědělska ekonomika. 2006. sv. 52, č. 2, s. 67--75. ISSN 0139-570X.
- DUFEK, J. MINAŘÍK, B. *Age of population and development of population ageing in regions of Czech Republic.* Agricultural Economics-Zemědělska ekonomika. 2009. sv. 6, č. 55, s. 259--270. ISSN 0139-570X.
- DUFEK, J. MINAŘÍK, B. DARKWAH, S A. *Age structure and the productive population workload in EU countries.* In *ICABR 2008, ACCRA, GHANA*. 1. vyd. Brno: Mendel University in Brno, 2008, s. 247--258. ISBN 978-80-7375-155-5.
- GOUDSWAARD, A, DE NANTEUIL, M. *Flexibility and working conditions: a qualitative and comparative study in seven EU member states.* Loughlinstown, Co. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2001. ISBN 92-828-9767-2.
- ILMARINEN, J. *Ako si predĺžiť aktívny život. Starnutie a kvalita pracovného života v Európskej únii.* Bratislava: Príroda, 2008. ISBN 978-80-07-01658-3.
- ILMARINEN, J, TUOMI, K. *Proceedings of the 1st International Symposium on Work Ability: past, present and future of work ability.* Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 2004. ISBN 95-180-2581-9.
- JIRÁSEK, J. *Agenda příštích let: (quo vadis, management?) : (řízení: kam spěje, kudy a jak rychle?).* 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006, 188 s. ISBN 80-869-4604-5.
- KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MINAŘÍK, B. *Statistika I: Popisná statistika. Druhá část.* 3. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. 2009. 129 s. ISBN 978-80-7375-153-4.

- NOVOTNÝ, P. a kol. *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnost uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. 1. vydání. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2014, 142 stran. ISBN 978-80-904531-7-3.
- PATRICKSON, M. G. Book Reviews: *The Meaning of Working*, MOW International Research Team, Academic Press, 1987. \$64.00. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 1988, 26(2): 103-103. DOI: 10.1177/103841118802600214. ISSN 1038-4111. Dostupné také z: <http://apj.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/103841118802600214>
- SEIWERT, L. J. A TRACY, B. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2011, 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.
- SIROVÁTKA, T. ŠIMÍKOVÁ, I. *Politika zaměstnanosti a další opatření na trhu práce v dlouhodobé perspektivě a v průběhu krize*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2013, 95, 3 s. ISBN 978-80-7416-114-8.
- ŠTOROVÁ, I. a kol. *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk: Jena, 2012, 79 s. Informační brožura, č. 6. ISBN 978-808-7137-352.
- TOŠNEROVÁ, T. *Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří*. 1. vyd. Praha: Ambulance pro poruchy paměti, 2002, 45 s. ISBN 80-238-9506-0.
- TUOMI, K. a kol. *Work ability index*. 2nd revised edition. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health 1998.
- VYHLÍDAL, J. A MAREŠ, P. *Mění se rizika a šance na trhu práce: analýza postavení a šancí vybraných rizikových skupin na trhu práce*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, výzkumné centrum Brno, 2006, 67 s. ISBN 80-870-0707-7.
- ZOUNEK, J. *Život a vzdělávání dospělých v éře informačních a komunikačních technologií*. In RABUŠICOVÁ, Milada RABUŠIC, Ladislav (eds.): *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 339 s. ISBN 978-80-210-4779-2. S. 143–167.

Internetové zdroje

- AGE MANAGEMENT o.s., *Age management v České republice*. [online]. Brno, 2014 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: http://www.vkol.cz/data/soubory/rf/AgeM_Knihovny.pdf
- AZ DATA. *Slovník ekonomických pojmů online* [online]. 2015 [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://www.az-data.cz/slovník>
- CIPD. *Age discrimination and retirement* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/employment-law-faqs/age-discrimination-retirement.aspx>
- CMKOS. *Trh práce v ČR a zákon o zaměstnanosti* [online]. 2010 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2521.pdf
- ČSÚ. *Česká republika v číslech - 2014*. Český statistický úřad. [online]. 2014 [cit. 2015-04-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-v-cislech-2014-7f9ll5wyy1>
- ČSÚ. *Česká republika od roku 1989 v číslech*. Český statistický úřad. [online]. 2015a [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ceska-republika-od-roku-1989-v-cislech>
- ČSÚ. *Demografická ročenka ČR – 2009*. Český statistický úřad. [online]. 2010 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/demograficka-rocenka-cr-2009-uovylv5wyu+&cd=2&hl=cs&ct=clnk&gl=cz>
- ČSÚ. *Trh práce v ČR - časové řady - 1993 – 2014*. Český statistický úřad. [online]. 2015b [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/403r-k-mira-nezamestnanosti-dle-vekovych-skupin-a-vzdelani-omph5fu48b>
- ČSÚ. *Vybrané demografické údaje v České republice*. Český statistický úřad [online]. 2015c [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/20551237/32018115_0101.pdf/82ff508d-9727-46cc-bc13-6eed5b9e50a7?version=1.0
- EQUAL - EUROPEAN SOCIAL FUND. *A European Age Management Network: the way forward?* [online]. 2007 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/employment_social/equal_consolidated/data/document/0706-got-agemanet.pdf

- ERA. *Manuál aktivního stárnutí* [online]. 2012 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://aktivne.eracr.cz/wp-content/uploads/2013/01/A5-manual_nahled.pdf
- EURACTIV.CZ. *Zvyšování důchodového věku řeší celá Evropa*. [online]. 2012 [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/socialni-politika/clanek/zvysovani- duchodoveho-veku-resi-cela-evropa-009626>
- EURES: Evropský portál pracovní mobility. *Život a práce* [online]. 2015 [cit. 2015-11-26]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?acro=lw>
- EUROFOUND. *A guide to good practice in age management* [online]. 2006 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/2005/137/en/1/ef05137en.pdf
- EUROPA. *Pět způsobů, jak se zbavit časované bomby v podobě demografického vývoje*. [online]. 2006 [cit. 2015-07-25]. Dostupné z: europa.eu/rapid/press-release_IP-06-1359_cs.pdf
- EUROSKOP.CZ. *Důchodový věk v zemích EU*. [online]. 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/578/sekce/duchodovy-vek-v-zemich-eu/>
- EUROSTAT. *Database* [online]. 2015a [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- EUROSTAT. *Main scenario - Population on 1st January by sex and single year age*. Eurostat [online]. 2015b [cit. 2015-05-31]. Dostupné z: http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=proj_13npms&lang=en
- EUROSTAT. *Statistika zaměstnanosti* [online]. 2015c [cit. 2015-11-25]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/cs#M.C3.ADra_zam.C4.9Bstnanosti_podle_pohlav.C3.AD.2C_v.C4.9Bku_a_.C3.BArovn.C4.9B_dosa.C5.BEen.C3.A9ho_vzd.C4.9Bl.C3.A1n.C3.AD
- EVROPSKÁ KOMISE. *Stárnutí obyvatelstva a sociální politika* [online]. 2015 [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/ageing/index_cs.htm

- FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH. *Multidimensional work ability model*. [online]. 2014 [cit. 2015-07-27]. Dostupné z: http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx
- FOJTŮ, M. *Starší zaměstnanci jsou obohaceni. Firmy si to jen musí uvědomit*. Zpravodajský portál Masarykovy univerzity [online]. 2011 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.veda.muni.cz/tema/2562-starsi-zamestnanci-jsou-obohaceni-firmy-si-to-jen-musi-uvedomit#.VbeC2Pntmko>
- HAYS: RECRUITING EXPERTS WORLDWIDE. *Understanding the index* [online]. 2015 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.hays-index.com/introduction/creating-the-skills-index/>
- HILL INTERNATIONAL. *HILL Country Reports* [online]. 2014 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.hill-international.com/Slovakia-Education-Personnel-and-Labor-Market.10062.0.html>
- HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY: MĚNÍME VIZE VE SKUTEČNOST. *Trh práce a zaměstnanost* [online]. 2014 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://www.komora.cz/pro-podnikani/trh-prace-a-zamestnanost/trh-prace-a-zamestnanost.aspx>
- HOVORKOVÁ, K. *Mají zkušenosti a chuť pracovat. Ve věku 55 a víc moc šancí ale nemají*. iDnes.cz/Finance [online]. 2012 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/nejvice-ohrozena-skupina-na-trhu-prace-lide-starsi-55-let-p2f-/podnikani.aspx?c=A120223_1737688_podnikani_bab
- HRUŠOVÁ, M. *Víte, v kolika půjdete do důchodu? Přehled i pro mladší ročníky*. Investujeme.cz [online]. 2011 [cit. 2015-07-26]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/vite-v-kolika-pujdete-do-duchodu-prehled-i-pro-mladsi-rocniky/#ixzz3h1D1WMJK>
- KOMERČNÍ BANKA. *Komerční banka podporuje projekt Implementace Age Managementu v ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-11-07]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/cs/o-bance/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/komercni-banka-podporuje-projekt-implementace-age-managementu-v-cr-1849.shtml>
- LAZAROVÁ, B., RABUŠICOVÁ, M., NOVOTNÝ, P. *Age management – strategie řízení zohledňující věk pracovníků*. Učimse.cz [online]. 2011 [cit. 2015-07-27]. Dostupné z: <http://www.ucimse.cz/celozivotni-uceni/age-management-strategie-rizeni-zohlednujivek-pracovniku.html>

- MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období 2013 až 2017* [online]. 2012 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/14540/III_vlada_Akcni_plan_staruti_.pdf
- MPSV. *Příprava na stárnutí: Příprava na stárnutí v České republice.* | MPSV [online]. 2015, 15. 4. 2015 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>
- MPSV. *Strategie politiky zaměstnanosti do roku 2020* [online]. 2014 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/strateg_zam_2020/strategiepz2020.pdf
- MPSV. *Základní informace o Visegrádské skupině.* | MPSV [online]. 2007 [cit. 2015-04-29]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2462>
- MUNI. *Studie: Česko nevyužívá pracovní schopnost starších lidí.* Zpravodajský portál Masarykovy univerzity [online]. 2014 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: http://www.veda.muni.cz/veda-a-vyzkum/4782-studie-cesko-nevyuziva-pracovni-schopnost-starsich-lidi#.VbfZd_ntmkr
- MUNI. *Vybrané kapitoly ze socioekonomické geografie České republiky: Trh práce ČR* [online]. 2011 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: <https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/pdf/js13/geograf/web/pages/03-trh-prace.html#vyvoj>
- PILLINGER, J. *Demografické změny na evropském trhu s elektřinou: Příručka k prosazování věkové diverzity a strategií age managementu* [online]. 2008 [cit. 2015-04-28]. Dostupné z: <http://www.eurelectric.org/Demographic/PDF/2008DemographicChangeCZ.pdf>
- POLČÁKOVÁ, P. *Age management: Bez zaměstnávání starších to nepůjde.* Zpravodajský portál Masarykovy univerzity [online]. 2011 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: http://www.veda.muni.cz/tema/2561-tema-agemanagement#.VWv8RM_tmkr
- POZDNIČEK, V. *Příspěvky z konference "Age management - zaměstnávání osob 50+ v teorii i praxi": Uplatnění na trhu práce osob ve věku 50+.* Královehradecký kraj [online]. 2012 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.kr-kralovehradecky.cz/assets/rozvoj-kraje/rozvoj-lidskych-zdroju/Vladimir-Pozdnicek.pdf>

- SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY ČR. *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky* [online]. Praha, 2015 [cit. 2015-11-17]. Dostupné z: http://www.aivd.cz/sites/default/files/age_management.pdf
- ŠIMANDLOVÁ, N. *Age management a dosavadní výsledky výzkumu v oblasti zaměstnávání osob 50+*. ALTERNATIVA 50+ [online]. 2013 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://alternativaplus.cz/publikace-ke-stazeni/>
- ŠTOROVÁ, I. *Age management - co to je?* Pracena50: Agender - podporujeme diverzitu [online]. 2013 [cit. 2015-06-01]. Dostupné z: <http://www.pracena50.cz/50-plus/bud-v-pohode-premyslej-rovne>
- ŠTOROVÁ, I. *Implementace Age Managementu v České republice*. Agemanagement.sk: Vekový manažment [online]. 2014 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.agemanagement.sk/implementace-age-managementu-v-ceske-republice/>
- THE WORLD OF LABOUR. *Big differences in labour market in one small country* [online]. 2013a [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <https://laboureconomics.wordpress.com/2013/04/30/big-differences-in-labour-market-in-one-small-country/>
- THE WORLD OF LABOUR. *The most important challenges for the labour market in Poland* [online]. 2013b [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <https://laboureconomics.wordpress.com/2013/05/12/the-most-important-challenges-for-the-labour-market-in-poland/>
- WBJ. *Poland's labor market increasingly balanced – Hays* [online]. 2014 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <http://wbj.pl/polands-labor-market-increasingly-balanced-hays/>

Přílohy

A Vypočtené hodnoty

Tab. 7 Vypočtené hodnoty hypotéz – Česká republika

	H1	H2	H3 - základní	H3 - střední	H3 - terciární	H4
p-hodnota	0,000019	0,102674	0,003651	0,070779	0,000000	0,000002
korelační koeficient R	0,7794	0,3572	0,6639	0,4488	0,9397	0,9539

Tab. 8 Vypočtené hodnoty hypotéz – Slovensko

	H1	H2	H3 - základní	H3 - střední	H3 - terciární	H4
p-hodnota	0,000006	0,310307	0,001449	0,247356	0,000295	0,000049
korelační koeficient R	0,9202	0,3374	0,8331	0,3812	0,8849	0,9059

Tab. 9 Vypočtené hodnoty hypotéz – Polsko

	H1	H2	H3 - základní	H3 - střední	H3 - terciární	H4
p-hodnota	0,000236	0,006627	0,822687	0,015737	0,144971	0,000004
korelační koeficient R	0,8906	0,7601	0,0816	0,7336	0,4959	0,9443

Tab. 10 Vypočtené hodnoty hypotéz – Maďarsko

	H1	H2	H3 - základní	H3 - střední	H3 - terciární	H4
p-hodnota	0,000004	0,11816	0,308566	0,627789	0,206451	0,000162
korelační koeficient R	0,9568	0,4989	0,3823	0,1882	0,4657	0,8797

Tab. 11 Vypočtené hodnoty hypotéz – V4

	H1	H2	H3 - základní	H3 - střední	H3 - terciární	H4
p-hodnota	0,021225	0,018338	0,022376	0,822233	0,051012	0,007769
korelační koeficient R	0,3465	0,3542	0,3436	0,0348	0,2961	0,3797

B Data

Tab. 12 Vybrané ukazatele – Česká republika

Rok	Celkový počet obyvatel (v tis. osob)	Počet obyvatel 65 let a více (v tis. osob)	65 let a více (podíl v %)	Index stáří ⁵ (65+/0-14 v %)	Průměrný věk (v letech)
1990	10 364	1 302	12,6	59,4	36,3
1991	10 313	1 315	12,8	62,0	36,5
1992	10 326	1 328	12,9	64,3	36,6
1993	10 334	1 343	13,0	66,8	36,8
1994	10 333	1 356	13,1	69,6	37,0
1995	10 321	1 372	13,3	72,5	37,3
1996	10 309	1 388	13,5	75,3	37,6
1997	10 299	1 402	13,6	78,1	37,9
1998	10 290	1 411	13,7	80,6	38,2
1999	10 278	1 418	13,8	83,1	38,5
2000	10 267	1 423	13,9	85,5	38,8
2001	10 206	1 415	13,9	87,2	39,0
2002	10 203	1 418	13,9	89,2	39,3
2003	10 211	1 423	13,9	91,6	39,5
2004	10 221	1 435	14,0	94,0	39,8
2005	10 251	1 456	14,2	97,0	40,0
2006	10 287	1 482	14,4	100,2	40,2
2007	10 381	1 513	14,6	102,4	40,3
2008	10 468	1 556	14,9	105,1	40,5
2009	10 507	1 599	15,2	107,0	40,6
2010	10 533	1 636	15,5	107,8	40,8
2011	10 505	1 701	16,2	110,4	41,1
2012	10 516	1 768	16,8	113,3	41,3
2013	10 512	1 826	17,4	115,7	41,5
2014	10 538	1 880	17,8	117,4	41,7

Zdroj: ČSÚ, 2015a

⁵ Index stáří vyjadřuje, kolik je v populaci obyvatel ve věku 60 let a více na 100 dětí ve věku 0-14 let.

Tab. 13 Vybrané ukazatele zaměstnanosti a nezaměstnanosti – Česká republika

Rok	Míra zaměstnanosti (v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	Míra nezaměstnanosti 55 let a více (v %)	Věk odchodu do důchodu (v letech)
1993	58,8	4,3	5,0	69 + 8 měs.
1994	59,0	4,3	3,8	69 + 10 měs.
1995	59,0	4,0	3,6	70 let
1996	58,9	3,9	4,3	70 + 2 měs.
1997	58,2	4,8	4,0	70 + 4 měs.
1998	57,1	6,5	4,9	70 + 6 měs.
1999	55,7	8,7	5,1	70 + 8 měs.
2000	55,1	8,8	4,3	70 + 10 měs.
2001	55,1	8,1	4,9	71 let
2002	55,4	7,3	4,1	71 + 2 měs.
2003	54,8	7,8	3,8	71 + 4 měs.
2004	54,3	8,3	3,8	71 + 6 měs.
2005	54,7	7,9	3,9	71 + 8 měs.
2006	55,0	7,1	3,8	71 + 10 měs.
2007	55,6	5,3	3,0	72 let
2008	55,9	4,4	2,5	72 + 2 měs.
2009	54,8	6,7	3,4	72 + 4 měs.
2010	54,2	7,3	4,3	72 + 6 měs.
2011	54,4	6,7	3,8	72 + 8 měs.
2012	54,5	7,0	4,4	72 + 10 měs.
2013	55,2	7,0	4,1	73 let
2014	55,7	6,1	3,5	73 + 2 měs.

Zdroj: ČSÚ, 2015b

Tab. 14 Ukazatel mzda – Česká republika

Rok	Průměrná mzda (v Kč)	Minimální mzda (v Kč)	Minimální mzda (v EUR/měsíc)
1991	x	2 000	x
1992	x	2 200	x
1993	5 904	2 200	x
1994	7 004	2 200	x
1995	8 307	2 200	x
1996	9 825	2 500	x
1997	10 802	2 500	x
1998	11 801	2 650	x
1999	12 797	3 250	x
2000	13 594	4 000	x
2001	14 750	5 000	x
2002	15 911	5 700	x
2003	16 905	6 200	x
2004	18 025	6 700	206,73
2005	18 283	7 185	235,85
2006	19 447	7 955	261,03
2007	20 927	8 000	291,07
2008	22 653	8 000	300,44
2009	23 425	8 000	297,67
2010	23 903	8 000	302,19
2011	24 466	8 000	319,22
2012	25 100	8 000	310,23
2013	25 054	8 500	318,08
2014	25 686	8 500	309,91

Zdroj: ČSÚ, 2015b

Tab. 15 Vybrané ukazatele – Slovensko

Rok	Celkový počet obyvatel (v tis. osob)	65 let a více (podíl v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	Minimální mzda (v EUR/měsíc)
1998	x	x	12,7	x
1999	x	x	16,5	x
2000	x	x	18,9	x
2001	x	x	19,5	x
2002	x	x	18,8	x
2003	5 371	11,5	17,7	x
2004	5 372	11,6	18,4	147,68
2005	5 373	11,7	16,4	167,76
2006	5 373	11,8	13,5	182,15
2007	5 373	12,0	11,2	220,71
2008	5 376	12,1	9,6	241,19
2009	5 382	12,2	12,1	295,50
2010	5 390	12,4	14,5	307,70
2011	5 392	12,6	13,7	317,00
2012	5 404	12,8	14,0	327,00
2013	5 411	13,1	14,2	337,70
2014	5 416	13,5	13,2	352,00

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 16 Vybrané ukazatele – Polsko

Rok	Celkový počet obyvatel (v tis. osob)	65 let a více (podíl v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	Minimální mzda (v EUR/měsíc)
1997	x	x	10,9	x
1998	x	x	10,2	x
1999	x	x	13,4	x
2000	x	x	16,1	x
2001	x	x	18,3	x
2002	x	x	20,0	x
2003	38 184	12,8	19,8	x
2004	38 191	13,0	19,1	175,25
2005	38 174	13,1	17,9	207,86
2006	38 157	13,3	13,9	232,90
2007	38 125	13,4	9,6	244,32
2008	38 116	13,5	7,1	313,34
2009	38 136	13,5	8,1	307,21
2010	38 023	13,6	9,7	320,87
2011	38 063	13,6	9,7	348,68
2012	38 064	14,0	10,1	336,47
2013	38 063	14,4	10,3	392,73
2014	38 018	14,9	9,0	404,40

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 17 Vybrané ukazatele – Maďarsko

Rok	Celkový počet obyvatel (v tis. osob)	65 let a více (podíl v %)	Míra nezaměstnanosti (v %)	Minimální mzda (v EUR/měsíc)
1996	x	x	9,9	x
1997	x	x	9,1	x
1998	x	x	8,7	x
1999	x	x	6,9	x
2000	x	x	6,3	x
2001	x	x	5,6	x
2002	x	x	5,6	x
2003	10 110	15,4	5,8	x
2004	10 117	15,5	6,1	201,90
2005	10 098	15,6	7,2	231,74
2006	10 077	15,8	7,5	247,16
2007	10 066	15,9	7,4	260,16
2008	10 045	16,2	7,8	271,94
2009	10 031	16,4	10,0	268,09
2010	10 014	16,6	11,2	271,80
2011	9 986	16,7	11,0	280,63
2012	9 932	16,9	11,0	295,63
2013	9 909	17,2	10,2	335,27
2014	9 877	17,5	7,7	341,70

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 18 Míra zaměstnanosti 15-64 let (v %)

Rok	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko
2003	64,7	57,7	51,2	57,0
2004	64,2	57,0	51,7	56,8
2005	64,8	57,7	52,8	56,9
2006	65,3	59,4	54,5	57,3
2007	66,1	60,7	57,0	57,3
2008	66,6	62,3	59,2	56,7
2009	65,4	60,2	59,3	55,4
2010	65,0	58,8	58,9	55,4
2011	65,7	59,3	59,3	55,8
2012	66,5	59,7	59,7	57,2
2013	67,7	59,9	60,0	58,4

Zdroj: Eurostat, 2015a

Tab. 19 Míra zaměstnanosti 55 let a více (v %)

Rok	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko
2003	42,3	24,6	26,9	28,9
2008	47,6	39,2	31,6	31,4
2013	51,6	44,0	40,6	38,5

Zdroj: Eurostat, 2015a

Tab. 20 Dlouhodobá nezaměstnanost (12 měsíců a déle, v %)

Rok	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko
2003	3,8	11,5	11,1	2,4
2004	4,2	11,9	10,3	2,7
2005	4,2	11,8	10,3	3,2
2006	3,9	10,3	7,8	3,4
2007	2,8	8,3	4,9	3,4
2008	2,2	6,7	2,4	3,6
2009	2,0	6,5	2,5	4,2
2010	3,0	9,3	3,0	5,5
2011	2,7	9,3	3,6	5,2
2012	3,0	9,4	4,1	5,0
2013	3,0	10,0	4,4	4,9
2014	2,7	9,3	3,8	3,7

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 21 Celková míra zaměstnanosti pracovníků ve věku 55-64 let (v %)

Rok	ČR	Slovensko	Polsko	Maďarsko
1998	37,1	22,8	32,1	17,3
1999	37,5	22,3	31,9	19,4
2000	36,3	21,3	28,4	22,2
2001	37,1	22,4	27,4	23,5
2002	40,8	22,8	26,1	25,6
2003	42,3	24,6	26,9	28,9
2004	42,7	26,8	26,2	31,1
2005	44,5	30,3	27,2	33,0
2006	45,2	33,1	28,1	33,2
2007	46,0	35,6	29,7	32,2
2008	47,6	39,2	31,6	30,9
2009	46,8	39,5	32,3	31,9
2010	46,5	40,5	34,1	33,6
2011	47,7	41,3	36,9	35,3
2012	49,3	43,1	38,7	36,1
2013	51,6	44,0	40,6	37,9
2014	54,0	44,8	42,5	41,7

Zdroj: Eurostat, 2015a

Tab. 22 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, ČR (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
1998	49,6	76,4	88,2
1999	46,4	74,1	86,7
2000	45,8	73,5	85,1
2001	46,0	73,5	86,8
2002	44,8	73,7	86,3
2003	42,8	73,0	85,7
2004	40,7	71,9	85,6
2005	39,6	72,5	84,6
2006	42,6	72,6	83,9
2007	44,5	73,3	84,0
2008	44,8	73,6	83,2
2009	42,5	72,0	82,0
2010	41,6	71,2	81,0
2011	40,4	71,7	81,1
2012	38,6	72,5	81,2
2013	40,4	73,1	82,5
2014	41,6	74,2	82,2

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 23 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Slovensko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
1998	36,4	72,5	89,7
1999	32,5	69,0	87,4
2000	29,5	66,9	85,0
2001	29,5	66,6	85,8
2002	27,8	66,3	85,8
2003	28,3	67,8	86,7
2004	25,6	67,0	82,3
2005	25,3	67,4	83,2
2006	27,4	68,4	83,9
2007	27,9	69,9	83,1
2008	31,0	71,0	83,8
2009	29,0	67,9	80,3
2010	28,6	65,9	78,0
2011	29,6	66,2	76,7
2012	29,5	66,5	74,8
2013	30,3	66,4	74,7
2014	31,6	67,6	75,6

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 24 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Polsko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
1998	47,3	68,1	87,5
1999	44,0	66,2	86,4
2000	41,6	63,1	83,8
2001	40,4	61,5	83,0
2002	37,3	59,1	82,4
2003	36,5	57,9	81,4
2004	35,6	57,2	80,2
2005	36,2	57,8	81,1
2006	37,7	59,3	81,7
2007	40,3	61,9	82,8
2008	42,3	64,1	83,7
2009	41,0	63,6	83,7
2010	39,2	62,7	82,5
2011	38,7	62,9	82,2
2012	38,9	62,6	82,1
2013	37,6	62,4	82,3
2014	38,2	63,7	83,9

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 25 Míra zaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Maďarsko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
1998	34,9	66,2	80,5
1999	35,5	66,1	81,6
2000	36,4	68,3	82,0
2001	36,9	68,1	82,4
2002	37,0	68,0	81,8
2003	37,5	67,9	82,5
2004	36,4	66,9	82,2
2005	37,7	66,1	82,5
2006	37,6	66,3	81,5
2007	37,3	65,7	79,9
2008	37,6	64,1	79,2
2009	35,9	62,3	77,9
2010	36,1	61,8	77,5
2011	36,2	61,9	78,5
2012	36,9	63,1	78,5
2013	38,1	64,5	78,8
2014	44,3	67,8	80,8

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 26 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, ČR (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
2003	19,2	6,1	1,9
2004	22,8	6,4	1,9
2005	24,4	6,2	2,0
2006	22,4	5,5	2,2
2007	19,1	4,3	1,5
2008	17,3	3,3	1,5
2009	21,8	5,4	2,2
2010	22,7	6,2	2,5
2011	21,5	5,7	2,6
2012	25,5	5,7	2,6
2013	23,4	6,1	2,5
2014	20,7	5,4	2,6

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 27 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Slovensko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
2003	44,3	13,2	3,2
2004	48,3	15,0	4,9
2005	49,2	12,8	4,4
2006	44,0	10,5	2,7
2007	41,5	8,6	3,4
2008	35,9	7,4	3,0
2009	38,3	10,0	3,4
2010	40,8	12,3	4,9
2011	39,4	11,6	5,3
2012	41,5	11,7	6,0
2013	40,0	12,3	6,5
2014	39,3	11,3	5,8

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 28 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Polsko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
2003	26,2	17,1	5,9
2004	28,4	17,0	6,1
2005	26,8	16,4	5,8
2006	21,5	12,7	5,0
2007	15,5	8,7	3,8
2008	11,5	6,3	3,1
2009	13,9	7,2	3,6
2010	16,1	8,9	4,2
2011	16,8	8,7	4,4
2012	17,8	9,3	4,9
2013	19,3	9,7	5,0
2014	18,0	8,6	4,1

Zdroj: Eurostat, 2015b

Tab. 29 Míra nezaměstnanosti podle nejvyššího dosaženého vzdělání, 25-64 let, Maďarsko (v %)

Rok	Preprimární vzdělání, primární vzdělání a nižší sekundární vzdělávání	Vyšší sekundární vzdělání a postsekundární neterciární vzdělávání	Terciární vzdělávání
2003	10,8	4,8	1,2
2004	11,0	4,7	1,9
2005	12,4	5,9	2,3
2006	15,1	6,1	2,2
2007	16,3	5,9	2,4
2008	17,7	6,3	2,2
2009	20,9	8,3	3,4
2010	23,6	9,5	4,0
2011	23,5	9,7	3,8
2012	22,9	9,5	4,0
2013	21,6	8,8	3,5
2014	16,7	6,5	2,7

Zdroj: Eurostat, 2015b