

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

**Specifika personálního řízení zaměstnanců ve věkové
kategorii nad 55 let**

Miroslav Schneider

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Specifika personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze, dne 31. 3. 2011

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Dr. za poskytnuté konzultace, trpělivost a cenné rady, které mi poskytl při vypracování bakalářské práce. Dále děkuji mé rodině za podporu během studia.

Specifika personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let

SOUHRN

Tato bakalářská práce se zabývá problematikou specifik personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let. Její první část je zaměřena na studium a zhodnocení literatury zaměřené na řízení lidských zdrojů a na pozici starších zaměstnanců na trhu práce.

Další část je věnována stárnutí pracovní síly, specifikům výkonnosti starších zaměstnanců, jejich začleňování na trhu práce a požadavkům zaměstnavatelů na tuto věkovou kategorii. Je zde zachycena problematika udržení a zapojení starších zaměstnanců na trhu práce a snaha o zvyšování jejich pracovní aktivity do doby odchodu do důchodu.

V závěru jsem se pokusil navrhnout vlastní koncepční řešení k udržení pracovní aktivity starších osob, k využití jejich odborných a životních zkušeností a k podpoře zaměstnatelnosti této části populace.

Klíčová slova: personální řízení, specifika řízení, lidské zdroje, demografický vývoj, věk, zaměstnanost, nezaměstnanost, pracovní síla, trh práce, vzdělání, zkušenost

Specification in personnel management of employees for the age category over 55 years.

SUMMARY

This bachelor work deals with the issue of specifications for personnel management of staff for the age category over 55 years. Its first part is focused on the research and evaluation of the literature focused on the management of human resources and on the position of older employees in the labour market.

The next part is devoted to aging of labour force, specification of performance of older employees, their integration into the labour market and requirements of employers for this age category. It discusses the issue of maintaining and involving the older employees in the labour market and the attempt to increase their economic activity up to the period of retirement.

In conclusion, I have tried to suggest my own concept of solution for maintaining the labour activity of older people, for exploiting their skilled and life-time experience and for supporting employment for this part of population.

Key words: personnel management, specification of management, human resources, demographic development, age, employment, unemployment, labour force, labour market, education, experience.

Obsah

1.	ÚVOD	9
2.	CÍL PRÁCE.....	11
3.	METODIKA	12
4.	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	14
4.1.	Teorie řízení lidských zdrojů	14
4.1.1.	Politika řízení lidských zdrojů	15
4.1.2.	Celková politika lidských zdrojů.....	15
4.1.3.	Specifické druhy politiky lidských zdrojů.....	16
4.2.	Trh práce a pozice starších zaměstnanců na trhu práce.....	17
4.2.1.	Stárnutí populace a charakteristika staršího zaměstnance	18
4.2.2.	Prosazování rovných příležitostí na trhu práce.....	20
4.2.3.	Zaměstnanost a nezaměstnanost.....	24
4.3.	Začleňování starších osob na trhu práce	29
4.3.1.	Požadavky zaměstnavatelů na starší zaměstnance	29
4.3.2.	Specifika výkonnosti osob ve věku nad 55 let	30
4.3.3.	Péče o starší zaměstnance a vytváření pracovních podmínek.....	31
4.4.	Vzdělávání.....	34
4.4.1.	Úroveň vzdělání	35
4.4.2.	Bariéry vzdělávání starších osob.....	36
4.4.3.	Podpora při dalším vzdělávání zaměstnanců	37
4.5.	Odchod do důchodu	38
4.6.	Hypotéza a návrh vlastního řešení	39
4.6.1.	Návrh vlastního řešení ke zvýšení zaměstnatelnosti osob ve věkové kategorii nad 55 let a snížení růstu jejich nezaměstnanosti	40
5.	ZÁVĚR.....	46
6.	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	48
6.1.	Abecedně seřazené tištěné zdroje	48
6.2.	Abecedně seřazené elektronické zdroje	48
7.	SEZNAM GRAFŮ, TABULEK A SCHÉMAT.....	51
8.	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	52

1. Úvod

„V podniku třetího tisíciletí se stává předmětem zaslouženého zájmu zaměstnanec jako zdroj konkurenční síly. Evropské pilíře ekonomické dynamiky jsou dnes tři: více investic do sítí a znalostí, posílení konkurenceschopnosti a vyšší zaměstnanosti. Ekonomika globální Evropy chce dosáhnout vyšší výkonnosti, ale neubrat na sociální soudržnosti. Jasně to prohlásila v závěrech lisabonského summitu Evropské rady na jaře roku 2000.“¹

Za posledních několik let se výrazně změnila struktura obyvatelstva České republiky. Podstatně se snížil podíl mladých lidí a naopak vzrostlo zastoupení obyvatel ve věku 40 a více let. Do budoucna to znamená, že pracovní sílu bude tvořit stále větší podíl starších pracovníků, tzn. osob ve věku 50 a více let. Situaci navíc ztěžuje i budoucí nadále nepříznivý demografický vývoj. Předpokládá se, že do roku 2050 vzroste průměrný věk evropské populace na 49 let a každý třetí Evropan bude v důchodu. Zvýšit míru zaměstnanosti osob v této věkové kategorii a podpořit jejich integraci do trhu práce je cílem nejen České republiky, ale i všech zemí EU. Z mezinárodního srovnání (v rámci EU) však vyplývá, že problém není formulován jen demografickým vývojem či společenskými zvyky nebo národní kulturou, ale do značné míry i regulací pracovního trhu, chováním zaměstnavatelů a státní politikou zaměstnanosti. Demografické změny představují pro zaměstnavatele velký problém. Znamená to, že zaměstnavatelé se budou muset vyrovnat s nároky vzniklými v souvislosti se stárnutím pracovní síly a přijmout opatření, aby dokázali získat, udržet si a aktivně zapojit schopné a nadané pracovníky. To však pro ně bude náročné nejen organizačně, ale bude to znamenat i navýšení personálních nákladů. Jak bude přibývat starších zaměstnanců, budou se muset jejich problémy zabývat i politici a vláda. Pro léta 2008 – 2012 přijala vláda Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (Kvalita života ve stáří)², který je podle Ministerstva práce a sociálních věcí nosným dokumentem, jenž má mít vliv na kvalitu lidí ve stáří, aby lidé byli schopni

¹ STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. str. 1.

² MPSV [online]. 2011, [cit. 2010-12-09]. Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (Kvalita života ve stáří). Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5045>>.

a ochotni zůstat déle v zaměstnání a aby existovala dostatečná nabídka volných míst pro starší pracovníky. Jako aktuální se tedy jeví nutnost výrazně zvýšit pracovní aktivitu starších osob, ovšem v rámci řešení stáří jako komplexního problému. Prosté zvýšení důchodového věku bez přípravy vhodných pracovních příležitostí a bez dalších změn, zejména v kvalitaci lidí, to ale nevyřeší. Mohlo by to jen přinést zvýšení neuplatněné nabídky pracovních sil a tím i další nezaměstnanost.

Starší lidé mají právo být hodnoceni jako jednotlivci na základě svých schopností a potřeb bez ohledu na svůj věk, pohlaví, barvu pleti či jiné charakteristiky. Starší lidé a jejich znalosti a zkušenosti by měli stát v centru změn realizovaných v kontextu stárnutí populace. Je třeba, aby zaměstnavatelé, mají-li zájem o udržení a aktivní zapojení starších zaměstnanců, brali v potaz jejich individuální preference, motivace, životní styl a jejich povinnosti v osobním životě, jako je např. péče o člena rodiny, atd. Plnění těchto skutečností bude klást na zaměstnavatele nemalé nároky a bude od nich vyžadovat tvořivý přístup i k odměňování zaměstnanců, jež nebude nespravedlivý k žádné věkové skupině.³

³ Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

2. Cíl práce

Jedním z významných hospodářských problémů současné doby všech vyspělých zemí je stárnutí populace a s tím souvisí i problematika specifik personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let. Bude třeba, aby si zaměstnavatelé do budoucna vytvořili speciální strategii, jak udržet starší zaměstnance ve firmě, jak jim vytvářet podmínky k prodloužení jejich pracovní aktivity a jak s nimi pracovat. Vzhledem k negativním, ale i pozitivním specifikům této věkové kategorie je ze strany zaměstnavatele třeba i specifického přístupu k této problematice. Primárním cílem mé bakalářské práce je navrhnout, na základě empirického šetření a zpracování poznatků z literatury, vlastní koncepční řešení ke zvýšení zaměstnatelnosti osob ve věkové kategorii nad 55 let, což bude mít pozitivní dopad na snížení podílu jejich nezaměstnanosti a zachování jejich pracovní aktivity.⁴ Najít způsob, jak využít jejich životní a profesní zkušenosti, jakým způsobem nadále rozvíjet jejich potenciál, jak zachovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce. Návrh řešení jsem inovoval v návaznosti na dosavadní zkušenosti v této oblasti a obohatil o komponenty, které mají vliv na tuto sociální skupinu. Záměrem práce je také podat souhrnný pohled na tuto problematiku. Cílovou skupinou jsou lidé ve věkové kategorii 55 let a více, dosahující různých stupňů vzdělání. Ti, kteří pracují, ale i ti, kteří jsou nezaměstnaní a práci hledají. Problematiky personálního řízení zaměstnanců staršího věku se dotýká odborná literatura českých i zahraničních autorů věnovaná řízení lidských zdrojů, personální politice, vzdělávání a rozvoji této skupiny pracovníků v organizacích. Avšak stále větší pozornost je tomuto tématu věnována na stránkách tisku, v odborných časopisech a dalších médiích. Pozornost je vyvolána stárnutím populace a tím i stárnutím pracovní síly, obavou z nezaměstnanosti osob starší věkové kategorie.

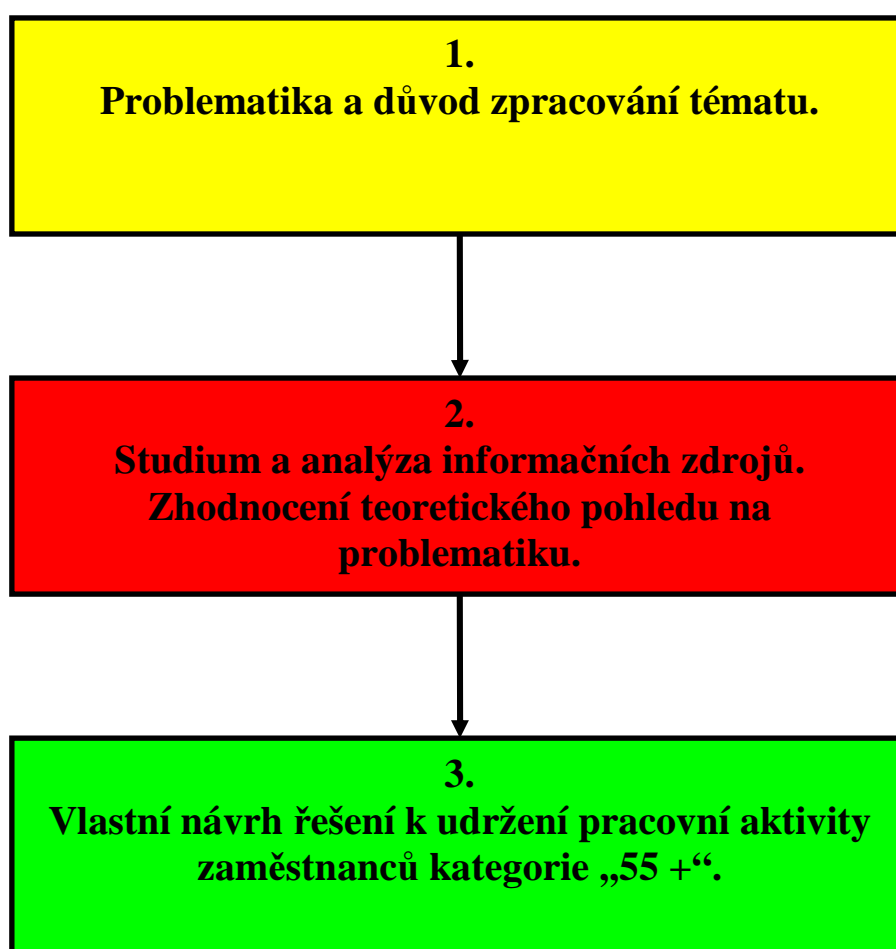
Práce se soustředí na pozitivní i negativní specifika starší pracovní síly a na specifika personálního řízení věkové kategorie zaměstnanců nad 55 let. Zaměřuje se na hledání možností péče o tyto zaměstnance ze strany zaměstnavatele i celé společnosti. V závěru je navrženo vlastní koncepční řešení této problematiky.

⁴ Viz str. č. 40

3. Metodika

Projekt byl zpracován na základě studia odborné literatury z oblasti personalistiky a sociologie, informačních systémů dostupných na internetových vyhledávacích a studiem článků věnovaných této tématice v odborných časopisech i denním tisku.

Schéma č. 1: Metodika ke zpracování tématu“Specifika personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let“



Zdroj: Vlastní návrh.

V úvodu práce je popsána problematika a důvod zpracování tématu. Po seznámení se s tématem, studiu odborné literatury a ostatních informačních zdrojů bylo v další části provedeno hodnocení teoretického pohledu na problematiku a provedena analýza dostupných materiálů. Pozornost byla věnována problematice zaměstnávání a řízení starších osob obecně a dále pozitivním a negativním specifickým této skupiny

zaměstnanců. Vzhledem k aktuálnosti problematiky jsem nacházel dostatek informačních zdrojů i na různých internetových stránkách a poznatky a zkušenosti z nich získané jsem využil při zpracování tohoto tématu. V závěru jsem navrhnul vlastní koncepční řešení k udržení zaměstnatelnosti a pracovní aktivity zaměstnanců nad 55 let, aby byla zachována jejich konkurenceschopnost na pracovním trhu.

4. Literární rešerše

4.1. Teorie řízení lidských zdrojů

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří individuálně a kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“⁵

Úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace byla výkonná a neustále se její výkon zlepšoval. Dosáhnout toho lze pouze neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, tj. materiálních, finančních, informačních a lidských zdrojů. Řízení musí být zaměřeno na vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci, na optimální využívání pracovních sil v organizaci, ale i na personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tj. rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností, vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance atd. Zároveň je třeba dbát na dodržování a vytváření dobrých mezilidských vztahů, formování týmů, zavádění efektivního stylu vedení lidí a současně i na dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.⁶

Kromě výše uvedených hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, které představují tradiční přístupy, jsou podle Koubka prezentovány i práce s jinak definovanými hlavními úkoly a prioritami. Jde o zlepšení kvality pracovního života, zvýšení produktivity, zvýšení spokojenosti pracovníků, zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů a zlepšení připravenosti na změny. K plnění těchto hlavních úkolů se řízení lidských zdrojů zaměřuje na aktivity jako je vzdělávání a rozvoj pracovníků, organizační rozvoj, vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur, formování personálu, zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému. Jednou z důležitých úloh řízení lidských zdrojů je plánování lidských zdrojů, odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod. Řízení

⁵ ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. str.27.

⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str.16.

lidských zdrojů se zabývá i pracovními vztahy, především vztahy s odbory a pomocí pracovníkům organizace. Je zde upřednostňováno vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a formování efektivního personálu organizace. Velký důraz se klade na zdravé vztahy a na péči o pracovníky.⁷

4.1.1. Politika řízení lidských zdrojů

„Politika lidských zdrojů čili personální politika jsou stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, která hodlá organizace uplatňovat. Tato politika definuje filozofii a hodnoty organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí. Politika lidských zdrojů tak slouží jako doporučení při vytváření praktických postupů při zaměstnávání lidí a při rozhodování o lidech. Pomáhá definovat obecný způsob jednání.“⁸

Politika lidských zdrojů pomáhá zajistit, aby byl v celé organizaci uplatňován při jednání o záležitostech pracovníků takový přístup, který je v souladu s podnikovými hodnotami. Politiku lidských zdrojů lze také vyjádřit jako souhrnnou deklaraci hodnot organizace.

4.1.2. Celková politika lidských zdrojů

Celková politika lidských zdrojů definuje, jak organizace plní svou sociální odpovědnost vůči svým pracovníkům, definuje, jak vyjadřuje své postoje k nim. Hodnoty vyjádřené v souhrnné deklaraci politiky lidských zdrojů se mohou týkat těchto pojmů: spravedlnost znamená zacházet s pracovníky slušně, chránit je před nespravedlivými rozhodnutími jejich manažerů, poskytuje jim stejné příležitosti a uplatňuje spravedlivý systém odměňování. Ohleduplnost bere v úvahu situaci jedinců při rozhodování, učení probíhající v organizaci podporuje vzdělání a další rozvoj všech členů organizace. Výkon prostřednictvím lidí znamená význam přikládáný vytváření kultury výkonu a soustavného zlepšování. Poskytuje lidem zpětnou vazbu týkající se jejich pracovního výkonu.

⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 16.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 141.

Rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem umožňuje lidem dosažení rovnováhy mezi jejich pracovními a osobními závazky a zároveň kvalita pracovního života posiluje pocit uspokojení pracovníků z práce zvyšováním rozmanitosti a odpovědnosti a omezování situací, kdy jsou lidé vystaveni velkému stresu. Pracovní podmínky zajišťují zdravé, bezpečné a příjemné podmínky k práci.⁹

4.1.3. Specifické druhy politiky lidských zdrojů

Mezi specifické druhy politiky řadíme kromě jiných i následující: politika stejných příležitostí by měla vyjadřovat odhodlání organizace poskytovat stejné příležitosti všem pracovníkům bez ohledu na pohlaví, rasu, vyznání, změněnou pracovní schopnost, věk nebo rodinný stav. Politika vyváženosti pracovního a mimopracovního života definuje úmysly organizace umožňovat pracovníkům větší flexibilitu v jejich zaměstnání, aby mohli skloubit a uvést do rovnováhy svoji práci v zaměstnání se svými mimopracovními povinnostmi a zájmy. Vytvoří pravidla pro to, jak by mohla být uskutečňována specifická uspořádání pracovního zapojení pracovníků, jako jsou pružná pracovní doba, zhuštěný pracovní týden, práce doma, zvláštní dovolená pro rodiče a pečovatele a různé druhy péče o děti. Politika zaměřená na věk a zaměstnávání lidí by měla brát v úvahu následující skutečnosti:

1. věk je špatným prediktorem pracovního výkonu,
2. je zavádějící spojovat fyzickou a duševní schopnost s věkem,
3. většina populace žije ve vyšším věku aktivním, zdravým životem.

Měla by definovat, že jediným kritériem při přijímání, povyšování a vzdělávání starších pracovníků je schopnost vykonávat danou práci bez ohledu na věk. V případě vzdělávání by měla vyjádřit přesvědčení, že znalosti poskytnuté pracovníkovi bez ohledu na věk jím budou využity ve prospěch organizace. Zároveň by měla stanovit, že při získávání pracovníků z vnějších i z vnitřních zdrojů (např. v inzerátech) by neměl být uváděn požadavek věku, aby nedocházelo k diskriminaci.¹⁰ Politika odměňování by se měla týkat např. spravedlivého systému odměňování, stejné mzdy za práci stejné hodnoty, odměňování podle výkonu, schopností a dovedností. V oblasti odměňování je významný i podíl na úspěšnosti organizace (podíl na výnosu nebo zisku), vztah mezi

⁹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 142, 143.

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 143.

úrovněmi mezd, poskytování zaměstnaneckých výhod a nelze opomenout ani význam nepeněžních odměn. Politika zaměstnaneckých vztahů by měla vyjadřovat postoje organizace k právům pracovníků uplatňovat své zájmy vůči managementu např. prostřednictvím odborů nebo některou jinou formou systému zastupování. Bezpečnost a ochrana zdraví jako politika by měla obsahovat záměry organizace zabezpečit pro pracovníky zdravé a bezpečné systémy práce a zdravá a bezpečná pracoviště. Politika nadbytečnosti by měla vyjadřovat, že organizace se bude snažit, aby se vyhnula násilnému propouštění z důvodu nadbytečnosti, a to zejména pomocí rekvalifikace a přemísťování pracovníků. Pokud by propouštění z důvodu nadbytečnosti bylo nutné, pracovníkům, kterých se to bude týkat, bude poskytnuta pomoc při řešení jejich situace. Šikana - tato politika by měla sdělovat, že organizace nebude tolerovat žádné projevy šikánování a ti, kdo se šikany dopustí, budou vystaveni disciplinárnímu řízení. Šikánování jedinci se mohou obrátit o pomoc na člena managementu nebo pracovníka personálního útvaru.¹¹

4.2. Trh práce a pozice starších zaměstnanců na trhu práce

Podle Armstronga probíhá plánování lidských zdrojů v kontextu s trhem práce. Lze přitom rozlišovat mezi vnějším trhem práce a vnitřním trhem práce. Vnější trh práce je tvořen lokálním, regionálním, národním a mezinárodním trhem práce. Analýza těchto trhů umožní určit optimální trh pro získání lidských zdrojů. Vnitřní trh práce znamená trh práce uvnitř firem. Týká se pracovníků, které má firma k dispozici a jejich pohybu uvnitř firmy. Tento vnitřní trh může být hlavním zdrojem pracovních sil prostřednictvím politiky rozvoje pracovníků, vzdělávání a plánování kariéry.¹²

Aktuální situace na trhu práce se podle analytiků, oslovených ČTK, v současné době zatím nelepší, lidé hledají práci stále obtížněji. Vysoce problematická je skupina starších osob 50 let a výše. Jedná se obvykle o osoby s nízkou nebo žádnou kvalifikací, kterým chybí motivace k dalšímu vzdělávání. Tito zájemci o zaměstnání většinou zůstávají v evidenci úřadů práce delší dobu, mnohdy až do dovršení důchodového věku. Protože zaměstnavatelé mají dosud možnost volby, preferují většinou mladší

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 143.

¹² ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. str. 403.

pracovníky, což není vzhledem k platným legislativním normám v pořádku, ale tuto diskriminaci lze jen velmi těžko dokázat.¹³

4.2.1. Stárnutí populace a charakteristika staršího zaměstnance

Stárnutí populace, nízká porodnost, rostoucí průměrná délka života a neustále se zvyšující hranice povinného odchodu do důchodu znamenají, že do budoucna bude pracovní sílu tvořit větší podíl starších pracovníků. Je proto důležité, aby zaměstnavatelé našli efektivní způsoby, jak aktivně zapojit věkově rozmanitější pracovní sílu a vyšší počet starších pracovníků, čímž si uchovávají konkurenceschopnost. V demografické struktuře obyvatelstva ČR se stejně jako ve starých členských zemích EU projevuje negativní tendence stárnutí populace. Dochází ke snižování podílu nejmladších věkových skupin pod vlivem klesající porodnosti a vzrůstajícího počtu seniorů v důsledku prodlužování střední délky života. V prvním desetiletí 21. století se bude postupně měnit demografická struktura populace. Silné ročníky z 50. let se posunou do postproduktivního věku a od druhé dekády bude pracovní potenciál slábnout. Bude tak přibývat skupina starších zaměstnanců věkové skupiny 40 – 60 let. Avšak mnohé firmy se stále problematikou zaměstnávání starších osob nezabývají. Příčinou může být jejich nízká informovanost o budoucím vývoji, a proto si neuvědomují dopady na trh práce. Tím, že do roku 2050 vzroste průměrný věk evropské populace na 49 let a každý třetí Evropan bude v důchodu, znamená, že na každého důchodce budou připadat pouze dvě ekonomicky aktivní osoby. Buď budou tito lidé přispívat výrazně vyšší částkou, aby zabezpečili narůstající populaci ekonomicky závislých jedinců, která bude sestávat převážně ze starých a velmi starých lidí, nebo organizace, vláda a jednotlivci zásadním způsobem změní své uvažování týkající se stárnutí a zabezpečení starých lidí. Pracovní síla bude každopádně stárnout. Nedostatek mladších lidí vstupujících na trh práce bude působit zaměstnavatelům problémy při získávání lidí s požadovanými znalostmi a dovednostmi. Zmíněný nedostatek žádaných dovedností pravděpodobně způsobí, že organizace budou muset přijít na způsob, jak efektivně upoutat, řídit a udržet si stárnoucí pracovní sílu. Dovednostmi, znalostmi

¹³ Financninoviny.cz [online]. 2010, [cit. 2010-12-08]. Analytici: Situace na trhu práce se nelepší, práce se hledá hůře. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/analytici-situace-na-trhu-prace-se-nelepsi-prace-se-hleda-hure/567109>>.

a zkušenostmi, které jsou pro organizace nedocenitelné, disponují právě tito starší pracovníci. Je proto důležité, aby o ně zaměstnavatelé nepřicházeli. Zaměstnavatelé by měli ve spolupráci se sociálními partnery rozvíjet politiku vůči starším a bývalým zaměstnancům a podporovat je ve větší a kvalitnější účasti na trhu práce. Starší osoby mohou setrvat déle na trhu práce, pokud k tomu dostanou příležitost a budou pro ně vytvořena odpovídající kvalitní místa. Plnění těchto skutečností bude klást na zaměstnavatele nemalé nároky a bude od nich vyžadovat tvořivý přístup i k odměňování zaměstnanců, jež nebude nespravedlivý k žádné věkové skupině.¹⁴

V souvislosti se stárnutím populace a zaměstnáváním starších osob se objevuje termín „starší zaměstnanec“. Je označován termínem „50plus“. V terminologii personalistů se stal tento termín již zcela běžným pojmem. Starší zaměstnanec je člověk, kterému již bylo 50 let, má daleko do důchodu a na pracovním trhu nepatří mezi nejžádanější. Avšak ve skutečnosti je jen těžko definovatelné, kdo je tím starším zaměstnancem. Stáří je relativní, protože žádná obecná pravidla pro vztah mezi kalendářním a fyzickým věkem neplatí. Najdou se různá hlediska, ale např. pro personalisty je hlavním kritériem uplatnění člověka na trhu práce. Pojem „starší zaměstnanec“ se stává důležitou tématikou nejen ve vyspělých ekonomikách, ale začíná ovlivňovat i náš pracovní trh. Demografický vývoj vede ve většině ekonomik k tomu, že od roku 2010 by měl poměr starších lidí v pracujícím obyvatelstvu narůst až nad 40 % a poměr mezi staršími a mladšími manažery by se měl ustálit na 50 %. Současně se v rámci globalizace mění i organizace práce, která musí stále více flexibilně reagovat na požadavky trhu. Tyto dva jevy vedou v první fázi ke změně pracovních nároků na všechny zaměstnance. Starší zaměstnanci, kteří byli delší dobu vystaveni zvyklostem tradičního pracovního prostředí, a kteří si přinášejí návyky a zvyklosti z dřívější organizace práce, nejsou vždy připraveni přizpůsobit se nastávajícím změnám. Jejich negativy jsou zejména nižší úroveň vzdělání, neochota k dalšímu vzdělávání, nižší fyzická výkonnost, častější zdravotní problémy. Pokud dojde ke kumulaci těchto negativ, stává se často starší osoba na trhu práce nezaměstnatelnou. Často pak dochází k odchodům do předčasného nebo invalidního důchodu a ze strany firem k preferování

¹⁴Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-08]. HAMPLOVÁ, L.; DOBIÁŠOVÁ, K. Využijte potenciál skupiny 50+, vyplatí se to. Dostupné z WWW: <http://kariera.ihned.cz/c1-25685780-vyuzijte-potencial-skupiny-50>>.

mladších zaměstnanců. Ohroženy jsou mnohdy ale i firmy, protože tak mohou ztratit odborné kompetence. Ve druhé fázi vede demografický vývoj k většímu počtu starších zaměstnanců v pracovním poměru a tím nastává i nutnost přizpůsobit personální politiku této skupině „50plus“.¹⁵

4.2.2. Prosazování rovných příležitostí na trhu práce

Situace na trhu pracovních sil je v současné době specifická tím, že postihuje více než kdy jindy osoby na vrcholu jejich produktivního věku, vzdělané a s praxí, avšak je zde předpoklad, že tento rys společně s hospodářskou recesí ustoupí. Vážným problémem je zaměstnávání osob v předdůchodovém a důchodovém věku. Nejohroženější skupinou jsou ženy a osoby se základním vzděláním. Česká republika eviduje na trhu práce mírně nadprůměrnou zaměstnanost lidí ve skupině 20 až 64 let (70,7 % proti průměru EU 68,8 %). U nejstarší pětileté skupiny 60 – 64 let je tomu naopak. ČR vykazuje 25 % zaměstnanosti těchto osob, zatímco průměr EU přesahuje 30 %. Ještě více než muži jsou nedostatkem pracovních příležitostí postiženy ženy nad 55 let. Míra zaměstnanosti je v této věkové kategorii v ČR hluboce pod průměrem zemí EU. U nejstarší pětileté skupiny 60 – 64 let činí míra zaměstnanosti žen v ČR 14,6 %, průměr EU dosahuje 22,5 %. U žen obecně, v celé „produktivní“ skupině 20 až 64 let, je míra zaměstnanosti v ČR z nejrůznějších důvodů nižší ve srovnání s evropským průměrem. Analýza zkoumá dopady hospodářské recese na zaměstnanost skupiny obyvatel ve věku 55 – 64 let a uvádí je do kontextu dlouhodobě nepříznivých tendencí pracovního trhu a všímá si vlivů regulace pracovního trhu, jež mají vliv na osoby důchodového věku. Analýza se opírá o výsledky pravidelného výběrového šetření pracovních sil ČSÚ. Toto šetření se provádí kontinuálně v náhodně vybraném vzorku domácností a je zaměřené na zjišťování ekonomického postavení obyvatelstva na území celé republiky. Rozsah šetření a ukazatele zaměstnanosti a nezaměstnanosti plně odpovídají definicím Mezinárodní organizace práce a metodickým doporučením Eurostatu.¹⁶ Předmětem šetření jsou všechny osoby obvykle bydlící v soukromých domácnostech. Šetření se nevztahuje na osoby bydlící dlouhodobě v hromadných

¹⁵ Diversity-management.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. GEUSOVÁ, M. Padesátka není handicap. Dostupné z WWW: <<http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=187>>.

¹⁶ Eurostat.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-15]. Eurostat statistics Resources and Information. Dostupné z WWW: <<http://www.eurostat.cz>>.

ubytovacích zařízeních. Z toho důvodu jsou údaje za určité skupiny obyvatelstva, zejména za cizí státní příslušníky žijící a pracující na území republiky, k dispozici v omezené míře. Za zaměstnané se považují všechny osoby patnáctileté a starší, které v průběhu referenčního týdne pracovaly alespoň 1 hodinu za mzdu, plat nebo jinou odměnu, nebo sice nebyly v práci, ale měly formální vztah k zaměstnání. Hlavním kritériem pro zařazení mezi zaměstnané je vyvíjení jakékoliv odměňované pracovní aktivity. Není proto rozhodující, zda pracovní aktivita těchto osob měla trvalý, dočasný, sezónní či příležitostný charakter a zda tyto osoby měly jen jedno nebo více souběžných zaměstnání, nebo zda současně studovaly, pobíraly nějaký důchod apod. Do kategorie zaměstnaných náleží všichni placení zaměstnaní (zaměstnanci a členové produkčních družstev) a všichni zaměstnaní ve vlastním podniku (podrobná metodika¹⁷).¹⁸

Podle údajů referátu statisticko-ekonomických analýz ČSÚ se za posledních 8 let zvýšil počet obyvatel České republiky o 300 tis. osob. Počet mladých do 20 let věku se snížil o 186 tis., klesl počet obyvatel ve věku 20 – 29 a 40 – 45 let.

Po skupině třicátníků, která zvýšila své počty od roku 2001 o více než 380 tis., byla druhou nejsilněji početně rostoucí skupinou tuzemské populace věková kategorie 55 až 64 roky. K 31. prosinci 2009 bylo u nás 1,48 milionu osob v tomto věku, o 11 tis. více než na konci roku 2008, o 314 tis. více než na konci roku 2001 a o 450 tis. více než v roce 1991. Zaměstnanost osob ve věkové kategorii 55 až 64 let se v uplynulých letech vyvíjela příznivě. Za celé sledované období 2001 – 2009 vzrostla míra zaměstnanosti věkových skupin 55 – 59 a 60 – 64 z 52,1 na 65,5 %, tj. o 13,4 %. Byl to nejrychlejší nárůst mezi všemi věkovými skupinami od 15 let výše (viz. tabulka č.).

Podle absolutních čísel přibylo v daném období 314 tisíc osob ve věku 55 – 64 let a z nich bezmála 240 tis. našlo zaměstnání. Relativně vzrostl počet osob ve sledované kategorii o 26,9 %, počet zaměstnaných mezi nimi ovšem stoupl o 54,3 %. Pro

¹⁷ CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3101-09>>.

¹⁸ Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/content2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

srovnání, ve skupině osob starších 15 let, vzrostl počet zaměstnaných za období 2001 až 2008 o 188,7 tisíce, což činí zhruba 4 %.¹⁹

Tabulka č. 1: Zaměstnaní a míra zaměstnanosti podle věkových skupin

(v tis. osob, v %, v p.b.)

	2001 4.Q	2005 4.Q	2008 4.Q	2009 4.Q	Rozdíl		
					4.Q09- 4.Q01	4.Q09- 4.Q05	4.Q09- 4.Q08
Zaměstnaní							
Celkem 15+ let	4 738,6	4 803,7	5 033,5	4 927,3	188,7	123,6	-106,2
55-59	350,4	486,3	514,2	499,5	149,1	13,3	-14,6
60-64	89,8	131,4	191,2	179,7	90,0	48,4	-11,5
55-64	440,2	617,7	705,4	679,3	239,1	61,6	-26,1
Míra zaměstnanosti							
Celkem	55,2	54,9	56,1	54,6	-0,6	-0,4	-1,5
55-59	52,1	62,3	67,2	65,5	13,4	3,2	-1,7
60-64	18,4	22,0	27,1	25,0	6,6	2,9	-2,2
65+	3,8	4,0	4,6	4,9	1,1	0,9	0,3

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

Tabulka č. 2: Zaměstnaní podle věkových skupin – srovnání

	2001 (tis.os.)	2009 (tis.os.)	Rozdíl 2009-2001 (tis.os.)	2009/2001 (%)
25-64;	4 157	4 504	347	108,3
25-64; celkem	5 686	6 097	411	107,2
55-64;	440	679	239	154,3
55-64; celkem	1 166	1 480	314	126,9

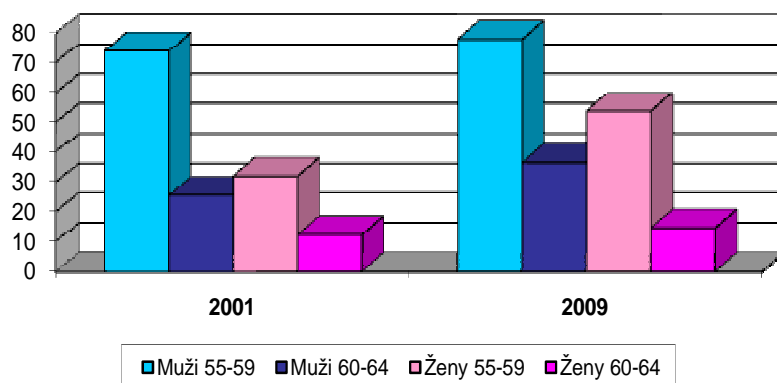
Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

Za celé sledované období rostla míra zaměstnanosti věkových skupin 55 – 59 a 60 – 64 let nejrychleji ze všech pětiletých věkových skupin. Tempo růstu zaměstnanosti se však zpomalilo mezi roky 2005 a 2009 ve srovnání s předcházejícím obdobím 2001 – 2004. V roce 2009 se míra zaměstnanosti v důsledku hospodářské recese meziročně

¹⁹ Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

snížila, a to v obou sledovaných pětiletých skupinách, rychlostí převyšující průměr poklesu zaměstnanosti celé populace 15+.²⁰

Graf č. 1: Míra zaměstnanosti mužů a žen



Zdroj: CZSO.cz ; [online]. 2011, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

Dynamika zaměstnanosti žen a mužů ve věku 55 až 64 let vykazuje výrazné rozdíly. V období 2001 až 2009 vzrostl počet zaměstnaných žen v této věkové kategorii o 85,0 %, mužů jen o 39,5 %. Důvodem mohou být rozdíly ve srovnávací základně a ve změnách legislativních pravidel. Zejména jde o posouvání důchodového věku u mužů za původní hranici 60 let, u žen za hranice 53, respektive 57 let (dle počtu vchovaných dětí). U žen dochází ke zvyšování důchodového věku rychleji než u mužů.²¹

²⁰ Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

²¹ Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

Tabulka č. 3: Zaměstnanost podle pohlaví – muži

(v tis. osob, v %, v p.b.)

	2001 4.Q	2005 4.Q	2008 4.Q	2009 4.Q	Rozdíl		
					4.Q09- 4.Q01	4.Q09- 4.Q05	4.Q09- 4.Q08
Zaměstnaní							
Celkem 15+ let	2 687,4	2 726,0	2 886,8	2 816,7	129,3	90,7	-70,1
55-59	238,9	298,6	304,7	289,6	50,7	-9,0	-15,2
60-64	57,7	92,3	135,3	124,2	66,5	31,9	-11,1
65+	36,9	37,2	45,6	46,2	9,4	9,0	0,6
Míra zaměstnanosti							
Celkem	65,0	64,5	66,1	64,0	-1,0	-0,6	-2,1
55-59	73,8	79,0	81,9	77,9	4,1	-1,1	-4,0
60-64	25,4	33,0	40,7	36,5	11,0	3,4	-4,2
65+	6,8	6,5	7,4	7,2	0,5	0,7	-0,2

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

Tabulka č. 4: Zaměstnanost podle pohlaví – ženy

(v tis. osob, v %, v p.b.)

	2001 4.Q	2005 4.Q	2008 4.Q	2009 4.Q	Rozdíl		
					4.Q09- 4.Q01	4.Q09- 4.Q05	4.Q09- 4.Q08
Zaměstnaní							
Celkem 15+ let	2 051,2	2 077,7	2 146,7	2 110,6	59,4	32,9	-36,1
55-59	111,5	187,7	209,4	210,0	98,5	22,3	0,6
60-64	32,0	39,1	55,9	55,5	23,5	16,4	-0,3
65+	16,9	20,9	26,1	31,9	15,0	11,0	5,8
Míra zaměstnanosti							
Celkem	46,1	46,0	46,6	45,6	-0,5	-0,4	-0,9
55-59	31,9	46,7	53,3	53,7	21,8	7,0	0,4
60-64	12,3	12,3	15,0	14,6	2,4	2,3	-0,4
65+	1,9	2,4	2,8	3,3	1,4	1,0	0,5

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-18]. Dostupné z WWW:
<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

4.2.3. Zaměstnanost a nezaměstnanost

Stav plné (potenciální) zaměstnanosti (v keynesiánské ekonomii) znamená situaci rovnováhy na jednotlivých dílčích trzích práce, kdy se v rámci jednotlivých profesních trhů při dané nominální mzdové sazbě poptávané množství práce rovná nabízenému

množství práce. Tedy neexistuje ani nedostatek, ani přebytek pracovníků. Neznamená to však, že by neexistovala žádná nezaměstnanost. Mohou existovat volná pracovní místa v rozsahu počtu nezaměstnaných osob, které nemají zájem při dané mzdové sazbě pracovat.²²

„Ekonomové nejsou schopni se shodnout na příčinách a léčení nezaměstnanosti (a zdá se, že ani na ničem jiném). Podstatou keynesiánského vysvětlení je to, že firmy potřebují příliš málo práce, protože jedinci potřebují příliš málo zboží. Klasický pohled byl ten, že nezaměstnanost je dobrovolná a může být překonána pomocí přirozených tržních sil. Neoklasická teorie říká, že existuje přirozená míra nezaměstnanosti, která odráží existující úroveň technologie, individuální preference a vrozené schopnosti. Existují-li na skutečně konkurenčním trhu práce pružné mzdy, pak tyto mzdy „vyčistí“ trh a jakákoliv zbývající nezaměstnanost je dobrovolná. Tento názor silně ovlivňoval britskou vládní politiku začátkem osmdesátých let, ale bezúspěšně. Neexistuje však žádné jednoduché vysvětlení nezaměstnanosti a žádné jednoduché řešení.“²³

Ekonomická teorie definuje nezaměstnaného jako člověka v produktivním věku, který splňuje dvě podmínky. Za prvé, nemá placené zaměstnání ani příjem ze sebezaměstnání, je dočasně uvolněn z práce a očekává, že bude znovu zaměstnaný. Za druhé, aktivně hledá práci a je ochotný do práce nastoupit. Patří sem rovněž i ti, kteří byli z práce uvolněni a čekají na výzvu k návratu do práce, nebo čekají na nástup do nového pracovního místa. Zaměstnaný je ten, kdo vykonává jakékoliv placené zaměstnání. Zaměstnaní jsou rovněž i ti, kteří práci mají, ale právě nepracují, např. jsou nemocní, na dovolené nebo stávkují.²⁴

Míra nezaměstnanosti v Česku byla v prosinci 2010 podle MPSV vyšší než v listopadu, když se zvýšila o jeden procentní bod na 9,6 %. Počet uchazečů o zaměstnání znovu vzrostl. Pracovní úřady jich na konci měsíce registrovaly 561 551,

²² BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti na trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. str. 80.

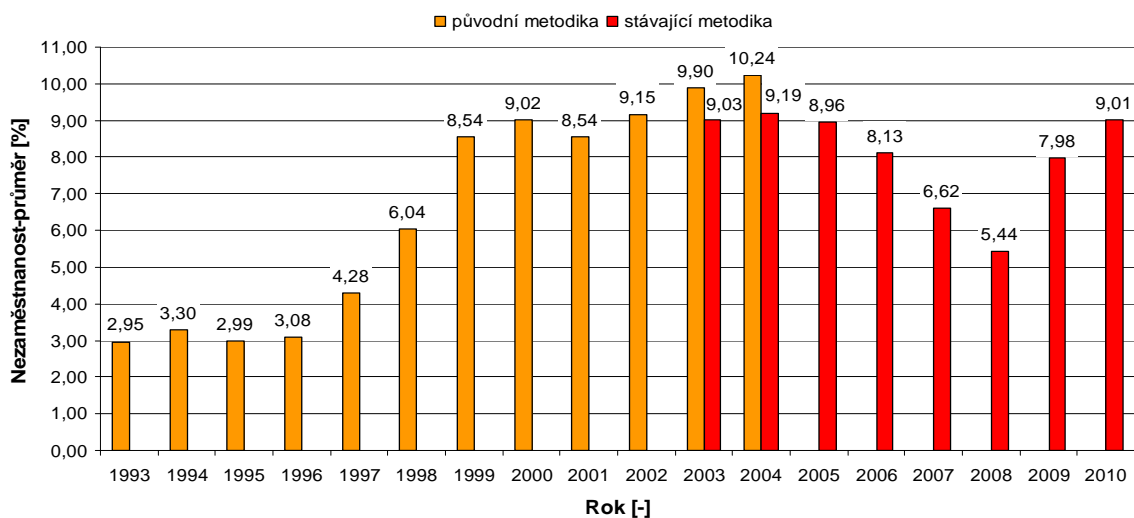
²³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 190.

²⁴ BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti na trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4. str. 77.

což je o 54 911 více než na konci listopadu, ve srovnání se stejným obdobím roku 2009 vzrostl o 22 400. Dále klesl počet volných pracovních míst o 4,7 % na 30 800.²⁵

Růst ekonomiky nepřispěl k výraznému snížení nezaměstnanosti. Podstatné snížení míry ekonomické aktivity přispělo počátkem 90. let k nižšímu napětí na trhu práce a dočasně udrželo nižší míru nezaměstnanosti. Míra nezaměstnanosti se až do roku 1996 pohybovala pod hranicí 4 %. S postupující restrukturalizací podnikové sféry a tlakem na zvyšování produktivity práce došlo od roku 1997 k nárůstu míry nezaměstnanosti a poklesu zaměstnanosti. Hospodářský růst v letech 2000 a 2001 přispěl k zastavení poklesu a mírnému růstu zaměstnanosti, ale nepřinesl výrazné snížení míry nezaměstnanosti (Graf č. 2). V roce 2004 míra nezaměstnanosti kulminovala na 9,19 % (resp. 10,24 % dle původní metodiky), v následujících letech se registrovaná nezaměstnanost plynule snižovala až na hodnotu 5,44 %. V letech 2009 a 2010 se projevuje hospodářská krize, kdy se nezaměstnanost prudce zvyšuje až na hranici 9 %.

Graf č. 2: Registrovaná nezaměstnanost – časová řada



období	původní metodika	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	-	-	-	-	-	-
	stávající metodika	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
NEZAMĚŠTNANOST		2,95	3,3	2,99	3,08	4,28	6,04	8,54	9,02	8,54	9,15	9,9	10,2	8,96	8,13	6,62	5,44	7,98	9,01

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

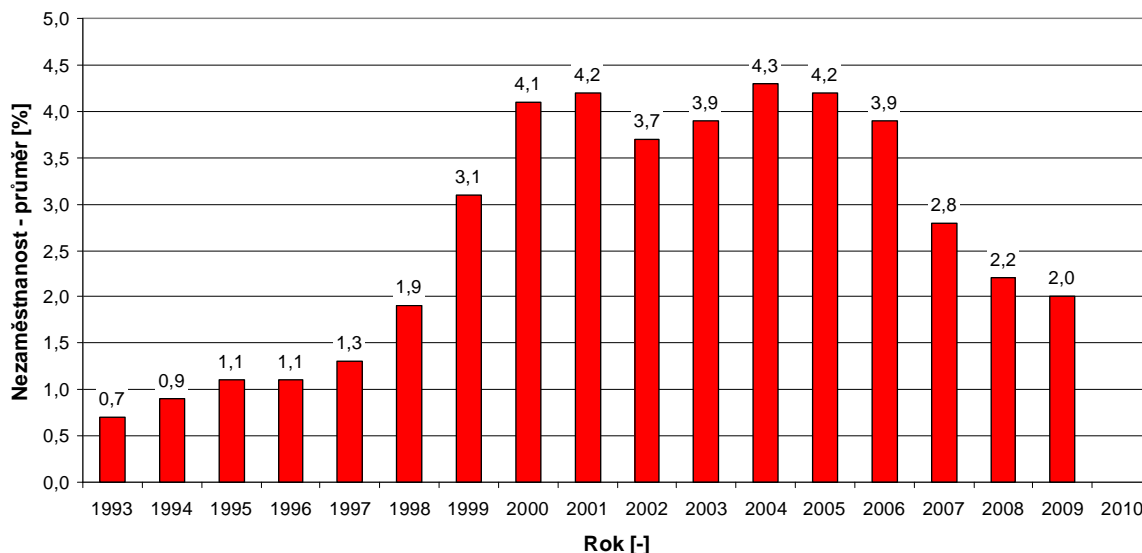
²⁵Patria.cz [online]. 2011, [cit. 2011-01-10]. Míra nezaměstnanosti v ČR v prosinci stoupla o plné procento na 9,6 %. Dostupné z WWW: <<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1753514/mpsv-mira-nezaměstnanosti-v-cr-v-prosinci-stoupla-o-plne-procento-na-96-.html>>.

Míra registrované nezaměstnanosti podle původní metodiky je počítána jako podíl, kde je v čitateli počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (zdrojem dat je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) a ve jmenovateli pracovní síla, tj. počet pracovníků ve všech sektorech NH s jediným nebo hlavním zaměstnáním včetně žen na mateřské a další mateřské dovolené (z podnikového zjišťování) + počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (do konce 1. čtvrtletí 1994) počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) + počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce k poslednímu dni sledovaného období (od 2. čtvrtletí 1994 do konce roku 1996) počet zaměstnaných z výběrových šetření pracovních sil (klouzavý roční průměr) + počet neumístěných uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce (vše klouzavý roční průměr). Do zaměstnanosti se na rozdíl od předchozích období nezapočítávají ženy na další mateřské dovolené (od 1. čtvrtletí 1997).

Od 3. čtvrtletí 2004 přistoupilo Ministerstvo práce a sociálních věcí k metodické změně spočívající v odlišném zahrnování některých skupin osob jak do čitatele, tak do jmenovatele. V čitateli je počet tzv. dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání (vč. občanů ČR a občanů EU (EHP), jsou to evidovaní nezaměstnaní ke konci období, kteří mohou ihned nastoupit do zaměstnání. Ve jmenovateli je pracovní síla, tj. počet zaměstnaných z VŠPS + počet zaměstnaných občanů EU (EHP) + počet pracujících cizinců ze třetích zemí s platným povolením k zaměstnání či živnostenským oprávněním + počet dosažitelných neumístěných uchazečů o zaměstnání (vše klouzavý roční průměr).²⁶

²⁶ CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

Graf č. 3: Dlouhodobá nezaměstnanost – časová řada



OBDOBÍ	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2010
DLOUHODOBÁ NEZAMĚŠTNANOST	0,7	0,9	1,1	1,1	1,3	1,9	3,1	4,1	4,2	3,7	3,9	4,3	4,2	3,9	2,8	2,2	-

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

Míra dlouhodobé nezaměstnanosti - do roku 2005 byla založena na počtu nezaměstnaných, kteří si hledali zaměstnání déle než 1 rok. Od roku 2006 je podle Eurostatu tato míra konstruována na základě kratší doby z doby hledání zaměstnání a doby od ukončení posledního zaměstnání respondenta. Tato kratší doba musí překročit délku 1 roku. Veškeré údaje o zaměstnanosti a nezaměstnanosti z výběrového šetření pracovních sil (VŠPS) jsou v časové řadě přepočítány na srovnatelnou bázi 1998 v metodice odpovídající platným definicím Eurostatu a doporučením ILO.²⁷ Roční průměry jsou počítány z průměrů kalendářních čtvrtletí.²⁸

²⁷ Za nezaměstnané jsou podle definice ILO považovány osoby, které v referenčním období neměly žádné zaměstnání, neodpracovaly ani jednu hodinu za mzdu nebo odměnu a aktivně hledaly práci, do které by byly schopny nastoupit nejpozději do dvou týdnů. Tato metodika je jednotná pro všechny členské země EU a poskytuje mezinárodně srovnatelné údaje. Je třeba respektovat skutečnost, že definice nezaměstnaných podle ILO se liší od definice uchazečů o zaměstnání registrovaných na úřadech práce MPSV.

²⁸ CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

4.3. Začleňování starších osob na trhu práce

4.3.1. Požadavky zaměstnavatelů na starší zaměstnance

Současná situace na trhu práce umožňuje zaměstnavatelům možnost výběru pracovníků. Jejich zájem tak směřuje především k mladým, vzdělaným a fyzicky zdatným osobám. Stále častěji se tak do kategorie nezaměstnaných řadí starší lidé s nižším vzděláním. Důvodů nezájmu zaměstnavatelů o tuto věkovou kategorii je hned několik. U kategorie pracovníků nad 55 let se často hovoří o negativních specifikách jejich pracovní výkonnosti. Nejčastěji je jim vytykána nízká kvalifikace, jazyková vybavenost, obava z používání výpočetní a jiné moderní techniky, nižší flexibilita a další. Z toho pak často vyplývá i nedostatečná sebedůvěra a pocit méněcennosti. Argumentem nezájmu zaměstnavatelů je rovněž nedostatečný fyzický potenciál starších pracovníků se základním vzděláním, kteří vykonávají manuální práci.

Z průzkumu k zaměstnávání lidí nad 50 let, který zveřejnila společnost Manpower ČR²⁹ vyplývá, že více než čtyři pětiny českých firem nemají vytvořeny strategie, jak ve společnosti udržet zaměstnance v důchodovém věku a jak nabírat uchazeče o práci starší 50 let. Z odpovědí vzorku 751 zaměstnavatelů je zřejmé, že snahu o udržení starších zaměstnanců ve společnosti zahrnuje do svých strategických plánů pouhých 13 % českých zaměstnavatelů, 84 % tak dosud neučinilo a 3 % pak o problému neměla jasno. Na otázku „Máte ve své společnosti vytvořenou specifickou strategii, jak nabírat uchazeče o práci starší 50 let?“ 3 % z dotázaných zaměstnavatelů neměla jasno, zda je v jejich strategických plánech zahrnuta otázka speciálního přístupu k náboru kandidátů nad 50 let, kladně odpovědělo pouhých 8 % dotázaných a 89 % českých zaměstnavatelů nemá vytvořenou žádnou specifickou strategii, jak nabírat uchazeče o práci starší 50 let. Z průzkumu vyplývá, že české firmy dosud nejsou připraveny využít potenciálu starších pracovníků.³⁰

²⁹ Manpower Inc. je jedna z předních světových personálních služeb. Poskytuje pracovní nabídky, vyhledávání zaměstnanců, školení a poradenství v personální oblasti.

³⁰ Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. ADAMEC, J. České firmy nejsou připraveny využít potenciálu starších pracovníků. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-25685780-vyuzijte-potencial-skupiny-50>>.

4.3.2. Specifika výkonnosti osob ve věku nad 55 let

Lidé vyšší věkové kategorie mají často nežádoucí návyky, získané během celoživotní pracovní kariéry. Celoživotní setrvání v jedné profesi, na jedné pracovní pozici mnohdy způsobilo (i přes dlouhodobou praxi) omezené pracovní dovednosti a zkušenosti, objevuje se zde neochota začít se učit něčemu zcela novému. Neochota k dalšímu vzdělávání vyplývá mnohdy z obavy nedostatečné paměti a udržení vědomostí, což bývá samozřejmě spojováno s procesem stárání.

U této skupiny osob se častěji objevují i zdravotní problémy, které znamenají mnohdy omezení možnosti pracovního zařazení a častější absence díky onemocnění. V neposlední řadě je to i obava firem z vysokých finančních požadavků zaměstnanců této věkové kategorie, vyplývající z délky dosavadní praxe, a tím navyšování personálních nákladů. Je třeba uvést ale i pozitiva, která tento věk přináší. Starší lidé jsou na rozdíl od mladší generace více motivováni k naplňování a překonávání nároků plynoucích z příslušného zaměstnání a zároveň zaměstnavateli nabízejí více zkušeností, schopnosti koncentrovat se, rozvážnosti a odpovědnosti. Nelze nezmínit ani jejich životní a profesní zkušenosti a rutinu. Méně často mění zaměstnání, jsou loajální ke svému zaměstnavateli. Jsou přínosem pro věkově různorodý kolektiv díky jejich schopnosti empatie a organizačním schopnostem, díky jejich schopnosti mnohdy různorodý kolektiv stmelit. Pro organizaci je výhodné mít různorodý kolektiv, mít v týmech starší i mladší pracovníky. Starší zaměstnanci mají přirozenou autoritu a dokážou motivovat své mladší kolegy.³¹

³¹ *Kariera.ihned.cz* [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. ADAMEC, J. České firmy nejsou připraveny využít potenciálu starších pracovníků. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-25685780-vyuzijte-potencial-skupiny-50>>.

Tabulka č. 5: Specifika starších zaměstnanců

Pozitivní specifika	Negativní specifika
Životní zkušenosti	Nedostatečné vzdělání
Profesní zkušenosti a rutina	Zastaralé myšlení
Praktičnost	Obavy ze změn a novinek
Realistický odhad	Horší přizpůsobivost novinkám, nižší flexibilita
Organizační talent	Častější absence díky onemocněním
Pozitivní pracovní morálka a přístup k práci	Menší ochota k dalšímu vzdělávání
Loajalita	Problém s učením a pamětí a udržením vědomostí
Rozvážnost a odpovědnost	Konzervativní myšlení
Spolehlivost	Nižší fyzická výkonnost
Menší fluktuace	Nedostatečná sebedůvěra
Schopnost motivovat	Požadavek vyššího finančního ohodnocení

Zdroj: Vlastní tabulka.

4.3.3. Péče o starší zaměstnance a vytváření pracovních podmínek

Pracovníci jsou nejdůležitějším a zpravidla i nejdražším zdrojem, který má organizace k dispozici. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že úspěšnost a konkurenceschopnost jejich organizací je závislá především na pracovnících, jejich schopnostech, pracovním chování, jejich spokojenosti a vztahu k zaměstnavateli. Je tedy nutné věnovat jim náležitou péči. Péči o pracovníky můžeme rozdělit do tří skupin. Je to povinná péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně, smluvní péče o pracovníky daná kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace a dále dobrovolná péče, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele a jeho snahou o získání konkurenční výhody na trhu práce.

Péče o pracovníky ze strany zaměstnavatele v sobě zahrnuje péči o bezpečnost práce a ochranu zdraví, ochranu pracovního a životního prostředí, péči o personální rozvoj pracovníků a jejich pracovní dobu a pracovní režim. Zahrnuje služby

poskytované pracovníkům na pracovišti, ale i služby poskytované jejich rodinám. Tato péče je významným nástrojem personálního marketingu.³²

Stále rostoucí počet osob ve věku 50 let a více do budoucnosti znamená, že zaměstnavatelé budou muset vytvářet pro tyto pracovníky odpovídající podmínky, aby tito lidé byli i ve vyšším věku schopni se plnohodnotně zapojit do pracovního života. Avšak speciální programy pro zaměstnávání starších osob má vytvořeno jen několik málo firem. Tyto aktivity se objevují zatím především u velkých společností, které přenesly do České republiky firemní kulturu zemí, v nichž nejsou starší lidé diskriminováni v práci a firmy jsou si vědomy své odpovědnosti k zaměstnancům. To, že lidí nad 50 let každým rokem přibývá, potvrzuje i tisková zpráva společnosti Škoda Auto. Z celkového počtu zhruba 28 tisíc zaměstnanců je v automobilce zhruba 5 tisíc lidí starších padesáti let, avšak věkový průměr ve společnosti Škoda Auto je přitom 38 let. Věkový průměr se zvyšuje i ve skupině Unipetrol. Nad 49 let zaměstnávají téměř 30 % zaměstnanců, jak se uvádí v tiskové zprávě Unipetrolu. Dosud se ve firmě zaměřovali na tzv. „junior programy“, avšak postupem času budou důležité i programy „50plus“. Firmy si uvědomují, že naše společnost stárne a budou muset hledat náhradu za pracovníky, kteří budou odcházet do důchodu. Mnohé společnosti již přišly i na to, že věkově rozmanité pracovní kolektivy jsou kreativnější a lépe fungují. Například společnost Škoda Auto se prezentuje jako atraktivní zaměstnavatel „pro celý život“, a proto se snaží vytvářet pro své zaměstnance i podmínky, aby zde mohli lidé pracovat dlouhodobě. Důvodem je udržet ve firmě dlouholetým úsilím získané know how, což je možné jedině ve vědomostech a zkušenostech klíčových zaměstnanců. Společnost Škoda Auto má, podle tiskové zprávy, vlastní program „50plus“, který se zabývá touto skupinou zaměstnanců. V rámci tohoto programu jsou definovány balíčky opatření. Podpůrné programy jsou věnovány např. péči o zdraví, rekondičním a rehabilitačním pobytům, sociálním programům i vzdělávacím aktivitám. Důležité je i vytváření specializovaných pracovišť a přizpůsobování organizace práce na těch úsecích, kde pracují lidé nad 50 let.³³

³² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 344.

³³ Diversity-management.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. GEUSOVÁ, M. Padesátka není handicap. Dostupné z WWW: : <<http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=187>>.

Škoda Auto je firmou, jejíž zkušenosti s věkovou kategorií nad 50 let by se jistě daly použít v mnoha dalších firmách. Škoda Auto využívá potenciál zaměstnanců starších 50 let např. v oblasti mentoringu mladších zaměstnanců. Mentoring je ve firmě uplatňován především na pozicích managementu. Jeho cílem je zprostředkování zkušeností a znalostí vrcholových řídicích manažerů mladším kolegům. Součástí vlastního programu „50plus“, který má firma zpracován, je zahrnut například program seniority, což je program pro zaměstnance, kteří ve společnosti Škoda Auto pracují více než 30 let, dále zdravotní programy, speciální vzdělávací kurzy, budování ochranných pracovišť tzv. chráněných dílen, přizpůsobování organizace práce. Většina těchto aktivit se vztahuje na všechny zaměstnance. Pracovníkům na vytipovaných pracovištích je poskytováno 5 pracovních dnů placeného volna vázaného na absolvování rehabilitačního pobytu a navíc každý zaměstnanec pracující ve firmě více než 30 let má nárok na „seniorské volno“, což znamená 1 den placeného volna ročně. Tato komplexní péče o starší zaměstnance je finančně velmi náročná, avšak cílem je vytvářet pro starší zaměstnance podmínky, aby mohli do konce své pracovní kariéry vykonávat svoji profesi plnohodnotně a v potřebné aktivitě. Společnost Škoda Auto se zapojila do speciálních seminářů pořádaných k programu „50plus“, kterých se zúčastní i zástupci jiných podniků z ČR, kde si účastníci navzájem předávají know-how. Většina aktivit v programu Škody Auto je však jejich vlastní.³⁴

Také úřady práce využívají pro zlepšení zaměstnatelnosti skupiny starších uchazečů o zaměstnání možnosti, které jim nabízí aktivní politika zaměstnanosti. Jedná se o vytváření dotovaných pracovních míst, které dávají lidem možnost prokázat zaměstnavateli své dovednosti, zkušenosti a potřebnost pro firmu. V rámci rekvalifikací je ze strany úřadů práce snahou zvyšovat u této skupiny lidí především počítačovou gramotnost, která není vždy samozřejmostí a jeví se jako překážka pro získání zaměstnání především u lidí se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Požadavkem firem je obvykle i jazyková znalost uchazečů. Tento problém je však poněkud komplikovanější, vzhledem k náročnosti na výuku a osvojení si cizího jazyka. K získání znalosti je třeba poměrně velký časový prostor. Proto tuto možnost zatím

³⁴ Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2011-01-09]. Rozhovor on-line: Zkušenosti firmy Škoda Auto v práci se zaměstnanci věkové kategorie 50+. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-26973090-milan-hladik-online>>.

úřady práce nenabízejí. Avšak část firem umožňuje svým zaměstnancům rozšíření vzdělání i v této oblasti a poskytuje jim výuku cizích jazyků v pracovní i mimopracovní době. Na první pohled se zdá, že nízká úroveň znalostí cizích jazyků a práce s výpočetní technikou je problémem starší generace a bude vyřešena nástupem generace třicátníků. Avšak vývoj techniky ukazuje, že ani nadále nebude lehké s tímto technickým vývojem držet krok. Tím spíše to bude obtížnější pro generaci 55 let a výše.

4.4. Vzdělávání

„Vzděláváním a vytvářením podmínek pro vzdělávání svých pracovníků zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje jejich motivaci, spokojenost se zaměstnavatelem, vazbu na organizaci apod., nehledě na to, že si formuje pracovní sílu v podobě přizpůsobené pracovním úkolům a zvyšuje atraktivitu zaměstnání v organizaci.“³⁵

„Osobní rozvoj není jen osvojování a rozvíjení znalostí a dovedností, tedy odbornosti, ale zahrnuje i celkové formování osobnosti každého zúčastněného jedince, formování jeho pracovního a sociálního chování tak, aby jeho odbornost přinášela náležitý efekt nejen organizaci, ale i jemu samému.“³⁶

Zvyšující se požadavky na znalosti a dovednosti lidí v moderní společnosti vyžadují neustálé prohlubování a rozšiřování vědomostí, připravenost na změny a flexibilitu člověka. Vzdělávání se tak stává celoživotním procesem. Předpokladem úspěšnosti jakékoliv organizace je flexibilita organizace vytvářená a podporovaná flexibilními lidmi. Dochází ke změnám v organizaci práce, způsobu řízení, rozvoji informačních technologií a jejich využívání v pracovních procesech. Soustavný rozvoj a změny v technice a moderních technologiích nutí organizace, aby se věnovaly rozvoji a vzdělávání svých pracovníků. Globalizace a internacionalizace hospodářských aktivit si vyžaduje nutnost podnikat a komunikovat v mezinárodním prostředí. Veškeré tyto změny vyvolávají potřebu dalšího soustavného vzdělávání. Vzdělávání pracovníků zahrnuje přizpůsobování pracovních schopností měnícím se požadavkům pracovního místa, což znamená doškolení, které je nejčastějším úkolem vzdělávání lidí v organizaci, zvyšování použitelnosti pracovníků, rozšiřování jejich pracovních

³⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 333.

³⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str 75.

schopností. Mezi časté vzdělávací aktivity jsou řazeny rekvalifikační procesy, kdy jsou pracovníci přeškolení z povolání, jež organizace nepotřebuje, na povolání pro chod organizace potřebné.³⁷

4.4.1. Úroveň vzdělání

Postavení starších osob na trhu práce se v současné době mění. Zvyšují se nároky na kvalitu pracovní síly a rostou konkurenční tlaky vůči starším osobám na trhu práce. Ekonomickou aktivitu starších osob výrazně ovlivňuje vzdělání a jeho dosažená úroveň se jeví jako klíčová pro jejich delší setrvání v zaměstnání. Podle analýzy Národního observatoře zaměstnanosti a vzdělávání z r. 2006 vykazuje skupina obyvatel ve věku 50 – 64 let, oproti mladším, mnohem vyšší zastoupení osob s pouhým základním vzděláním a nižší podíl terciárně vzdělaných. Zájem o vzdělávání starších věkových skupin je v České republice velmi nízký. Přes velký důraz, který začíná být ve společnosti kladen na další vzdělávání je stále mnoho starších osob, které jej odmítají. Nedostatečné zapojení do dalších vzdělávacích aktivit je jednou z příčin, proč se starší pracovníci špatně přizpůsobují novým požadavkům na trhu práce. V důsledku toho pak vzniká bariéra pro možnost prodloužení jejich ekonomické aktivity. Zájem o vzdělání s postupujícím věkem klesá. Zvláště k prudkému poklesu dochází u osob terciárně vzdělaných mezi věkovou skupinou 45 – 54 let a 55 – 64 let. Nezájem se projevuje zejména v účasti na různých školeních a kurzech organizovaných zaměstnavateli a na rekvalifikačních kurzech zprostředkovaných úřady práce. Důvodem je obvykle pochybnost ze strany těchto osob o perspektivě vzdělání vzhledem k délce zaměstnání zbývající do jejich odchodu do důchodu.³⁸

Starším zaměstnancům je vytýkána nedostatečná počítačová gramotnost. Pro rozvoj těchto informačních dovedností je v současné době realizován Ministerstvem informatiky Národní program počítačové gramotnosti. Jeho cílem je umožnit široké veřejnosti naučit se základům práce s počítačem a internetem a pomoci jim překonat strach z nových technologií. Je založen na praktických dvouhodinových kurzech, během

³⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 252-254.

³⁸ NVF.cz [online]. 2011, [cit. 2011-03-27]. ŠÍMOVÁ, Z. Vzdělávání starší generace pro trh práce. Dostupné z WWW: <http://www.nvf.cz/profuturo/2007_2/starsi.htm>

nichž se účastníci za vedení zkušených lektorů postupně učí zvládnout základy práce na počítači, vyhledávání na internetu, práci s elektronickou poštou. Tento program, který byl zahájen v roce 2003, poskytuje cenově dostupné kurzy určené široké veřejnosti, a to zejména starší generaci, která k počítači a internetu nemá snadný přístup. Znalost práce s moderními informačními komunikačními technologiemi je klíčová pro zaměstnanost, naopak její neznalost je často hlavní příčinou nezaměstnanosti starších ročníků a lidí s nižším vzděláním. Většina absolventů je starších 40 let a nejvíce absolventů spadá do věkové kategorie 51 – 60 let. Řadu z nich přihlásil do projektu jejich zaměstnavatel.³⁹

4.4.2. Bariéry vzdělávání starších osob

Podniky ve většině případů nevytvářejí vhodné podmínky pro vzdělávání starších pracovníků. Pokud jsou tito zaměstnanci zařazeni do vzdělávání, jeho výsledky často nejsou ohodnoceny finančně ani postupem a vzdělávání je považováno spíše za určitou možnost udržení se v zaměstnání. Zaměstnavatelé poukazují u starších pracovníků nejen na nedostatky v úrovni vzdělání, ale i na neochotu si potřebné znalosti průběžně doplňovat. Schopnost této starší věkové kategorie pracovníků zvládnout nároky kladené na jejich profesi je velkou částí zaměstnavatelů hodnocena jako nízká. Pokud však tito zaměstnanci budou správně motivováni a budou jim nabídnuty přijatelné podmínky, jejich ochota ke vzdělání se bezesporu zvýší. Nízká účast na vzdělávání je závislá i na úrovni již dosaženého vzdělání pracovníka a na zastávané profesi a funkci. S vyšším vzděláním a vyšším pracovním zařazením v organizaci roste i ochota pracovníka dále se rozvíjet. Důvody, proč se lidé neúčastní dalšího vzdělávání, jsou nejčastěji spojovány s jejich slabou motivací. Zájem o vzdělávání s postupujícím věkem klesá. Zároveň klesá i ochota zaměstnavatelů do vzdělání starších lidí investovat. Ze strany pracovníků je to pak často argumentováno nedostatkem času, neinformovaností o vhodných typech kurzů a finančním hlediskem.⁴⁰

³⁹MVCR.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-06]. Národní program počítačové gramotnosti. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/nppg.html>>.

⁴⁰NVF.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-06]. CZESANÁ, V. Proč se u nás dospělí málo vzdělávají: bariéry nebo výmluvy? Dostupné z WWW: <http://www.nvf.cz/profuturo/2007_2/dospeli.htm>.

4.4.3. Podpora při dalším vzdělávání zaměstnanců

Konkrétní vzdělávací aktivity vycházejí z reálných potřeb organizace i zaměstnanců. Jedná se o školení připravená přímo na míru jednotlivým skupinám pracovníků i jednotlivců a vycházejí z provedené analýzy potřeb a rovněž ze strategie jednotlivých úseků.

Zaměstnavatelé s výjimkou tzv. normativního vzdělávání, vzdělávání o bezpečnosti práce a ve vymezených případech zajištění zpracování nejsou zavázáni k poskytování dalšího vzdělávání ani k vytvoření časových a hmotných podmínek, s nimiž by mohl zaměstnanec s jistotou počítat, tj. zařazují zaměstnance do školení podle potřeb podniku a většinou neberou v úvahu věk. Lze tedy předpokládat, že pracovníci starší věkové kategorie obvykle do vzdělávání zařazování nejsou a jsou upřednostňováni mladší. Další specifická opatření podporující starší zaměstnance s cílem vytvořit jim lepší podmínky pro pokračování v práci např. přizpůsobit vzdělávání potřebám starších pracovníků, realizuje pouze zanedbatelná část podniků. Alternativní nástroje, které by podněcovaly iniciativu samotných pracovníků, jakými jsou plány kariérního růstu jednotlivců, neplacené volno apod. podniky používají pro vzdělávání svých zaměstnanců méně často. Především opět z důvodu vysoké finanční náročnosti. Citelně se zde projevuje chybějící jednotná legislativa vymezující systém celoživotního učení jako celek, která by řešila vedle vymezení nároků dospělých na vzdělávání a odpovědností všech zúčastněných subjektů i oblast motivace a kompenzace nákladů s ním spojených. Legislativně by měly být zakotveny i další podmínky fungování systému dalšího vzdělávání, jako je zajišťování kvality vzdělávání a přístupu k relevantním informacím. Na podporu řešení stárnoucí pracovní síly startuje v současné době mezinárodní česko-finský projekt přinášející do ČR unikátní koncept práce s lidmi ve věku nad 50 let. V průběhu 2 let k nám přinese finské know-how, které již převzaly téměř všechny státy Evropy. Jedná se o projekt „Strategie Age Managementu v České republice“,⁴¹ který ve spolupráci s dalšími významnými partnery zahájila Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. Ve spolupráci s finským partnerem budou proškoleni čeští odborníci, kteří se naučí s konceptem Age Managementu pracovat. Důležitým výstupem tohoto projektu je zpracování metodické

⁴¹ ESFCR.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/strategie-age-managementu-v-ceske-republice>>.

příručky pro úřady práce, vzdělávací a výzkumné instituce a další organizace, které s cílovou skupinou „50plus“ pracují. Age Management je nástrojem, jak věkovou rozdílnost na pracovišti podpořit a řídit a obsahuje mnoho podpůrných bariér.⁴²

4.5. Odchod do důchodu

V současné době je věk odchodu do důchodu stanoven zákonem. Systém dává pojištěnci určitou volbu termínu odchodu do důchodu. Pokud pojištěnec splnil povinnou dobu pojištění, min. 25 let a do dosaženého statutárního věku mu chybí max. 3 roky, má nárok na předčasný důchod, který je však trvale krácen. V tomto případě je redukce procentní výměry 0,9 % vyměřovacího základu za každých započatých 90 dnů zbývajících do dosažení nároku na řádný důchod. Potřebná doba pojištění pro nárok na starobní důchod se po 31. 12. 2009 postupně prodlužuje z 25 let až na 35 let, a to v závislosti na kalendářním roce dosažení důchodového věku.⁴³

Tabulka č. 6: Zvyšování důchodového věku

Důchodový věk	Muž	Žena s počtem dětí					
		0	1	2	3	4	5 a
Původní	60	57	56	55	54	54	53
Rok, od kterého vznikne nárok v uvedeném věku:							
53 a 54							1999
55					1999	1999	2003
56				1999	2003	2003	2007
57			1999	2003	2007	2007	2011
58		1999	2003	2007	2011	2011	2015
59		2003	2007	2011	2015	2015	2019
60		2007	2011	2015	2019	2019	2023
61	2002	2011	2015	2015	2019	2019	2023
62	2009	2015	2019	2023	2027	2027	2031
63	2016	2019	2023	2027	2031		
64	2023	2023	2027	2031			
65	2030	2030	2031				

Zdroj: CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

⁴²Hrexpert.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-10]. Stárnoucí populace jako výzva pro ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/vzdelavani-zamestnancu/informace/starnouci-populace-jako-vyzva-pro-cr-startuji-mezinarodni-aktivity-zamerene-na-pracovni-uplatneni-osob-50-na-trhu-prace.html>>.

⁴³Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.

Nejčastějším důvodem ukončení pracovního poměru zaměstnanců ve věku 55 a více let je penzionování pracovníků. „Penzionování může organizace do jisté míry ovlivnit pouze z hlediska jeho načasování (tj. dohodnout s pracovníkem předčasné penzionování či odložené penzionování), nemůže však jednat proti vůli pracovníka a v rozporu s platnými předpisy, které ve vyspělých zemích dost často neuznávají splnění kritérií pro přiznání starobního důchodu za legální důvod výpovědi pracovníkovi.“⁴⁴

4.6. Hypotéza a návrh vlastního řešení

Výrazná změna struktury obyvatelstva České republiky za několik posledních let znamená podstatné snížení podílu mladých lidí a vzrůst zastoupení obyvatel ve věku 40 a více let. To znamená stárnutí obyvatelstva a tedy i stárnutí pracovní síly. Nadále nepříznivý demografický vývoj zvýší míru zaměstnanosti osob starší věkové skupiny a současně zapříčiní i nedostatek mladých a kvalifikovaných lidí na trhu práce. Zaměstnavatelé budou muset řešit otázku, jakým způsobem zaměstnat a udržet v aktivní činnosti pracovníky starší věkové kategorie, jak využít jejich potenciálu, životních i profesních zkušeností. Bude ale nutné, aby si firmy co nejdříve vypracovaly potřebné strategie a připravily se na to, jak s touto kategorií zaměstnanců pracovat, jakou formou doplnit a rozšiřovat jejich vzdělání, udržet je na potřebné odborné a profesní úrovni, budou muset hledat řešení, jak těmto zaměstnancům vytvářet přijatelné podmínky k jejich dalšímu rozvoji a setrvání v pracovním procesu. Stanovit dlouhodobý plán činností, který bude určovat směr firem v personální a sociální politice se zaměřením na tuto problematiku. To bude náročné nejen po organizační stránce, ale i po stránce finanční. Organizace jsou zatím více či méně ochotné se plánovitě zabývat udržením a vzděláváním starších zaměstnanců. Ty, které se zabývají lidskými zdroji plánovitě, jsou především velké a bohaté firmy, často firmy se zahraniční účastí. Mají dostatek prostředků i zkušených a kvalifikovaných pracovníků v odborných útvarech, aby se problematice starších osob mohly věnovat. Jsou to firmy, které ctí společenskou odpovědnost. Tím, že se firma přihlásí ke společenské odpovědnosti a dobrovolně převezme závazky, které přesahují běžné požadavky, může ve velké míře přispět mj. i k dobrým podmínkám v péči o lidské zdroje a dobrému prostředí ve firmě. Malé

⁴⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. str. 243.

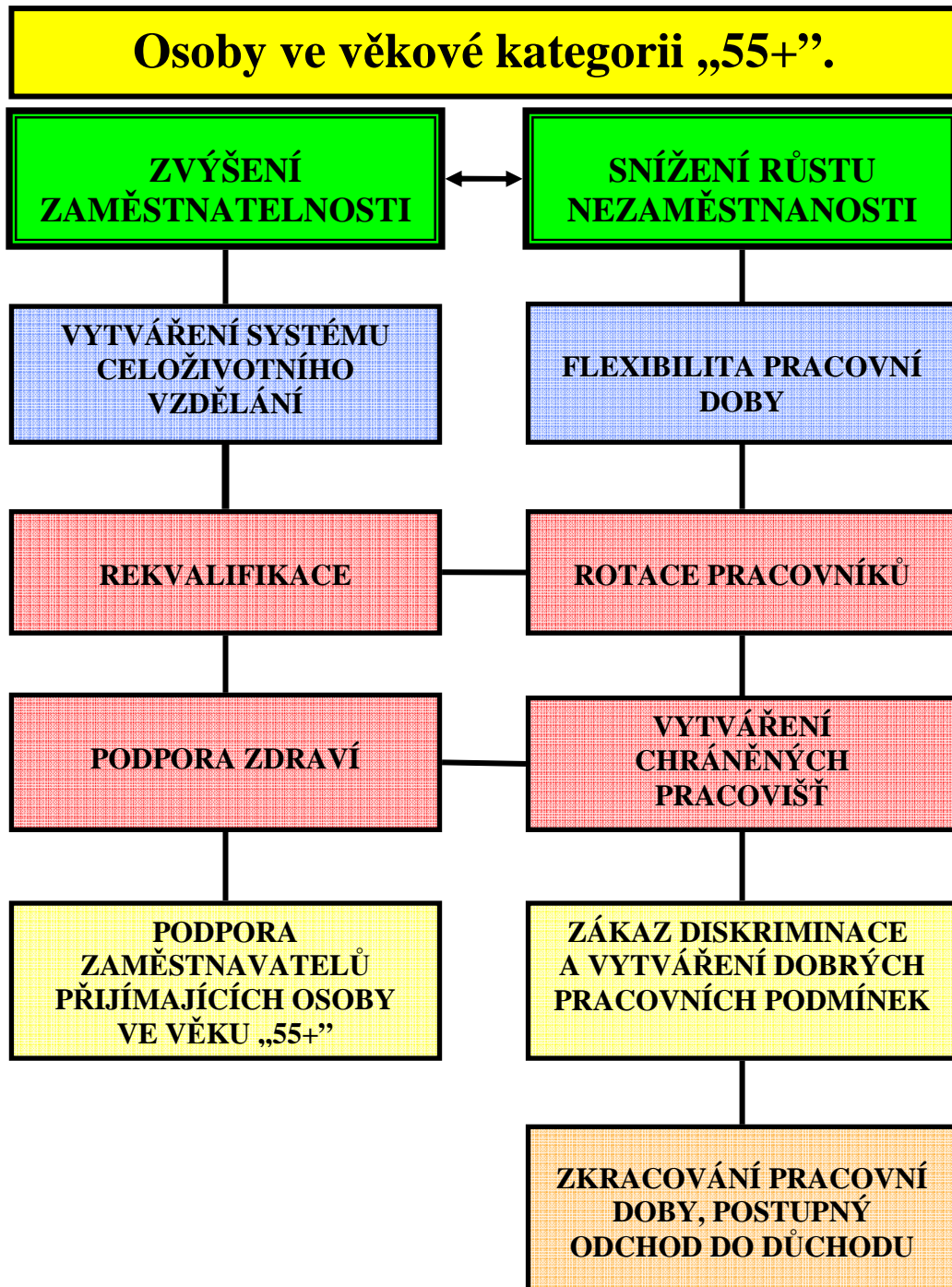
a střední podniky, zaměstnávající především mladší pracovní síly, patří mezi zaměstnavatele, kteří dosud nemají zájem investovat do vzdělání starších pracovníků, uvádějí spíše nevýhody a negativa spojené s jejich zaměstnáváním. Při výběru zaměstnanců se rozhodují většinou pro mladé pracovníky s odpovídajícím vzděláním.

V současné době jsou na úradech práce stále častěji jako nezaměstnaní vedeni lidé ve věku 55 a více let, často až do doby odchodu do důchodu a nemají prakticky šanci práci získat, přestože v mnoha případech zastávali kvalifikované a odpovědné funkce. Často se jedná o lidi vysokoškolsky vzdělané i jazykově vybavené. Mnohdy jako jediné kritérium k výběru uchazeče o zaměstnání stačí zaměstnavateli kolonka o datu narození uchazeče. Starším zaměstnancům jsou vytýkána negativní specifika, kterými disponují. Jen málokdy jsou však zaměstnavatelé ochotni přiznat vysokou odbornost, profesní a životní zkušenosti starších lidí, odpovědnost, rozvážnost a např. i pozitivní pracovní morálku, loajalitu, praktičnost a organizační talent. A protože nejen zaměstnávání, ale i vzdělávání a řízení starších osob má svá specifika, je nutný i specifický přístup k této kategorii nejen na pracovištích, ale i v osobním životě a v obecném pohledu na ně.

4.6.1. Návrh vlastního řešení ke zvýšení zaměstnatelnosti osob ve věkové kategorii nad 55 let a snížení růstu jejich nezaměstnanosti

Vlastní návrh řešení problematiky zaměstnávání a řízení osob ve věkové kategorii nad 55 let je primárním cílem mé bakalářské práce. V návaznosti na dosavadní dobré zkušenosti jsem návrh řešení inovoval a doplnil o komponenty, které mají vliv na tuto sociální skupinu. Přijatá opatření budou mít pozitivní dopad na zvyšování zaměstnatelnosti starších pracovníků a způsobí snížení podílu jejich nezaměstnanosti. Pokud se podaří v případě jednoho z 10 pracovníků ve věku nad 55 let zachovat zaměstnání díky přijatým opatřením, mělo by dojít podle kvalifikovaného odhadu u osob v této věkové kategorii ke snížení růstu nezaměstnanosti o 10 %.

Schéma č. 2: Návrh vlastního řešení ke zvýšení zaměstnatelnosti osob ve věkové kategorii nad 55 let a snížení růstu jejich nezaměstnanosti



Zdroj: Vlastní nákres.

Vzdělávání starších osob je jednou z priorit zlepšení podmínek jejich zaměstnatelnosti. S narůstajícím věkem roste zatížení organismu jak biologické, tak i psychické. Starší zaměstnanci jsou tak často charakterizováni jako méně chápající, hůře vzdělavatelni, neflexibilní atd. Avšak poznatky různých vědeckých disciplin o stáří dokazují, že zvyšující se sociální úroveň života a kvalitnější lékařská péče prodlužují aktivní část života a datum narození nemusí nutně souviset s momentálním fyzickým ani psychickým stavem. Nejčastěji řešenou problematikou v zaměstnávání starších osob je nedostatečné vzdělání a jejich neochota k dalšímu vzdělávání. Vzhledem k dosud chybějící legislativě, která by představovala systém celoživotního vzdělávání dospělé populace a řešila například i kompenzaci nákladů se vzděláváním spojených, budou se muset touto otázkou zabývat přímo zaměstnavatelé a zařadit toto téma do svých dlouhodobých výhledů personální a sociální politiky. Při koncipování vzdělávacích programů pro starší pracovníky je nutné nejen respektovat řadu specifík vyplývajících ze specifík daných věkem, ale vzít v úvahu i jejich pracovní a společenské postavení ve firmě. Tyto programy zajistí, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili své dovednosti a schopnosti, které jsou požadovány k výkonu jejich zaměstnání a pomohly jim udržet krok s vývojem v jejich oboru. U menších firem budou jistě rozhodujícím faktorem náklady vkládané do vzdělávání. Každý zaměstnanec by měl mít příležitost k profesnímu rozvoji a proto neochotu k dalšímu vzdělávání starších pracovníků nelze paušalizovat. Nabídnout možnost vzdělávání je třeba lidem bez rozdílu věku. Pokud budou nabídnuty přijatelné podmínky, ochota starších zaměstnanců k dalšímu rozvoji se zvýší. K potřebám pracovníků je však nutné přistupovat individuálně. Mnohdy postačí ponechat zaměstnanci možnost vzdělávat se svým tempem, možná i poněkud volnější formou výuky, jindy může zařazení do věkově různorodého kolektivu ve vzdělávacím programu přispět k motivaci a snaze vyrovnat se mladším kolegům. Nepřehlédnutelná je i kvalita lektorů. Dobrý lektor má i dobrý přístup k výuce, umí motivovat, zajistit kvalitní studijní materiály a vytvořit kolektiv, kde nebudou bariéry mezi posluchači různých věkových skupin. Pokud bude ze strany vlády, firem i jednotlivců podporováno celoživotní vzdělávání, které bude plynule navazovat na ukončené základní, střední a vysokoškolské vzdělání, bude bráno jako logické pokračování odborné přípravy na další pracovní etapu.

Vytváření dobrého prostředí ve firmě, dobrých mezigeneračních vztahů na pracovišti a zákaz diskriminace starších zaměstnanců je jedním z důležitých faktorů při zaměstnávání starších pracovníků. Chování celé společnosti ke starší generaci vypovídá o sociálním klimatu ve společnosti i na pracovištích. Mezigenerační vztahy mají zásadní význam pro rozvoj jedince i společnosti. Postoj mladé generace ke stáří je často formován již od dětství, přístup ke starším je ovlivňován výchovou ve škole i v rodině. Diskriminace je negativním společenským jevem, při kterém někteří lidé nedostávají stejnou příležitost jako ostatní a dochází k ní tehdy, když se některým osobním charakteristikám lidí přisoudí negativní význam. Právě na pracovišti se věková diskriminace objevuje nejčastěji. Mnohdy například v souvislosti s dalším vzděláváním. Příležitost ke vzdělání by měli mít zaměstnanci bez rozdílu věku. Je nutné, aby zaměstnavatel na pracovišti nedovolil žádnou formu diskriminace, tedy ani věkovou. Je dokázáno, že věkově různorodé pracovní kolektivy jsou výkonnější a úspěšnější. Mladé a fyzicky zdatné zaměstnance dobře doplňují a vyvažují přednosti starších, jako jsou životní a profesní zkušenosti, odpovědnost, rozvážnost, pozitivní pracovní morálka a praktičnost. Dobré klima na pracovišti zajišťuje i dobré pracovní výsledky celé firmy. A to si zaměstnavatelé v současné době již začínají uvědomovat.

Flexibilita pracovní doby a pracovních podmínek je jednou z možností, jak pomoci vytvářet starším pracovníkům příznivé podmínky pro jejich pracovní činnost. Většina starších pracovníků, kterým to dovoluje jejich zdravotní stav, má zájem pracovat na nezkrácenou pracovní dobu především z důvodu, aby dosáhli co nejvyššího příjmu, který je základem pro výpočet důchodu. Avšak s poklesem fyzických sil a častějších zdravotních problémů, které přináší přibývajícím věkem, bude nutné umožnit starším lidem i možnost zaměstnání na zkrácenou pracovní dobu. Tato možnost by byla jistě řešením pro osoby staršího věku v případě, že by byl zachován jejich nárok na plný důchod. Avšak pro zaměstnavatele, a to především pro menší organizace, by tento způsob byl finančně velice náročný. Bylo by tedy nutné motivovat zaměstnavatele, kteří umožní svým zaměstnancům práci na zkrácenou dobu, poskytnutím dotací nebo určitých jiných výhod.

Pružná pracovní doba je zřejmě nejrozšířenější formou flexibilní pracovní doby. Umožňuje zaměstnancům určit si začátek a konec pracovní doby podle svých potřeb, avšak s ohledem na stanovená pravidla a vymezení intervalů povinné přítomnosti na

pracovišti. Pracovník si tak sám rozhoduje o rozvrhu své pracovní doby. K vyrovnání stanovené pracovní doby může docházet dle dohody se zaměstnavatelem buď v rámci dne, týdne nebo měsíce. Tato forma je pro zaměstnance výhodná, pomáhá sladit jeho osobní potřeby s potřebami pracovními. Pro zaměstnavatele to však vyžaduje poněkud náročnější evidenci a organizaci práce, a proto lze tuto formu využívat pouze v případech, kdy tomu nebrání vážné provozní důvody organizace.

Práce z domova v kombinaci s občasným docházením do zaměstnání je určitou formou řešení pracovní doby staršího zaměstnance. Člověk si může svoji pracovní činnost libovolně rozvrhnout podle svých potřeb. Zároveň však tento způsob vyžaduje velkou disciplínu. Je nutné si stanovit denní rozvrh a penzum denní práce a snažit se je dodržovat, zachovávat určitý režim. Je dobré dodržovat ale i přestávky v práci a dny pracovního volna. Při dobré organizaci práce lze tohoto způsobu dobře využít s ohledem na fyzické i psychické možnosti starších osob. Tato forma má své určité výhody, avšak není vhodná pro každý typ práce.

Úprava pracovních podmínek se řadí mezi finančně velmi náročná řešení, avšak v souvislosti s vytvářením dlouhodobých programů k zaměstnávání starších osob je vhodné je do programů zařadit. Jednalo by se o chráněné pracovní dílny, což je pracoviště zaměstnavatele vymezené na základě dohody s úřadem práce a přizpůsobené pro zaměstnávání osob se zdravotním postižením, dále o chráněné pracovní místo, což je pracovní místo vytvořené zaměstnavatelem také pro osobu se zdravotním postižením na základě písemné dohody s úřadem práce. Ale i o speciální chráněné pracoviště vytvořené zaměstnavatelem, kam mohou být zařazováni starší zaměstnanci, kteří nemají zdravotní postižení, ale pracují v organizaci nepřetržitě delší dobu (např. více než 30 let) a po celé toto období vykonávali fyzicky náročnou profesi. Tito zaměstnanci mají již lehká zdravotní omezení a jejich fyzické síly nestačí na namáhavou práci ve výrobních procesech. Na vytváření těchto pracovišť by se podílel zaměstnavatel za podpory odborů a kolektivních smluv. Vzhledem k nákladům spojeným s vybavením takového pracoviště by se však jednalo opět o opatření finančně značně náročné a mohly by si ho dovolit pouze velké a finančně silné organizace.

Rotace pracovníků - rotací pracovníků na různých pracovních pozicích dochází k výměně kompetencí, a tím i ke zvyšování prostupnosti informačních toků a zkušeností. Při použití rotace v případě zaměstnávání starších pracovníků by

znamenal sestavit program, kdy je zaměstnanec postupně pověřován různými úkoly na různých pracovištích. Tím, jak získává zkušenosti, pozná fungování své organizace a začlení se do sociálních sítí na pracovišti. Tento program může přispět k větší flexibilitě starších zaměstnanců a zamezit jejich jednostranné fyzické i psychické zátěži. Nejednalo by se pouze o předávání a získávání zkušenosti, ale na základě vyhodnocení programu by bylo možné stanovit co nejvhodnější pracovní pozici pro určitého pracovníka. V případě potřeby by bylo možné tohoto pracovníka přeradit na práci odpovídající jeho potřebám a možnostem.

Zkracování pracovní doby by mohlo být dalším z řešení při zaměstnávání starších pracovníků. Právně zajistit nárok zkracování pracovní doby pro starší pracovníky se stanovením věkové hranice např. nad 60 let. Současně se pokusit zajistit, aby byla alespoň částečně dorovnáována jejich krácená mzda na úroveň odpovídající práci na celý úvazek, ze které bude vypočítáván starobní důchod. Rozdíl mezi původní a krácenou mzdou by byl hrazen buď ze státních prostředků, nebo na základě kolektivních smluv.

Postupný odchod do důchodu je způsob, kdy si pracovník zkracuje svůj pracovní úvazek a postupně odchází do starobního důchodu.

Podpora zdraví je významnou prioritou v oblasti komplexní péče nejen o starší pracovníky. Zdraví je podmínkou pro kvalitní život lidí a ovlivňuje buď pozitivně, nebo negativně jejich zaměstnatelnost. Podobně jako v případě vzdělávání by se měli zaměstnavatelé pokusit vytvořit systém celoživotní péče o zdraví a toto téma zařadit do dlouhodobých výhledů personální a sociální politiky. Péče by byla poskytována všem zaměstnancům, avšak při sestavování programů by se dbalo i na respektování specifík starších zaměstnanců. Péče by spočívala především v primární prevenci, podpoře a ochraně zdraví, hodnocení pracovních podmínek a zajišťování první pomoci. Značně zvýhodněny by byly při tomto opatření velké a bohaté organizace, jelikož by se jednalo o finančně náročný program.

5. Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá tématem specifík personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let a soustředí se na způsob využití potenciálu této skupiny populace, aby byla zachována jejich konkurenceschopnost na pracovním trhu. Nepříznivý demografický vývoj v celé Evropské unii ovlivní v budoucnu složení obyvatelstva i v České republice. Jak již bylo uvedeno, do příštích let to bude znamenat stárnutí populace a stárnutí pracovní síly. Tento problém však není formulován jen demografickým vývojem, či společenskými zvyky a národní kulturou, ale do velké míry je ovlivňován regulací trhu práce, chováním zaměstnavatelů a státní politikou zaměstnanosti.

Doposud byla problematika zaměstnávání starších lidí opomíjena. Na trhu práce je dostatečná nabídka pracovních sil a zaměstnavatelé mají dosud možnost volby. Preferují tak mladé, vzdělané a fyzicky schopné pracovníky. Na úřadech práce tak obvykle zůstávají jako „nezaměstnatelní“ osoby ve věku nad 50 let. Ukazuje se však, že v horizontu několika desítek let zaměstnavatelé nebudou mít odkud čerpat mladé, flexibilní a dynamické pracovníky. Je proto třeba již nyní hledat cesty, jak zužitkovat potenciál starších lidí, jak využít jejich životních i profesních zkušeností a s předstihem na problému začít pracovat. Současným padesátníkům a starším jsou vytýkána mnohá negativní specifika, která je omezují v jejich úspěšném uplatnění na pracovním trhu a udržení jejich konkurenceschopnosti. Je jim vytýkáno především nízké vzdělání, nedostatečná znalost cizích jazyků a práce s moderní technikou. Jejich neochota k dalšímu vzdělávání plyne z obav z nedostatečné paměti a udržení vědomostí, mnohdy z nedostatečného sebevědomí. Na druhé straně však i zaměstnavatelé upřednostňují do vzdělávacích akcí mladé pracovníky, u kterých vidí další vzdělávání jako dobrou investici do budoucna. Starší zaměstnanci se tak mohou cítit diskriminováni, což jistě nepřispěje k jejich motivaci ani k dobrým mezigeneračním vztahům na pracovišti. Ochota k dalšímu vzdělávání je závislá i na dosaženém vzdělání pracovníků a jejich pracovním zařazení. Předpokládá se, že poptávka po pracovní síle s vysokoškolskou a středoškolskou kvalifikací poroste, že s rozvojem nových technologií budou pracovní místa stále náročnější na znalosti a dovednosti. Pracovní uplatnění pro lidi se základním

a nižším odborným vzděláním bude vzhledem k rozvíjejícím se novým technologiím stále problematičtější. Proto je nutné zajistit vytvoření systému celoživotního vzdělávání. Avšak nejen vytvoření systému celoživotního vzdělávání, ale i systému celoživotní péče o zdraví. Protože nejen vzdělaný, ale především zdravý pracovník bude tím žádaným na trhu práce. S tím bude třeba počítat i při sestavování dlouhodobých plánů personální a sociální politiky a vytvářet pro tuto věkovou kategorii takové pracovní podmínky, aby odpovídaly jejich fyzickým i psychickým možnostem.

Kategorie starších pracovníků však disponuje i potenciálem, který je třeba využít a nepřicházet tak o kvalitní zaměstnance. Jsou to například bohaté profesní i životní zkušenosti, odpovědnost, spolehlivost, rozvážnost, praktičnost a tito pracovníci jsou často i nositeli firemního know-how. Jsou loajální ke svému zaměstnavateli a méně často mění zaměstnání. Podle poznatků, získaných studiem materiálů k této problematice je zřejmé, že mnozí zaměstnavatelé již přišli na to, že věkově různorodý kolektiv je pro organizaci přínosem. Proto by mělo být jejich cílem o tuto věkovou skupinu pečovat a v rámci společenské odpovědnosti firem vytvářet rovné podmínky v práci i odměňování, bránit diskriminaci a nerovnému zacházení, jejich pozitivní specifika využít v personálním řízení. Vypracovat metodiku, která by ukazovala, jak pracovat s lidmi ve věku nad 55 let, aby si zachovali pracovní aktivitu a byli schopni vykonávat svoji práci plnohodnotně až do konce své profesní kariéry. Do podpory zaměstnanosti starších osob by se měla zapojit i vláda a politici. Současně s rozhodnutím o zvyšování věkové hranice odchodu do důchodu by jistě zaměstnavatelé přivítali i možnost finančních pobídek k zaměstnávání lidí nad 55 let.

Studium a zhodnocení problematiky zabývající se specifiky personálního řízení zaměstnanců ve věkové skupině nad 55 let ukázalo, že při správném personálním řízení a vytváření vhodných pracovních podmínek, lze využít potenciálu této věkové skupiny a zajistit jejich konkurenceschopnost na pracovním trhu. Zvýšení jejich zaměstnatelnosti bude mít jistě příznivý dopad i na snížení podílu jejich nezaměstnanosti a zachování pracovní aktivity.

6. Seznam použité literatury

6.1. Abecedně seřazené tištěné zdroje

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

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

BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti na trhu práce*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. ISBN 80-86429-16-4.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KONEČNÝ, B.; SOJKA, M. *Malá encyklopedie moderní ekonomie*. Praha: Nakladatelství Libri, 1998. ISBN 80-85983-48-6.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

KREBS, V.; DURDISOVÁ, J.; POLÁKOVÁ, O.; ŽIŽKOVÁ, J. *Sociální politika*. 1. vydání. Praha: Kodex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-33-7.

STÝBLO, J. *Moderní personalistika trendy, inspirace, výzvy*. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-616-1.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství VOX, 2004. ISBN 80-86324-43-5.

6.2. Abecedně seřazené elektronické zdroje

CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-29]. Dostupné z WWW:

<<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/ckta28062010.doc>>.

CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje>.

CZSO.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-12]. Dostupné z WWW:

<<http://www.czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/3101-09>>.

- Diversity-management.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. GEUSOVÁ, M. Padesátka není handicap. Dostupné z WWW: : <<http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=187>>.
- ESFCR.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-27]. Dostupné z WWW: <<http://www.esfcr.cz/projekty/strategie-age-managementu-v-ceske-republice>>.
- Eurostat.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-15]. Eurostat statistics Resources and Information. Dostupné z WWW: <<http://www.eurostat.cz>>.
- Financninoviny.cz [online]. 2010, [cit. 2010-12-08]. Analytici: Situace na trhu práce se nelepší, práce se hledá hůře. Dostupné z WWW: <<http://www.financninoviny.cz/kariera/zpravy/analytici-situace-na-trhu-prace-se-nelepsi-prace-se-hleda-hure/567109>>.
- Hrexpert.cz [online]. 2010, [cit. 2010-09-29]. Ferenc, J. Zaměstnanost osob předdůchodového a důchodového věku. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/media/com-rm2content/documents/c5/a435/f23/zamestnanost-osob-predduchodoveho-veku.doc>>.
- Hrexpert.cz [online]. 2011, [cit. 2010-10-10]. Stárnoucí populace jako výzva pro ČR. Dostupné z WWW: <<http://www.hrexpert.cz/vzdelavani-zamestnancu/informace/starnouci-populace-jako-vyzva-pro-cr-startuji-mezinarodni-aktivity-zamerene-na-pracovni-uplatneni-osob-50-na-trhu-prace.html>>.
- Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-05]. ADAMEC, J. České firmy nejsou připraveny využít potenciálu starších pracovníků. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-25685780-vyuzijte-potencial-skupiny-50>>.
- Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-08]. HAMPLOVÁ, L.; DOBIÁŠOVÁ, K. Využijte potenciál skupiny 50+, vyplatí se to. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-25685780-vyuzijte-potencial-skupiny-50>>.
- Kariera.ihned.cz [online]. 2011, [cit. 2011-01-09]. Rozhovor on-line: Zkušenosti firmy Škoda Auto v práci se zaměstnanci věkové kategorie 50+. Dostupné z WWW: <<http://kariera.ihned.cz/c1-26973090-milan-hladik-online>>.
- MPSV [online]. 2011, [cit. 2010-12-09]. Národní program přípravy na stárnutí na období let 2008 až 2012 (Kvalita života ve stáří). Dostupné z WWW: <<http://www.mpsv.cz/cs/5045>>.

MVCR.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-06]. Národní program počítačové gramotnosti.

Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/micr/nppg.html>>.

NVF.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-06]. CZESANÁ, V. Proč se u nás dospělí málo vzdělávají: bariéry nebo výmluvy? Dostupné z WWW:

<http://www.nvf.cz/profuturo/2007_2/dospeli.htm>.

NVF.cz [online]. 2011, [cit. 2010-12-06]. ŠÍMOVÁ. Vzdělávání starší generace pro trh práce. Dostupné z WWW: <http://www.nvf.cz/profuturo/2007_2/starsi.htm>

Patria.cz [online]. 2011, [cit. 2011-01-10]. Míra nezaměstnanosti v ČR v prosinci stoupla o plné procento na 9,6 %. Dostupné z WWW:

<<http://www.patria.cz/Zpravodajstvi/1753514/mpsv-mira-nezamestnanosti-v-cr-v-prosinci-stoupla-o-plne-procento-na-96-.html>>.

Personalista.com [online]. 2011, [cit. 2010-10-26]. Stárnoucí populace jako výzva pro ČR: startují mezinárodní aktivity zaměřené na pracovní... Dostupné z WWW:

<<http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/starnouci-populace-jako-vyzva-pro-cr-startuji-mezinarodni-aktivity.html>>.

7. Seznam grafů, tabulek a schémat

Schémata:

Schéma č. 1: Metodika ke zpracování tématu “Specifika personálního řízení zaměstnanců ve věkové kategorii nad 55 let“.....	12
Schéma č. 2: Návrh vlastního řešení ke zvýšení zaměstnatelnosti osob ve věkové kategorii nad 55 let a snížení růstu jejich nezaměstnanosti.....	41

Tabulky:

Tabulka č. 1: Zaměstnaní a míra zaměstnanosti podle věkových skupin (v tis. osob, v %, v p.b.).....	22
Tabulka č. 2: Zaměstnaní podle věkových skupin – srovnání.....	22
Tabulka č. 3: Zaměstnanost podle pohlaví – muži (v tis. osob, v %, v p.b.).....	24
Tabulka č. 4: Zaměstnanost podle pohlaví – ženy (v tis. osob, v %, v p.b.).....	24
Tabulka č. 5: Specifika starších zaměstnanců.....	31
Tabulka č. 6: Zvyšování důchodového věku.....	38

Grafy:

Graf č. 1: Míra zaměstnanosti mužů a žen.....	23
Graf č. 2: Registrovaná nezaměstnanost – časová řada.....	26
Graf č. 3: Dlouhodobá nezaměstnanost – časová řada.....	28

8. Seznam použitých zkratk

atd.	a tak dále
apod.	a podobně
CZSO	Český statistický úřad
č.	číslo
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
ČTK	Česká tisková kancelář
EHP	Evropský hospodářský prostor
EU	Evropská unie
EUROSTAT	Evropský statistický úřad
ILO	Mezinárodní organizace práce
max.	maximum
min.	minimum
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
např.	například
NH	národní hospodářství
r.	rok
resp.	respektive
tis.	tisíc
tj.	to je
tzv.	takzvaný
vč.	včetně
VŠPS	Výběrové šetření pracovních sil
p. b.	procentní bod