

PROBLÉM ZAMĚSTNÁVÁNÍ STARŠÍCH OSOB: MÝTY A REALITA

JOSEF KOUBEK

Abstract

There are many myths about relationship between age and performance, or age and abilities among employers, managers and even HR managers. It results in situation that number of organizations is not willing to hire older individuals or the older employees are first, who is fired if the redundancy is necessary. It is a witness of fact, that employers, managers and some HR managers often thoughtlessly rely on myths, fashion or imitation of questionable models and they are not interested in mature and experienced people with stable behaviour, who are the most valuable components of human capital under conditions, when the physical elements of performance are declining and the intellectual part, experience, behaviour and commitment are increasing.

Key words: older people, experienced people, employment, behaviour, redundancy, myths, reality.

Classification JEL: M12 – Personnel Management

1. Úvod

V současné době už je v České republice vzácností objevit nabídky zaměstnání, ve kterých by byly uváděny horní věkové hranice pro přijatelnost uchazeče. Bohužel však jsou tyto otevřené projevy věkové diskriminace velmi často nahrazovány formulacemi, které obsahují skrytou věkovou diskriminaci. Jsou to např. inzeráty, ve kterých se vyskytují formulace typu „nabízíme práci v mladém, dynamickém kolektivu“, které starším potenciálním uchazečům naznačují, že by v tom mladém, dynamickém kolektivu byli cizorodým prvkem a že jsou tedy nežádoucí.

Proč zaměstnavatelé kladou takový důraz na zaměstnávání mladých lidí a projevují nechuť zaměstnávat starší osoby? Jde v první řadě o následující příčiny:

1. Napodobování praxe některých zahraničních či mezinárodních firem uplatňované v České republice zejména v 90. letech, ale i později.
2. Neznalost vztahu mezi věkem a výkonem, stereotypní myšlení, a v podstatě nedostatek soudnosti u našich zaměstnavatelů a manažerů.

2. Proč zahraniční a mezinárodní firmy působící v České republice preferují mladé pracovníky?

První a rozhodující důvod spočívá v tom, že chtějí být konkurenceschopné, a mají tedy zájem na co nejnižších nákladech, včetně mzdových nákladů. Do České republiky přicházejí za levnou a slušně kvalifikovanou pracovní silou (a tak, jak se tu mzdy a platy přibližují západoevropské úrovni, zase rychle přecházejí jinam). A je jasné, že mladší, méně zkušení pracovníci jsou levnější než starší, zkušenější. A také se jimi dá snadněji manipulovat, snadněji přijímají nejrůznější demagogickou rétoriku oddanosti, časové flexibility apod., jsou citlivější na všelijaké vnější, ale z hlediska nákladů nepodstatné atributy příslušnosti k renomované zahraniční firmě. Demagogicky se o tom mluví jako o větší flexibilitě a dynamičnosti. Ale je za tím úspora peněz a snadnější manipulovatelnost, popřípadě ochota být k dispozici 24 hodin denně a 7 dní v týdnu.

Druhý důvod souvisí se vžitými představami zahraničních investorů, podnikatelů a manažerů o tom, že starší lidé jsou do značné míry infikováni přístupem k práci, který si osvojili za dřívějšího režimu, takže by se mohli stát jakýmsi bacilonosiči tohoto přístupu. Proto je bezpečnější se od nich distancovat a raději je nezaměstnávat. Na tento názor jsem často narážel u manažerů i jiných lidí, zejména v USA, ale i v Západní Evropě. Upřednostňování

mladých, tzv. socialismem nezasažených lidí, které je možné si rychle přizpůsobit svým potřebám, byla – a možná, že ještě je – v jejich představách jakousi sázkou na jistotu.

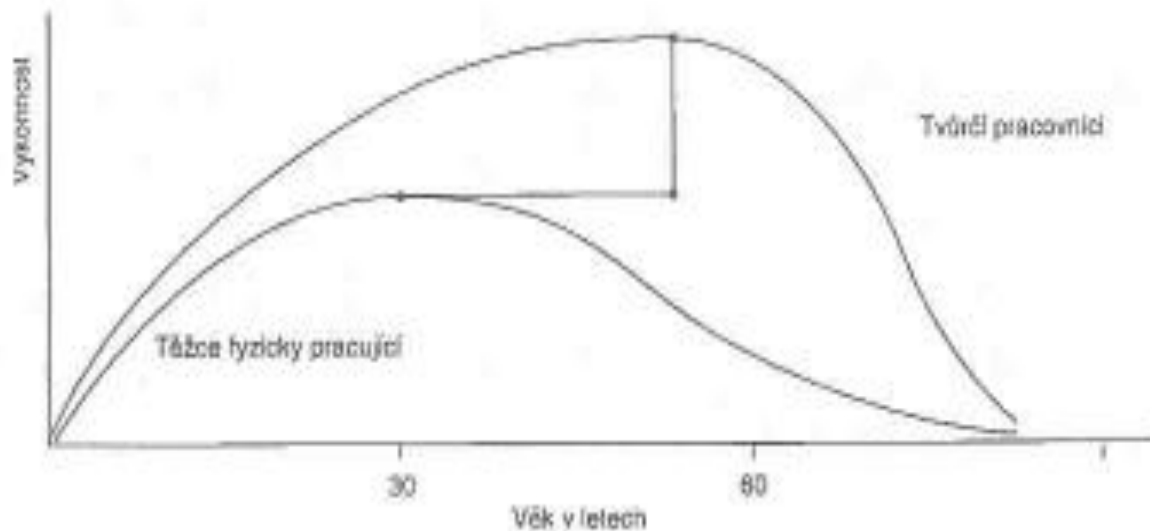
Třetí důvod asi má, nebo alespoň donedávna měl, své opodstatnění: existuje představa, že mladší lidé jsou lépe jazykově vybavení a lépe zvládají moderní informační technologie. Informace z různých průzkumů o vzdělávání dospělých, však signalizují, že jazyková příprava a kurzy práce s počítači jsou již řadu let nejžádanějšími typy vzdělávání i u osob vyššího věku, zejména u osob vykonávajících nedělnická zaměstnání.

3. Neznalost vztahu mezi věkem a výkonem, stereotypní myšlení a v podstatě nedostatek soudnosti u našich zaměstnavatelů a manažerů

Mladý podnikatel s vysokoškolským vzděláním, student MBA kurzu, v diskusi na téma řízení lidských zdrojů řekl: „Já jsem se rozhodl, že nikdy nebudu zaměstnávat lidi nad 35 let.“

„A už víte, komu předáte podnik, až vám bude 35 let?“, zeptal jsem se.

Pokud jde vztah mezi věkem a výkonem, pak představy lidí, a to i vysokoškolsky vzdělaných manažerů, odpovídají situaci někdy na přelomu 19. a 20. století, kdy v práci lidí převažovala její fyzická stránka a zkušenosti svědčily o tom, že vrcholu výkonnosti dosahují lidé kolem 30. roku věku. Od té doby se však charakter práce výrazně změnil a stále více ustupuje do pozadí její fyzická složka a na významu nabývá složka duševní, tvůrčí. Vztah mezi výkonem a věkem se tak dosti podstatně změnil. Svědčí o tom ostatně následující graf.



Graf 1: Vztah věku a výkonnosti

Pramen: Fürer, O. (Unilever, Švýcarsko): Graf prezentován na přednášce v Institutu Strategia při VŠE v Praze a poskytnut účastníkům. Německý text českým nahradil autor tohoto článku

V souvislosti se soustavným obohacováním práce o duševní a tvůrčí složky a s úbytkem významu fyzických složek se posouvá průběh výkonnosti lidí od tradiční křivky typické pro fyzickou práci s vrcholem kolem třiceti let věku ke křivce odpovídající průběhu výkonnosti tvůrčích pracovníků. Tvůrčí složka práce se při tom stále více objevuje – pomíneme-li tradiční tvůrčí pracovníky – i v práci vedoucích a řídicích pracovníků, ale dokonce i v práci pracovníků vykonávajících běžné administrativní a manuální práce. Konec konců moderní přístupy k řízení lidí, jako je delegování a posilování pravomocí a autonomie pracovníků, důraz na jejich

vzdělávání a rozvoj, jejich zapojování do rozhodování, koncepce řízení pracovního výkonu, řízení podle schopností apod., jasně dokazují změněný charakter práce.

Nikdo už nepochybuje o tom, že práce v 21. století je daleko složitější a na schopnosti náročnější u všech kategorií pracovníků. Čím je práce složitější a na schopnosti náročnější, tím déle trvá, než člověk dosáhne dovedností a zkušeností potřebných k jejímu efektivnímu vykonávání. Obrovskou roli hrají právě zkušenosti a vyzrálost, a to nejen intelektuální, ale i emocionální a politická (interpersonální). Zrání člověka trvá déle a vrchol výkonnosti se tak posouvá do stále vyššího věku. Uvedený graf zkonstruovaný na základě dlouhodobého výzkumu jasně ukazuje, že vrcholu intelektuálních, tvůrčích sil dosahují v současnosti lidé kolem 55 let věku. Potvrzuje to i skutečnost, že lidé, kteří později dostali Nobelovu cenu za objevy a vynálezy, učinili tyto objevy a vynálezy téměř výhradně ve věku nad 45 let. Zkoumáme-li životopisy nejslavnějších manažerů světa, pak jen výjimečně dosáhli své hvězdné velikosti ve věku nižším než 40 let, ale spíše ve věku vyšším. A své hvězdné velikosti dosáhli, protože se obklopili nejen tzv. dynamickým mládím, ale především *zkušenými a rozváznými spolupracovníky*, jejichž úsudku mohli věřit.

Stručně řečeno, všechny kategorie práce v 21. století vyžadují znalosti, zkušenosti a emocionální a interpersonální vyzrálost. K tomu nestačí absolvování nějaké školy, ať už připravuje na dělnická nebo nedělnická povolání. K tomu je třeba dosti dlouhé školy života.

Bohužel se na přístupu k zaměstnávání pracovníků vyššího věku podílí i něco, co se neobávejme nazvat hloupostí zaměstnavatelů a manažerů. Jde o podléhání stereotypům, posilovaným přihlouplými americkými filmy a televizními seriály, které ani zdaleka neodrážejí americkou realitu. Mladí jsou dynamičtí, odvážní, flexibilní, nekonvenční, mají rádi změnu, lépe se učí a baží po vzdělávání, můžeme si je vychovat k obrazu svému, jsou to perspektivní pracovníci, je jim třeba dát šanci; staří jsou zkostnatělí, konzervativní, opatrní, nepružní, neperspektivní, nechce se jim nic měnit a nechtějí se učit.

Jako vysokoškolský učitel s dlouhodobou zkušeností s mladými i staršími studenty vím, že zmíněné vlastnosti nejsou funkcí věku. Dlouhodobě jsem zkoumal studijní výsledky svých studentů, protože jsem podle toho upravoval náplň a styl své výuky. Musím konstatovat, že to byly dosti zajímavé údaje. V posledních letech pravidelně mezi studenty s nejlepšími výsledky (nejlepších deset, resp. nejlepších dvacet) převažovali tzv. distanční studenti studující při zaměstnání, tedy lidé v průměru o deset a více let starší než tzv. denní studenti. A co víc, ke špičce většinou patřili i tzv. studenti třetího věku. Rád vzpomínám na MBA kurzy navštěvované často i lidmi, kteří překročili padesátku. Svým přístupem ke studiu, mi obvykle dosti významně ulehčovali práci, a to zpravidla navzdory své značné angažovanosti v zaměstnání. Semináře s nimi byly velmi inspirující a rušné. Právě v kurzech MBA jsem měl možnost porovnávat schopnosti a přístupy lidí různého věku a výsledky porovnávání nesvědčily příliš pro mladé a spíše ještě nezralé jedince.

4. Jak je to tedy s onou výhodností zaměstnávání mladých a nevýhodností zaměstnávání starších?

The Cranfield Project on European/Global Human Resource Management má ve svém dotazníku i otázku, zda se organizace zaměřují na získávání starších lidí (nad 50 let). Výsledky šetření z konce 90. let jsou docela zajímavé.

Údaje uvedené v následující tabulce (tab. 1) se mohou zdát nevýznamné, ale musíme si uvědomit, že šlo o organizace, které se aktivně zaměřovaly na získávání starších lidí. Neznamena to však, že zbývající organizace starší lidi odmítaly. V národních zprávách dokonce některé země (Nizozemí, Belgie, severské země) zdůrazňovaly, že poměrně nízký podíl takových organizací souvisí s tím, že v jejich zemích je nelegální jakákoliv diskriminace při zaměstnávání lidí, tedy i diskriminace na základě věku, a že organizace zaměstnávají lidi výhradně na základě

jejich schopností a mnohé z nich by považovaly zaměření na jakoukoliv věkovou kategorii za diskriminaci těch ostatních, a proto ani nevyhlašují programy, na jaké se ptal dotazník. V každém případě je zarážející postavení České republiky.

Tab. 1: Podíl organizací (%), které se zaměřovaly na získávání starších lidí nad 50 let (uspořádáno podle výše podílu)

| Země | Podíl v % | Země | Podíl v % | Země | Podíl v % |
|---------------------------------|-----------|--------------|-----------|-------------------------------|-----------|
| <i>Tradiční tržní ekonomiky</i> | | Norsko | 3,58 | <i>Transformující se země</i> | |
| Švýcarsko | 13,69 | Belgie | 3,19 | Německo Vých | 7,50 |
| Španělsko | 12,93 | Německo Záp. | 2,58 | Bulharsko | 2,67 |
| Irsko | 10,76 | Švédsko | 2,56 | Estonsko | 1,83 |
| Dánsko | 10,10 | Finsko | 2,07 | Česko | 0,53 |
| Rakousko | 10,00 | Portugalsko | 1,78 | <i>Ostatní země</i> | |
| V. Británie | 9,99 | Itálie | 1,27 | Izrael | 11,86 |
| Francie | 7,50 | Kypr | 1,14 | Austrálie | 5,00 |
| Sev. Irsko | 4,98 | Řecko | 0,74 | Japonsko | 4,37 |
| Nizozemí | 3,85 | | | Tunisko | 3,13 |

Poznámka: Tabulka zahrnuje jen země, které se v tomto období zúčastnily šetření.

Pramen: The Cranfield Project on European/Global Human Resource Management 1998 – 2000. Cranfield, Centre for European/Global HRM 2002.

Při pohledu na uvedenou tabulku nutně vyvstane otázka, proč se v řadě zemí poměrně vysoké procento organizací zaměřuje na získávání starších lidí. Podívejme se do literatury a výsledků výzkumů. Intenzivně se těmito otázkami zabýval a zabývá britský Chartered Institute of Personnel and Development, který došel k následujícím závěrům:^{*)}

- Věk je špatný prediktor pracovního výkonu.
- Je zavádějící spojovat fyzické a duševní schopnosti s věkem.
- Je zavádějící spojovat rysy osobnosti s věkem.
- Více lidí než kdykoliv v minulosti žije aktivně a ve zdraví i ve vyšším věku.
- Věk může být jen vzácně skutečným a přijatelným požadavkem na zaměstnance.
- Společnost i organizace poškozují zastaralé a ničím nezdůvodněné praktiky, týkající se získávání, výběru, povyšování, vzdělávání, propouštění a penzionování pracovníků.

V literatuře však můžeme najít i jiné argumenty, ke kterým ostatně můžeme dospět i na základě prostého selského rozumu. Pracovníci vyššího věku bývají:

- zkušenější, informovanější, mají komplexnější a širší znalosti a dovednosti;
- stabilnější, v atmosféře nepřiliš nakloněné zaměstnávání starších osob si více váží zaměstnání, bývají oddanější a loajálnější k zaměstnavateli;
- pracovníky s vyrovnanějším, spolehlivějším výkonem;
- lepšími týmovými hráči, bývají účinnější v projektových týmech;

^{*)} Porovnej internetové stránky CIPD, resp. Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha. Grada Publishing. 2002, s. 762.

- soudnější, lépe dokáží posuzovat míru rizika, bývají méně zbrklí, nepodléhají tolik módním vlivům a výstřelkům;
- lepšími vyjednávači, školiteli, kouči, mentory;
- častějším zdrojem akceptovatelných a účinných nápadů;
- zběhlejší v mezilidských vztazích, což příznivě ovlivňuje atmosféru na pracovišti a vytváří předpoklady pro omezování výskytu konfliktů;
- informovanější v tom, jak to v organizaci chodí, mívají to, čemu se říká politická inteligence;
- lidmi s rozsáhlejší sítí užitečných kontaktů uvnitř organizace i mimo ni, mívají lepší schopnost vytvářet koalice k prosazování věcí;
- lidmi, nezpůsobujícími tolik úrazů a nehod na pracovišti.

Za výhodu zaměstnávání starších osob se považuje i to, že starší lidé se tolik **nevyznačují přebujelým sebevědomím** způsobujícím chybná rozhodnutí a nezhřídkavé velké škody, jako tomu bývá u mladých lidí, zejména pak čerstvých absolventů vysokých škol. Za výhodu lze považovat i to, že starší lidé, vědomi si toho, že jsou handicapováni věkem, s nímž jsou spojovány nemoci a zhoršený zdravotní stav, se snaží v zájmu udržení si svého zaměstnání minimalizovat výskyt případů pracovní neschopnosti pro nemoc. A mohli bychom nalézt spoustu dalších argumentů.

Jeden z argumentů, který může být jakýmsi varováním před plýtváním talenty představovanými osobami vyššího věku, je to, že pro lidské zdroje v 21. století je charakteristické, soustavné, celoživotní vzdělávání. Celoživotní vzdělávání znamená soustavné rozvíjení a obohacování znalostí, dovedností a osobnosti jedince, které samozřejmě probíhá v čase a u osob vyššího věku vede k větší kumulaci znalostí dovedností a vůbec schopností. Je na tom v podstatě založena i nová koncepce v oblasti řízení lidských zdrojů, která začíná být známa jako **řízení talentů** (talent management).

5. Závěr

Řada zaměstnavatelů či manažerů se domnívá, že lidé vyššího věku jsou neperspektivní, protože půjdou za pár let do důchodu, a tedy jim dlouho nevydrží. Z tohoto hlediska jsou však daleko méně stabilní a méně perspektivní mladí lidé na začátku své pracovní kariéry. Výzkumy prokázaly (včetně výzkumu absolventů vysokých škol zorganizovaného v Polsku, na němž se autor tohoto článku podílel), že lidé na začátku své pracovní kariéry, tedy zhruba během prvních deseti let po ukončení přípravy na povolání, se vyznačují zvýšenou fluktuací, protože tím urychlují svou kariéru, zvyšují si příjem a získávají více zkušeností z různého prostředí, a vlastně si tak zvyšují hodnotu své pracovní síly. Jejich nestabilitu ovlivňuje i to, že jsou ve věku, kdy si zakládají rodinu a snaží se pro ni vytvořit materiální podmínky. Jdou například tam, kde mají větší možnost zabezpečit si bydlení. Jejich osobní priority mohou být, a také často bývají, v určitém rozporu s potřebami zaměstnavatele, zejména s potřebou stabilizovat personál. Orientace na tzv. „mladý a dynamický pracovní kolektiv“ tedy zároveň znamená poměrně vysokou míru fluktuace a určité nebezpečí odlivu podnikového know-how do jiných podniků, a to se všemi dopady na konkurenceschopnost.

Tzv. „mladý a dynamický pracovní kolektiv“ – nehledě na nedostatek zkušeností a obtížnost jejich přejímání od starších, zkušenějších pracovníků – v sobě skrývá i jiná nebezpečí. Především je to větší nebezpečí narušení mezilidských vztahů v takovém kolektivu, kde jsou všichni mladí, dynamičtí a obvykle **silně orientovaní na kariéru**. Vede to k jakémusi vnitřnímu konkurenčnímu prostředí, které může narušovat spolupráci a týmovou práci, vést k nezdravé soutěživosti či dokonce k vzájemným podrazům. Je pochopitelné, že taková atmosféra nemá pozitivní vliv na výkon. A rozhodně takový mladý, homogenní pracovní kolektiv nepřináší výhodu plynoucí z rozmanitosti pracovníků, která je v současné době – jakožto významný zdroj inovací a zlepšování výkonu – v centru zájmu teorie i praxe.

Samozřejmě by se v literatuře dala najít spousta dalších argumentů ve prospěch i neprospěch zaměstnávání starších osob, i ve prospěch a neprospěch orientace na tzv. „mladý a dynamický pracovní kolektiv“. To však není účelem tohoto článku. Ten měl jenom poukázat na škodlivost některých mýtů a módních trendů v zaměstnávání lidí. Je na zaměstnavatelích a manažerech, zda budou o těchto věcech přemýšlet a řídit se zdravým rozumem, nebo zda se nechají unášet módní vlnou, která může v podniku způsobit mořskou nemoc nebo také náraz na útes tvrdé reality konkurenceschopnosti.

Použitá literatura:

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha. Grada Publishing. 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BREWSTER, C. – MAYRHOFER, W. – MORLEY, M. (eds.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* London. Elsevier/Butterworth/Heinemann. 2004. 486 s. ISBN 0-7506-4717-5
- [3] *The Cranfield Project on International Human Resource Management*. Materiály Centre for European Human Resource Management z let 1992-2007. Cranfield. Cranfield University (U.K.)
- [4] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha. Management Press. 2004. 210 s. ISBN 80-7261-116-X.

Adresa autora:

Prof. Ing. Josef KOUBEK, CSc.
Nupaky 178
251 01 Říčany u Prahy
Česká republika
e-mail: jokbk@volny.cz