

VÝZKUM PŘEKÁŽEK A VÝZEV V OBLASTI ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB 50+ A PEČUJÍCÍCH OSOB VE SKUPINĚ 50+

zpráva z kvantitativního a kvalitativního výzkumu
o postavení lidí 50+ a pečujících na trhu práce a ve společnosti



 **ALTERNATIVA**
50+



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

Alternativa 50+, o. p. s.

Kancelář: U Průhonu 1567/7a, Praha 7, 170 00

Sídlo společnosti: Kunětická 2, Praha 2, 120 00



**VÝZKUM PŘEKÁŽEK A VÝZEV V OBLASTI ZAMĚSTNÁVÁNÍ OSOB 50+
A PEČUJÍCÍCH OSOB VE SKUPINĚ 50+**

zpráva z kvantitativního a kvalitativního výzkumu o postavení lidí 50+
a pečujících na trhu práce a ve společnosti

Vydala: Alternativa 50+ v roce 2014

Editorka: Nikola Šimandlová

Grafická úprava: Roman Piják

První vydání v elektronické podobě

Praha 2014

©Alternativa 50+, 2014



Tento projekt je financován z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

ISBN 978-80-905711-2-9

Úvod

Lidé 50+ a specificky pak lidé pečující o závislého člena rodiny patří mezi skupiny obyvatel, které se potýkají s různými potížemi jak v oblasti trhu práce, tak i ve společnosti. Z hlediska nezaměstnanosti a uplatnění na trhu práce patří k nejhroženějším absolventi, lidé s nějakou formou postižení, rodiče vracující se po rodičovské dovolené na trh práce, nízko kvalifikované osoby a právě lidé starší padesáti let a v předdůchodovém věku. Podíváme-li se na statistiky, pak podíl uchazečů o zaměstnání nad 50 let věku tvořil v roce 2013 více než čtvrtinu všech nezaměstnaných. Největší nárůst pak zaznamenala kategorie 55–59 let (téměř o osm tisíc), přičemž větší část nezaměstnaných představovaly v této věkové kategorii ženy (5,5 tisíce žen). (MPSV, 2013: 33–34) Rostoucí nezaměstnanost u této věkové kategorie může mít různé příčiny, zřejmě tou nejzávažnější je obecná situace na trhu práce. Jestliže na necelých 600 000 uchazečů o zaměstnání připadá zhruba 45 000 volných pracovních míst, je těžké pro kohokoli najít si nové zaměstnání. Zde tím pádem ztrácí na přesvědčivosti argument, že práci si najde každý, kdo chce pracovat. Ještě více se pak problém nezaměstnanosti dotýká různých regionů v ČR. Zatímco hlavní město Praha standardně vykazuje nejnižší počet nezaměstnaných (k 31. 1. 2014 to bylo 5,36 %), regiony, jako je např. Moravskoslezský či Ústecký, patří naopak k těm, kde se vysoká míra nezaměstnanosti udržuje na prvních příčkách (Ústecký kraj vykazoval ke konci ledna 2014 skoro 12% nezaměstnanost, Moravskoslezský kraj pak bezmála 11%). (ČSÚ, 2014)

Proč ale u věkové kategorie 50+ neustále vzrůstá počet těch, kteří nemohou najít nové zaměstnání? Na tuto otázku jsme se snažili nalézt odpověď v rámci kvalitativního šetření mezi zaměstnavateli ze soukromé a veřejné sféry i mezi osobami staršími padesáti let na základě hloubkových rozhovorů a také v rámci kvantitativního šetření, které na podzim 2013 pro Alternativu 50+ zpracovala výzkumná agentura SC&C. Nejdůležitější a nejzajímavější výsledky obou výzkumů představíme v následujícím textu, který je rozdělen do tří částí: první část představuje pohled zaměstnavatelů a personalistů na zaměstnance ve věkové kategorii 50+ včetně rešerše opatření na podporu lidí 50+ a zaměstnaneckých benefitů, druhá část Vás seznámí s výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření mezi cílovou skupinou lidí 50+ a ve třetí části naleznete konkrétní příklady dobré praxe ze zahraničí, které mohou sloužit jako inspirace pro zavádění různých opatření a nástrojů v České republice.

Metodologie výzkumů

Alternativa 50+, o.p.s. v rámci projektu *Management věku: nástroj pro boření věkových a genderových stereotypů* uskutečnila v roce 2013 kvalitativní i kvantitativní výzkum zaměřený na téma postavení lidí 50+ na trhu práce. V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedeno celkem 20 hloubkových rozhovorů¹ se zaměstnavateli či personalisty (12 z nich bylo ze soukromého sektoru, 8 z veřejného) a bylo nasbíráno celkem 35 hloubkových dotazníků² mezi dalšími zaměstnavateli z veřejné či soukromé sféry. Otázky směřovaly právě na postavení osob 50+ v dané organizaci, na téma pečujících osob, diskriminace a další témata, jejichž výsledky představíme na následujících řádcích. (Podíl respondentů/-tek dotazníkového šetření podle velikosti pracoviště uvádíme v tabulce č. 1, viz níže.) Dále byly provedeny hloubkové rozhovory s jedenácti osobami ve věkové kategorii 50+ (8 žen, 3 muži), u nichž byl sledován jejich pohled na problematiku nezaměstnanosti starších lidí a na postavení těchto osob na trhu práce a ve společnosti. Mezi lidmi 50+ byl proveden také kvantitativní výzkum na reprezentativním vzorku respondentů/-tek³.

Tabulka č. 1: Podíl respondentů/-tek dotazníkového šetření podle velikosti pracoviště:

Mikro podnik (do 10 zaměstnanců)	8,33 %
Malý podnik (do 50 zaměstnanců)	16,67 %
Střední podnik (do 250 zaměstnanců)	16,67 %
Velký podnik (nad 250 zaměstnanců)	58,33 %
Celkem	100 % (N=35)

Zdroj: Alternativa 50+, dotazníkové šetření, 2013

Cílem kvalitativního výzkumu bylo zjistit postoje zaměstnavatelů a personálních manažerů/-rek k postavení zaměstnanců starších padesáti let a k tomu, jak jsou rozvinuté programy age managementu v českých firmách a zda je o tuto oblast zájem. Druhá část výzkumu se zaměřuje právě na lidi starší padesáti let a jejich zkušenosti se zaměstnavateli, nezaměstnaností a auto/stereotypy, které se jich týkají.

Někteří respondenti/-ky souhlasili s uveřejněním svého jména, jiní si přáli zachovat anonymitu, což respektujeme. U některých výroků je tak uvedeno celé jméno dotazované/-ho, jinde je použita anonymní forma odpovědi.

Cílem kvantitativního výzkumu bylo na reprezentativním vzorku respondentů/-tek zmapovat překážky a výzvy v postavení osob 50+ na trhu práce, tedy s jakými potížemi se na trhu práce potýkají, jakou roli hraje věk, pohlaví, zdravotní handicap či další omezení a zda mají dotazovaní zkušenost s diskriminací na trhu práce a z jakých důvodů.

1/ Do výzkumu byli zapojeni lidé na různých pozicích, jako např. vedoucí personálního oddělení, HR manažer/-ka, referent/-ka, jednatel/-ka, vedoucí oddělení, CEO, předseda představenstva, referent, personalista/-ka, tajemník, vedoucí úřadu apod. Ve všech případech jde o osoby, které jsou dobře seznámeny s personální situací v dané organizaci. Pro zjednodušení tak používáme označení „zaměstnavatelé“ či „personalisté“.

2/ Respondenti/-ky nejčastěji pocházeli z krajů Jihomoravského, Středočeského, Ústeckého a Moravskoslezského, z kraje Vysočina, z hl. města Prahy a tamních obcí.

3/ Kvantitativní výzkum provedený v roce 2013 organizací Alternativa 50+, o.p.s. Výzkum byl zpracován společností SC&C spol. s r. o. na vzorku 3066 osob ve věku 50–64 let ze 4. vlny dat dostupných v rámci SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) za rok 2011 a na vzorku 605 osob ve věku 50–64 let s nadvýběrem osob 50–59 let formou CATI (telefonického dotazování), a to na základě regionu, věku, pohlaví, pracovního statusu (zaměstnaní včetně pracujících důchodců, nezaměstnaní, důchodci včetně předčasných důchodců). Sběr dat formou CATI probíhal ve dnech 21. – 27. listopadu 2013.

Pohled zaměstnavatelů a personalistů na zaměstnance ve věkové kategorii 50+

Jestliže chceme řešit problematiku zaměstnávání a nezaměstnanosti osob 50+ a osob v předdůchodovém věku, je nedílnou součástí zapojení zaměstnavatelů z veřejného i soukromého sektoru. Jelikož jsou to právě zaměstnavatelé, kteří se podílejí na vytváření pracovních míst a rozhodují o tom, které zaměstnance přijmou a které naopak propustí, během rozhovorů nás tedy zajímal pohled těch, kteří mají tyto rozhodovací pravomoci. Ptali jsme se jak na opatření, která pro své zaměstnance v daných organizacích mají, ale také na jejich pohled na zaměstnávání starších osob. Obecně lze říci, že zde existují patrné rozdíly mezi jednotlivými zaměstnavateli, a to z několika hledisek. Zaprvé je rozdíl mezi tím, o jakou organizaci se jedná a co je její hlavní činností. Rozdíly tak spatřujeme mezi výrobními firmami, průmyslovými firmami, finančním sektorem a např. mezi organizacemi, kde převládá administrativní práce. Od formy práce se samozřejmě odvíjí i nastavení personálního řízení dané organizace. Zatímco u některých zaměstnavatelů je možné nastavit kupříkladu flexibilní formy práce, v ostatních firmách, např. s pásovou výrobou, jsou flexibilní formy práce omezeným prostředkem. Rozdíly existují také mezi zaměstnavateli z regionálního hlediska. V Praze převládají zejména administrativní práce, zatímco v Moravskoslezském kraji je více práce manuální. Velké rozdíly samozřejmě existují u malých podniků do 50 zaměstnanců, jiné podmínky si mohou dovolit podniky do 250 zaměstnanců a jiné postavení mají organizace nad 250 osob. Zatímco velké organizace mají pro personální politiku vyhrazené oddělení čítající několik osob a jsou schopné vést uvnitř organizace různé programy či projekty pro své zaměstnance, mikropodniky a malé a střední firmy se někdy potýkají spíše s tím, že nemají dlouhodobější strategii, jelikož je jejich pozice na trhu méně stabilní: „z důvodu špatné ekonomické situace je naším jediným benefitem to, že můžeme zaměstnancům vyplatit další měsíc mzdy“ (z rozhovoru s personálním manažerem z malé firmy).

1.1 Age management

V rámci kvalitativního šetření nás zajímalo několik témat. Jedním z těch hlavních bylo to, zda zaměstnavatelé nějakým způsobem pracují s konceptem **age managementu** (AM) neboli managementem věku (řízení pracovníků zohledňující věk).⁴ Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina dotázaných (86 %) s principem age managementu (dále jako AM) nějakým způsobem pracuje.⁵ Pouze 14 % z nich uvedlo, že s tímto konceptem nepracuje. Jako důvody, proč se s AM v rámci organizace nezabývají, zaměstnavatelé a personalisté uváděli, že k tomu nemají důvod, že jsou malou firmou do 25 zaměstnanců, tuto otázku neshledávali důležitou nebo že u nich převažují mladší zaměstnanci. Jeden zaměstnavatel uvedl, že age management není u nich ve firmě třeba, jelikož zaměstnávají zejména mladé lidi po vysoké škole – age management však zahrnuje všechny věkové skupiny, tedy i absolventy, a nejen osoby 50+, jak se někdy zaměstnavatelé mylně domnívají. Všichni respondenti ale odpověděli, že sledují statistiky svých zaměstnanců, včetně hlediska věku.⁶

Někteří zaměstnavatelé otevřeně uvedli, že se konceptem age managementu přímo nezabývají. Jiní naopak uvedli, že je to pro ně důležité téma: „Věková struktura lidí na trhu práce se mění. Souvisí to zejména s prodlužováním věku odchodu do důchodu a s prodlužováním průměrného věku. Tyto skutečnosti nemůže v dnešní době ignorovat žádná organizace. Úkolem specialistů, kteří se zabývají rozvojem lidských zdrojů, je, mimo jiné, sledovat demografický vývoj a myslet na budoucnost i reálný stav pracovního trhu.“ (vedoucí personálního oddělení ve veřejné správě)

Obecně je zajímavé, jak zaměstnavatelé vnímají věkovou skupinu označovanou jako 50+. Častokrát jsme se setkali s tím, že zaměstnavatelé spíše vidí jako problematictější věk 55+: „Jak to sama vidím, tak si myslím, že v této společnosti 50

4/ Age Management (AM) představuje vytvoření podmínek, které zohledňují věk na organizační úrovni a v řízení pracovních procesů. Opatření AM se týkají širokého spektra činností, jako např.: péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoje pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn podle podnětů zaměstnanců, rozvoje mezigenerační spolupráce, podpory a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoje personálních strategií s přihlédnutím k potřebě AM ad.

5/ Otázka zněla: Uplatňujete jakožto zaměstnavatel zásady age managementu? (Jako je např.: péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, ergonomie práce, řízení směn podle podnětů zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě AM atd.)

6/ Otázka zněla: Jste seznámen/-a s věkovou strukturou ve vašem úřadě?

už ani není to správné číslo, že tím, jak se mění důchodové zákony a jak se prodlužuje délka věku odchodu do důchodu a dají se očekávat demografické problémy, tak si myslím, že číslo 50 není úplně relevantní. A tuto odezvu máme i interně od našich lidí. Jestliže někomu řeknete 50+, tak se ti, kterých se to týká, mají tendenci vůči tomu vymezovat. Protestují: my jsme přece aktivní, normálně fungujeme, pracujeme, tak proč máme najednou spadat do jakési škatulky jenom proto, že jsme dosáhli nějakého věku.“ (HR specialistka v soukromé firmě) Na druhou stranu se v organizaci Alternativa 50+ setkáváme s lidmi, kterým nebylo ještě ani 50 let a kteří nebyli přijati na pracovní pozici právě z důvodu věku. Při pohovoru byla např. osmačtyřicetiletá žena označena jako „stará“ a bylo jí zaměstnavatelem naznačeno, že by si měla již začít vyřizovat starobní důchod.

Zaměstnavatelé uváděli, že podporují zaměstnávání různých věkových skupin (v dotazníkovém šetření se kladně vyjádřilo 86 % dotázaných) a že při organizaci práce jsou brány v úvahu potřeby zaměstnanců různého věku. Avšak již jen 26 % jich uvedlo, že mají nějaké programy podporující zaměstnance 50+. Pro zaměstnance nad 50 let, ale i pro ty ostatní, pak bylo uváděno, že existují konkrétní opatření a benefity, jako např. flexibilní formy práce, pracovní pomůcky (monitory, pracovní židle), penzijní připojištění a životní pojištění, vzdělávací kurzy, mimořádné odměny při dovršení 50 let nebo při odchodu do invalidního či starobního důchodu, zdravotní programy (např. vyšetření na prevenci rakoviny), zajištění úklidu domácnosti a prostor pro péči o rodiče pro pečující zaměstnance apod. Nadpoloviční většina (57 %) uvedla, že u nich používají koučink nebo mentoring jakožto nástroj AM k předávání zkušeností od (profesně) starších k mladším zaměstnancům. Zajímavé bylo, že většina respondentů/-tek (tři čtvrtiny dotázaných) stále udržuje kontakty se svými bývalými zaměstnanci, i když již odešli do důchodu.

Zaměstnavatelé s různými nástroji AM častokrát pracují, aniž by je přímo nazývali age managementem. Koncept age managementu byl mnohdy chápán nejen jako zaměřování se na zaměstnance 50+, ale také jako zaměření se na různé věkové skupiny pracovníků, např. do 30 let, absolventů apod. Pokud jsme se dotazovali přímo na programy pro zaměstnance 50+, tyto programy ve většině případů zaměstnavatelé v ČR nerealizují. Zaměstnavatelé častěji volí spíše univerzální, obecné „balíčky“, z nichž si mohou jednotlivci vybrat dle svých potřeb. Podle jedné z respondentek je totiž zavádění specifických programů „ošemetné“: „Musím se přiznat, že nejsem úplně zastáncem nějakých speciálních úprav pro jednotlivé skupiny zaměstnanců, protože obecně to nevyvolává dobré klima. Když vytvoříte něco pro skupinu junior a zaměříte to na ni, tak se vám ostatní pracovníci naštvou, protože jim bude připadat, že se jim nevěnujete. Když zas vytvoříte něco pod pojmem senior, tak se urazí půlka pracovníků-seniorů, protože jsou nazváni seniory, a zbytek pracovníků se naštvou, protože mají pocit, že se jim nevěnuje pozornost. Jsem tedy zastáncem širších opatření, z nichž si každá skupina může vybrat to, co jí nejvíce pomůže a bude vyhovovat.“ (ředitelka personálního odboru ve veřejné správě) Pokud v dané organizaci existují programy určené jedné konkrétní skupině, jedná se nejčastěji o programy umožňující sladění pracovního a soukromého života zejména rodičů malých dětí, konkrétně pak matek navracejících se po rodičovské dovolené a rodičů dětí v předškolním věku. Obecně pak zaměstnavatelé všem svým zaměstnancům poskytují např. pružnou pracovní dobu, částečné úvazky, neplacené volno nad rámec dovolené, zdravotní programy, čerpání z FKSP,⁷ stravenky, systém Cafeterie (neboli benefity podle potřeb, protože si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj největší hodnotu), příspěvek na penzijní připojištění a další.

Většina dotazovaných ale přiznává, že zejména po roce 2008 došlo k redukci nabízených benefitů pro zaměstnance, což souviselo zejména s ekonomickým vývojem na trhu i na trhu práce. V některých organizacích dostávají osoby nepeněžní či peněžní dary k jubileu 50 let, které se pak i někdy opakují (např. každých 5 let). V jiných organizacích byl však tento benefit zrušen, jelikož si ostatní zaměstnanci stěžovali, že se jedná o nerovný přístup. Dalším typem benefitu je peněžní či nepeněžní dar po odpracování např. deseti či dvaceti let ve firmě. Obecně pak – zejména v organizacích, kde působí odbory – bývá jednání o benefitech a dalších pracovních podmínkách ukotveno v rámci kolektivních smluv. Např. ve VZP mají v kolektivní smlouvě uvedeno, že v případě propouštění, má-li člověk méně než tři roky do důchodu, by neměl být propuštěn bez náhrady a měla by mu být poskytnuta jiná pozice, pokud je to možné. Teprve v případě, že zaměstnanec tuto nabídku nepřijme, následuje výpověď.⁸ Realitou však je, že při hromadném propouštění, které bylo po roce 2008 časté, nelze tento bod mnohdy dodržet, jelikož není nabídka jiných volných pracovních míst.

7/ Fond kulturních a sociálních služeb.

8/ Nabídková povinnost při rušení míst z organizačních důvodů byla v zákoníku práce před rokem 2007.

Příkladem dobré praxe, kde se firma zaměřuje na age management a rovné příležitosti všech pracovníků, můžeme uvést např. program Diversitas České spořitelny, který funguje od roku 2008. Do tohoto programu spadají témata sladování rodinného a pracovního života (opatření pro rodiče i pro osoby 55+, flexibilní úvazky apod.), podpora žen v managementu či podpora zaměstnávání osob se zdravotním postižením. Existuje zde konkrétní program „Sova“ zaměřený na osoby 55+, jehož hlavním cílem je zvýšení motivace pracovníků této věkové kategorie, zejména pak žen, a posílení jejich sebevědomí a podpora zužitkování zkušeností a jejich předávání mladším kolegům/-gyním. Otázka diverzity je důležitá např. i pro další nadnárodní korporaci Vodafone: „Pro Vodafone je celosvětově téma diverzity jedno z ústředních témat. Máme dokonce cíle, kolik jaké genderové diverzity máme dosáhnout, jak a do kdy. A to vše jen proto, že mnohé světové studie prokazují – a my sami to víme také –, že smíšené pestré týmy, rozmanité ve všech směrech, nejen genderově, zkrátka fungují nejlépe. Vytváří se tam jiné klima, jiná atmosféra, uplatňují se tam různé leadership styly a vede to celkově k lepším výsledkům. Jestliže existuje lepší klima, motivace lidí stoupá, motivovaní lidé mají také lepší výkon a ten přináší větší spokojenost zákazníků, a tudíž lepší výsledky firmy.“ (Jitka Schmiedová)⁹

To, že diverzitní týmy fungují lépe, dokazují i různé studie: „Máme několik výzkumů ze zahraničí, které ukazují, že firmy, které mají diverzní rozhodovací orgány, jsou výkonnější. Byl realizován výzkum na Fortune 500 Companies v Americe, kde se ukázalo, že firmy, které mají 3 a více žen v nejvyšších rozhodovacích orgánech, mají asi o 35 % vyšší návrat kapitálu a o 34 % vyšší návratnost akcionářů. Sledovala to také společnost McKenzie. Není to tím, že by byly lepší ženy nebo muži, ale je to z důvodu diverzity. Je lepší mít v týmu ženy i muže, mladší lidi i ty starší, tým je pak inovativnější. Existují čísla a informace o tom, že diverzita má vliv i na byznys, např. produkty a služby, neboť ženy jsou spotřebitelky a utrácejí peníze. Z Ameriky pochází další statistika, že ženy stojí za 89 % nových bankovních účtů. Jsou to ženy, kdo navštěvuje pobočky a rozhoduje se. Existují ekonomicky silné argumenty, proč se to vyplatí. Neděláme to nejen pro to, že to je hezké, ale že to je dobré i pro byznys,“ uvedla Vera Budway-Strobach¹⁰ z České spořitelny.

Diverzita a diverzitní zaměstnávání je přínosné i pro nadnárodní firmu: „Podařilo se nám prosadit třeba v rámci týmu programátorů zaměstnání několika žen, což byla spíše iniciativa personálního oddělení, než že by to chtěli sami programátoři, ale ve výsledku jsou spokojení. Podařilo se nám také do call centra prosadit zaměstnání starších kolegů, což ze začátku nebylo úplně snadné. Měli jsme podporu manažerky call centra, což bylo velmi důležité. Pokud nyní do call centra volají zákazníci, kteří jsou starší, mohou hovořit s protistranou, která je také pokročilého věku, což zvyšuje vzájemné porozumění. Zpočátku lidé v týmu nebyli tímto opatřením nadšeni, a nyní to berou jako běžnou věc. Dnes je vlastně jedno, jestli do týmu nastoupí někdo mladší nebo starší, muž nebo žena. Máme tam také několik mužů, což v call centrech nebývá úplně obvyklé.“ (personalistka nadnárodní soukromé firmy) K diverzitnímu zaměstnávání různých skupin osob je ale leckde ještě cesta dlouhá. Z praxe personálních agentur se ukazuje, že se sám klient, tedy zadavatel výběrového řízení na kandidáty, často diverzitním týmům brání: „Klient zaměstnat starší lidi často kolikrát nechce. Chce plus minus stejně staré zaměstnance, aby jim zapadali do kolektivu. Klienti uvádějí, že i zkusili dát do mladého kolektivu člověka 50+, ale neměli s tím dobrou zkušenost. Při zadání to nikdo nahlas neřekne, ale je nám jasné, že má zájem do daného kolektivu hledat člověka stejně starého, jako je zbytek týmu, tedy věkově mladšího.“ (personalistka soukromé personální agentury).

Důležitou součástí age managementu je mentoring¹¹ neboli přenos zkušeností od zkušeného pracovníka k tomu méně zkušenému. Někteří dotazovaní udávají, že mentoring u nich formálně existuje, míra naplňování jeho hlavního cíle, tedy přenosu zkušeností, se však velmi liší. V některých případech tak jde jen o formální pravidlo, kdy by se nový

9/ V době poskytnutí rozhovoru pracovala Jitka Schmiedová ve společnosti Vodafone jako viceprezidentka pro HR, firemní komunikaci a řízení majetku. Od 1. března 2014 pracuje na pozici ředitelky úseku Lidské zdroje (HR) v České spořitelně. Výroky paní Schmiedové se v této zprávě vztahují k její práci ve Vodafone.

10/ V době poskytnutí rozhovoru pracovala Vera Budway-Strobach v České spořitelně jako manažerka programu Diversitas: rovné příležitosti. Dnes působí jako Diversity manažerka v nadnárodní společnosti Erste Group, pod níž spadá i česká pobočka České spořitelny. Výpovědi paní Budway-Strobach v této zprávě se vztahují k době, kdy působila ještě v České spořitelně.

11/ Mentoring můžeme označit jako proces, kdy profesně zkušenější mentor předává své zkušenosti a znalosti profesně mladšímu kolegovi (mentee). Mentor tak (zejména na pracovišti) působí jako odborný průvodce danou oblastí, a usnadňuje tak práci jak zaměstnavateli díky rychlejšímu zapracování kolegů, tak i novým pracovníkům samotným, kteří se v problematice začnou rychleji orientovat.

kolega měl učit od profesně zkušenějšího kolegy. Často se tomu ale v praxi neděje: „*Mentoring a zaučování tady moc nefunguje, to si přiznejme. My máme v reportingu odchodovost zaměstnanců do roka, ale ne po zkušební době. To je pro nás nesmírně drahý proces. Když někoho zaučujete, a po roce jde pryč, tak nás to stojí strašné peníze: nábor, zacvičení a pak i ten odchod, to také něco stojí,*“ říká personalistka veřejné instituce. Udržet a motivovat zaměstnance by mělo být právě součástí mentoringu. Je to jeden z nástrojů, který se vyplatí jak zaměstnanci (rychleji se v novém prostředí zorientuje), tak zaměstnavateli, který tím rychleji získá zaučenou pracovní sílu a v případě dobrého a kvalitního mentoringu i motivovaného zaměstnance, který po roce nebude hledat nové zaměstnání. Každopádně zavedení fungujícího systému mentoringu, který souvisí i s mezigenerační obměnou zaměstnanců, není záležitost jednoduchá, jež by se dala udělat ze dne na den. Důležitá je systematická, postupná a citlivá práce. **Mentoring a mezigenerační spolupráce** mezi jednotlivými zaměstnanci jsou důležité pro mnoho firem, např. průmyslová firma Arcelor Mittal Ostrava, a.s. zpracovávající ocel a surové železo má problém naopak s nábořem mladých kvalifikovaných lidí. Věkový průměr zaměstnanců této firmy je 43 let a chybí jim mladší, technicky vzdělaní lidé. Zpracování nového člověka není otázkou měsíců, ale spíš roků a trvá tři až pět let. Pokud přijde mladý člověk do firmy, dostane tzv. patrona, tedy člověka s dlouholetými zkušenostmi, který ho učí. Jde o dlouhodobé partnerství, podílí se i na hodnocení práce mladšího kolegy apod. Využívání nástroje mentoringu konkrétně v této firmě je velice důležité a patří k jednomu z nejdůležitějších nástrojů age managementu, s nímž se aktivně pracuje a který se vyplatí zaměstnavateli i zaměstnancům.

V praxi často platí, že výrobní firmy, právě z důvodu komplikací při hledání kvalifikovaných zaměstnanců/-kyň, jsou ochotnější věnovat se age managementu a ergonomickému řešení pracovišť více než administrativní/obchodní provozy, které mají svou výchozí pozici jednodušší.

Zaměstnavatelé také nabízejí svým zaměstnancům různé vzdělávací kurzy, a to jak z oblasti hard skills, které jsou zapotřebí k výkonu práce, tak i z oblasti soft skills (měkkých dovedností), což jsou např. kurzy určené ženám na podporu sebevědomí. Existují různé speciální programy, např. pro rozvoj talentu daných zaměstnanců, kteří mají nějakou specifickou znalost či dovednost. Např. soukromá nadnárodní firma má obdobný program zaměřený na talenty, přičemž tito lidé poté mohou pokračovat na manažerské pozice. Zároveň ale má program určený těm, kteří mají nějakou hlubokou znalost daného odvětví a nemají ambice růst směrem vzhůru, naopak jsou důležití na dané pozici experta. „*Tento program se týká spíš, když to řeknu hloupě, starší věkové kategorie, zatímco program pro talenty volí spíš mladší věková kategorie. Není to tak úplně, ale zhruba to tak vychází.*“ (HR specialista v soukromé firmě) Vzdělávací programy se pak liší dle potřeb zaměstnavatele. Někde jsou důležité např. jazykové kurzy, potřebuje-li zaměstnanec k výkonu svého povolání zejména cizí jazyky, jinde je větší důraz kladen na prohlubování odborných znalostí. Existují i speciální kurzy, např. diplomatická akademie při Ministerstvu zahraničních věcí ČR, která je určená zejména mladým absolventům a kde probíhá nadále celoživotní vzdělávání, jako např. počítačové kurzy, ekonomické kurzy, negociační kurzy a další.

1.2 Nábor uchazečů/-ček

Ze zkušeností organizace Alternativa 50+ při řešení jednotlivých problémů osob nad 50 let při hledání zaměstnání vyplývá, že se tito lidé setkávají s problémy již při samotném ucházení se o zaměstnání. Právě tato oblast se ukazuje jako klíčová a hledání nového zaměstnání je okamžikem, kdy je tato věková skupina znevýhodňována oproti jiným věkovým skupinám a kdy se projevuje řada stereotypů spojených s věkem. Řada lidí po padesátce má negativní zkušenost při rozesílání životopisu a při náboru do zaměstnání. Klienti/-ky poradny Alternativy 50+ sice nemohou ve většině případů přímou diskriminaci na základě věku dokázat, z průběhu pohovoru mají však např. dojem, že je na ně nahlíženo jako na „staré“ a „neschopné“. Jedna z respondentek uvedla, že se na základě jejího věku zaměstnavatel při pohovoru domníval, že nebude umět dobře zpracovat úkol na počítači. Ve výsledku tato respondentka však vypracovala úkol nejlépe ze všech uchazečů o danou pozici. S podobnými předsudky se setkává více našich klientů/-tek. Z praxe jedné personální agentury víme, že k diskriminaci dochází již při výběru životopisů: „*Jestliže máme zadání od klienta, že stojí o dravé a flexibilní lidi, pak na základě věku vyřadíme životopisy starších uchazečů, protože u starších lidí se dravost ani flexibilita nepředpokládá. Klient neřekne rovnou, že nemá zájem o starší klienty, neboť by porušil antidiskriminační zákon*

a na to si všichni dávají pozor. Ale prostě to zaobalí tak, že chce ty dravé, to znamená mladé." (personalistka soukromé personální agentury)

Personalisté/-tky uvádějí, že v posledních letech **přibývá nových žádostí o zaměstnání**. S ekonomickou krizí a stoupající nezaměstnaností jim tak např. namísto obvyklých třiceti přichází tři sta životopisů. Někteří se přiznali k tomu, že takové množství životopisů není možné stihnout pročíst, a proto se zvolí určitá kritéria, v souladu s nimiž se určitý životopis vyřadí hned na začátku, aniž by bylo blíže zkoumáno, co daný člověk skutečně umí a může nabídnout. Mezi těmito kritérii bývá často i věk. Na druhou stranu je ale nutné uvést, že další respondenti/-ky z řad zaměstnavatelů uváděli, že věk při náboru ani při propouštění nehraje žádnou roli a že je pro ně nejdůležitější to, co daný uchazeč o zaměstnání skutečně umí. „Máme pravidlo, že jsme otevření všem věkových skupinám, oběma pohlavím a hendikepu. Šli bychom proti svým vlastním pravidlům a zároveň zájmům o co největší diverzifikaci skupin zaměstnanců,“ říká např. Ondřej Lukáš ze společnosti RWE. Další respondentka, vedoucí personálního oddělení ve veřejné správě, také nevidí při náboru věk jako diskriminační důvod: „Nemyslím si, že by v našem úřadu hrál při výběrových řízeních na zaměstnance věk nějakou roli. Samozřejmě že na každou pozici jsou kladeny jiné nároky a požadavky. Při výběru vhodného uchazeče je však kladen důraz na jeho odbornost, kvalifikační předpoklady, případně dosud vykonávanou praxi apod. Při výběrových řízeních postupujeme v souladu se zákonem č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Dále se samozřejmě řídíme zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů.“

Častokrát však nezáleží jen na daném HR oddělení, ale je nutná i spolupráce s odbornými vedoucími a manažery pracovišť, pro něž je nový zaměstnanec vybírán, jak uvádí např. personalistka soukromé firmy: „Snažíme se to vštěpovat i manažerům. U nás probíhá často vícekolové řízení. V prvním kole se s uchazečem setkává personální konzultant, v druhém kole manažer. Takže to jsou dvě kola, kde by k diskriminaci mohlo dojít. Snažíme se vůbec nezjišťovat takové věci jako věk, děti a tak podobně a pokouším se to vštěpovat i těm manažerům. Tam se to z mé zkušenosti už celkem úspěšně rozvinulo. Oproti situaci před několika lety jsou manažeři poučeni o tom, na co se mohou ptát a na co ne.“ Podle ní se změnilo i povědomí samotných lidí o antidiskriminačním zákoně a ve srovnání s minulými roky sami lidé využívají možnosti na svou obranu v případě, kdy se domnívají, že k diskriminaci mohlo dojít: „Někdy se nám také stává, a to čím dál tím častěji, i když jsou to stále ojedinělé případy, že když nějakého kandidáta nevybereme, tak nás začne obviňovat z toho, že jsme ho nějakým způsobem diskriminovali, ať už kvůli dětem nebo z důvodu věku. Nikdo nás ale zatím nežaloval. V podstatě jsme byli vždy schopni takového kandidáta objektivními argumenty přesvědčit, proč jsme nevybrali zrovna jeho. A že to nebylo kvůli věku. Např. když si stěžuje člověk na diskriminaci kvůli věku, tak mu ukážeme, že jsme vybrali kandidáta, který je ještě starší, takže to diskriminace kvůli věku nebyla. Lidé to zkoušejí, jsou to ale spíš výjimky. Je ale fakt, že takovéto případy jsme dřív vůbec neřešili, a teď jich máme tak tři do roka.“

Při náboru je také možné využívat tzv. „**pozitivního opatření, pozitivní akce**“. Tedy za předpokladu, že o jednu pozici se ucházejí dva kandidáti se stejnými předpoklady a dovednostmi, je možné jednoho z nich upřednostnit. Pozitivním opatřením, které je definováno přímo v antidiskriminačním zákoně, se rozumí rozdílné zacházení za účelem odstranění důsledků diskriminace, předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti osoby k určité skupině znevýhodněné např. z důvodu rasy, etnického původu, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženství či víry či z dalších důvodů uvedených v zákoně. Tohoto nástroje někteří zaměstnavatelé využívají jako např. ve Vodafonu: „Jestliže máme stanoveno, že pozici dostane nejlepší kandidát, a stane se, že se objeví dva takoví nejlepší kandidáti, pak by ta volba, pokud jsou opravdu oba srovnatelně dobří, měla být rozhodnuta v zájmu té části populace, jejíž počet chceme posilovat. To určitě ano. Poskytnu vám příklad ze svého týmu: mám zde ve vedení převahu mužů, takže budu řešit, jak tam dostat ženy. Na nižších pozicích mám ale naopak zase drtivou většinu žen, a tam budu řešit, jak na tato místa získat víc mužů. Takže když budu vybírat z několika kandidátů, tak je mi jasné, že budu-li mít dva stejně kvalitní, tak dám přednost opačnému pohlaví pro různé populace, co jsem teď popsala, abych vyrovnala rozdíly.“ (Jitka Schmiedová, Vodafone)

1.3 Diskriminace

S diskriminací u nábory do zaměstnání se setkává řada klientů/-tek poradny Alternativy 50+. Výjimkou nejsou ani případy, kdy uchazeč/-ka o zaměstnání rozešle na tři sta životopisů a dostane jen několik málo odpovědí, přičemž jen velmi zřídka, spíše v ojedinělých případech, přijde i pozvánka na osobní pohovor. Proč se tak děje, jsme se v rámci výzkumu ptali zástupců/-kyň personální agentury. Jednou z možných odpovědí je již samotná skutečnost proměny na trhu práce. Při úbytku volných pracovních míst a nárůstu zaměstnanosti se na jednu volnou pozici hlásí čím dál více uchazečů/-ek. Jelikož v silách personalistů dle jejich slov často není přečíst a prostudovat stovky životopisů, někdy se stává, že hned na začátku jsou stanovena kritéria – včetně těch diskriminačních, jako právě například věk – a v prvotní fázi jsou vyřazeny životopisy lidí jen např. podle roku narození, fotografie, pohlaví či dalších znaků. S tím také souvisí častý dotaz zejména starších klientů/-tek naší poradny, zda mají do životopisu uvádět rok narození. Většina personalistů/-tek, s nimiž jsme hovořili, uvedla, že datum narození starším osobám doporučují spíše neudávat. Personalista si stejně odvodí, kolik je uchazeči o zaměstnání zhruba let, ale donutí ho to se alespoň do jeho životopisu začíst, což může vzbudit zájem, a starší uchazeč/-ka o zaměstnání má tak vyšší šanci, že bude na pohovor pozván/-a. *„Pravdou totiž je, že uvedení věku někdy kandidátovi uzavře dveře před pozváním na pohovor,“* uvedla personalistka soukromé personální agentury. Na druhou stranu jsme se ale setkali i s případy, kdy personalista vyřadil životopis právě z toho důvodu, že neuváděl rok narození. Dalším možným důvodem diskriminace při nábory je již zmíněné zadání a požadavky na uchazeče. V praxi jsme se setkali s tím, že nebyl brán ohled na to, co daný člověk umí, ale spíše šlo o to, je-li to muž či žena nebo kolik je danému uchazeči let. Klienti personálních agentur si, jak jsme již psali výše, dávají pozor, aby při výběrových řízeních uváděli nediskriminační požadavky. Zadání tak nezní přímo: *„požadujeme mladé lidi do třiceti let“*, ale může vyznít tak, že se hledá vhodný spolupracovník do týmu lidí kolem 35 let, kam starší uchazeči/-ky o zaměstnání nezapadají. Co se týče diskriminace na pracovišti, většina zaměstnavatelů či personalistů se s ní nesetkala, což uvedlo v dotazníkovém šetření 94 % z nich. Pouze dva dotazovaní deklarovali zkušenost s výskytem diskriminace na pracovišti, a to v obou případech s diskriminací na základě pohlaví. Respondenti uváděli, že se řídí antidiskriminačním zákonem a ten je pro ně také hlavním opatřením proti diskriminaci.

Z kvalitativních hloubkových rozhovorů ale konkrétní diskriminační praktiky a případy vyplynuly, jako např. během pohovorů s uchazeči/-kami o danou pozici. Personalisté jednotlivých firem se setkávali s tím, že doporučili manažerovi daného oddělení určité vhodné kandidáty, přičemž od něj dostali jasnou instrukci, že *„matky s malými dětmi za ním posílat nemají“*, že *„za přepážku přece patří žena, muž by s takovým platem neuživil rodinu“*, nebo že *„starší lidi prostě nechce“*. Jakkoli může personalista sebevíc dodržovat antidiskriminační opatření, spolupráce s rozhodovacími osobami je nedílnou součástí, jak diskriminaci předcházet. Podle mnoha odborníků je tak nutné pracovat přímo s manažery a vedoucími daných oddělení, aby k diskriminaci nedocházelo. *„Antidiskriminační zákon a zákony obecně jsou jen kus papíru. Pokud to není zavedeno, nic se nezmění. Dneska už vám nikdo neřekne, že vás neberou kvůli tomu, že jste příliš stará nebo že vypadáte na to, že budete mít brzy rodinu. Ale ty předsudky tu pořád existují a je těžké je prokázat. Proto je nutné pracovat na odbourávání těchto stereotypů,“* uvedla Vera Budway-Strobach. To, že záleží na jednání a chování konkrétních lidí, potvrzuje např. i pracovnice Odboru lidských zdrojů ve veřejné správě: *„Domnívám se, že současná právní antidiskriminační úprava poskytuje dostatečný rámec. Ale ani sebelepší právní úprava nedokáže eliminovat lidský faktor, je-li obecné vnímání starší populace negativní.“* Personalisté často opakovali, že je důležitá osvěta, konkrétně komunikace s manažery a vedoucími pracovníky, kteří si nadále vybírají své zaměstnance. Poradenstvím, představením přínosů a racionálními argumenty je možné dosáhnout mnohé. Ze zkušeností vyplývá, že takováto komunikace a osvěta funguje.

Zaměstnanci bývají kvůli svému věku většinou odmítáni pod záminkou jiných důvodů. Málokdy se stane, že je danému člověku přímo do očí řečeno, že je pro výkon dané pozice příliš starý (i když i s takovými případy jsme se již setkali), častější jsou podle výpovědí dotazovaných případy, které se dají označit za skrytou diskriminaci. *„Je pravda, že se při výběrových řízeních často setkávám i se skrytou věkovou diskriminací. Tam je to tedy hrozné. A to nejen u kategorie 50+, ale i u návratu po mateřské či rodičovské dovolené či u genderové diskriminace. Máme problém i“*

s personalisty. Dá mi velkou práci přesvědčit je, aby neuvažovali diskriminačně. Oni však takto přemýšlejí: prostě si řeknou, že je ten člověk starší, a vyřadí jeho životopis, když tam není uveden datum narození. S tím už jsem se setkala. Nebo naopak datum narození na životopise je, a oni toho člověka nepozvou na pohovor kvůli jeho věku. Snažíme se personalisty i manažery při výběrových řízeních vzdělávat. I zde mám personalistky 55+ a ony se samy takhle chovají a říkají, že to je přirozené, že staršího pracovníka vzít nechtějí. Musím říct, že i mě samotnou překvapilo, jak hluboko je to v těch lidech zakořeněné.“ (personalistka veřejné instituce) S diskriminací na základě věku jsme se setkali i v jiných případech. Například nám vedoucí personalista v dané organizaci říkal, že starší lidé se pomalu učí a brzdí tým, a že jeho cílem je organizaci omladit a starší pracovníky postupně propustit, přičemž jemu samotnému bylo nad 55 let.

Zaměstnavatelé mohou přijímat i **vlastní antidiskriminační opatření**, která mohou fungovat nejen při výskytu případů diskriminace na pracovišti, ale také jaké prevence proti diskriminaci. Například v České spořitelně mají vlastní antidiskriminační klauzuli, interního ombudsmana a manažerku pro etiku, takže zaměstnanci mají kam se obrátit. Ve VZP zase mají od roku 2009 vlastní antidiskriminační opatření, které je pro všechny zaměstnance závazné a vedoucí zaměstnanci mají za úkol seznámit s ním své podřízené. Je v něm vysvětleno, co diskriminace je a co jí není (například že neobdržení odměny neznamena hned diskriminaci). Navíc ve VZP ustanovili pozici tzv. „důvěrného poradce“ neboli důvěrníka, na kterého se zaměstnanec může obrátit a jehož pozice je do určité míry anonymní, aby se to například vedoucí pracovník, který může svého podřízeného diskriminovat, nedozvěděl. Důvěrníci tvoří spolu s personalisty i antidiskriminační tým a jsou poradním orgánem ředitele v otázkách diskriminace a rovného zacházení. Pokud se stane, že se věc nevyřeší, postupuje se generálnímu řediteli. Kromě antidiskriminačního zákona ještě 12 zaměstnavatelů (34 %) v dotazníkovém šetření uvedlo, že mají svá další antidiskriminační opatření, která jsou ukotvena například v pracovním či organizačním řádu organizace, v etickém kodexu, kolektivní smlouvě, zvláštním vnitřním opatření k zamezení diskriminace na pracovišti a k řešení případů diskriminace či ve vzdělávání pracovníků oblasti rovného zacházení a prevence diskriminace při výběru zaměstnanců i na pracovišti.

1.4 Gender

Specifickou skupinou, na niž jsme se během rozhovorů ptali, byli pracovníci/-ce ve věkové kategorii 50+, a to z hlediska pohlaví. Z výzkumu totiž vyplynuly zajímavé postřehy a zkušenosti. Většina respondentů vnímá, že postavení žen a mužů, ať už u nich v organizaci či obecně ve společnosti, je odlišné, přičemž důležitým znakem je právě věk. Velmi často mají organizace soukromé i státní sféry opatření podporující rodiče s malými dětmi – zejména pak ženy – a jejich opětovný návrat do zaměstnání. V tomto ohledu se většina shodovala v tom, že ženy vracějící se po rodičovské dovolené zpět do práce mají situaci ztíženou právě o péči o děti, a skloubení práce a péče o rodinu je tak náročnější. Mnozí zaměstnavatelé a personalisté ale také uváděli, že vnímají složitou životní situaci starších žen, které se nacházejí kolem padesátého roku života. Tato generace je obecně nazývána „**sandwichovou generací**“, neboť lidé kolem 50 let se často ještě starají o své děti (například je podporují při studiu), zároveň však již musejí pečovat o své rodiče či o svého nemocného partnera. Tuto konkrétní zkušenost potvrzuje například Alice Chvojková z České spořitelny:¹² „*Ted' narážíme na problematiku tzv. sandwichové generace, to znamená, kolik toho ženy v této věkové skupině 55+ musí skloubit, a je toho opravdu spousta. Pomáhají s péčí o vnoučata nebo mají samy děti, které třeba ještě studují vysokou školu a o něž se starají anebo které ještě „nevylétly z hnízda“, a do toho už řeší problémy s nemocnými rodiči nebo mají nemocného manžela či partnera, to znamená, že těch problémů je opravdu hodně, a v některých situacích je právě velmi obtížné skloubit pracovní a rodinný život.*“ Nesnadné postavení žen vnímá i Vera Budway-Strobach: „*Všeobecně, nejen v České spořitelně, se s problémy potýkají zejména ženy 55+, které jsou vlastně nejohroženější skupinou na trhu práce. Stále vydělávají méně než muži, přičemž rozdíl činí asi 26 %. Ženy jsou ohroženější tím, že mají nižší platy. Když po padesátce přijdou o práci, je pro ně těžší nalézt novou, nebo pak berou práci i za menší peníze. Jsou také ohroženější chudobou. Ale tak je to celosvětově. A pak když už ta žena nemá partnera a je sama, zvláště když ještě patří do tzv. sandwichové generace, to znamená, že nepečuje jen o své děti, ale i o své rodiče, je v tom bohužel znevýhodněna.*“

Právě z výše uvedených důvodů se na ženy 55+ konkrétně v České spořitelně přímo zaměřili projektem s názvem

12/ V době poskytnutí rozhovoru pracovala Alice Chvojková v České spořitelně. V současné době působí již u jiného zaměstnavatele.

Sova, jehož cílem je zejména retence zaměstnankyň 55+, zvýšení jejich motivace, posílení jejich sebevědomí a také podpora předávání jejich zkušeností mladším kolegyním. Právě na posílení sebevědomí zde existují další motivační kurzy, jelikož právě ženám často chybí sebevědomí k prosazení se. „*Byly to právě ženy, které řekly: potřebujeme poradit, jak se prosadit, jak vyjednávat, jak lépe prodat své výsledky. Kupříkladu je vypsáno výběrové řízení na manažerskou pozici s uvedenými deseti kritérii, která uchazeč musí splňovat. Žena jich splňuje devět, a prostě se nepřihlásí, neboť cítí, že na to nemá. Muž kritérií splní jen šest, a už od začátku se umí prosadit. Snažíme se, aby ženy uměly lépe prodat své úspěchy, a nemyslely si jen, že když pilně pracují, tak si jich někdo všimne. Takhle to bohužel nefunguje. Proto máme ty kurzy pro ženy.*“ (Vera Budway-Strobach)

Velmi často jsme se ve výzkumu setkali také s tím, že zejména na administrativních pozicích pracují převážně ženy, zatímco ve vedoucích pozicích a v managementu firem převažují spíše muži. Je to dáno i charakterem práce, kdy právě práci administrativního charakteru, a zejména pak ve veřejné správě, vykonávají spíše ženy. S diskriminací na základě pohlaví se setkala pracovnice jedné velké firmy: „*Diskriminace tu je rozšířena. Zním manažery, kteří řeknou, že za přepážku nepatří chlap. Prostě vám to takhle řeknou do očí. A když se ho zeptáte, proč si to myslí, tak vám odpoví, že by takovouhle práci muž nikdy nedělal, protože by neuživil rodinu.*“ Na druhou stranu můžeme uvést příklad dobré praxe, kterým je kupříkladu úřad městské části Praha 18, kde podporují a prosazují politiku rovných příležitostí: „*Jsem úřad půl na půl¹³ a třikrát za sebou jsme vyhráli jako úřad půl na půl. Jsem přesvědčen, že je to dobře, že optimální je být na půl, a tahle politika mě oslovila. Je to přínosné i pro atmosféru na pracovišti.*“ (Vladislav Gerhard, vedoucí úřadu městské části Praha 18-Letňany)

1.5 Zaměstnanci 50+ a kariérní růst

Se staršími zaměstnanci se často váží předsudky, že v padesáti letech již nemají ambice profesionálně růst, ale také to, že pro zaměstnavatele znamenají drahou pracovní sílu. Jak to vidí sami zaměstnavatelé? Mají podle nich zaměstnanci nad 50 let ambice profesionálně růst? Platí, že s vyšším věkem člověka roste – především ve veřejné sféře – i jeho plat, a tím se i stává pro svého zaměstnavatele dražším pracovníkem, který je právě z tohoto důvodu mezi prvními, když se začne propouštět?

Pro zaměstnavatele většinou není rozhodující věk, ale délka praxe jednotlivých zaměstnanců. Od toho se také odvíjí platové ohodnocení: „*Platy v rámci kariérního růstu nerostou s věkem, ale s praxí. Naše platové tabulky jsou vázány na praxi. Tudíž sem mohou přijít dva stejní pracovníci, kterým je oběma třicet, a z nichž jeden má desetiletou praxi na úřednické pozici a druhý žádnou, takže jsou i jinak hodnoceni. Není to ohraničené věkem, ale praxí,*“ uvádí např. Vladislav Gerhard z úřadu městské části Praha 18. Což ale také znamená, že s rostoucím věkem – zejména tedy ve státní a veřejné správě, kde je plat vázán na délku praxe – roste i platové ohodnocení. „*Platové ohodnocení je přímo úměrné délce praxe, tedy i věku – čím delší praxe, tím vyšší zařazení do platového stupně v rámci platové třídy,*“ uvádí personalistka úřadu veřejné správy. To do určité míry ovlivňuje i to, zda zaměstnavatel přijme mladšího či staršího člověka. Někteří zaměstnavatelé tak raději přijmou mladšího pracovníka, který sice nemá tolik zkušeností, ale spokojí se s menším platem. Je nutné si však uvědomit, že člověka se zkušeností několika desítek let je těžké nahradit. Kritérium vyššího platového ohodnocení bohužel ale často zůstává tím jediným, jestliže dojde ve firmě k restrukturalizaci, a starší pracovníci se tak nezdárá ocitnou mezi těmi, kteří jsou propouštěni mezi prvními. V poradně organizace Alternativa 50+ se setkáváme s lidmi ve věku nad padesát let, kteří se právě potýkají s tím, že je automaticky od nich očekáváno, že budou pro zaměstnavatele drahou pracovní silou. To je také může vyřadit z pohovoru, když se ucházejí o nové pracovní místo. Můžeme uvést příklad sedmapadesátiletého muže, který posledních zhruba dvanáct let strávil na vedoucích pozicích. Nyní je bez práce a uvedl, že by klidně šel pracovat i za 15 000 Kč hrubého měsíčně, ale že jej nikde nevezmou, jelikož se od něj automaticky předpokládá, že bude pro firmu příliš nákladný.

Co se týče kariérního růstu, pak většina zaměstnavatelů uváděla, že ten platí pro všechny zaměstnance stejně. „*Pokud*

13/ Úřad roku „Půl na půl“ – respekt k rovným příležitostem je soutěž o nejlepší úřad s rovnými příležitostmi pro ženy a muže. Organizuje ji Ministerstvo vnitra České republiky ve spolupráci s Alternativou 50+, o.p.s., Fórem 50 %, o.p.s. a Gender Consulting, s.r.o. již od roku 2007. Cílem soutěže je monitoring a podpora zavádění politiky rovnosti žen a mužů a principů gender mainstreamingu do práce úřadů veřejné správy v ČR.

uvedu příklad, že máme do talentového programu zařazenou kolegyni starší 60 let, asi to mluví za vše," uvedl např. Ondřej Lukáš ze společnosti RWE. Jiní zaměstnavatelé ale poukazovali spíše na to, že starší zaměstnanci/-kyně u nich ve firmě již nemají většinou velké kariérní ambice a „už chtějí mít klid“. V České spořitelně v rámci jednoho výzkumu vyplynulo, že lidé ve věku 50+ preferují spíš růst horizontální, tedy rozšiřovat svoje znalosti, zkušenosti, a že ani tolik netouží po tom posunovat se na manažerské pozice. Což souvisí s tím, že ten, kdo danou ambici měl, se už většinou na nějakou manažerskou pozici dostal. Ambice na kariérní růst také nejsou všechno, jak ze zkušenosti uvádí personalistka soukromé nadnárodní firmy: „Podmínky pro kariéru i pro plat jsou pro všechny zaměstnance stejné. Nehraje roli, kolik je zaměstnanci let, jestli je muž nebo žena. Máme manažery, kterým není ani 30 let, i ty, kteří jsou v předdůchodovém či už v důchodovém věku. Podmínky jsou pro všechny stejné. Druhá věc ale je, jak je to s jejich subjektivními pocity. Zjišťovali jsme to v průzkumu před dvěma lety. A tam vyšlo, že skupina 55+ byla nejvíce nespokojená se svým platovým ohodnocením. Nezahrnovalo to jen plat, ale jakékoli benefity, finanční a nefinanční bonusy. Z analýz, které máme k dispozici, tak pracovníci 55+ nejsou finančně podhodnoceni. Šlo tam spíš o ten subjektivní pocit – firma by podle nich měla ocenit loajalitu těchto starších pracovníků k firmě, nejen jejich výkon.“

Zatímco v soukromém sektoru je kariérní růst – a s tím i platové ohodnocení – spojen velmi úzce s výkonem, ve státní správě je situace již dle charakteru této práce trochu odlišná. Vedoucí pozice jsou zde početně omezené, a jestliže má dané oddělení jedno vedoucí místo a pět zaměstnanců, pak je zde šance jen jedna ku pěti, že se zaměstnanec může stát vedoucím pracovníkem. Zároveň vedoucí činnost může člověk ve státní správě zastávat roky i desítky let, takže získat zde vedoucí pozici není snadné. To potvrzuje i další zaměstnankyně úřadu státní správy, která po patnácti odpracovaných letech dosáhne téměř vrcholu svého kariérního postupu, a pokud se nedostane na post ředitelky úřadu, bude dalších dvacet let na stejné profesní úrovni.

1.6 Komunikace se zaměstnanci

Zjišťování potřeb zaměstnanců a dobrá komunikace s nimi je základem pro předcházení nedorozumění na pracovišti a je užitečná jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele jakožto zpětná vazba. Možnosti a nástroje komunikace se liší podle pracoviště a velikosti firmy. Zatímco v menších firmách a kolektivech funguje komunikace většinou zejména na bázi osobních setkávání a rozhovorů, ve větších a velkých firmách je nutné sáhnout již k systémovějším opatřením. Častokrát tak organizace využívají anonymního dotazování svých zaměstnanců. K běžnému sledování statistik, jako je např. rozložení obou pohlaví ve firmě, počet osob na mateřské či rodičovské dovolené, dle věku, vzdělání apod., organizace využívají i formu anonymního dotazování jakožto dalšího nástroje pro zlepšování personální politiky. Ve velkých firmách také bývá běžná účast odborů a existence kolektivních smluv, které zastupují zaměstnance a s vedením organizace za ně vyjednávají. Některé firmy pořádají i pravidelná setkávání se zaměstnanci, systematicky s nimi komunikují díky průzkumu spokojenosti a motivovanosti. Na základě těchto průzkumů pak mohou být zavedena opatření, která vycházejí vstříc požadavkům zaměstnanců (jako např. na základě průzkumu funguje od roku 2012 ve společnosti RWE možnost využívání home office, neboli práce z domova, u pozic, kde jej lze vykonávat.)

Periodicita komunikace je různá. Může se jednat jak o pravidelná roční sezení zaměstnanců s nadřízenými, tak i o častější menší anketky či pak méně časté výzkumy, průzkumy mezi zaměstnanci apod. Zaměstnanci tak mají možnost vyjádřit se k aktuálním tématům, jako je např. problematika firemních školek, pracovní motivace, ale i dostupnost a kvalita stravovacích služeb ad. Některé organizace mají na svých intranetových stránkách možnost vyjádření (jako např. Magistrát města Olomouce na odkazu „Náměty a doporučení“ či Krajský úřad Jihomoravského kraje na týmovém webu „Kvalita pro všechny“), kde má každý zaměstnanec možnost adresně iniciovat podněty či nápady ke zlepšení. Zaměstnanci také sami mohou klást podněty. Často se tak děje např. ohledně úpravy pracovní doby, kdy na základě vzneseného požadavku může zaměstnavatel vyjít vstříc a domluvit se zaměstnancem individuální plán, je-li to možné. Jako příklad můžeme uvést firmu Electroworld, která bude na základě vznesených podnětů od zaměstnanců zavádět na letní období košile s krátkými rukávy. Potřeby pracovníků sledují např. v jedné soukromé nadnárodní firmě, kde může pracovník

kontaktovat personálního konzultanta, který funguje jako mezičlánek mezi manažerem a pracovníkem. Na základě pravidelných reportů také plánují další vzdělávání, rozvoj či programy na talent management. Na druhou stranu však není vždy možné požadavkům vyhovět: „I zaměstnanci občas vznesou požadavek. Naše hospodářská situace je ale taková, že momentálně šetříme, kde se dá, a jsme rádi, že fungujeme. Vědomi jsou si toho i samotní zaměstnanci, takže je tato oblast momentálně trochu upozaděná,“ říká např. respondent malé firmy. Ve většině firem využívají hodnocení 180 stupňů, na popularitě však začíná získávat i hodnocení 360 stupňů. Velkým problémem u hodnocení spokojenosti zaměstnanců/-kyň však zůstává využitelnost výsledků a realizace návrhů a využití zpětné vazby.

1.7 Flexibilní úvazky pro osoby 50+ a pečující

Zájem o flexibilní formy práce stále roste. Reakce na straně zaměstnavatelů jsou různé. Záleží samozřejmě na charakteru práce, jde-li např. o pásovou výrobu či o práci za přepážkou, kde je jasně stanovená pracovní doba, pak jsou možnosti flexibilních úvazků omezené. Personalisté/-tky se nejčastěji ve své praxi setkávají s požadavky na flexibilní úvazky a jiné rozvržení pracovní doby u rodičů (zejména u žen) po rodičovské dovolené. Ačkoli tyto požadavky na úpravu pracovní doby vznášejí lidé 50+ a starší pracovníci spíše výjimečně, objevují se také a zaměstnavatelé jsou nuceni je řešit: „Znám případ jedné ženy, která se starala o vnučku. Pomáhala dceři při její výchově, a přála by si proto flexibilní úvazek v práci. A setkala jsem se i s případem pečující osoby, kdy zaměstnankyně chtěla kvůli pečování o osobu blízkou úvazek zkrátit. Konkrétně šlo o ženu, která se starala o oba rodiče a chtěla změnit úvazek na poloviční. Nakonec však z práce musela odejít, protože rodiče potřebovali každodenní celodenní péči. Pamatuju si, že daná zaměstnankyně byla na vysoké pozici. Dnes je nezaměstnaná a shání jakoukoli práci.“ (personalistka soukromé personální agentury) Zaměstnanci tak vítají např. pružnou pracovní dobu nebo zkrácený úvazek zejména při sladování rodinného a pracovního života. Jinak obecně podle zkušeností zaměstnavatelů platí, že mladší a zejména starší zaměstnanci požadují spíše celý úvazek. Důvodem je nejčastěji finanční ohodnocení: např. při polovičním zkrácení úvazku klesá úměrně mzda/plat na polovinu, což je pro mnoho lidí velká finanční ztráta. Zejména pak lidé v předdůchodovém věku se obecně snaží udržet v práci na plný úvazek až do dosažení důchodového věku, a to v rámci návaznosti výpočtu starobního důchodu na předchozí výdělek.

Zaměstnavatelé nejčastěji uváděli, že svým zaměstnancům nabízejí tyto formy flexibilní práce: zkrácený a částečný úvazek, flexibilní (pružná) pracovní doba se stanovenou částí pevné pracovní doby, dny osobního volna, neplacené volno, home office (např. 1 den v týdnu) a méně pak sdílení pozic (sdílená pracovní místa) či stlačený pracovní týden (4 dny v týdnu po 10 hodinách). Záleží ale také na individuálních požadavcích vyplývajících z důvodu péče o děti nebo o osobu blízkou či z důvodu dojíždění. Např. v jedné firmě využívají home office často manažeři-muži, kteří jsou tak spokojeni, že mají díky tomu možnost být aspoň jednou týdně s rodinou ve větším kontaktu a nemusejí dojíždět. Home office využívají také pečující osoby, což jsou právě často lidé kolem 50. roku života. V případě pečujících osob se zaměstnavatelé snaží vyjít svým zaměstnancům, kteří pečují o příbuzného, vstříc, i když to neplatí obecně a i pečující osoby se setkávají s tím, že musejí kvůli péči o blízké z práce odejít. „Máme teď případ, kdy vysoce postavená manažerka jde na 3 měsíce mimo výkon funkce na neplacené volno. Umožníme jí postarat se o těžce nemocného rodiče, a jakmile tento stav pomine, plynule se zase vrátit do výkonu funkce. To jsou všechno věci, které jsou zde naprosto samozřejmé, a vím od kolegů z branže, že jinde ne tak zcela samozřejmě, jako i zcela nemožné,“ uvedla Jitka Schmiedová. S požadavky na flexibilní úvazek se setkala i personalistka soukromé nadnárodní firmy: „Nejvíce tyto flexibilní úvazky využívají rodiče nebo maminky s dětmi, když se vrátí po rodičovské dovolené. Starší zaměstnanci o ně mají také zájem, ale jsou to individuální, ne nijak početné případy. Byli to většinou lidé mezi 40–50 lety, kteří měli zájem o nějakou flexibilní formu práce z důvodu péče o svého rodiče. To se pak řeší individuálně. Např. jsme umožnili home office kolegovi, který se staral o svou maminku, nebo jinému, který pečoval o více rodinných příslušníků, tomu jsme ještě i zkrátili úvazek s tím, že se jeho pracovní doba pak zase po čase upravovala. Každá situace je trochu jiná.“ Pečující osoby, které se starají o osobu blízkou, např. o nemocného partnera, rodiče či jiné příbuzné, potřebují skloubit osobní a pracovní život, alespoň po dobu, po kterou tato péče o blízkého trvá. Zaměstnavatelé ve výzkumu odpovídali většinou tak, že se těmto osobám

snaží vyjít vstříc a individuálně se s nimi domluvit na nějaké dočasné úpravě pracovní doby. Jak již bylo nastíněno výše, zaměstnancům je nejčastěji umožněno požádat o pružnou pracovní dobu, časově omezený home office, dále pak o snížení pracovního úvazku či čerpání neplaceného volna. Někteří zaměstnavatelé se snaží své zaměstnance, kteří pečují o někoho blízkého, podpořit třeba i příspěvkem na zdravotní péči, léky apod. Např. v jedné soukromé nadnárodní firmě, kde také v akutních případech nabízejí měsíční neplacené volno s garancí pracovního místa, aby zaměstnanec mohl řešit akutní záležitost i péčí o blízkou osobu. Pro zaměstnance, kteří v dané firmě pracují delší dobu nebo na vyšších pozicích, platí dokonce půlroční sabbatiki.

Personalisté a zaměstnavatelé vnímají ohrožení pečujících osob. Jedna respondentka z úřadu veřejné správy uvedla, že z její zkušenosti to mají obecně těžší ženy: *„Ženy jsou ohroženy více, a to ze dvou důvodů. První je stejný – přetrvává pohled na neperspektivnost zaměstnankyně z důvodu dřívějšího odchodu do starobního důchodu. Druhým důvodem je, že v případě péče o rodiče (ať již své nebo rodiče partnera) to bude právě žena, která převezme tuto úlohu. Z uvedené skutečnosti pramení obava zaměstnavatele, že taková žena bude často v zaměstnání chybět z důvodu ošetřování člena rodiny nebo z důvodu požadavku neplaceného volna, čerpání volna na doprovod do zdravotnického zařízení apod. Ne vždy však jde, s ohledem na charakter práce, umožnit takové ženě např. práci z domova.“* Kdo je a kdo není pečující osobou, to většinou vyplývá až s požadavkem zaměstnance právě např. na úpravu pracovní doby či úvazku z důvodu péče o závislou osobu. Statistiky o pečujících osobách si zaměstnavatelé nevedou, záleží na zaměstnancích, zda tuto skutečnost oznámí. Zaměstnavatelé sami se na tento typ informací neptají, spíše jde o iniciativu zaměstnanců vzniklou na základě potřeby danou situací řešit. Je zde důležitá otevřenost a komunikace se zaměstnanci – jednak zaměstnanec ví, do jaké míry může skloubit pracovní povinnosti s péčí o rodinu, a zároveň i manažeři vědí, jakým způsobem mohou a mají s pečujícím zaměstnancem spolupracovat.

Flexibilní pracovní úvazek souvisí samozřejmě s výkonem práce. Je tak nutné zaškolit i ostatní kolegy a zejména manažery a vedoucí pracovníky, jak pracovat s lidmi, kteří mají nějak upravený pracovní režim. Pro manažery je totiž často obtížné plánovat práci s tím, že má každý zaměstnanec jiný pracovní úvazek či pružnou pracovní dobu, manažeři se dle výpovědí personalistů často těmto formám práce brání, ačkoli naopak jejich zaměstnanci je velmi vítají. Je tak nutné brát v potaz nejen zavádění flexibilních forem práce, ale i následné školení a vzdělávání, jak s těmito zaměstnanci spolupracovat.

1.8 Zaměstnanci 50+ a v předdůchodovém věku

Starší zaměstnanci a zaměstnanci v předdůchodovém věku jsou specifickou skupinou, nelze však říct, že jde o homogenní zaměstnaneckou skupinu. Na jednu stranu patří častokrát k těm, kteří jsou v rámci restrukturalizací míst mezi prvními, které zaměstnavatel propustí. A to právě často kvůli jejich věku. Z naší zkušenosti jsme se setkali právě s tím, že při propouštění nebylo posuzováno pracovní místo, daná pozice a její užitečnost pro firmu, ale byl zvažován (kromě dalších faktorů) i věk, na jehož základě byly právě osoby nad 50 let a zaměstnanci v předdůchodovém a důchodovém věku mezi prvními, s nimiž byl rozvázán pracovní poměr. Jestliže člověk patří do věkové kategorie 50+ a ztratí práci, je pro něj velice těžké nové zaměstnání najít. Jde o jednu z nejsložitějších situací, která se týká skupiny 50+. Z kvantitativního výzkumu, který si nechala Alternativa 50+ zpracovat,¹⁴ vyplynulo, že 40 % lidí odešlo do předčasného důchodu právě z důvodu výpovědi, což bylo nejčastější příčinou.¹⁵ Ojedinelé případy odchodu zaměstnanců do předčasného důchodu zaznamenali v některých institucích v minulosti na základě toho, že pro některé zaměstnance byl odchod do předčasného důchodu výhodný. Nejednalo se ale o hromadný jev, spíše o výjimky a šlo o reakci na změnu zákona apod. Obecně platí, že se starší zaměstnanci snaží udržet v zaměstnání až do dosažení důchodového věku. Pokud odcházejí do důchodu z vlastní vůle a na vlastní žádost dříve, je tomu většinou z důvodu péče o rodinu či ze zdravotních důvodů.

14/ Výzkum zpracovala společnost SC&C spol. s r. o. na vzorku 3066 osob ve věku 50–64 let ze 4. vlny dat dostupných v rámci SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) za rok 2011 a na vzorku 605 osob ve věku 50–64 let s nadvýběrem osob 50–59 let formou CATI (telefonického dotazování), a to na základě regionu, věku, pohlaví, pracovního statusu (zaměstnaní včetně pracujících důchodců, nezaměstnaní, důchodci včetně předčasných důchodců). Sběr dat formou CATI probíhal ve dnech 21. – 27. listopadu 2013.

15/ Na druhém místě odešli lidé do předčasného důchodu na základě výpovědi s mimořádným odstupným (29 %) a na třetím místě pak z důvodu špatného zdravotního stavu (17 %). Pouze 4 % respondentů/-tek uvedla, že odešli dříve do penze proto, aby mohli trávit více času s rodinou nebo aby si užili života (5 % respondentů/-tek).

Na druhou stranu však roste také počet těch, kteří zůstávají v práci i po dosažení důchodového věku – výjimkou nejsou ani případy sedmdesátiletých či osmdesátiletých pracovníků. Nejčastěji jde o ty, kteří mají vyšší dosažené vzdělání (zejména manažerské a odborné pozice), anebo o úspěšné podnikatele.

Z výpovědí personalistů/zaměstnavatelů vyplynulo, že se se žádostmi o odchod do předčasného důchodu setkávají zcela výjimečně. Důvodem takové žádosti bývá většinou péče o rodinu, ať již výpomoc s vnoučaty nebo péče o nemocného člena rodiny, nebo ze zdravotních důvodů. Pokud o předčasný odchod do důchodu zaměstnanec požádá, pak jde o vzájemnou dohodu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a takové situace se řeší individuálně. V rámci reorganizace např. ve VZP někteří zaměstnanci odešli do předčasného důchodu sami, respektive VZP jim poskytla sociální odstupné, které jim vykompenzovalo čas do starobního důchodu, a oni potom mohli jít do řádného starobního důchodu. V tomto případě zaměstnanci využili předčasných důchodů. Dobrovolně ale zaměstnanci do předčasného důchodu většinou neodcházejí. Při odchodu do předčasného důchodu totiž dochází k doživotnímu krácení starobního důchodu, a to v závislosti na době – čím dříve člověk odejde do předčasného důchodu, tím větší jej postihne doživotní krácení starobní penze. Zaměstnanci proto v zaměstnání zůstávají raději až do řádného věku odchodu do důchodu.

V případě propouštění patří, jak již bylo uvedeno, zaměstnanci v předdůchodovém věku k ohroženým skupinám, jelikož bývají mezi těmi, kteří jsou nuceni odejít mezi prvními. Na druhou stranu existují instituce, kde mají právě pro tyto účely dohodu upravující podmínky propuštění pro zaměstnance v této věkové skupině. Např. na Ministerstvu zahraničních věcí ČR (MZV ČR) měli při optimalizaci pracovních míst klauzuli, že nesměl být propuštěn člověk, který měl jen několik let do důchodu. Zde se setkávali spíše s opačným jevem, kdy měli mnoho pracovníků v důchodovém věku (výjimkou nebyli ani osmdesátiletí pracovníci), a ti do penze nechtěli odejít. Jelikož má ministerstvo tabulková místa, což znamená, že mohou přijmout nového člověka až ve chvíli, kdy někdo jiný odejde, byli blokováni v nábore nových zaměstnanců. Dnes je na MZV ČR odhadem asi 5 % zaměstnanců, kteří už jsou v důchodu. I další zaměstnavatelé evidují zaměstnance, kteří po dosažení důchodového věku zůstávají: v RWE mají například zaměstnance starší 70 let, na Ministerstvu kultury ČR představovala v roce 2012 skupina zaměstnanců 60+ 16,13 % všech zaměstnanců. Jinde odejdou zaměstnanci do starobního důchodu a se zaměstnavatelem si vyjednájí buď zkrácený úvazek, nebo práci na dohodu o pracovní činnosti. Organizace si dělají i průzkumy mezi staršími zaměstnanci a zjišťují jejich zájem o setrvání v práci i po dosažení důchodového věku. Tyto informace jsou důležité i pro vedení a manažery, kteří mají určitý mzdový rozpočet a potřebují vědět, s kým mohou nadále v týmu počítat. Při rozhodnutí zůstat v práci i po dosažení důchodového věku je tak dobré tuto skutečnost projednat i s nadřízenými, aby i oni mohli s daným pracovníkem do budoucna počítat. Naopak firmy, jejichž pracovníci vykonávají těžkou manuální práci, se téměř nesetkávají s tím, že by u nich pracovníci zůstávali i po dosažení důchodového věku, neboť práce je často velmi fyzicky náročná a lidé bývají vyčerpaní. Při rozhovorech jsme se setkali i s tím, že starší zaměstnanci čerpají stále i další výhody, jako je např. finanční či nefinanční dar při dosažení 50. roku života, odměna při odchodu do důchodu, poskytování sociální výpomoci bývalým zaměstnancům apod. Tyto odměny jsou však čím dál tím méně časté a dochází spíše k jejich redukci.

Po odchodu do starobního důchodu udržují často zaměstnavatelé s bývalými zaměstnanci i nadále kontakt. Např. v RWE pro tento účel zřídili **Klub bývalých zaměstnanců**, odborová organizace Ministerstva kultury ČR pořádá pravidelná setkávání seniorů/-rek (bývalých zaměstnanců/-kyň). Na jiném úřadu státní správy se udržuje kontakt přes odborovou organizaci a **Klub seniorů**, který sdružuje bývalé zaměstnance, je na ně pamatováno i v kolektivní smlouvě, kdy senioři mohou dvakrát ročně jet na výlet za peníze z Fondu kulturních a sociálních služeb. Bývalí zaměstnanci v seniorském věku také mohou využívat stravovacích služeb úřadu a docházet na obědy za stejných podmínek, jako mají stávající zaměstnanci.

Jako příklad dobré praxe můžeme uvést opatření soukromé nadnárodní firmy, která se zaměřila právě na věkovou skupinu svých pracovníků 55+. Zjistili, že tato věková skupina začíná mít obavy, jak z odchodu do důchodu, tedy z vývoje vlastní osobní situace, tak z toho, jak se v době těch pěti až sedmi let před důchodem bude chovat zaměstnavatel.

Na základě toho začala firma se zaměstnanci více komunikovat a zjišťovat, kteří z nich se chystají v následujících třech letech odejít do penze. Radila jim, co je nutné udělat před podáním žádosti o důchod, které dokumenty je potřeba zařídit, zda se zaměstnancům vyplatí odejít do předčasného důchodu apod. Na to konto připravili pro své zaměstnance vlastní informace, kde bylo uvedeno, jak se na důchod připravit a co všechno je potřeba si zajistit. Dané informace pomohly i další skupině zaměstnanců, a to lidem kolem 30–40 let, jejichž rodiče se nacházejí v situaci, kdy odcházejí do důchodu. Dané opatření přispělo i ke zvýšení komunikace mezi těmito dvěma skupinami zaměstnanců.

1.9 Stereotypy týkající se lidí 50+

Lidé ve věkové skupině nad 50 let tvoří velmi heterogenní skupinu. Zatímco jeden může pracovat jako dělník v továrně, druhý může být ředitelem společnosti. Věk je tedy jediným pojítkem. Kariéra a osobní i profesní zkušenosti jsou u lidí nad 50 let velice rozdílné, a nedá se tak o všech jednoznačně a s jistotou tvrdit, že mají stejné vlastnosti a předpoklady či nedostatky pro výkon daného povolání. I přes tuto jejich různost se však, co se týče lidí 50+, stále setkáváme s předsudky, které s nimi bývají spojovány. Na jejich základě se stává, že starší lidé nebývají kvůli domnělým vlastnostem zváni na pohovor či bývají mezi těmi, kteří jsou propuštěni mezi prvními. Ptali jsme se tak zaměstnavatelů a personalistů, jak vnímají osoby 50+ a jaké stereotypy, ať už pozitivní či negativní, se staršími pracovníky spojují. V dotazníkovém šetření jsme se tak tázali např. na to, zda podle zaměstnavatelů s rostoucím věkem klesá i pracovní výkonnost: podle 51 % z nich pracovní výkonnost klesá, podle 49 % tomu tak není. Respondenti/-ky uváděli, že to velmi závisí na typu vykonávané profese – např. u dělnických profesí pracovní výkon s věkem klesá, u prací administrativního charakteru tomu tak být nemusí. Ptali jsme se také na to, v kolika letech se podle respondentů/-tek člověk nachází v předdůchodovém věku a kdy by jej již označili za seniora. Odpovědi nejčastěji uváděly, že je to kolem 60. roku života (9 odpovědí), na druhém místě pak bylo v 55 a na třetím místě v 58 letech. Průměrná odpověď zněla, že člověk je v předdůchodovém věku v 58 letech. Další dva respondenti uvedli, že podle nich se zaměstnanec nachází v předdůchodovém věku cca 1–2 roky před odchodem do starobního důchodu. Za seniory lze podle respondentů/-tek označovat lidi od 60 až 65 let, přičemž průměrný věk, kdy byl člověk označen jako senior, je 62 let. To odpovídá i statistikám, které uveřejnil Český statistický úřad na základě mezinárodního zkoumání. Z nich vyplynulo, že v České republice je člověk považován za seniora kolem 60 let: ženy jako počátek stáří uváděly věk 60,3 let, zatímco muži se cítí být staří již ve věku 59,1 let.¹⁶ Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že zaměstnanci nad 50 let jsou spíše vnímáni jako loajální k zaměstnavateli a jako zdroj cenných informací. Umějí zhruba průměrně pracovat s počítačem, hůře je ale vnímána jejich jazyková vybavenost, a spíše jsou ochotni se učit novým věcem. Pro zaměstnavatele hraje také roli, že se tito zaměstnanci nemusejí starat o malé děti a že jsou ochotni věnovat práci více času. Zaměstnavatelé také uváděli, že lidé v předdůchodovém věku jsou více ohroženi propuštěním než jejich mladší kolegové.

Mezi **pozitivní stereotypy** panující o lidech 50+ řadili respondenti/-ky nejčastěji následující: nadhled, škola života, intuice, vedení týmů, loajalita, spolehlivost, pečlivost, ochota řešit i složitější a dlouhodobější problémy, nízká pracovní fluktuace, životní a pracovní zkušenosti a dovednosti nabyté praxí, bývají skvělými mentory pro nově nastupující kolegy, jsou odborníci, (rozumově) zralí, mají (pracovní i osobní) kontakty a rozhled.

Mezi **negativní stereotypy** pak patří tyto: jsou málo flexibilní a nemají tak velké pracovní nasazení, bývají méně otevření vůči změnám, bývají více unavení, neschopni se učit, přijímat nové poznatky, přicházet s novými věcmi, jsou málo kreativní a dynamičtí, příliš zatíženi svými stereotypy a návyky a klesá jejich pracovní tempo a výkonnost, mají menší přizpůsobivost tempu vývoje techniky a práci s technickými prostředky, jsou zatíženi péčí o vlastní rodiče, mají klesající fyzickou zdatnost (pro manuální profese), neumějí cizí jazyky.

Na druhou stranu jsme se často setkávali s názorem, že se nedá takto paušalizovat a generalizovat, že je nutné brát každého individuálně a povznést se nad tyto předsudky, které vůči lidem 50+ panují. Např. v jedné firmě mají jak profesionály ve věkové skupině 50+, kteří jsou jazykově prvotřídně vybaveni včetně počítačové gramotnosti, tak

16/ RYCHTAŘÍKOVÁ, Jitka. Individuální versus demografické stárnutí. *Statistika & my* [online]. [cit. 30. 7. 2014]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2014/07/individualni-versus-demograficke-starnuti/>.

také zaměstnance, po nichž nejsou počítačové znalosti vyžadovány. Záleží to zejména na charakteru konkrétní práce a na daných jednotlivcích a dalších okolnostech, jako je zdravotní stav, typ vykonávané práce, povaha pracovníků, jejich vlastnosti atd. Aneb jak uvedl respondent úřadu veřejné správy: „*Jak říkával pan Werich: ‚Někteří by tady mohli být dalších 400 let a pořád by nám měli co říci. Na druhou stranu znám spoustu čtyřicetiletých, kteří by tu už 200 let nemuseli být.‘ Nelze tedy jasně stanovit, kdy se člověk nachází v předdůchodovém věku a kdy je senior.*“ Velmi často však na straně zaměstnavatelů zůstává pouze u formálních deklamací. Jak uvedla např. Vera Budway-Strobach: „*Pořád převládají stereotypy, že lidi nad 50 let jsou staří důchodci, kteří sedí na lavičce v parku a mají jen pár tisíc na účtu, což už dávno není pravda. Tato skupina je bohatší a firmy, které ji umějí oslovit, budou do budoucna ve výhodě.*“ Je nutné sledovat nejen věk, ale i charakterové vlastnosti jednotlivců, schopnost spolupráce, empatii atd. V současné době již neplatí, že starší lidé neumějí pracovat s počítačem a že neovládají cizí jazyky: jestliže dennodenně v rámci své profese někdo s počítačem pracuje, pak s ním také umí zacházet. Např. padesátiletá účetní bude možná daleko lépe umět ovládat excelové tabulky než mladý člověk. Nálepkování lidí je proto nepřijatelné i pro další personalistku: „*Znám samozřejmě lidi, kteří už jsou opotřebovaní všemi těmi zkušenostmi, změnami, už jsou zahořklí z křivostí, které se jim udály, a nemají žádnou energii, a tito lidé jsou pak hůře uplatnitelní na trhu práce. Neuvědomují si to ale ani si to nepřipouštějí a to, že nejsou zváni na pohovory do práce, berou jen jako další křivdu. Na druhou stranu však je věk značně individuální záležitost, neboť někdo je vyřízený ve 20 letech, jiný je v 70 letech tak při síle, že mu můžeme závidět. Ani vlastně nevím, kde se vzalo to 50+. Zním řadu lidí, kteří jsou fantastičtí teprve ve věku nad padesát let, protože mají vyřešené problémy a dluhy, mají zkušenosti, velkou energii, šarm a humor, jsou kořením pro tým, jsou fit, sportují a chtějí si život užít. Už z nich spadly takové ty do té doby běžné starosti. Není možné se tedy proti lidem 50+ jednoznačně vymezovat a nějak je generalizovat.*“ Na předsudky platí také tvrdá data a silné argumenty: např. mínění, že padesátiletý člověk půjde brzy do důchodu, se dá vyvrátit argumentem, že tento člověk musí pracovat ještě dalších zhruba 14 let. To na daného pracovníka poskytuje již jiný náhled a zaměstnavatele to může přesvědčit o tom, aby staršího pracovníka zaměstnal.

Je ale také důležité nestavět generace proti sobě. Poukazování na nedostatky u osob 50+, stejně tak jako u mladých absolventů, se nedá paušalizovat. Každý má jiné zkušenosti, a stejně jako se nedají generalizovat vlastnosti a dovednosti lidí nad 50 let, není možné paušalizovat ani vlastnosti mladších pracovníků. V době, kdy se posouvá hranice věku odchodu do důchodu a kdy se budeme v zaměstnání čím dál častěji potkávat se staršími zaměstnanci, je užitečné pozorněji vnímat rozdíly mezi jednotlivci patřícími do generace zaměstnanců ve věku nad padesát let. U věkově starších kategorií zaměstnanců nalezneme také aktivní a kreativní osobnosti, se zkušenostmi a potřebnými znalostmi. Je dobré je mít ve svých týmech a ve spolupráci s nimi se učit mezigenerační solidaritě, která má ve výsledku přínosy jak pro starší, tak i pro mladší pracovníky. Mentoring, tedy pracovní zaučování (často také věkově) mladšího zaměstnance starším zaměstnancem, funguje např. v České spořitelně: „*Mentoring jednoznačně využíváme a máme s ním velmi dobré zkušenosti. Hodně se nám osvědčilo představit manažerům výhody, které jim mezigenerační spolupráce a diverzita na pracovišti přinese. A to výhody naprosto hmatatelné, což je pro manažery důležité, protože ti jsou zaměřeni na čísla a na výsledky. Třeba doložit, že diverzitním týmům se daří lépe plnit obchodní plán. Přínosy platí i pro zaměstnance samotné, kteří tak vidí, že mezigenerační dialog funguje a že i pracovní prostředí je příjemnější. Lépe se jim tedy pracuje, tým funguje perfektně, podnikají se společné akce apod.*“ (Alice Chvojková)

1.10 Vnímání postavení lidí nad 50 let na trhu práce a ve společnosti

Jako nejohroženější skupiny na trhu práce personalisté zřejmě nejvíce vnímali matky po rodičovské dovolené a právě osoby 50+ a absolventy. Uváděli, že obavy zaměstnávat lidi nad 50 let jsou ze strany zaměstnavatelů často neopodstatněné – neboť i jim bude jednou padesát – a **že problém leží již v samotném společenském nastavení, kdy převládá tzv. kult mládí a kdy jsou právě se staršími pracovníky spojovány negativní stereotypy**, které jim následně brání v uplatnění se na trhu práce. „*Ve společnosti je uměle posilováno negativní vnímání starších osob – kolik finančních prostředků se musí vyčlenit na důchody, kolik musejí zdravotní pojišťovny věnovat na jejich léčení atd. Zatímco by bylo potřeba zajišťovat prostředí pro bezpečný život, usnadňovat jim možnost pohybu, vytvořit podmínky pro důstojné stáří a*

stejně důstojný odchod ze života. Je třeba si uvědomit, že každý jednou zestárne, a to, co bychom nyní budovali pro současnou generaci seniorů, budujeme svým způsobem vlastně i pro sebe,“ uvedla respondentka z Odboru lidských zdrojů z úřadu veřejné správy. Podpora stárnoucí pracovní síly a zaměstnávání starších pracovníků je ale důležitá i pro společnost jako takovou, nejen pro danou firmu: *„Pokud lidé nad 50 let přicházejí o práci a firmy je nechtějí zaměstnávat, může také dojít k nějakému sociálnímu problému. Je pořád lepší, aby lidé nad 50 let měli práci, než aby byli závislí jen na podpoře. Když někdo pracuje, tak také odvádí daně, na to člověk nemusí být ekonom. Je to lepší pro stát, pro společnost i pro toho člověka samotného,*“ uvedla Vera Budway-Strobach.

Personalisté uváděli, že po ztrátě stávající práce již lidé nad 50 let nemají tolik možností sehnat novou, pokud zrovna nemají nějakou unikátní znalost či dovednost. Jako více znevýhodněné jsou spíše vnímány ženy, jelikož ty se ve věku kolem 50 let mohou stát pečujícími osobami. Bývají pak často nuceny ze zaměstnání odejít a po tomto výpadku na trhu práce je pro ně složité si nalézt nové zaměstnání. Zároveň byli ale také muži uváděni jako ti, kteří – např. ze zdravotních důvodů po celoživotní manuální práci – těžko najdou další uplatnění.

Každopádně jestliže je situace na trhu práce neuspokojivá, pak najít zaměstnání je problémem pro všechny, bez ohledu na věk, pohlaví či praxi, ačkoli určité skupiny to tím pádem mají ještě složitější. Rozdílná je také situace v různých regionech – situace je jiná v Praze a např. v Moravskoslezském kraji, a to jak vyšší nezaměstnanosti, tak i typem práce, která se zde povětšinou vykonává.

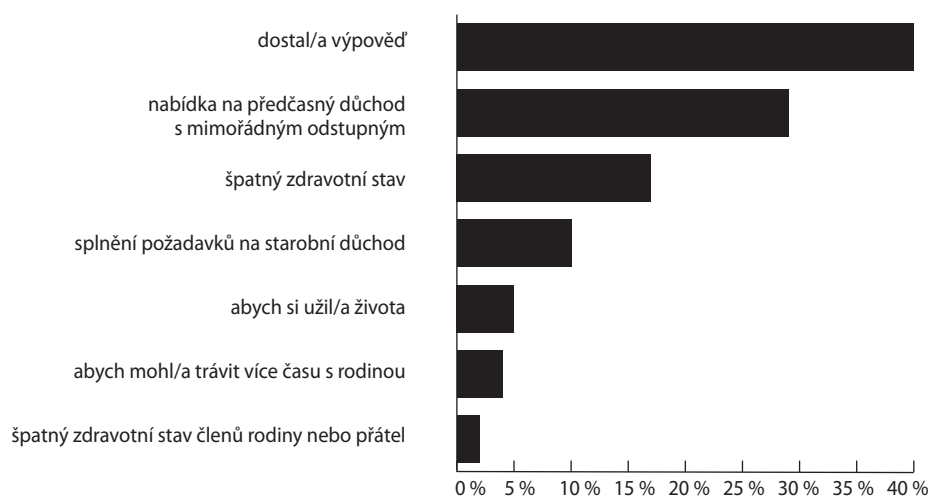
Výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření mezi cílovou skupinou lidí 50+

Jací jsou vlastně lidé ve věku nad padesát let? S jakými obtížemi se na trhu práce potýkají, s čím se setkali, jakou mají zkušenost? Na tyto a další otázky jsme se snažili najít odpověď jednak na základě kvantitativního šetření¹⁷ a jednak na základě hloubkových rozhovorů s osobami 50+ v rámci focus groups¹⁷. Nejprve si zde představíme výsledky z kvantitativního šetření a následně tato data doplníme výstupy z kvalitativního výzkumu.

Kvantitativní výzkum mezi lidmi 50+

Z kvantitativního šetření obecně vyplynulo, že v České republice se generace 50–64 let snaží udržet na trhu práce do důchodového věku, a to zejména z finančních důvodů, a dále ze strachu z obtížného hledání nového zaměstnání. To, že je ve věkové kategorii 50+ obtížnější nalézt nové zaměstnání, dokazuje i fakt, že polovina respondentů/tek výzkumu ve věku 50–64 let byla dlouhodobě nezaměstnaná (déle než 1 rok). V této kategorii se ale také nacházejí lidé, kteří uplatnění na trhu práce hledají i déle než tři roky. V kategorii 55+ pak za rok 2012 bylo 22,7% osob dlouhodobě nezaměstnaných. Nezaměstnanost a dlouhodobá nezaměstnanost jsou také často důvodem k dřívějšímu odchodu do důchodu, který volí zejména ti, kteří už by jen velmi obtížně získali práci, a ti, kteří vykonávají spíše namáhavou manuální práci. Například zatímco ve věku 55–59 let pracují ještě dvě třetiny mužů, ve věkové kategorii 60–64 let jich pracuje pouze necelá čtvrtina. Žen ve věku 55–59 let je již celá polovina v důchodu. V mezinárodním srovnání má Česká republika třetí nejvyšší procento lidí ve věku 50–64 let, kteří jsou již v důchodu. Obecně však platí, že předčasné důchody jsou nevýhodné jak kvůli následnému krácení starobního důchodu, tak kvůli omezené možnosti přivýdělku, a neřeší situaci lidí obtížně uplatnitelných na trhu práce v předdůchodovém věku. Pro odchod do předčasného důchodu uvedlo 40 % respondentů/-tek v kategorii 50–64 let jako nejčastější důvod výpověď ze zaměstnání. Ztráta zaměstnání je tak nejčastějším důvodem odchodu do předčasného důchodu. Dalšími uváděnými důvody jsou předčasný důchod s mimořádným odstupným (29 %) a špatný zdravotní stav (17 %). Pouze 5 %, resp. 4 % respondentů/tek uvedlo, že do předčasného důchodu odešli proto, aby si více užili života či mohli trávit více času s rodinou. (Viz graf číslo 1.) Tento fakt odbourává mýtus, že lidé chodí do předčasného důchodu proto, aby se mohli „věnovat své zahrádce a vnoučatům“. Ve většině případů odchází lidé do předčasného důchodu proto, že dostali výpověď a nové zaměstnání již zkrátka nenašli.

Graf č. 1: Důvody pro odchod do důchodu

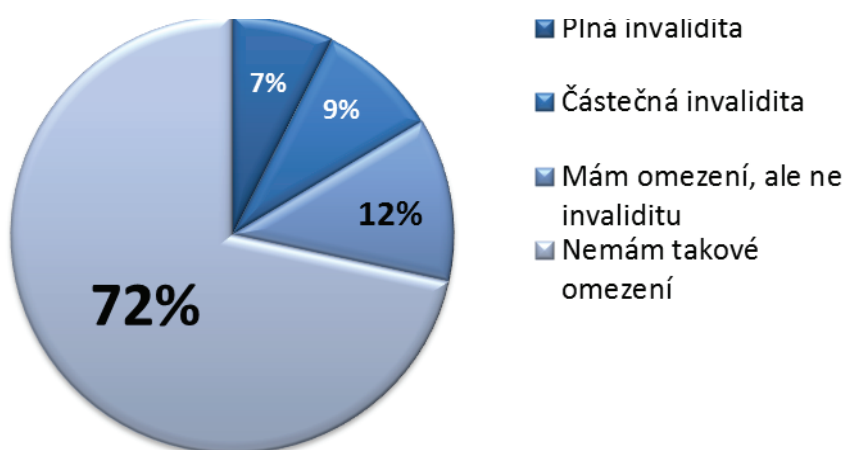


Zdroj: Kvantitativní výzkum Alternativy 50+, 2013

17/ V roce 2013 uskutečnila Alternativa 50+, o.p.s. kvalitativní výzkum mezi lidmi staršími 50 let. V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedeno celkem jedenáct hloubkových rozhovorů s lidmi ve věkové kategorii 50+ formou focus groups, tedy kvalitativní metodou založenou na skupinových hloubkových rozhovorech. U lidí starších padesáti let byl sledován jejich pohled na problematiku nezaměstnanosti starších lidí a na postavení těchto osob na trhu práce a ve společnosti.

Respondenti/-ky také jako problém často uváděli kombinaci hendikepů jako například věk a nějaké zdravotní omezení či věk a pohlaví a jejich další kombinace. Pouze necelé tři čtvrtiny respondentů/-tek nemají zdravotní problémy, které by je pracovně omezovaly (viz graf č. 2). Problém s nalezením práce tak mají např. lidé v částečném invalidním důchodu, kteří by uvítali práci na částečný pracovní úvazek, jelikož by práci na plný úvazek fyzicky nezvládli. Problémem ale je, že práce na částečný pracovní úvazek je obecně nedostatek a finanční ohodnocení je velice nízké. Řešení nalezení práce na zkrácený pracovní úvazek tak dle výzkumu není pro skupinu 50–64 let příliš vhodné. Jednak jsou zkrácené úvazky v současném nastavení poměrně nedostupné a jednak je jejich finanční ohodnocení nižší než práce na plný úvazek, přičemž objem práce často zůstává u zkrácených úvazků stejný jako u plných úvazků. Generace 50+ je také označována jako tzv. „sendvičová generace“, neboť na jedné straně tito lidé ještě nemají osamostatněné odrostlé děti, na druhé straně se ale již musejí starat o nemocné rodiče či partnera. Tyto pečující osoby se pak nalézají v těžké životní situaci, kdy je pro ně velmi obtížné skloubit pracovní a osobní život s péčí o rodinu.

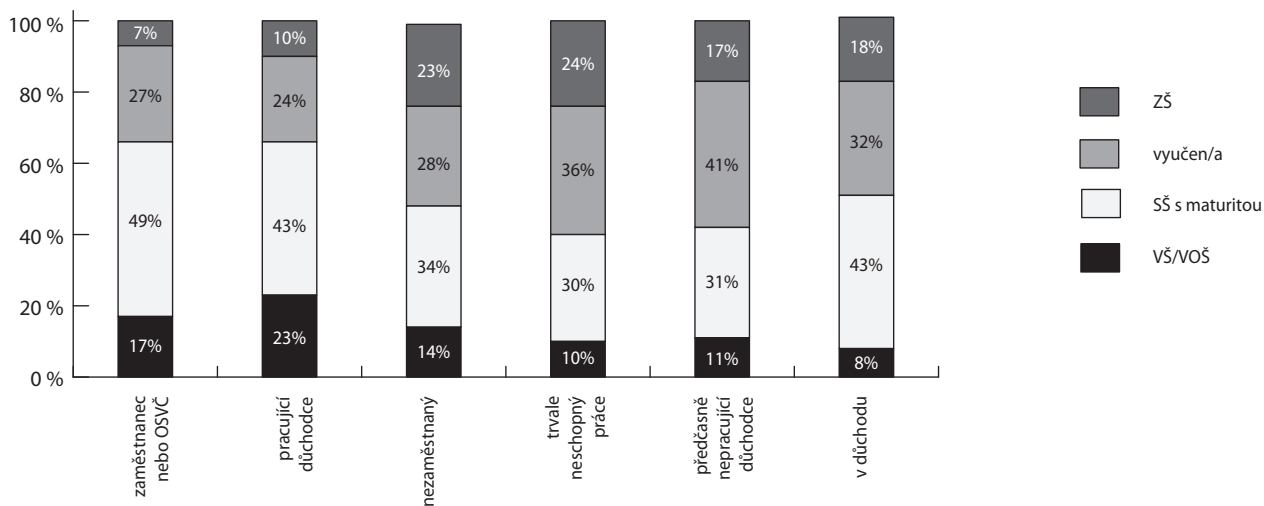
Graf č. 2: Zdravotní důvody omezující uplatnění na trhu práce



Zdroj: Kvantitativní výzkum Alternativy 50+, 2013

Vliv na získání nové práce má také dosažené vzdělání. Zatímco lidé s nižším vzděláním zastávají častěji manuální práce a odcházejí dříve do důchodu, lidé s vyšším dosaženým vzděláním naopak volí pozdější odchod do důchodu (zejména na manažerských a odborných pozicích) a déle ekonomicky aktivní zůstávají také úspěšní podnikatelé. Čím vyšší vzdělání respondenti (50–64 let) mají, tím déle se věnují profesnímu životu. Vliv vzdělání a pracovního statusu nám ukazuje graf číslo 3:

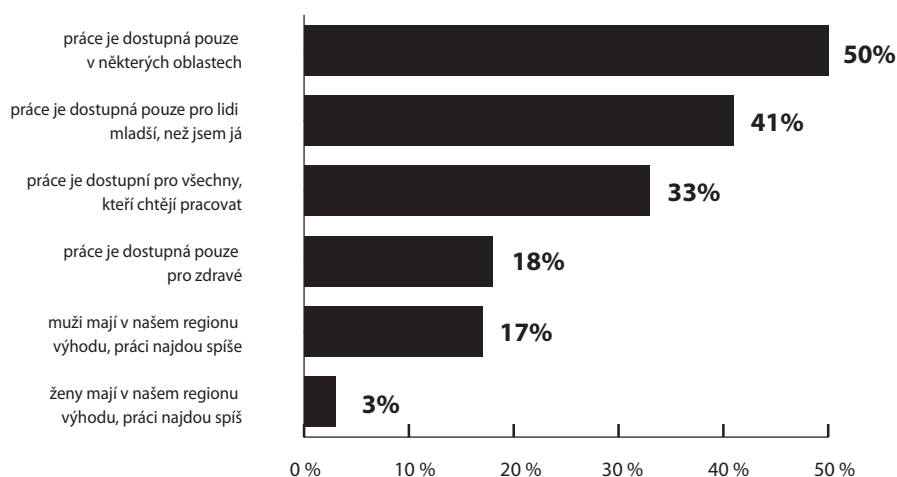
Graf č. 3: Vliv vzdělání na uplatnění se na trhu práce



Zdroj: Kvantitativní výzkum (data SHARE) Alternativy 50+, 2013

Z kvantitativního výzkumu i z rozhovorů vyplývalo, že situace se také liší v regionech. Např. 50 % respondentů/tek ve věku 50–64 let souhlasilo s tvrzením, že práce je dostupná jen v některých oblastech či profesích, 41 % uvedlo, že práce je pouze pro mladší lidi. Negativněji vnímají svou pozici spíše ženy než muži – pouze tři procenta z nich uvedlo, že ženy mají v daném regionu výhodu si spíše práci nalézt. (viz graf číslo 4) Velké rozdíly v životním stylu a perspektivě jsou tak např. mezi Prahou, středními Čechy a malými obcemi či příhraničními oblastmi. Pracovní nabídky a příležitosti na trhu práce se mezi regiony výrazně liší. Pokud srovnáme například Prahu a Moravskoslezský kraj, v Praze je více vysokoškolsky vzdělaných lidí (24 % oproti 10 % v Moravskoslezském kraji), zároveň Pražané zastávají výrazně více administrativních pozic a míst ve službách, oproti vyššímu procentu manuálně pracujících v Moravskoslezském kraji. Pracující z hlavního města uvádějí, že se jim dostává větší podpory a uznání a jsou více spokojeni s finanční odměnou za vynaložené úsilí, zatímco v Moravskoslezském kraji lidé uvádějí, že se jim dostává méně uznání a podpory, finanční ocenění za jejich práci se jim zdá méně přiměřené, své pracovní místo mají méně jisté a bojí se, že tuto práci nebudou moci vykonávat ze zdravotních důvodů až do důchodu. Data potvrzují tendenci, která se ukazuje v mezinárodních výzkumech (SHARE, PIAAC), že lidé, kteří těžko hledají uplatnění ve společnosti a na pracovním trhu, zároveň bývají více nemocní a dožívají se nižšího věku. Z genderového hlediska pak muži obecně dosahují vyšších pozic a jsou déle ekonomicky aktivní, zatímco ženy se cítí být na trhu práce více znevýhodněné.

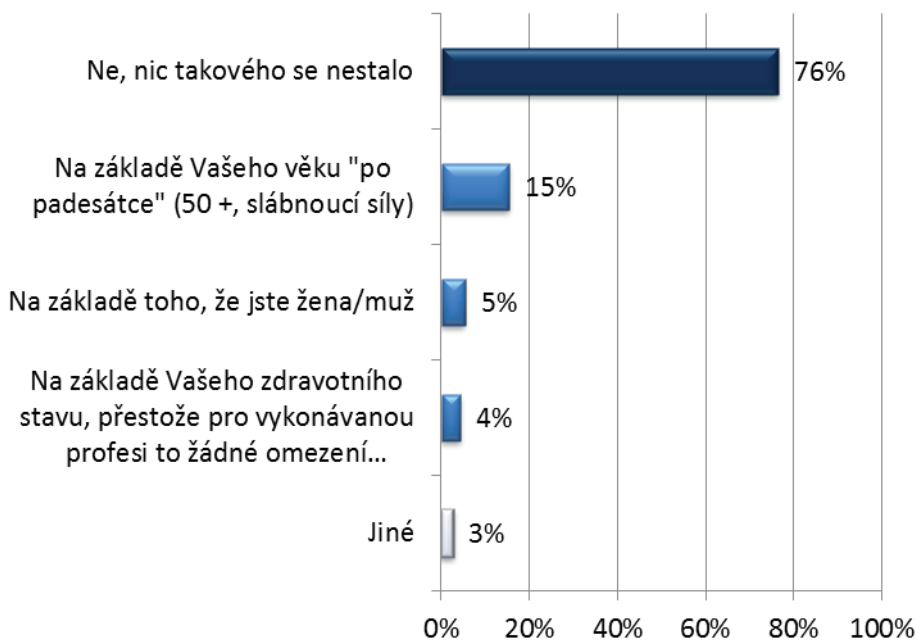
Graf č. 4: Dostupnost práce ve Vašem regionu



Zdroj: Kvantitativní výzkum Alternativy 50+, 2013

Ženy také více uváděly, že věk „po padesátce“ je pro ně na pracovním trhu – navíc v kombinaci s jejich pohlavím – více diskriminující než pro muže. Z výzkumu vyplynulo, že 30 % respondentů se setkalo s projevem znevýhodnění v oblasti pracovního trhu, 24 % bylo znevýhodněno přímo v práci (viz graf č. 5). Za nejvíce zmiňovanou křivdu považovali respondenti/-ky to, že nezískali práci, přestože pro ni měli předpoklady, což může být zdůvodněno i tím, že práci nedostali kvůli svému věku.

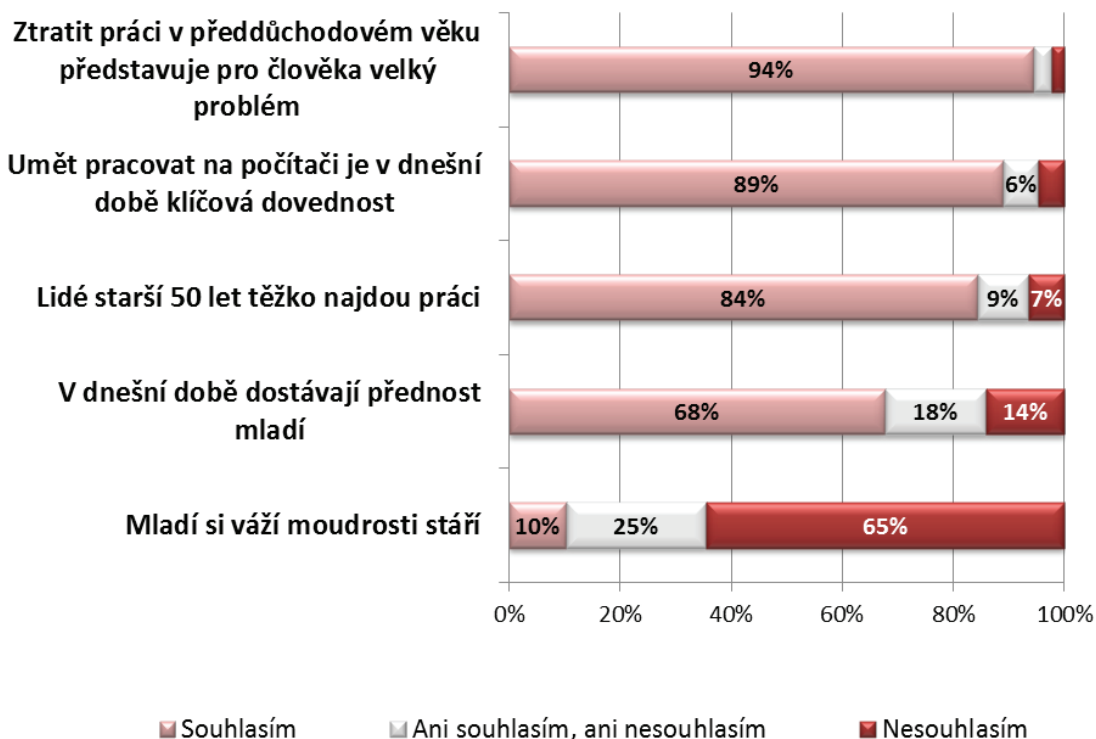
Graf č. 5: Znevýhodnění starších pracovníků 50-64 let přímo v práci



Zdroj: Kvantitativní výzkum Alternativy 50+, 2013

Ztráta zaměstnání pro starší osoby je vnímána jako velmi negativní jev. Tyto zkušenosti potvrzují i data z kvantitativního výzkumu, kde 94 % respondentů vnímá ztrátu práce v předdůchodovém věku jako velký problém a kde 84 % uvedlo, že lidé nad 50 let si jen těžkou najdou jinou práci. Zároveň zde i pozorujeme to, že starší lidé nemají pocit, že by si mladí lidé vážili jejich moudrosti. Viz graf číslo 6:

Graf č. 6: Autostereotypy – vnější bariéry na trhu práce



Zdroj: Kvantitativní výzkum Alternativy 50+, 2013

Pro hlubší porozumění této cílové skupině byl proveden kromě kvantitativního výzkumu, který se zaměřil právě na věkovou skupinu lidí 50–64 let a jejich pozici na trhu práce, také kvalitativní výzkum, a to formou **focus groups**, tedy skupinovými hloubkovými rozhovory, do něhož byly zapojeny osoby 50+. Celkem tak bylo uskutečněno 11 hloubkových rozhovorů, kterých se zúčastnilo celkem osm žen a tři muži. V rozhovorech jsme sledovali zejména postavení a zkušenosti lidí na trhu práce ve vztahu k jejich věku a k jeho vnímání, zkušenost s péčí o blízkou osobu, vnímání sebe sama z pohledu věku a genderu či zkušenost s věkovou či jinou diskriminací. Pro zajištění anonymity všech respondentů/-tek necháváme jejich jména v anonymní podobě.

Většina účastníků/-nic focus groups měla ve věku 50+ či v předdůchodovém věku již určitou **zkušenost s nezaměstnaností**. Výpověď dostali z různých důvodů: např. kvůli nadbytečnosti, kdy se pracovní pozice v rámci úspor seskupovaly dohromady, ale také např. ze zdravotních důvodů. Jeden respondent měl úraz. Byl 18 měsíců na nemocenské, neboť musel prodělat několik operací ramene. V den, kdy se vrátil do zaměstnání, mu bylo řečeno, že ho již nepotřebují a že je propuštěn, jelikož se jim už nevyplatí. Jednalo se o stavební firmu, kde zaměstnanci pracovali dvanáct hodin denně, často včetně víkendů. Po úrazu ruky by již pracovník některé práce nevládal, resp. nemohl by pracovat dvanáct hodin denně a v pozicích, kde by bylo nutné držet ruku nahoře, jelikož měl rameno po operaci méně pohyblivé. Respondent zažil i následný nátlak ze strany zaměstnavatele, neboť nechtěl ze zaměstnání odejít, resp. chtěl získat alespoň dva měsíce odstupného. Bylo mu řečeno, že pokud bude dělat problémy, pošlou ho do města vzdáleného 150 kilometrů od místa bydliště, kde bude muset v práci tahat těžké věci, nasadí na něj dva další pracovníky a do týdne bude stejně nucen odejít pryč. Tento respondent svou situaci vyřešil odchodem z práce a po neúspěšném hledání nového zaměstnání odešel do předčasného důchodu. Tento jev se objevoval u všech respondentů/-tek, a sice že v případě nezaměstnanosti sháněli práci velmi obtížně a že často jediným řešením byl odchod do předčasného důchodu, popř. do invalidního důchodu v případě přetrvávajících zdravotních potíží. V případě nezaměstnanosti respondenti/-ky vypovídali, že záchytným bodem byl pro ně **úřad práce** (ÚP), kam se v případě ztráty zaměstnání všichni obrátili a registrovali se. Zkušenosti s jednáním úřadu práce se liší. Shodným znakem je to, že úřad práce pro ně znamenal jistotu alespoň po nějakou dobu, neboť pobírali dávky v nezaměstnanosti, a poté to, že měli díky úřadu práce zajištěné placené zdravotní pojištění. Všem ale chybělo osobní jednání založené na jejich individuálních potřebách. Např. respondent J. na úřadu práce zažádal o několik rekvalifikací, ale za celý rok, co byl na úřadu zaregistrován, se do žádného rekvalifikačního kurzu nedostal. Problémem bylo i jeho zdravotní omezení: úřad práce jej např. s potvrzením o menší pohyblivosti ruky po úraze poslal do hypermarketu, kde bylo volné pracovní místo na zavážení zboží. V hypermarketu jej ale odmítli s tím, „proč nám sem posílají mrzáka“, a nebyla zjišťována schopnost výkonu práce i přes toto zdravotní omezení.

Při registraci na ÚP bylo pro mnohé problémem také dojíždění. Respondentka A. musela v rámci kontroly dojíždět na úřad práce, přičemž pro ni jako nezaměstnanou s omezeným finančním příjmem každá cesta znamenala zásah do jejího rozpočtu. Zároveň jí ale ÚP nebyl schopen nabídnout volné pracovní místo, a kontakt s ÚP tak pro ni byl spíše formalitou: pracovnice ÚP se jí zeptala, zda našla nějakou práci, po záporné odpovědi se otázala respondentka, zda by pro ni něco neměl ÚP, i zde byla ale odpověď negativní. Úřad práce jí nabídl pracovní místo pouze jednou ve vedlejší obci, jednalo se však o třísměnný provoz v lisovně na součástky. Z toho důvodu a kvůli špatné dopravní obslužnosti nebylo dojíždění možné, a tak paní A. nemohla pracovní místo přijmout. Nakonec překonala určitý čas na brigádách a poté se přihlásila o starobní důchod. Respondent J. má obdobnou zkušenost, kterou popsal jako záležitost jednání na pět minut: „Přišel jsem a jenom se zeptali: *Sehnal jste si něco? My tady pro vás nic nemáme, na shledanou, přijďte za měsíc.*“ Respondentce K. úřad práce nabídku zaměstnání zprostředkoval, avšak setkala se zde jak s problémem velkého zájmu o danou pozici (na jedno volné místo se hlásilo cca 30 uchazečů), což nebylo dáno lukrativností pozice, ale vyšší mírou nezaměstnanosti v regionu, tak ale i s věkovou diskriminací, a to přímou. Při pracovním pohovoru ji o deset let mladší zaměstnavatel řekl, že je pro něj ve svých 48 letech stará, že potřebují mladou a perspektivní pracovníci a že by si podle něj již měla zažádat o starobní důchod. Pan M. byl propuštěn ve věku 59 let po mnohaleté práci v státní

správě na odborné pozici. Úřad práce mu dle jeho slov nenabízel vhodná zaměstnání. Např. mu nabídli post, kde byla pro výkon povolání nutným předpokladem znalost turečtiny, nebo mu nabídli pozici spočívající v manuální práci vážení hřebíků, což pan M. po několika letech ve vedoucích funkcích vnímal jako práci neodpovídající jeho vzdělání a zkušenostem. Pan M. žil v západní části Středočeského kraje, a tamní ÚP mu nabídl práci ve východní části kraje, což by znamenalo buď denně dojíždět desítky kilometrů, nebo se na několik let přestěhovat. Jelikož ale nabízená práce byla hodnocená výdělkem 10 000 Kč hrubého, pan M. tuto nabídku odmítl. Jedna respondentka, paní H. měla ale s úřadem práce dobrou zkušenost. Jednalo se o malou pobočku ÚP, kde se v daném místě více méně všichni znali, přistupovali k ní velice příjemně. Bohužel ji však také nabídli pouze práci v místě vzdáleném cca 30 km, což nebylo pro respondentku přijatelné, jelikož zde nebylo adekvátní spojení a navíc z finančního hlediska by za dopravu autem utratila cca třetinu mzdy, která byla velmi nízká, což by se jí nevyplatilo. Je však pravda, že většina dotázaných vnímala, že situace na úřadech práce je složitá – věděli o reorganizaci úřadu práce, která proběhla v předchozích letech, a měli často i pochopení pro pracovníky/-ce na pobočkách, neboť z vlastní zkušenosti věděli, že na jednu úřednici připadají desítky lidí denně a že nápor nezaměstnaných klientů nebylo možné z pozice ÚP individuálně zvládat. Respondenti/-ky by ale tuto individuální pomoc uvítali. Uvítali by, aby na ně měli pracovníci/-ce ÚP více času, a mohli se tak blíže seznámit s jejich dovednostmi a potřebami. To platí zejména v případě, kdy respondenti/-ky měli nějaké zdravotní omezení. Např. respondentka Z. je v částečném invalidním důchodu a její manžel také. Měsíční příjem jejich domácnosti se pohybuje kolem 12 000 Kč pro oba, z čehož jen tak tak vyžijí. Paní Z. by si ráda našla práci na zkrácený úvazek, jelikož pracovat na plný úvazek by těžko zvládala, ale v daném regionu je nedostatek práce obecně a práce na zkrácený úvazek se téměř neobjevuje. Nehledě na to, že práce např. na poloviční úvazek by znamenala jen menší finanční přínos do rodinného rozpočtu. Paní Z. byla nabízena nějaká práce, která ale vzhledem k jejímu hendikepu pro ni nebyla vhodná. Nabídku této pozice vnímala částečně i jako necitlivý krok ze strany úřadu práce, který ji – i přes opakovaná lékařská potvrzení o jejím zdravotním stavu – nebral individuálně a nenabízel ji pro ni vhodné pracovní pozice. Rozdíly viděli respondenti/-ky také v jednotlivých **regionech**. Obecně byla situace vnímána jako lepší ve velkých městech, což se týče nabídky volných pracovních míst (zejména pak Praha), zatímco menší města byla uváděna jako ta, kde se práce shání hůře a je za méně peněz. Zejména pak v případě, kdy v dané obci zkrachoval velký podnik, a jiný větší zaměstnavatel v okolí nebyl, to bylo označováno jako „tragédie“ pro tamní obyvatele.

Nabídku **rekvalifikací** vnímali respondenti/-ky jako omezenou: z 11 dotazovaných získala jen jedna respondentka rekvalifikační kurz. Zpočátku se respondenti/-ky po rekvalifikacích aktivně ptali, ale když byli poněkolkáté odmítnuti, přestali tak činit. Sám úřad práce podle jejich zkušeností aktivně rekvalifikační kurzy nenabízel. Pan J. bral registraci a pomoc od úřadu práce spíše jen jako formalitu. Nepomohli mu ani s životopisem, nezeptali se jej, co by potřeboval, neviděl zde žádný osobní přístup. *„Na ty rekvalifikační kurzy jsem se ptal já sám, oni mi je sami nenabídli. Jednou mi řekli, že na to nejsou peníze, a od té doby jsme se o tom nijak moc nebavili, sami to nějak nezmiňovali. No a mně už to pak bylo trapné, tak jsem se taky neptal. Dvakrát třikrát se člověk zeptá, a pak už toho nechá.“* Pan J. také uvedl, že na něj bylo pohlíženo jako na staršího člověka, do něhož se již náklady na rekvalifikaci nevyplatí investovat: *„Mám pocit, že jak mi bylo těch sedmapadesát, osmapadesát let, že už je to pro mě škoda peněz, aby mi platili rekvalifikační kurz. Že stejně půjdu do důchodu, že už se to nevyplatí.“* Další respondent, pan M., navíc viděl problém mezi rekvalifikací a návazností na uplatnění se na trhu práce. Z jeho zkušeností vyplývalo, že jeho známí např. rekvalifikaci získali, ale práci si pak museli hledat sami, což častokrát dopadlo neúspěšně. Chyběla mu tak představa skutečného uplatnění, pokud by kurz absolvoval.

Shrnutí:

- Zaměstnanci/-kyně ve věku po padesátce si obtížně hledají práci
- jedním z častých důvodů této situace jsou negativní stereotypy spojené s touto věkovou skupinou
- práci si lidé většinou hledají sami bez aktivní pomoci úřadů práce, které jsou personální poddimenzované a nedisponují individualizovanými službami pro uchazeče/-ky o zaměstnání
- uchazeči/-ky o zaměstnání jsou ochotni dojíždět do zaměstnání v případě, kdy se jim to po finanční stránce vyplatí.

Čím menší mzda, tím vzrůstá problém nákladů na dojíždění. Dalším kritériem pro posouzení výhodnosti a efektivity dojíždění je i čas strávený na cestě z a do práce

- finanční rozpočet uchazečů/-ek o zaměstnání registrovaných na úřadech práce je zatížen náklady na dojíždění na tento úřad. Negativně je tato věc vnímána v případech, kdy úřad práce přistupuje ke klientům/-kám formálně a aktivně se s nimi nepodílí na hledání zaměstnání
- v případě zájmu ze strany zaměstnance chybí nabídka flexibilních forem práce
- odlišně je vnímána situace v regionech. Zatímco Praha je obecně považována za region, kde se práce dá sehnat snadněji, v mimopražských regionech (a zejména v těch s vysokou nezaměstnaností) vnímali respondenti/-ky svou situaci jako ztíženou a vykazovali spíše pesimistické vyhlídky na nalezení nové práce
- rekvalifikace byly považovány za nedostupné. Dotazovaní si stěžovali, že jim je úřad práce sám aktivně nenabízí, a jestliže se po nich sami ptali, nebyly jim rekvalifikační kurzy ve většině případů zpřístupněny. Problém také respondenti/-ky viděli v návaznosti na trh práce a uplatnitelnost po ukončení rekvalifikačního kurzu.

Respondenti/-ky měli často **zkušenost s diskriminací a předsudky**. Nejčastěji zmiňovali právě věk jako svůj největší hendikep při hledání nového zaměstnání či při propouštění z toho stávajícího. Již jsme zmínili případ respondentky, které v jejích 48 letech zaměstnavatel (sám o 10 let mladší) řekl, že je pro něj již příliš stará. S tímto fenoménem jsme se setkávali opakovaně. Např. při jednání s jedním personálním ředitelem, kterému bylo 57 let a který účelově propouštěl pracovníky v důchodu a starší osoby a naopak nabíral mladé lidi s tím, že ti jsou pro firmu důležitější a že starší pracovníci mají zastaralé názory, metody apod. Paní J. se při pracovním pohovoru setkala s tím, že zaměstnavatele ani nezajímaly její zkušenosti či jazykové dovednosti. Automaticky se předpokládalo, že cizí jazyky neovládá, ačkoli to nebyla pravda, a bylo jí naznačeno, že by se nehodila do jejich představy o mladém dynamickém kolektivu. Pan M. popisuje svou zkušenost např. takto: *„Od těch zaměstnavatelů to bylo různé. Někde se na můj poslaný životopis ani neozvali, jinde zareagovali. Jenže ve chvíli, kdy je vám šedesát, tak je to špatně. Zaměstnavatelé mají představu, že v šedesáti letech už člověk nemůže být tak výkonný, a nesplnil by tak požadavky, které oni v dnešní rychlé době mají. Neřeknou vám, že jste pro ně starý, že jste příliš tlustý nebo kulhavý, ale myslí si to. Spousta lidí mě zklamala. Zkoušel jsem shánět práci i přes své známé, ale nebylo to jednoduché.“* Pan D. byl propuštěn po 33 letech nepřetržité práce, přičemž mu do důchodu zbývalo 5 let. Novou práci našel již po 14 dnech, ale jeho zkušenosti jsou obdobné jako u pana M., který svou situaci popisoval tak, že se na něj jakožto na člověka nad 50 let personalisté při pohovorech dívali jako na starého člověka bez nějaké hodnoty, kterou by pro firmu díky svými zkušenostem a odborným vědomostem měl. Pan D. při pohovorech vnímal to, že pro zaměstnavatele a personalisty je produktivní věk pracovníka mezi zhruba 25–45 lety. Starší pracovníci jsou dle jeho slov pro zaměstnavatele přebytkem, a výjimek, kdy by někdo vnímal starší pracovníky jako přínos, je podle jeho zkušeností velmi málo. Pan J. se během své nezaměstnanosti ucházel o dvě práce, na které mu kontakt dodal úřad práce. V první firmě jej odmítli z důvodu jeho zdravotního znevýhodnění, ve druhé společnosti (stavební firma) jej odmítli ještě předtím, než samotný pohovor začal: *„Ani je nezajímaly moje papíry, jestli mám nějaké zdravotní omezení, co vůbec umím, na to se vůbec neptali. Přišel jsem, koukli na mě a působilo to dojmem jako: ‚ten má přes padesát, takže na shledanou.‘“*

Obecně byly předsudky vůči starším pracovníkům vnímány skrze vlastní zkušenosti dotazovaných. Uváděli, že starší lidé hůře shánějí práci a že věk hraje zásadní roli při hledání nového zaměstnání. Výjimkou jsou snad jen úzce specializovaní odborníci, kde věk nehraje až tak zásadní roli. Věk i zdravotní omezení, zejména pak nějaké viditelné, hrají dle výpovědí velkou roli. Respondenti se při pohovorech setkávali s odmítavými reakcemi, kdy se jich personalista či zaměstnavatel ani neptal na jejich zkušenost či znalost. Respondent M. se při pohovorech ani nedostal k tomu, aby mohl představit své zkušenosti a dovednosti. Podle jeho slov vždy *„ztroskotal na věku a zdravotním stavu. A ono když tam jdete z úřadu práce, to samotné nedělá dobrý dojem. To už vidíte na zaměstnavateli, jak se tváří a myslí si, jak jste neschopný si sám práci najít, a chodíte tak po úřadech. A to dělá špatný dojem. Dneska záleží na tom, jaké máte známosti, jak vypadáte a jak jste starý“*. Pan M. popisuje svou zkušenost, kdy zastával pozice vedoucího a kdy mu bylo jedno, jak ten člověk vypadá nebo kolik je mu let či jakého je pohlaví. Měl pro všechny test, podle něhož se mělo prokázat, zda ten člověk danou práci bude umět

a zvládat, a to bylo pro něj rozhodujícím kritériem pro přijetí. I ostatní vnímali to, že starší lidé mohou nabídnout právě zodpovědnost, nabytou praxi a šikovnost, zkušenost, skromnost, poctivost a loajalitu k zaměstnavateli. Respondentky se obecně shodovaly v tom, že předsudky o starších lidech jsou ve společnosti rozšířené. Zejména to, že se nechtějí učit novým věcem, neumějí pracovat na počítači a neznají cizí jazyky. Co se týče práce na počítači, uvedla respondentka S., že se v práci učit chtěla, ale zaměstnavatel pro ně žádné školení neměl, takže se ve výsledku naučila počítač ovládat díky kamarádce, která ji zaučila. Obecně také platilo to, že pokud respondenti ve své profesi počítač nepoužívali, neuměli jej ani tolik ovládat a pracovat s ním. Pro výkon jejich povolání to ale nebylo nutné, a i když práci ztratili, hledali uplatnění opět spíše v manuálních profesích, kde znalost počítačové techniky nebyla nutná. Na druhou stranu např. respondentka P. se kvůli svému zaměstnání musela naučit pracovat na počítači a dodnes jej používá. Panovala také shoda ohledně toho, že pod pojmem práce na počítači se dá představit leccos – zatímco většina z nich dokáže počítač obsluhovat (jako např. napsat e-mail, otevřít dokumenty apod.), je to něco jiného než práce s určitým programem. A zde pak věk nehraje žádnou roli, jelikož s konkrétními programy se člověk učí pracovat podle toho, co pro výkon svého povolání přesně potřebuje.

Shrnutí:

- dotazovaní vnímali věk jako svůj největší hendikep při hledání nového zaměstnání či při propouštění ze stávajícího zaměstnání
- při hledání zaměstnání se respondenti/-ky setkávali s předsudky a stereotypy, které se vázaly k jejich věku: automaticky se např. přepokládalo, že neumějí cizí jazyky či pracovat s počítačem, aniž by si to v praxi zaměstnavatel ověřil
- nezaměstnaní starší pracovníci/-ce uváděli, že již u nich zaměstnavatel nevidí hodnotu, kterou by mohli společnosti přinést
- starší lidé také podle dotazovaných hůře shánějí práci, neboť věk hraje při hledání nového zaměstnání zásadní roli. Výjimkou jsou jen úzce specializovaní odborníci v určité konkrétní profesi
- roli při hledání zaměstnání hraje také zdravotní omezení, zejména pak to viditelné
- ačkoli se na starší pracovníky zaměstnavatelé často dívali s předsudky, podle výpovědí respondentů/-tek mohou zaměstnavateli nabídnout zodpovědnost, nabytou praxi a šikovnost, zkušenost, skromnost, poctivost a loajalitu.

Věková kategorie nad 50 let je také označována jako tzv. **sandwichová generace**, neboť na jedné straně tito lidé ještě podporují své děti, a na druhou stranu se již musejí starat o své nemocné rodiče, partnera či jiné příbuzné. Lidé nad 50 let se tak často ocitají v roli **pečujících osob**, častěji se v rámci rodiny jedná o ženy, které o někoho pečují. Horší postavení žen v tomto věku potvrzuje i výpověď paní H., která ze své zkušenosti uvedla tuto situaci: kromě zdravotních potíží se nacházela v období klimakteria, což pro ni nebylo fyzicky ani psychicky jednoduché, a musela se doma starat o svého nemocného manžela. Kvůli péči o manžela ztratila zaměstnání, jelikož jí zaměstnavatel, co se týče úpravy pracovní doby, nevyšel vstříc. Vnímala to jako křivdu, neboť pro danou firmu pracovala několik desítek let, a když potřebovala skloubit práci s péčí o manžela, nebylo jí to umožněno a v předdůchodovém věku byla propuštěna. Paní J. v době kolem padesáti let prožívala také těžké období a je příkladem „sandwichové generace“: rozváděla se, starala se o nemocného otce, po jeho smrti se starala o svou nemocnou matku a zároveň měla dvě děti na vysoké škole, cítila zodpovědnost za to je podporovat, aby dostudovaly. Jak uvádí paní J.: „*Mlela jsem pak z posledního. Když to rekapituluji, asi to byl syndrom vyhoření. Péče o děti, o rodiče, osobní problémy, hodně povinností, strašně jsem se nadřela. To se projevilo i v práci. Už nešlo, abych chodila jen do práce, postarala se o všechny a šla spát a ráno zase do práce. Musela jsem si najít jinou, jednodušší práci, kterou bych za normálních okolností nevzala, ale v tom období se mi nakupilo tolik problémů nad hlavu, že to jinak nešlo.*“ I další respondentka musela opustit své zaměstnání kvůli tomu, že se starala o svého rodiče trpícího Alzheimerovou chorobou, který potřeboval celodenní péči. Nakonec zůstala doma jako pečující necelé tři roky s tím, že si neumí představit podnik, který by jí na tři roky dal volno a poté jí umožnil se vrátit. Paní S. péči o svého otce nakonec vyřešila tak, že jej dala do domova důchodců, kam jej s bratrem jezdili navštěvovat a starat se o něj, jelikož by to jinak nezvládli skloubit s prací. Vnímala to jako velice smutné řešení, které na ni dopadalo negativně i psychicky. Nyní se stará o svou osmdesátiletou matku, za níž musí dojíždět. I zde pečuje spíše ona jakožto žena. Jelikož nevlastní řidičský průkaz, bratr ji tam vždy doveze, paní S. obstará veškerý servis (nákup, úklid, hygienu apod.) a poté opět jedou zpátky. Obecně se o své nemocné příbuzné staraly ženy a některé vnímaly i to, že je to jejich určitá povinnost. Jestliže nebylo možné

celodenně o rodiče pečovat např. z důvodu skloubení péče a práce, cítily se někdy provinile, že se nemohou o své rodiče postarat doma. Zároveň zde existoval i pocit tlaku okolí: někteří se setkali s negativními reakcemi, když umístili svého příbuzného do pečovatelského domu a nestarali se o něj sami doma.

Shrnutí:

- lidé nad 50 let se často ocitají v situaci pečujících osob, kdy se musejí starat o své nemohoucí rodiče či nemocného partnera či další příbuzné. Této skupině se také říká „sandwichová generace“, neboť na jedné straně jsou zatíženi péčí o nemocné příbuzné, a na druhé straně ještě podporují své děti (např. při studiích)
- horší postavení v oblasti péče vnímají ženy, jelikož jsou to právě ony, kdo je péčí o příbuzné většinou zatížen. Roli hraje také někdy i tlak okolí a automatický předpoklad společnosti, že právě žena se o rodinného příslušníka postará
- pro lidi, kteří pečují o závislou osobu, je těžké skloubit pracovní a soukromý život. Je náročné vyjednat si zvláštní podmínky u zaměstnavatele, a často jsou tito lidé nuceni opustit stávající zaměstnání
- péče o blízké je nejen časově, ale i fyzicky a psychicky velice náročná
- návrat do zaměstnání po skončení (někdy i letité) péče o osobu blízkou je velice náročný a pečující osoby mají ztíženou pozici pro opětovný vstup na trh práce.

Mezi respondenty byli také ti, kteří z důvodu nezaměstnanosti či zdravotních důvodů odešli do **předčasného důchodu**. Jednalo se o „únikovou strategii“, jak se ze složité životní situace dostat, a zajistit tak rodině i sobě nějaký stálý měsíční příjem. Např. pan J. po svém úraze nemohl dlouho najít zaměstnání. Byl registrován na úřadu práce, ale i tam mu po čase podpora v nezaměstnanosti skončila a dalších devět měsíců se mu nedařilo najít žádnou práci. Jeho manželka v té době byla v částečném invalidním důchodu, dohromady činil jejich měsíční příjem cca 8000 Kč. Jelikož pan J. nemohl práci sehnat, rozhodl se odejít do předčasného důchodu o 3 roky dříve před řádným odchodem do důchodu. Již předtím se snažil kvůli svému zdravotnímu stavu získat částečný invalidní důchod, ale ten mu nebyl přiznán. Získával však další informace a zjistil, že má nárok na předčasný důchod. V době odchodu do předčasného důchodu pocítil klid a úlevu, a to díky finanční jistotě, která každý měsíc přicházela, jinak dostával jen existenční minimum. Tím, že pan J. odešel do předčasného důchodu, se mu penze doživotně zkrátila téměř o 1900 Kč měsíčně a nyní pobírá starobní důchod ve výši cca 6000 Kč. Kdyby odešel do řádného starobního důchodu, pobíral by měsíčně o necelé dva tisíce více, což je znatelný rozdíl. Přesto se rozhodl pro předčasný důchod, aby měl zajištěn stálý měsíční příjem. Problém však vidí v tom, že měl jen omezené možnosti, jak si v předčasném důchodu přivydělat, a tak pracoval i načerno, ačkoli věděl, že je to protizákonné. Podobnou situaci zažil i pan M., který také při pobírání předčasného důchodu pracoval načerno. Pan M. ale uvedl, že k tomu byl nepřímo donucen – kdyby měl šanci nalézt nové zaměstnání či kdyby si mohl měsíčně k předčasnému důchodu více přivydělat, neměl by důvod pracovat načerno. Takto mu ale nic jiného nezbyvalo. I pan M. považuje doživotní krácení starobního důchodu jako přehnaně trestající. Pracoval celý život, odváděl daně, a tím, že nemohl v předdůchodovém věku najít práci, ačkoli ji aktivně hledal, a odešel do předčasného důchodu, se mu jeho penze doživotně krátí o přibližně 2500 Kč měsíčně. Některé z respondentek uvažovaly o odchodu do předčasného důchodu zejména ze zdravotních důvodů, jelikož celoživotně vykonávaly manuální práci, a měly tak již zdravotní obtíže. Jedna z nich uvažovala o předčasném důchodu, neboť chtěla vypomáhat dceři s dětmi, a její dcera se tak mohla vrátit zpět do zaměstnání. Obecně ale panovala tendence, že i přes – často vážné – zdravotní problémy se lidé snažili udržet se na trhu práce co nejdéle, a to zejména z důvodu doživotního krácení starobní penze.

Pro starší pracovníky/-ce byla složitá i jejich **psychická situace a reakce okolí**. Doba nezaměstnanosti a ztráty zaměstnání patří k tíživým životním momentům a je umocňována v případě, že dotyčný nemůže nové zaměstnání dlouhodobě nalézt. Pro pana J. to byla těžká situace. Uvedl, že pro něho jakožto pro muže, který byl zvyklý chodit do práce a živit rodinu, bylo období nezaměstnanosti velmi ponižující. Psychicky špatně snášel to, že nemohl práci sehnat, a těžce nesl bezmocnost situace, v níž se ocitl. Navíc když jej nepřímo při pohovoru označili za „mrzáka“, podrylo to jeho sebevědomí ještě více. Pan D. také špatně snášel situaci, kdy se v nezaměstnanosti ocitl. To, že jej propustili, špatně snášela i jeho žena, která, ačkoli má pan D. již nové zaměstnání, to špatně nese dodnes. Pociťuje to jako křivdu. Navíc pan D. dostal práci v zahraničí a jeho žena onemocněla, takže je sama doma a musí se starat o dům a zbytek rodiny a ještě chodit

na léčení. To nese těžce i pan D., neboť se kvůli práci musel odstěhovat, a nechal tak svou ženu doma samotnou a nemůže jí být na blízku a oporou. Reakce okolí byly různé. Obecně u nezaměstnaných lidí v předdůchodovém věku panoval pocit bezmoci a ztráta sebedůvěry. Okolí je vnímalo jako nezaměstnané, ale nedávalo jim to nějak negativně najevo. Daná situace spíše více tížila přímo nezaměstnaností dotčené osoby. Naopak, jestliže nezaměstnaný uvedl, že si bokem přivydělává prací načerno, přijímalo to jeho okolí jako běžnou a normální věc, protože chápali, jaká je situace na trhu práce a že sehnat zaměstnání není jednoduché.

Shrnutí:

- odchod do předčasného důchodu je možné označit jako „únikovou strategii“ při dlouhodobé nezaměstnanosti či zdravotních potížích, které neumožňují lidem aktivně se zapojit a udržet na trhu práce
- předčasný důchod dává danému jedinci jistotu pravidelného měsíčního příjmu, na druhou stranu respondenti/-ky vnímali jako křivdu, že jim je kvůli odchodu do předčasného důchodu doživotně krácena starobní penze, a to i přesto, že desítky let odváděli sociální pojištění a nezaměstnanými se stali např. až několik let před důchodem
- ačkoli je práce načerno protizákonná, někteří volí tuto formu přivýdělku, aby překonali dobu, kdy se nacházejí ve složité finanční situaci a nemohou nalézt stálé zaměstnání. Kdyby si lidé mohli k předčasnému důchodu více přivydělat, neměli by důvod pracovat načerno
- i přes zdravotní potíže je obtížné získat nárok na invalidní důchod, zároveň je ale těžké s nějakým zdravotním omezením nalézt stálé zaměstnání
- nezaměstnanost je (nejen u starších pracovníků) vnímána jako velký zásah do života. Tuto situaci často psychicky těžce snášejí a někteří ji označují jako ponižující: objevují se pocity bezmoci a ztráta sebedůvěry
- nezaměstnaní, zejména pak nedaří-li se jim delší dobu nalézt práci, vnímají i tlak svého okolí.

Lidé starší 50 let a v předdůchodovém věku se po ztrátě stávajícího zaměstnání potýkají s problémy na trhu práce. Ve většině případů jim bohužel úřad práce nepomohl. Respondenti/-ky jej vnímali spíše jako formální instituci, díky níž získají alespoň na nějakou dobu podporu v nezaměstnanosti. Úřad práce nebyl vnímán **jako orgán pomáhající** zprostředkovat vhodné (či obecně jakékoli) zaměstnání. Respondenti/-ky si také stěžovali na nedostatečnou individuální pomoc a nezájem ze strany úřadu. Předčasný důchod vnímali jako určitou únikovou strategii, která jim přinesla jistý měsíční finanční příjem, a která tak řešila jejich (dlouhodobou) nezaměstnanost. Na druhou stranu lidé považovali za křivdu, že mají být doživotně trestáni krácením starobního důchodu tím, že odešli o několik málo let do předčasného důchodu, neboť celý život pracovali a odváděli daně. Jelikož se práci snažili si aktivně nalézt a v nezaměstnanosti se neocitli dobrovolně či vlastní vinou, vnímali v již tíživé životní situaci krácení finanční částky starobního důchodu jako další nespravedlnost. Složitou situaci měly také pečující osoby, které se musely starat o svého nemocného rodiče či partnera a které spadaly do tzv. sandwichové generace a bylo pro ně obtížné skloubit péči o rodinu s prací. To mělo často za následky zdravotní potíže, ať už fyzické či psychické.

Příklady dobré praxe ze zahraničí

Se stárnutím populace a prodlužováním věku odchodu do důchodu se musejí vyrovnávat nejen lidé 50+ a v předdůchodovém věku, ale také soukromé firmy a organizace veřejného sektoru a v neposlední řadě i stát samotný. Během našeho působení a spolupráce s našimi zahraničními partnery jsme nasbírali příklady dobré praxe ze zahraničí a některé z nich představujeme na následujících řádcích.

ABZ Austria (Arbeit (a), Bildung (b) und Zukunft; Rakousko)

Tato rakouská organizace, která se zaměřuje zejména na ženy, byla založena v roce 1992. Konkrétně nabízí nezaměstnaným ženám pomoc v rámci projektu NOVA, v roce 2007 realizovala projekt „Frauen 45+“, který se zaměřoval na ženy a nabízel jim přípravu k povolání ve formě koučinku, vzdělávacích programů, psychologického a sociálního poradenství atd. Nyní u ní běží projekt Frauenberufszentrum, což je pětítýdenní tréninkový kurz pro ženy, zejména pro ženy 55+, které si chtějí najít novou práci či změnit tu stávající. Každý den se mohou zúčastnit nějakého kurzu, je jim nabídnuta analýza kompetencí, problémů či vhodnosti zaměstnání.

ACAS (Advisory, Conciliation and Arbitration Service; Velká Británie)

Organizace zabývající se právem a rovnoprávností. Poskytuje poradenství jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Zaměstnavatelům např. radí, jak zavést rovné příležitosti ve své firmě, jak vytvořit aplikaci pro nediskriminační nábor apod.

Action For Ageing a projekt Disrupt 50+ (Velká Británie)

Cílem této organizace je změna v lidském myšlení, zejména proti negativnímu vnímání stárnoucí populace. Snaží se svést dohromady osoby ze soukromého, veřejného i neziskového sektoru, aby mohly sdílet informace, zkušenosti, praxi, a společně tak měnit společenské myšlení.

AFMD (Association Française des Managers de la Diversité; Francie)

Jedná se o francouzskou asociaci pro management na podporu diverzity. Asociace je ve spojení s mnoha zaměstnavateli, včetně těch velkých mezinárodních, jako je např. Carrefour, Adecco Group France, PSA Peugeot Citroën, L'Oréal, Coca Cola Enterprise, IBM, Air France apod. Ve spolupráci s těmito a dalšími firmami se snaží podporovat a rozvíjet diverzitní pracoviště a diverzitu v zaměstnání, ať již jde o různorodost věku, pohlaví, národnosti, etnické příslušnosti, sexuální orientace, hendikepu atd. To, že diverzita funguje a je pro byznys přínosem, dokládá již jen široké zapojení firem, které diversity management na svém pracovišti samy využívají. AFMD bojuje proti zaběhlým stereotypům, podporuje vzdělávání a další rozvoj pracovníků.

Altersteilzeit (Rakousko)

V 90. letech byla v Rakousku uskutečněna reforma, která umožnila postupné odcházení do důchodu, tzv. Altersteilzeit. Původní význam byl ten, že starší pracovníci pobírali částečný starobní důchod a zároveň pracovali na částečný pracovní úvazek. Po revizi tohoto nástroje v současné době toto opatření funguje tak, že starší pracovník/-ce (ženy ve věku 53 let, muži 58 let) si může zkrátit úvazek o 40–60 %, takže stráví v práci zhruba o polovinu méně času, zároveň mu/jí ale úřad práce kompenzuje zbytek mzdy a sociální a zdravotní pojištění, což je pro tyto zaměstnance výhodné zejména pro dobu, až budou odcházet do starobního důchodu. O toto opatření si může zažádat kdokoli, musí mu to ale povolit zaměstnavatel. Zvláštním opatřením, které směřuje zejména na manuální pracovníky/-ce v průmyslových a dalších těžkých odvětvích, je tzv. „Hacklerpension“. Díky tomuto opatření mohou manuální pracovníci/-ce odejít do penze dříve než po 40 letech práce, jelikož je státem uznáváno, že různé formy těžké manuální práce nemůže člověk vykonávat až do důchodového věku.

Co-operative Group (Velká Británie)

Tato společnost povinně školí manažery a manažerky v oblasti věkové diverzity a jejich výhod a specifík. Práce s manažery firem je klíčová zejména při náboru a propouštění zaměstnanců/-kyň. Informovaný manažer, který sleduje zejména odborné znalosti a dovednosti svých zaměstnanců/-kyň a který není zatížen předsudky, je pro firmu velkým přínosem.

FIDES (Fédération Interrégionale pour le Développement de l'Emploi des Seniors; Francie)

Jedná se o francouzskou organizaci, která má za cíl pomáhat starším občanům 45+ se zapojením se na trh práce a která spojuje deset organizací a asociací. Společně bojují proti věkové diskriminaci a lobbují u akterů soukromé a veřejné sféry (parlament, ministři, zaměstnavatelé, odbory, hospodářské komory, personální agentury atd.) a snaží se prosazovat lepší podmínky a zaměstnanost lidí nad 45 let. Zdůrazňují také podporu starších pracovníků přímo na pracovišti, tedy aby se jim dostalo včasného vzdělání, a byli tak ve svém zaměstnání udržitelní.

Legislativní úprava věku odchodu do důchodu (Velká Británie)

V legislativním znění zákona z roku 2006 byl jasně stanoven věk odchodu do důchodu a po dosažení této hranice mohl být člověk „odejit“ ze zaměstnání. To se ale změnilo a od roku 2011 s novou zákonnou úpravou není věk odchodu do důchodu ve Velké Británii stanoven. Jestliže tedy člověk oficiálně dosáhne věku, kdy by měl odejít do důchodu, může zůstat i nadále v práci a pracovat do 70 let, ale i déle, a zaměstnavatel jej nesmí propustit. Na jednu stranu toto antidiskriminační opatření mnoho lidí vítá, na druhou stranu ale uvádějí příklady, kdy se i toto nařízení porušuje. Oficiálně je tedy odchod pracovníků do důchodu dobrovolný, ale realita je taková, že jsou někdy pracovníci na nátlak zaměstnavatele k odchodu do důchodu donuceni.

Michelin (Francie)

Dobrou praxí, kterou je možné se inspirovat, je zaměření na ergonomii pracovního místa. Firma Michelin se snaží přizpůsobit pracovní místa tak, aby nedocházelo k zatížení organismu a případným negativním efektům na zdraví pracovníků/-nic. Zaměstnávají na plný úvazek ergonomu, který prochází všechna pracovní místa a tématu se intenzivně věnuje.

Obchod B&Q (Velká Británie)

V roce 1989 provedla tato síť prodejen s kutilskými potřebami experiment, když do nové prodejny přijala zaměstnance pouze starší 50 let. Experiment byl velmi úspěšný a při jeho vyhodnocování o dva roky později bylo zjištěno, že zisky v této prodejně pouze se staršími zaměstnanci byly průměrně o 18 % vyšší než v jiných prodejnách B&Q a zároveň zde byla šestkrát menší zaměstnanecká fluktuace. Dnes je celkem 22 % zaměstnanců B&Q ve věku 50+. Navíc zaměstnávají osoby se zdravotním postižením či se zdravotními potížemi, které však mají určité specifické znalosti, jako jsou např. instalatéri, a mohou své znalosti poskytnout firmě a podpořit tak její konkurenceschopnost na trhu.

Program „Fit 2 Work“ (Rakousko)

Rakousko trápí zejména problém předčasných odchodů do důchodu. Ženy reálně odcházejí v 57 letech namísto 60 let, muži odcházejí v 59 letech namísto 65 let. Jedním z důvodů odchodu do předčasného důchodu jsou také zdravotní potíže. Pro danou osobu, ale i pro celý sociální systém, je však výhodnější udržet se na trhu práce. Program Fit 2 work, který běží na celonárodní úrovni, je zejména určen pro starší lidi, kteří mají zdravotní problémy (bolesti zad, zhoršující se zrak atd.). V rámci tohoto programu dochází k podpoře zaměstnavatelů a přijímání ergonomických pomůcek v práci. Cílem je udržení pracovníka ve stávajícím zaměstnání.

Smlouva mezi generacemi (Francie)

Ve Francii každý rok odchází do důchodu zhruba 600 000 lidí, a zároveň 700 000 mladých lidí vstupuje na trh práce. Na podporu zaměstnávání starších pracovníků, ale i na podporu mezigenerační spolupráce jsou od roku 2010 zaměstnavatelé povinni vytvářet si tzv. akční plány či dohody na tři roky dopředu. Toto opatření se týká podniků,

kteří mají více než 50 zaměstnanců. Jestliže by daný podnik či organizace neuzavřel dohodu či nepřijal akční plán, hrozí mu pokuta až do výše 1 % částky vyplácené na mzdách. Na podporu zaměstnávání starších a mladších pracovníků směřuje také nový program, který by bylo možné označit jako „smlouvu mezi generacemi“ či „generační smlouvu“ (contrat de génération). Tento koncept má být pobídkou pro firmy v oblasti zaměstnávání starších a mladších pracovníků, přičemž současně podpoří jak starší zaměstnance nad 55, resp. 57 let, tak i mladší uchazeče o zaměstnání do 26, potažmo 30 let. Firmy do 50 zaměstnanců nebudou muset přijímat akční plán ani dohodu, budou ale pro ně platit stejná pravidla jako pro firmy od 50 do 299 zaměstnanců. Firmy od 50 do 299 zaměstnanců dostanou státní finanční pomoc 4000 € na rok (2000 € za mladšího a 2000 € za staršího pracovníka), a to po dobu tří let. Jestliže tyto podniky uzavřou mezigenerační dohodu či akční plán a jestliže zaměstnají člověka do 26 let (nebo člověka do 30 let v případě např. osoby se zdravotním postižením či doktorandů) a zároveň člověka staršího (buď přijmou pracovníka nad 55 let, či si udrží stávajícího pracovníka nad 57 let), budou mít nárok na danou státní finanční pomoc. Firmy nad 300 zaměstnanců žádnou finanční podporu nedostanou. Velké firmy musejí přijmout buď mezigenerační dohodu, či akční plán pod hrozbou 1 % sankce z mezd (firmám se sankcemi odebere 1 %, které vyplácejí zaměstnancům). Smyslem však není firmy pokutovat, ale motivovat, a sankce tak mají spíš „motivační“ funkci, aby firmy daná opatření zavedly.

Verbund (Rakousko)

Velký výrobce a distributor elektrické energie podporuje principy udržitelnosti ve vztahu ke svým zaměstnancům, 75 % zaměstnanců tvoří lidé ve věku nad 40 let. I z tohoto důvodu firma podporuje různé aktivity a nástroje age managementu, jako např. školení a další vzdělávání pro starší pracovníky (pět dní v roce), projekty podporující rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, spolupráci mezi generacemi a předávání zkušeností mezi staršími a mladšími pracovníky (mentoring) a podporu programů zaměřených na zdraví a stárnutí.

Zeitbank 55+ (Rakousko, Německo)

Zeitbank neboli časová banka sice není žádným příkladem firmy, ale je příkladem dobré praxe z dennodenního života starších osob. Tento projekt fungující v Rakousku a Německu je postaven na vzájemné dobrovolné pomoci mezi lidmi 55+ a seniory prostřednictvím sousedské výpomoci. V rámci této výpomoci má každý člověk časový fond, který může buď poskytnout někomu jinému (např. dojít někomu na nákup), nebo zároveň sám využít (např. nechat si opravit něco v domácnosti).

Jaký bude další vývoj?

Na jedné straně je zde neustále tlak na zvyšování věku odchodu do důchodu, na druhé straně pozorujeme zvyšující se tendenci nárůstu počtu nezaměstnaných osob nad 50 let, které ztratily práci a těžko novou hledají. Osoby 50+ se tak potýkají s nedostatkem volných pracovních míst, a ačkoli prohlašují, že chuť pracovat mají, s nalezením nové práce mají často problém, který po několika letech neúspěšného hledání často řeší odchodem do předčasného důchodu. Na druhou stranu ale přibývá také pracovníků, kteří naopak i po dosažení důchodového věku setrvávají v zaměstnání, výjimkou nejsou ani sedmdesátiletí či osmdesátiletí pracovníci. Většinou jde o vysoce kvalifikované profese, často s vysokoškolským vzděláním ve specifickém oboru. Se stárnutím populace a demografickou změnou obecně a pracovní síly konkrétně se bude muset nejen Česká republika, ale i celá EU vypořádat; některé státy již začínají vzniklou situaci řešit a Česká republika by neměla zůstat pozadu. Tím, že se rodí čím dál tím méně dětí, a navíc tlakem na pozdější odchod do důchodu, bude nutné přijmout podmínky, které udrží starší pracovníky v pracovním procesu, na to se budou muset připravit jak zaměstnavatelé (někteří to již samozřejmě dělají), tak i samotný sociální systém. Dnešní padesátiletý člověk není to samé co před sto lety. Je nutné také upozorňovat na to, že mnoho dnešních lidí ve věku 50+ již umí pracovat na počítači, ovládá nějaký světový jazyk, většinou jsou aktivní, sportují. Představa, že padesátiletý člověk by již měl jít do důchodu, je mylná. Tento člověk bude odcházet do důchodu kolem 64. roku života a hranice se neustále posunuje. Odbouráváním negativních stereotypů, přijímáním nástrojů a opatření se tak již nyní můžeme připravit na to, co již dnes víme, že nás čeká. A to bez jakýchkoli úzkostí a předsudků vůči stárnoucí populaci – vždyť i my sami se jednou v kategorii 50+ ocitneme. Čím lepší podmínky proto připravíme již nyní, tím lépe pro nás.

Použitá literatura:

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD (ČSÚ), 2014. Nezaměstnanost v kraji k 31. 1. 2014 podle MPSV. [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/nezamestnanost_v_kraji_k_31_1_2014_podle_mpsv

MPSV ČR, 2013. Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v 1. pololetí 2013. [online]. [cit. 2014-05-30]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/trh_prace/rok2013p1/anal2013p1.pdf.

Kvalitativní výzkum mezi zaměstnavateli provedený v roce 2013 organizací Alternativa 50+, o.p.s.

Kvalitativní výzkum mezi osobami ve věkové kategorii 50+ provedený v roce 2013 organizací Alternativa 50+, o.p.s.

Kvantitativní výzkum provedený v roce 2013 organizací Alternativa 50+, o.p.s. Výzkum byl zpracován společností SC&C spol. s r. o. na vzorku 3066 osob ve věku 50–64 let ze 4. vlny dat dostupných v rámci SHARE (Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe) za rok 2011 a na vzorku 605 osob ve věku 50–64 let s nadvýběrem osob 50–59 let formou CATI (telefonického dotazování), a to na základě regionu, věku, pohlaví, pracovního statusu (zaměstnaní včetně pracujících důchodců, nezaměstnaní, důchodci včetně předčasných důchodců). Sběr dat formou CATI probíhal ve dnech 21. – 27. listopadu 2013.

SHARE, 2013. This paper uses data from SHARE wave 4 release 1.1.1, as of March 28th 2013 or SHARE wave 1 and 2 release 2.5.0, as of May 24th 2011 or SHARELIFE release 1, as of November 24th 2010. The SHARE data collection has been primarily funded by the European Commission through the 5th Framework Programme (project QLK6-CT-2001-00360 in the thematic programme Quality of Life), through the 6th Framework Programme (projects SHARE-I3, RII-CT-2006-062193, COMPARE, CIT5-CT-2005-028857, and SHARELIFE, CIT4-CT-2006-028812) and through the 7th Framework Programme (SHARE-PREP, N° 211909, SHARE-LEAP, N° 227822 and SHARE M4, N° 261982). Additional funding from the U.S. National Institute on Aging (U01 AG09740-13S2, P01 AG005842, P01 AG08291, P30 AG12815, R21 AG025169, Y1-AG-4553-01, IAG BSR06-11 and OGHA 04-064) and the German Ministry of Education and Research as well as from various national sources is gratefully acknowledged (see www.share-project.org for a full list of funding institutions).

Obecně prospěšnou společnost Alternativa 50+ založily v roce 2008 expertky na rovné příležitosti žen a mužů a rozvoj lidských zdrojů Eva Ferrarová a Alena Králiková. Organizace Alternativa 50+ si klade za cíl rozvíjet rovné příležitosti v české a evropské společnosti, především v oblasti postavení různých věkových skupin a žen a mužů. Organizace vychází z přesvědčení, že diverzita na úrovni zaměstnavatelů, organizací i společnosti je nejvhodnějším nástrojem pro zapojení různorodých skupin obyvatel a pro využití jejich talentu, a také je nástrojem proti diskriminaci, která negativně ovlivňuje nejen dotčené jedince, ale také celou společnost. Usilujeme též o rozvoj mezigenerační solidarity. Dalším záměrem organizace je poskytovat přímou poradenskou a další navazující pomoc obětem diskriminace na základě pohlaví a věku a obětem mnohonásobné diskriminace. Další důležitou cílovou skupinou organizace jsou lidé, kteří pečují o závislé členy rodiny či blízké.

- Podporujeme rovné příležitosti osob 50+ (v předdůchodovém věku) v kontextu rovných příležitostí žen a mužů.
- Propagujeme age management mezi zaměstnavateli z komerční i veřejné sféry a pomáháme při jeho zavádění.
- Zaměřujeme se na problematiku věkové diskriminace a věkové diverzity.
- Podporujeme rovné příležitosti mladých, mezigenerační solidaritu a spolupráci mezi různými věkovými skupinami.
- Poskytujeme sociálně-právní podporu osobám 50+ (v předdůchodovém věku) a osobám pečujícím.

Co poskytujeme:

poradenství, auditů rovných příležitostí a sladování, vzdělávací aktivity.

Cílové skupiny organizace:

- osoby 50+ (v předdůchodovém věku)
- lidé pečující o závislou osobu (o děti, rodiče, partnery atd.)
- lidé zažívající věkovou či kombinovanou věkovou a genderovou diskriminaci
- zaměstnavatelé z veřejné, neziskové i soukromé sféry
- odborné organizace (např. vzdělávací, poskytovatelé služeb atd.)
- mladá generace (lidé do 30 let)

Alternativa 50+, o.p.s. se v roce 2013 stala členem platformy pro lidská práva <http://www.konsorcium-nno.cz>, která prosadila zřízení Ministerstva pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu. V roce 2014 jsme se stali členy evropské platformy **AGE**, která sdružuje více jak 170 organizací, věnujících se problematice lidí 50+. Dále jsme členskou organizací koalice **Social Watch**, která usiluje o vymýcení chudoby a jejích příčin, o ukončení všech forem diskriminace a rasismu, o zajištění spravedlivé distribuce bohatství a naplnění lidských práv.

Kontakt:

Alternativa 50+, o.p.s.

Kancelář: **U Průhonu 1567/7a, Praha 7, 170 00**

Sídlo společnosti: **Kunětická 2, Praha 2, 120 00**

IČO: 28249062, DIČ: CZ28249062

info@alternativaplus.cz

tel.: +420 777 564 332

skype: alternativa.plus

www.alternativaplus.cz