

VĚKOVÁ STRUKTURA PRACOVNÍCH SIL A HODNOTA LIDSKÉHO KAPITÁLU

Josef Koubek

Abstrakt:

Lidský kapitál je podle definice tvořen vrozenými schopnostmi a osvojenými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přístupy (chováním). Lze tedy konstatovat, že jeho hodnota se rozvíjením znalostí a odborných a sociálních dovedností a získáváním zkušeností zvyšuje. Tento proces je však funkcí času a tedy i věku. Z toho vyplývá i vztah mezi hodnotou lidského kapitálu a věkovou strukturou jeho nositelů, tedy pracovních sil, ať už máme na mysli pracovní síly nějaké organizace nebo pracovní síly jinak vymezeného celku. Je tedy otázkou, do jaké míry je z hlediska hodnoty lidského kapitálu racionální přeceňovat význam mladých pracovních sil a nedoceňovat význam pracovních sil ve věku např. nad padesát let.

Klíčová slova: lidský kapitál, věková struktura

JEL Code: J0, J10, J40

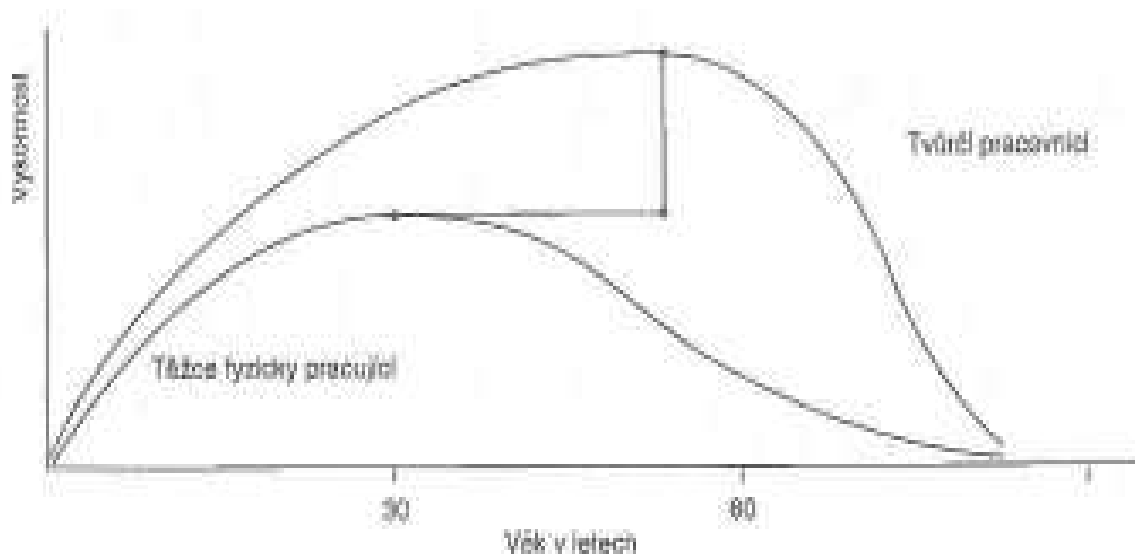
Výchozí úvaha

Lidský kapitál je podle definice tvořen vrozenými schopnostmi a osvojenými znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a přístupy (chováním). Jeho hodnota se zvyšuje rozvíjením znalostí a odborných a sociálních dovedností a získáváním zkušeností. Tento proces je však funkcí času a lze vyslovit hypotézu, že je i funkcí věku. Z toho vyplývá i vztah mezi hodnotou lidského kapitálu a věkovou strukturou jeho nositelů, tedy pracovních sil, ať už máme na mysli pracovní síly nějaké organizace nebo pracovní síly jinak vymezeného celku. Lze tedy vyslovit hypotézu, že hodnota lidského kapitálu určitého souboru (populace) se zvyšuje se zvyšováním podílu starších, zkušenějších pracovních sil.

Zkoumání hypotézy

Určitým argumentem potvrzujícím uvedenou hypotézu mohou být výsledky výzkumů, zabývajících se vztahem věku a výkonnosti pracovníků. Jedním z těchto výzkumů byl dlouhodobý výzkum výkonnosti pracovníků Dr. Otto Fürera z Unileveru (Švýcarsko), který přinesl zajímavé výsledky týkající se vztahu věku a výkonnosti pracovníků.

Obr. 1. Vztah věku a výkonnosti pracovníků



Pramen: FÜRER, O. (Unilever, Švýcarsko): Graf prezentován na přednášce v institutu Strategie při VŠE v Praze v roce 1992 a poskytnut účastníkům.

Můžeme si všimnout značného rozdílu ve vztahu výkonnosti a věku mezi pracovníky vykonávajícími těžkou fyzickou práci a tvůrčími pracovníky vykonávajícími náročnou duševní nebo řídicí práci. Zatímco vrchol výkonnosti první skupiny nastává kolem třicátého roku věku, u druhé skupiny je to kolem pětapadesátého roku věku.

Všimněme si také, jak výkonnost tvůrčích pracovníků v souvislosti se získáváním znalostí a zkušeností narůstá, tedy jak se zvyšuje hodnota lidského kapitálu, který představují. Lze také vidět, že sice po vyvrcholení výkonnost těchto pracovníků poměrně rychle klesá, nicméně ještě ve věku obvyklého odchodu do důchodu je jejich výkonnost srovnatelná s třicetiletými pracovníky stejné kategorie.

Bohužel je nutné konstatovat, že pokud jde o vztah mezi věkem a výkonem a přeneseně mezi věkem a hodnotou lidského kapitálu, pak představy lidí, a to i vysokoškolsky vzdělaných manažerů, odpovídají situaci někdy na přelomu 19. a 20. století, kdy v práci lidí převažovala její fyzická stránka a zkušenosti svědčily o tom, že vrcholu výkonnosti dosahují lidé kolem třicátého roku věku. Od té doby se však charakter práce výrazně změnil: stále více ustupuje do pozadí její fyzická složka a na významu nabývá složka duševní, tvůrčí.

V souvislosti se soustavným obohacováním práce o duševní a tvůrčí složky a s úbytkem významu fyzických složek se posouvá průběh výkonnosti lidí od tradiční křivky typické pro fyzickou práci s vrcholem kolem třiceti let věku ke křivce odpovídající průběhu výkonnosti

tvůrčích pracovníků. Tvůrčí složka práce se při tom stále více objevuje – pomineme-li tradiční tvůrčí pracovníky – i v práci vedoucích a řídicích pracovníků, ale dokonce i v práci pracovníků vykonávajících běžné administrativní a manuální práce. Konec konců moderní přístupy k řízení lidí, jako je delegování a posilování pravomocí a autonomie pracovníků, důraz na jejich vzdělávání a rozvoj, jejich zapojování do rozhodování, koncepce řízení pracovního výkonu, řízení podle schopností, řízení talentů apod., změněný charakter práce jasně dokazují.

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

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

Bohužel se na přístupu k zaměstnávání pracovníků vyššího věku podílí i něco, co se neobávejme nazvat hloupostí zaměstnavatelů a manažerů. Jde o podléhání stereotypům, posilovaným přihlouplými americkými filmy a televizními seriály, které ani zdaleka neodrážejí americkou realitu. Mladí jsou dynamičtí, odvážní, flexibilní, nekonvenční, mají rádi změnu, lépe se učí a baží po vzdělávání, můžeme si je vychovat k obrazu svému, jsou to perspektivní pracovníci, je jim třeba dát šanci; staří jsou zkostnatělí, konzervativní, opatrní, nepružní, neperspektivní, nechce se jim nic měnit a nechtějí se učit. Jako vysokoškolský učitel s dlouhodobou zkušeností s mladými i staršími studenty vím, že zmíněné vlastnosti nejsou funkcí věku. Dlouhodobě jsem zkoumal studijní výsledky svých studentů, protože jsem podle toho upravoval náplň a styl své výuky. Musím konstatovat, že to byly dosti zajímavé údaje. V posledních letech mé aktivní činnosti pravidelně mezi studenty s nejlepšími výsledky

(nejlepších deset, resp. nejlepších dvacet) převažovali tzv. distanční studenti studující při zaměstnání, tedy lidé v průměru o deset a více let starší než tzv. denní studenti. A co víc, ke špičce většinou patřili i tzv. studenti třetího věku. Rád vzpomínám na MBA kurzy navštěvované často i lidmi, kteří překročili padesátku. Svým přístupem ke studiu mi obvykle dosti významně ulehčovali práci, a to zpravidla navzdory své značné angažovanosti v zaměstnání. Semináře s nimi byly velmi inspirující a rušné. Právě v kurzech MBA jsem měl možnost porovnávat schopnosti a přístupy lidí různého věku a výsledky porovnávání nesvědčily příliš pro mladé a spíše ještě nezralé jedince.

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

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

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

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

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

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

Údaje tabulky se mohou zdát nevýznamné, ale musíme si uvědomit, že šlo o organizace, které se aktivně zaměřovaly na získávání starších lidí. Neznamená to však, že zbývající organizace starší lidi odmítaly. V národních zprávách dokonce některé země (Nizozemí, Belgie, severské

země) zdůrazňovaly, že poměrně nízký podíl takových organizací souvisí s tím, že v jejich zemích je nelegální jakákoliv diskriminace při zaměstnávání lidí, tedy i diskriminace na základě věku, a že organizace zaměstnávají lidi výhradně na základě jejich schopností a mnohé z nich by považovaly zaměření na jakoukoliv věkovou kategorii za diskriminaci těch ostatních, a proto ani nevyhlašují programy, na jaké se ptal dotazník. V každém případě bylo závažnější postavení České republiky.

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

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

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

- zkušenější, informovanější, mají komplexnější a širší znalosti a dovednosti;
- stabilnější, v atmosféře nepříliš nakloněné zaměstnávání starších osob si více váží zaměstnání, bývají oddanější a loajálnější k zaměstnavateli;
- pracovníky s vyrovnanějším, spolehlivějším výkonem;
- lepšími týmovými hráči, bývají účinnější v projektových týmech;
- soudnější, lépe dokáží posuzovat míru rizika, bývají méně zbrklí, nepodléhají tolik módním vlivům a výstřelkům;
- lepšími vyjednávači, školiteli, kouči, mentory;
- častějším zdrojem akceptovatelných a účinných nápadů;
- zběhlejší v mezilidských vztazích, což příznivě ovlivňuje atmosféru na pracovišti a vytváří předpoklady pro omezování výskytu konfliktů;

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

- informovanější v tom, jak to v organizaci chodí, mívají to, čemu se říká politická inteligence;
- lidmi s rozsáhlejší sítí užitečných kontaktů uvnitř organizace i mimo ni, mívají lepší schopnost vytvářet koalice k prosazování věcí;
- lidmi, nezpůsobujícími tolik úrazů a nehod na pracovišti.

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

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

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

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

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

A ještě závěrečná poznámka.

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

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

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

narážel u manažerů i jiných lidí, zejména v USA, ale i v Západní Evropě. Upřednostňování mladých, tzv. socialismem nezasažených lidí, které je možné si rychle přizpůsobit svým potřebám, byla – a možná, že ještě je – v jejich představách jakousi sázkou na jistotu.

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

Závěr

Na základě uvedených skutečností lze konstatovat, že hodnotu lidského kapitálu výrazně ovlivňuje věková struktura pracovních sil daného souboru (populace a že podíl pracovních sil vyššího věku má na hodnotu lidského kapitálu pozitivní vliv. Z hlediska hodnoty lidského kapitálu není tedy racionální přeceňovat význam mladých pracovních sil a nedoceňovat význam pracovních sil ve věku např. nad padesát let.

Prameny a literatura

Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing 2002, s. 762.

Chartered Institute of Personnel and Development (<http://www.cipd.co.uk> - Survey reports)

The Cranfield Project on European/Global Human Resource Management 1998-2000.

Cranfield, Centre for European/Global HRM 2002.

Fürer, O. (Unilever, Švýcarsko): Graf prezentovaný na přednášce v institutu Strategie při VŠE v Praze v roce 1992 a poskytnut účastníkům. Citováno v: Koubek, J.: *ABC praktické personalistiky*. Praha, Linde 2000, s. 35.

Kontakt

Josef Koubek

Emeritní profesor VŠE Praha

Adresa:

Slunečná 178

Nupaky

251 01 Říčany u Prahy

E-mail: jokbk@volny.cz