

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE

Ageismus v pracovněprávních vztazích

Bakalářská diplomová práce

Autor: Kristýna Ambruzová

Vedoucí práce: JUDr.Mgr. Eva Šimečková, Ph.D.

Olomouc 2021

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Ageismus v pracovněprávních vztazích“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.
.....

Podpis

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Kristýna Ambruzová</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Andragogika/sociologie</i>
Obor obhajoby práce:	<i>andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>JUDr.Mgr. Eva Šimečková, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2021</i>

Název práce:	Ageismus v pracovněprávních vztazích
Anotace práce:	Bakalářská práce se zabývá problematikou diskriminace na základě věku v pracovním prostředí. Teoretická práce rozdělená na 5 hlavních kapitol se zabývá ageismem, popisuje jeho zdroje a projevy, definuje evropskou a českou právní úpravu diskriminace, odkazuje na některé evropské výzkumy na dané téma a charakterizuje nástroje age managementu pro využití potenciálu všech zaměstnanců.
Klíčová slova:	Ageismus, diskriminace, věk, předsudky, stereotypy, trh práce, age management
Title of Thesis:	Ageism in labor relations
Annotation:	The bachelor thesis deals with the issue of age discrimination in the work environment. The theoretical work is divided into 5 main chapters and deals with ageism, describes its sources and expressions, defines European and Czech legislation on discrimination, refers to some European researches on this topic and characterizes age management tools to effectively use the potential of all employees.
Keywords:	Ageism, discrimination, age, prejudices, stereotypes, age management, labour market
Názvy příloh vázaných v práci:	-

Počet literatury a zdrojů:	28
Rozsah práce:	46 s. (75 293 znaků s mezerami)

Obsah

Anotace	3
Úvod.....	6
1. Pojem ageismu	8
1.1. Definice	8
1.2. Zdroje a projevy ageismu.....	9
1.2.1. Zdroje ageismu.....	9
1.2.2. Věkové předsudky a stereotypy.....	12
2. Diskriminace na trhu práce	14
2.1. Základní pojmy.....	14
2.2. Příklad diskriminace na základě věku	15
2.3. Trh práce a věk.....	15
2.4. Rizikové skupiny	16
3. Právní úprava zásady rovnosti a zákazu diskriminace v právu EU a České republiky	21
3.1. Evropská úprava.....	21
3.2. Česká právní úprava zákazu diskriminace	24
4. Výzkumy ageismu	26
4.1. That age old question.....	27
4.2. Ageismus v Evropě	30
5. Age management	32
5.1. Vymezení age managementu	32
5.2. Opatření a úrovně age managementu.....	34
5.3. Klíčové oblasti age managementu	35
5.4. Age management v pracovním prostředí.....	37
5.4.1. Pracovní schopnost zaměstnance	39
Závěr	42
Literatura a zdroje	44
Seznam obrázků	46

Úvod

S tématem diskriminace se setkáváme již dlouho, je stále aktuální a promítá se do každodenního života. V dnešní moderní době existuje mezi lidmi ve společnosti mnoho rozdílů, které mohou být příčinou různých předsudků a stereotypů. Většinou se hovoří o nerovném zacházení a o diskriminaci rasové nebo na základě pohlaví. Diskriminační chování se dotýká dalších specifických skupin a osob např. cizinců, starších osob nebo osob s handicapem. Diskriminace na základě věku neboli ageismus v posledních letech však nabývá pozornosti jako jeden z nejrozšířenějších jevů ve společnosti, a tím se také zabývá tato práce.

Ageismus je nejčastěji spojován s diskriminací starších osob na trhu práce, většinou starších 50 let. Ve skutečnosti se týká všech věkových skupin, třeba i diskriminačního chování k mladým lidem, především čerstvým absolventům škol.

Kvůli měnícím se požadavkům na zaměstnance i uchazeče o práci, nebo také novým pracovním postupům, dochází často v pracovním prostředí k nerovnému zacházení a diskriminaci. Jedním z důvodů diskriminace na pracovišti je právě věk, který jsem si vybrala jako téma bakalářské práce. Jako budoucí absolventku a uchazečku o zaměstnání mě téma zaujalo především proto, že již během studia bylo náročné najít si praxi a získat zkušenosti v oboru, kterému bych se chtěla v budoucnu věnovat. Když jsem se začala o téma více zajímat, zjistila jsem, jak je problematické pro zaměstnance ve věku již od 45 let, kam spadají i moji rodiče, získat zaměstnání. Této věkové kategorii se v práci věnuji více.

Cílem této práce je popsat ageismus a analyzovat jeho problematiku v jednotlivých věkových kategoriích na trhu práce. Práce se částečně opírá také o legislativní úpravu diskriminace v České republice a v právu Evropské unie, kde je také charakterizován age management jako jeden z nástrojů pro lepší využití potenciálu pracovníků, kterých se téma ageismu týká.

Práce je vedena jako teoretická studie a je rozdělena do několika kapitol. První kapitola definuje ageismus, vysvětluje základní pojmy s ním spojené jako jsou zdroje a projevy ageismu. Popisuje problematiku věkových stereotypů a předsudků. Druhá kapitola již cílí přímo na trh práce, popisuje jeho aspekty, rozděluje přímou a nepřímou diskriminaci, a především charakterizuje rizikové skupiny, které bývají ageismem nejvíce zasaženy. Třetí kapitola vychází z práva Evropské unie a české legislativní úpravy zákoníku práce a antidiskriminačního zákona a definuje důležité pojmy z těchto dvou zdrojů. Čtvrtá kapitola se zabývá výzkumy, které se týkají právě diskriminace na základě věku. Jedná se o zahraniční výzkumy z Velké Británie a Evropské unie, které jsou popsány a uvedeny pro srovnání situace s jinými zeměmi. Pátá a také závěrečná část práce charakterizuje age management jako nástroj pro lepší využití potenciálu zaměstnanců zasažených ageismem. Popisuje age management v jednotlivých úrovních, jeho klíčové oblasti a důležité pojmy jako např. pracovní schopnost zaměstnance.

1. Pojem ageismu

1.1. Definice

Pojem ageismu se poprvé objevil v USA koncem 60. let a nemá jednu ustálenou definici, která by pokrývala celou šíři tohoto dynamického jevu a zároveň pomohla stanovit jeho praktické hranice, jak popisuje Palmore (1999), který tak navazuje na myšlenky Roberta Neila Butlera, který jako jeden z prvních tento komplexní fenomén prezentoval.

Ageismus zahrnuje širokou škálu procesů, jak na rovině individuální, tak i strukturální. Má svou vnější i vnitřní dynamiku a také právě proto je obtížné stanovit jeho hranice.

První česká sociologická definice tohoto pojmu jej popisuje takto: „Ageismus je ideologie¹ založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ (Vidovicová, 2005, str. 6).

Poněkud netradiční definici lze vyčíst z knihy Schirmachera (2005, s. 61), který říká: „Jedná se o spiknutí proti zvláštní formě lidské sebenávisti, která spočívá v pohrdání stáří. Současná společnost nemůže přežít, pokud bude většina jejích obyvatel v budoucnosti denuncována jako cosi rušivého, opotřebovaného, zapomětlivého, jako posel smrti. Katastrofa, která nás neodvratně postihne, pokud se nevzepřeme rasismu zaměřenému proti starým lidem, se netýká našich dětí a dětí našich dětí nebo budoucích generací či vzdáleného konce světa. Týká se nás samotných. A postihne nás, až budeme slabí a staří a naše sebevědomí bude už dávno zničeno. Nenávist ke stáří a strach z něj patří k prapůvodním životním pocitům. Jsou to síly, které nás ovládají stejně jako kdysi absolutističtí tyraní naše předky.“ Schirmacher

¹ Ideologie ve smyslu jako soubor sdílených představ a názorů, jejichž smyslem je legitimizace zájmů dominantních skupin ve společnosti (např. Giddens 1999).

používá velmi silná slova pro popis tohoto jevu a je vyhrazen přímo na cílovou skupinu starších osob. Na druhou stranu může být takto popsaná definice dobře srozumitelná i pro širokou veřejnost.

Poprvé byl pojem prezentován v roce 1968, ale bylo potřeba širšího a propracovanějšího vymezení, protože jej američtí sociologové nazvali ageismem s úmyslem, aby toto slovo asociovalo pojem rasismus.

Podstatou ageismu je nesprávně pochopená kvalitativní nerovnost jednotlivých fází lidského životního cyklu prostřednictvím procesu systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich příslušnosti k starší generaci (Jirásková, 2005).

Farková (2009) upozorňuje na to, že ageismus je taková forma diskriminace, která může vést až k věkové segregaci či vyčlenění ze společnosti. Hovoří o ekonomicko-sociálních představách podceňujících stáří, na druhé straně se vyskytuje přímá diskriminace mladých, především absolventů.

1.2. Zdroje a projevy ageismu

V této části se práce věnuje zdrojům a projevům ageismu. Je třeba upozornit na to, že v některých případech může být nejednoznačné, co lze považovat za zdroj ageismu, a co už je jeho projevem. Zdroje a projevy ageismu spolu tedy úzce souvisejí a často se prolínají.

1.2.1. Zdroje ageismu

Ve společnosti se zdroje vyskytují v mnoha formách a okolních jevech, aniž bychom si to někdy uvědomovali a tím problém identifikovali. Tošnerová (2002) jako základní zdroje vyzdvihuje demografické stárnutí populace, segregaci osob do jednotlivých skupin podle věku, pokles hodnoty tradic, nárůst individualismu, rychlost vývoje technologií vyžadujících flexibilitu a odbornou způsobilost, vyzdvihování mladistvého zevnějšku, přesvědčení o neužitečnosti stáří, podporu ageismu pomoci masmédií apod. Celistvější

pohled můžeme najít u Vidovičové (2008), která na základě Palmorovy škály zdrojů ageismu rozlišuje tři oblasti, konkrétně oblast individuálních, sociálních a kulturních zdrojů. K individuálním zdrojům ageismu zařazuje hlavně strach ze smrti a stárnutí kvůli obavě z psychosomatického poklesu schopností. Tyto zdroje uvádí taky Farková (2009) a říká, že jsou přítomny téměř ve všech kulturách a časových obdobích, zdrojem může být neznalost a nezáměr o proces biologického stárnutí a je potřeba vyšší informovanosti pro snížení těchto negativních pocitů.

Sociální zdroje nachází Vidovičová (2008) především v transformaci společnosti z předindustriální na industriální společnost. S tím související rozvoj technologií a automatizace způsobuje v oblasti zaměstnanosti pokles poptávky po starších lidech, protože z pohledu zaměstnavatelů dovednosti a schopnosti této pracovní síly poměrně rychle zastarávají a klesají. Dalším zdrojem ageismu spadajícím do oblasti sociálních zdrojů je nesoulad zvnitřněných a preferovaných hodnot jednotlivých generací, které se tak dostávají do vzájemného střetu a vznikají mezigenerační konflikty. K sociálním zdrojům, které uvádí Farková (2009) by se mohla zařadit selektivní vnímání jednotlivých věkových kategorií, což může být problematické jak ve více profesních oborech, tak i v běžném životě. Například se řeší problematika nejnižšího věku pro jmenování soudců - 30 let a objevuje se např. při postoji veřejnosti k pachatelům dopravních nehod s vážnými následky, kdy mladší pachatel vzbuzuje pobouření veřejnosti, naopak pachatel kolem věku 60 let může být považován jako nekompetentní k řízení vozidla. Jedním z nejčastějších sociálních zdrojů ageismu jsou předsudky vůči starším lidem, které bývají přijímány samotnými staršími lidmi a poté předávány ve smyslu „sebenaplňujících se proroctví.“²

² Sebenaplňující proroctví je fenomén, při kterém nevědomě ovlivňujeme situaci a lidi kolem sebe tak, že naplní naše původní očekávání. Melichár, J. *Sebenaplňující proroctví*. Dostupné z: <https://psychologie.cz/sebenaplnujici-proroctvi/>

A posledními zdroji ageismu jsou kulturně podmíněné zdroje. Zde může být jedním z faktorů jazyk, například v podobě nedůstojného pojmenování starších osob, humor nebo média či umění. Média, jakožto opravdu významný zdroj ageismu, zdůrazňuje především Haškovcová (2010), podle ní se negativní prezentace seniorů objevuje zejména v televizi. Prostřednictvím mediální diskuse je tak utvářen nepříznivý obraz starých lidí týkající se vyplácení starobních důchodů či nákladnosti zdravotní péče poskytované seniorům.

Jedním z nejrozšířenějších fenoménů, který je zdrojem ageismu a zasahuje téměř do všech rozvinutých společností, je demografické stárnutí populace. Proces demografického stárnutí populace se podle Hasmanové Marhánkové (2014) skládá ze dvou základních trendů, které jsou označovány jako stárnutí zdola věkové pyramidy a stárnutí shora věkové pyramidy. Stárnutí zdola je zapříčiněno poklesem porodnosti, který snižuje podíl dětské složky v celkové populaci. Druhý typ demografického stárnutí shora je způsoben snížením intenzity úmrtnosti, a v tom případě dochází k prodloužení naděje dožití. Vidovičová (2008) uvádí, že demografické stárnutí nelze jednostranně chápat jen jako zdroj ageismu, protože vysoký počet starých lidí může naopak přispívat k odbourávání ageismu, a to díky nárůstu příležitostí ke snižování segregačních bariér mezi jednotlivými generacemi. Kalousová et al. (2015) uvádí podle dlouhodobých prognóz budoucího vývoje celkového počtu obyvatelstva, včetně genderové a věkové struktury, stálý nárůst podílu starších osob v populaci. V rámci dat zveřejněných Českým statistickým úřadem je možné vidět trend zvyšování počtu zaměstnanců starších 50 let. Zatímco v roce 1993 jich bylo 869 000, v roce 2013 je jich již 1 396 000. Téma zaměstnávání starších osob se tedy bude každým rokem týkat větší skupiny osob.

Farková (2009) tento jev označuje za „demografickou paniku“ a je toho názoru, že může být jak zdrojem, tak produktem ageismu. Obecně vychází

z předpokladu, že prosperita a blahobyt národa jsou přímo závislé na věkové distribuci populace. Vytváří tak nepřátelské prostředí pro vyšší věk a je pro ageismus jak zdrojem, tak i jeho produktem.

1.2.2. Věkové předsudky a stereotypy

Někdy je obtížné si věkové diskriminace vůbec všimnout, jelikož se vyskytuje i skrytě v běžném chování a jednání, a lidé, kteří se toho dopouštějí, si to nemusí ani uvědomovat. Diskriminace se totiž nemusí týkat pouze jedinců, ale je přítomna ve společnosti celkově, například i v organizační kultuře, řeči nebo v umění. Podle toho se poté také můžou rozdělovat úrovně age managementu, kterému se věnuje samostatná kapitola. Je také velmi obtížné pouze na základě chronologického věku člověka přiřazovat jedincům osobnostní vlastnosti, schopnosti a další osobní charakteristiky, což potvrzují jejich výzkumy.

Existuje mnoho pohledů na věkové struktury zaměstnanců. Podle Tošnerové (2002) za postojů vůči věku stojí obecné vnímání a stereotyp týkající se různých věkových skupin. Jsou to vlastně představy o vlastnostech určité věkové skupiny, které však mnohdy neodpovídají realitě. Předsudky k různým věkovým skupinám Štorová (2012) rozdělila na tři skupiny. Uvádí, že zatímco dříve byl ageismus spojován s diskriminací a předsudky pouze k starší generaci, v dnešní době je rozšířen na všechny věkové skupiny, včetně např. mladých absolventů. Rozděluje tedy na mladé pracovníky, proti kterým jsou nejčastější negativní předsudky nezkušenost, nedostatek dovedností, nezodpovědnost a nestabilita. K pozitivním se řadí například energičnost a nadšení pro věc. Na věkové kategorii 30–40 let, kde většinou převládají pozitivní předsudky a zodpovědný přístup k práci. Poslední kategorií jsou pracovníci 50+, ke kterým existuje mnoho předsudků negativních jako je únava, nemoci, finanční náročnost, neochota přizpůsobit se a učit novým věcem, malé nadšení pro věc, naopak bývají vyzdvihovány zkušenost, zodpovědnost a loajálnost k zaměstnavateli.

Urbancová (2017) opět vyzdvihuje některé z nejčastějších předsudků, a především porovnává ty vůči starším a mladším pracovníkům. Mezi diskriminační aspekty starších zaměstnanců patří:

- Při náboru jsou životopisy vyřazovány pouze na základě věku
- Zaměstnavatelé nenabízejí možnosti dalšího rozvoje starším zaměstnancům, protože si myslí, že se to nevyplatí
- Nové technologické přístroje mají k dispozici pouze mladší zaměstnanci
- Jejich zkušenosti nejsou ani oceňovány ani využívány
- Nátlak na dřívější odchod do důchodu

Mezi diskriminační aspekty mladších zaměstnanců patří:

- Zaměstnavatelé nechtějí přijmout mladé ženy, protože mají malé děti nebo je dle jejich mínění budou v brzké budoucnosti mít, což může být jedno z vícenásobných rizik a je spojeno i s diskriminací na základě pohlaví
- Organizace se staví negativně vůči nápadům a návrhům mladších zaměstnanců
- Názory mladších zaměstnanců jsou zesměšňovány a také bývají upozorňováni na sebemenší chyby

V různých odvětvích činnosti organizací i různých geografických částech republiky jsou často velké rozdíly ve vnímání věku. Dokazují to i výzkumy Štorové (2012). Vyšší chronologický věk je pozitivně vnímán např. v oblasti vzdělávání a zdravotnictví, neboť jsou vnímáni jako nositelé více znalostí, které jsou v těchto oblastech klíčové. Také produktivita zaměstnanců se může měnit s věkem a v závislosti na různých odvětvích a profesích, jak uvádí například Zwick. Typicky u fyzicky náročných profesí produktivita s věkem klesá, naopak u právníků, pedagogů či lékařů produktivita s věkem roste.

Ageismus nemusí být vždy vnímán negativně, v praxi se můžeme setkat i s pozitivním přístupem, kdy se v organizacích vytvářejí různorodé věkové skupiny. Jev ageismu na všech úrovních (od individuální přes organizační) nabývá na důležitosti vzhledem k demografickému vývoji věku obyvatelstva a nárůstu počtu osob ve věku 50+, kdy se tento jev stále pomalu zvyšuje. A efektivní využití potenciálu pracovníků každé organizace by mělo být jednou z klíčových strategií v řízení lidských zdrojů. Může tak být zohledňován věk zaměstnanců na organizační úrovni aplikováním age managementu. Ten se poté zaměřuje na všechny věkové skupiny od studentů a absolventů až po občany ve věku 50+, kterým je na organizační úrovni věnováno nejvíce pozornosti.

2. Diskriminace na trhu práce

2.1. Základní pojmy

Diskriminaci můžeme rozdělit na **přímou** a **nepřímou**. Na trhu práce se projevuje tak, že „přímá diskriminace je takové jednání, kdy je na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů s uchazečem o zaměstnání nebo zaměstnancem zacházeno méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, i z důvodu státní příslušnosti.“ „Nepřímá diskriminace je takové jednání, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje či zvýhodňuje jednoho uchazeče o zaměstnání nebo zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů podle § 2 a § 3 antidiskriminačního zákona.“ Antidiskriminační zákon č. 198/2009 Sb. je zákon o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. (Boučková, 2016)

2.2. Příklad diskriminace na základě věku

„Pan V. (52 let) se ucházel v konkurzu o post ředitele odboru ve státní instituci. Nakonec však nebyl vybrán, přestože měl lepší kvalifikaci a předpoklady, jako jsou vzdělání, praxe nebo znalost cizích jazyků než dvaatřicetiletý pracovník, který konkurz vyhrál. Při informování o výsledku mu bylo naznačeno, že hlavním důvodem jeho nepřijetí je skutečnost, že úřad „omlazuje“ svou řídicí složku. Údajně se ve starších zápisech z porad vedení vyskytuje doporučení přijímat na vedoucí posty mladší zaměstnance.

V takové situaci by jednání zaměstnavatele nebylo možno považovat za diskriminační pouze v tom případě, kdy by zaměstnavatel prokázal, že existoval i jiný ospravedlnitelný důvod, proč přijal méně kvalifikovaného zaměstnance na místo vedoucího odboru, a že tedy důvodem odmítnutí nebyl věk pana V“ (Kuchař, 2007).

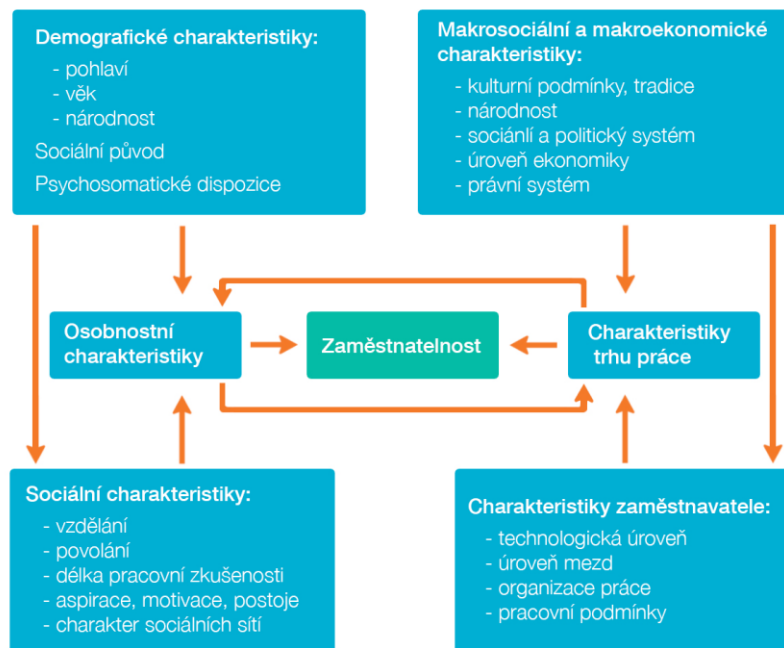
Jedná se pouze o jednu z mnoha forem ageismu na pracovišti. Ta se může vyskytovat téměř ve všech oblastech od inzerátů, výběrových řízení, přes rozmisťování pracovních úkolů až po hodnocení a odměňování zaměstnanců.

2.3. Trh práce a věk

Trh práce je věkově diferencován zákoníkem práce. Věkem je ohraničeno od kdy je možné uzavírat pracovní smlouvy. Věková diskriminace se v posledních letech vyskytuje spíše v latentní formě, kvůli zákazu diskriminace zakotveném v zákoně, kterému se věnuje samostatná kapitola.

Kuchař (2007) definuje trh práce jako „místo, kde se střetávají dva subjekty, přičemž jeden z nich nabízí svůj pracovní kapitál a druhý jeví o nabídku zájem a je za ni ochoten zaplatit. Oba subjekty mají opačné cíle, subjekt číslo jedna se snaží, aby svou práci prodal za co nejvyšší cenu a subjekt číslo dvě má zájem na tom, aby byla cena co nejnižší a pracovní kapitál co nejkvalitnější.“ Tím, jak tyto dva protichůdné cíle na sebe vzájemně působí, dochází k rovnováze na trhu práce.

Kuchař (2007) pracuje také s pojmem zaměstnatelnost, která bývá obvykle definována jako schopnost jedince najít takové zaměstnání, které je v souladu s jeho individuálními charakteristikami, tak zároveň s objektivními požadavky na trhu práce. Někdy bývá tento pojem také spojován s dalšími charakteristikami jako je kvalifikace, pracovní zkušenosti a další rekvalifikace.



Obrázek 1 Faktory zaměstnatelnosti. Zdroj: Kuchař, P. Trh práce, 2007, s. 114

Samotná zaměstnatelnost má několik faktorů, především to, jak jí jde či nejde ovlivnit ze strany jak jednotlivce, tak zaměstnavatele. Faktorům, které ani jeden nemůže nijak ovlivnit, se vždy oba tyto subjekty musí v praxi podřídit. Některé další však závisí z určité části na rozhodnutí každého z nich.

2.4. Rizikové skupiny

Mezi nejrizikovější skupiny patří nekvalifikovaná pracovní síla, která je také nejvíce zasažena nezaměstnaností a další významnou úlohu ve vnímání jistoty zaměstnání hraje právě věk, kdy lze hovořit převážně o dvou skupinách, a to o absolventech škol a lidech v předdůchodovém věku (Úlovcová a kol., 2006).

Velké problémy s hledáním odpovídající pracovní pozice mají mladí lidé po skončení škol, věkové rozhraní se liší podle typu vzdělání, které

absolvovali. Velkou specifickou skupinou jsou uchazeči ve věku do 19 let, především se však jedná o mladé lidi nedostatečně kvalifikované, zejména po skončení základních škol. Vážnějším problémem jsou však absolventi středních a vysokých škol, převážně ve věku 20–24 let. Skupina absolventů je velmi rozlišná právě proto, že na pracovní trh vstupují v různém věku (absolventi ZŠ, SŠ, VŠ) a za různých podmínek. K hlavním charakteristikám této skupiny patří absence praktických zkušeností, které zahrnují nejen zkušenosti s daným oborem v praxi, ale také základní pracovní návyky, které si neměli možnost osvojit. Pro absolventy, kteří jakoukoliv praxi nemají v rámci studia nebo během předchozích studií, je tedy velmi obtížné později najít práci v jejich oboru (Kuchař, 2007). Pro uchazeče o práci v této věkové kategorii, jíž jsem sama součástí, je obtížné zůstat optimistický při hledání zaměstnání, pokud většina zaměstnavatelů požaduje minimálně 2letou praxi na danou pracovní pozici, kterou je náročné získat.

Druhou výraznou skupinu tvoří lidé v předdůchodovém věku. Lidé v tomto věku jsou ve zvýšené míře vystaveni problémům na trhu práce, řeší však především to, jak si svou profesní kariéru udržet, případně začít vytvářet dobré podmínky pro její ukončení. Jelikož dochází ke zvýšení nezaměstnanosti ve věkové skupině 50+ opakovaně, je tento věk na trhu práce také nejvíce ohrožený. Tím, že se postupně prodlužuje doba odchodu do důchodu, je umožněno absolvovat více dalšího vzdělávání a rekvalifikačních kurzů lidem ve středním a vyšším věku a zájem o zaměstnání má stále více osob starších 60 let, zejména pak muži. Zaměstnávání starších osob je důležité pro chod organizací z několika hledisek. Ekonomicky aktivní starší lidé snižují zatížení mladých a středních generací, sociálně i psychicky to naopak posiluje starší generaci a snižuje to další rizika spojená právě s ageismem. V současnosti však stále lidé v předdůchodovém věku vytvářejí snadně zranitelnou část pracovního trhu (Kuchař, 2007).

Poukazují také na vícenásobná rizika, která vyjadřují ideu, že ageismus má tendenci se vyskytovat v kombinaci s dalšími formami diskriminace a jsou důležitým faktorem ageismu.

Koncept vícenásobného rizika reflektuje populární výrok, že „nejlepším vkladem do života je být svobodný pohledný bohatý ateistický heterosexuální mladý muž s bílou pletí“ (Vidovicova, 2005).

Často uváděným empirickým příkladem je problematické postavení starších žen v multikulturních společnostech (Vidovicova, 2005). Palmore (1999) ve svých výzkumech zjišťoval zastoupení jednotlivých složek ve vícenásobném riziku a došel k závěru, že u některých sledovaných proměnných je ageismus silnější než rasismus nebo sexismus, u jiných je tomu naopak. Teorie vícenásobného rizika vidí pramen ageismu ve znásobování efektů diskriminace při kombinaci dvou či více minoritních statusů. Silná feminizace nejstarších věkových kohort je takovým typickým příkladem. Tento přístup také upozornil na problém samotné identifikace ageismu mezi ostatními formami diskriminace. Nezřídka může být věkově diferenciací chování mylně připisováno jiným příčinám (genderovým rozdílům, etnicitě apod.) a naopak, např. sexismus může být zastřen ageismem (Vidovicova, 2005).

Věková diskriminace související i s diskriminací pohlaví se může projevat zejména u žen, a to podle toho, v jakém věkovém období se zrovna nachází. Jedním z rizikových faktorů pro zaměstnavatele obchodní společnosti může být tzv. hrozba mateřstvím. Nezřídka se při přijímacích řízeních stává, že jsou mladé ženy vystavovány otázkám, přestože spíše nepřímě, týkajících se právě tohoto tématu. Další období přichází, když se ženy vrátí na pracovní místo po skončení mateřské a rodičovské dovolené. Nastává tzv. hrozba ošetřováním spojená s častými nemocemi malých dětí. Po nějakém čase nastává jedno z nejhorších období pro ženy spojené s tzv. hrozbou neatraktivnosti. Je totiž velice časté, že zaměstnavatelé, především

v soukromém sektoru příkládají významnou roli vnějším atributům zaměstnankyň. Jelikož vzhled je přímo úměrným atributem věku, je tento typ diskriminačního chování většinou neadekvátní a pro ženy může způsobit problémy, nejen jako pro uchazečky o zaměstnání, ale může poškodit i jejich osobnost. Ve věku 50 let a více nastává již tzv. hrozba stářím, která se netýká pouze žen a není proti tomuto typu diskriminace možno jakékoliv účinné obrany. Jedná se často o velmi iracionální a nepřírozené projevy diskriminace, jelikož tím odsuzujeme profesní zkušenosti uchazečů o práci či zaměstnanců. Proto je taková forma diskriminace problémem nikoli ekonomickým nebo sociálním, ale především hodnotovým (Matějka, Vidlař, 2007).

Vidovičová (2005) rozdělila ageismus do několika typů. V oblasti úrovně se jedná o tři hlavní roviny. *Mikrosociální* neboli individuální rovina, *mezosociální* rovina (zde se jedná o diskriminaci na úrovni sociálních skupin, pečovatelských institucí a různých firem) a *makrosociální* rovina, která zahrnuje především legislativní úpravy. Další dimenzí, která je založená na normativním přístupu k diskriminaci, je motivace a konotace (kontext). Normativní přístup je vázaný s tzv. věkovými normami. Jsou to skupiny sociálních norem, které předkládají pravidla chování vázané na určitý věk. Stejně jako jiné normy mají tři základní charakteristiky: jsou sdílené, jsou povinné, což znamená, že obsahují sdělení, že něco „musíme“ a jsou také podpořeny pozitivními nebo negativními sankcemi (Lashbrook, 2002). Věkové normy definují jak chování vhodné k určitému věku, tak každodenní činnosti a následnost významných životních událostí, tj. tranzicí mezi sociálními rolemi (sňatek, rodičovství, důchod, ale i smrt). Vedle pozitivní motivace, kterou může být věková diferenciací vedoucí k věkově specifickému jednání nebo postoji zvýhodňující určitou věkovou skupinu, je zde negativní konotace, což je taková věková diferenciací, která vede k věkově specifickému jednání nebo postoji znevýhodňující určitou věkovou skupinu. Toto rozdělení lze doplnit o přístup neutrální (věková diferenciací, která

nevede k věkově specifickému jednání nebo postoji). Důležitou otázkou pro typologii je problém cílenosti diskriminačního chování, tedy je-li takové chování nebo postoj zamýšleno či nikoliv, a zdali se projevuje otevřeně nebo se vyskytuje spíše v latentních formách (viz přímá a nepřímá diskriminace). Dále můžeme rozdělit ageismus na různé věkové a sociální skupiny. Příkladem ageismu věkových skupin může být např. ageismus postihující mladší věkové skupiny (adolescenty). A typickým příkladem ageismu různých sociálních skupin je rozdělování mezi laickým věkově rozdělováním a ageismem tzv. profesionálním. Profesionální ageismus většinou vzniká kvůli vytríbenému vnímání u profesionálů generalizujících patologické projevy, se kterými se setkávají ve své praxi, na stárnutí obecně. Typická je tato forma u lékařů, gerontologů, pečujících profesí apod. (Vidovičová, 2005).

Koubek (2007) se zabýval také získáváním pracovníků, což definoval jako činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst, v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností. Sepsal několik pravidel právě při procesu získávání pracovníků.

1. Organizace by měla informovat o všech volných pracovních místech nejprve vlastní pracovníky a teprve pak, není-li možné pokrýt některá volná místa z vnitřních zdrojů, inzerovat pro veřejnost.
2. Pokud organizace oslovuje vnější zdroje, měla by vždy vystupovat neanonymně.
3. Organizace by se měla postarat o to, aby každý uchazeč o zaměstnání byl předem informován o základních charakteristikách volného

pracovního místa, jeho požadavcích na pracovní schopnosti a základních pracovních podmínkách.

4. Organizace by se měla také postarat o to, aby každý uchazeč byl průběžně informován nebo mohl být na požádání informován o jeho situaci, pokud jde o možnost získání pracovního místa.
5. Organizace by se měla snažit získat možné uchazeče jen na základě jejich schopnosti vykonávat požadovanou práci.
6. Organizace by v žádném případě neměla klamat při inzerování volných míst, neměla by slibovat to, co nemůže či nechce splnit.
7. Organizace by neměla diskriminovat potencionální uchazeče na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství, politických názorů apod.

Závěrem této části mohu říct, že ageismus jako diskriminace na základě věku se vyskytuje ve všech oblastech společnosti. Nejvíce zasahuje věkové kategorie mladých absolventů škol, zaměstnanců ve věku 50+ a lidi v předdůchodovém věku. Mezi nejčastější důvody diskriminace mladých zaměstnanců patří nedostatek zkušeností a mezi hlavní diskriminační důvody starších zaměstnanců patří únava a malá flexibilita. Ageismus se také může vyskytovat v kombinaci s jiným typem diskriminace, objevují se tak vícenásobná rizika.

3. Právní úprava zásady rovnosti a zákazu diskriminace v právu EU a České republiky

3.1. Evropská úprava

Pracovní právo EU rozlišuje zákaz diskriminace zaměstnanců podle jednotlivých diskriminačních znaků jako osobnostní znaky fyzické osoby nebo povahy pracovněprávního vztahu. V posledních letech mají problém s uplatněním na trhu práce i lidé po dovršení 40 let. Zákaz diskriminace na základě pracovněprávního vztahu je právě v EU relevantní např. při pracovních poměrech na dobu určitou nebo při pracovních poměrech kratších

než jeden týden. Zákaz diskriminace na základě věku lze systematicky zahrnout pod všeobecný zákaz diskriminace zakotvený v čl. 6 Smlouvy o fungování EU.

Ochranu před diskriminací v Evropě lze nalézt v právu EU i Rady Evropy. Každý z těchto systémů funguje zvlášť, ale mohou se vzájemně doplňovat. Původní smlouvy Evropských společenství neobsahovaly žádné zákony upravující lidská práva ani jejich ochranu. Antidiskriminační právo EU se nejprve omezovalo jen na ustanovení zakazující diskriminaci na základě pohlaví v zaměstnání, postupně bylo uznáno, že je třeba zaručit rovný přístup i v dalších oblastech jako zdravotnictví, vzdělání a bydlení. S přijetím Amsterodamské smlouvy tedy bylo přijato výslovně i kritérium věku (Štangová, 2010).

Zásadu rovnosti lze v systému pracovního práva vymezit jako právní rovnost zaměstnance a zaměstnavatele a také jako rovnost mezi zaměstnanci navzájem. Rovnost jako zásada pracovního poměru je nejen kritériem pro výkon práv a jejich právní ochranu, ale rovnost lze označit za základní lidské právo. Rovnost před zákonem jako všeobecnou zásadu zakotvuje článek 7 Všeobecné deklarace lidských práv. Zásadu rovnosti ukotvuje také článek 14 Evropské úmluvy o ochraně lidských práv.

Článek 19 Smlouvy o fungování Evropské unie také uvádí, že se kromě jiných diskriminačních důvodů zakazuje právě i diskriminace založená na věku. Z hlediska současnosti se vyskytuje v souvislosti s věkem vícero problémů, například při zakotvení všeobecné maximální věkové hranice pro skončení pracovního poměru nebo upřednostňování mladších uchazečů o zaměstnání v rámci výběrového řízení. Pokud však jde o úpravu věkových hranic v Rámcové směrnici, uvedená směrnice neovlivňuje pravomoc členských států nejen určit věk odchodu do důchodu, ale také upravit podmínky ukončení pracovního poměru při dosáhnutí důchodového věku. Za diskriminační činnost zaměstnavatele lze považovat takovou, kdy by si

například vybíral zaměstnance ve věkovém rozmezí 25–30 let. Tímto způsobem by diskriminoval nejen mladší, ale i starší uchazeče o zaměstnání. V tom případě je inzerát typu „hledáme uchazeče do věku 35 let“ v rozporu se zásadou rovného zacházení z důvodu věku. Pokud by zaměstnavatel zveřejnil inzerát, ve kterém uvádí, že hledá zaměstnance s minimálně 2-letou praxí v povolání, tak by tento způsob mohl být považován za korektní, a nebyl by v rozporu se zásadou rovného zacházení.³ Za diskriminaci na základě věku by se dalo považovat také rozdělení mzdy dle věku, přestože podle Soudního dvoru EU nesmí při výběru mezi více uchazeči v budoucnosti hrát věk žádnou roli, při stejné nebo rozdílné pracovní způsobilosti (Petríková, 2018).

Evropská úmluva o ochraně lidských práv, dále jen EÚLP, chrání všechny osoby spadající do jurisdikce 47 států, které jsou jejími smluvními stranami. Podle práva EU je však v souladu s článkem 18 zakázána „jakákoli diskriminace na základě státní příslušnosti“, aby bylo se všemi státními příslušníky a občany EU zacházeno stejně. Oblast působnosti antidiskriminačního práva je omezena na konkrétní části. Článek 20 Listiny EU potvrzuje, že před zákonem jsou si všichni rovni a článek 21 poté zakazuje jakoukoli diskriminaci na základě otevřeného seznamu důvodů. Diskriminace na základě věku je chráněna pouze v souvislosti s přístupem k zaměstnání. Existují však 2 výjimky, které upravuje článek 6 směrnice o rovnosti v zaměstnání (2000/78/ES)250. Čl. 6 odst. 1 dovoluje diskriminaci na základě věku, která sleduje „legitimní cíle politiky zaměstnanosti, trhu práce a odborného vzdělávání“, jestliže vyhoví testu přiměřenosti. Je uveden omezený počet příkladů situací, kdy lze rozdílné zacházení odůvodnit: čl. 6 odst. 1 písm. b) dovoluje „stanovení minimálních podmínek věku, odborné praxe nebo let služby pro přístup k zaměstnání“. Tento výčet však není zcela vyčerpávající, lze jej tedy na základě jednotlivých případů rozšiřovat.

³ Podle rozhodnutí Soudního dvoru EU, při výběru mezi více uchazeči nesmí v budoucnosti hrát věk žádnou roli, při stejné nebo rozdílné pracovní způsobilosti.

Zásada rovného zacházení jako jedna z nejdůležitějších zásad pracovního práva z mezinárodního, ale i evropského kontextu, by měla být promítnuta do všech opatření, rozhodnutí a pokynů zaměstnavatele. Na základě uvedené zásady je zaměstnavatel zavázaný, aby ve svých interních předpisech ustanovil rovné pracovní podmínky podle určitých věcných kritérií (Petříková, 2018).

3.2. Česká právní úprava zákazu diskriminace

Úprava rovného zacházení a zákazu diskriminace je obsažena v rámci Listiny základních práv a svobod, která v čl. 1 popisuje, že lidé jsou svobodní a rovní v důstojnosti i v právech. Základní práva a svobody jsou nezadatelné, nezczitelné, nepromlčitelné a nezrušitelné. Hlava čtvrtá čl. 28 potom stanovuje, že zaměstnanci mají právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Podrobnosti stanoví zákon. (Úplné znění Ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky: Úplné znění Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky; některé další související právní předpisy, 2020).

Nová úprava zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti také upravuje přístup k zaměstnání, a to § 4 definující rovné zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání. Článek 2 vymezuje „Při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána jakákoliv diskriminace. Právo na zaměstnání nelze občanovi odepřít z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, **věku**, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se

považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví. Hlava IV. Právo na zaměstnání § 12 odst. 1 dále účastníkům právních vztahů vznikajících podle tohoto zákona zakazuje činit nabídky zaměstnání, které a) mají diskriminační charakter, b) nejsou v souladu s pracovněprávními nebo služebními předpisy, nebo c) odporují dobrým mravům“ (MPSV, 2020).

Zákon č. 262/2006 Sb., v zákoníku práce § 16 odst. 1 rozvíjí zásadu rovného zacházení zaměstnavatelů se všemi zaměstnanci (tj. bez rozdílu pohlaví, rasy, národnosti, etnického původu, sexuální orientace, věku, náboženského vyznání atd.) v několika bodech.

Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Pojmy přímá diskriminace, nepřímá diskriminace, obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci a případy, kdy je rozdílné zacházení přípustné, upravuje antidiskriminační zákon.

Za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným

požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.

Porušení zásady rovného zacházení je porušením povinnosti zaměstnavatele a zaměstnavatel je povinen nahradit zaměstnanci škodu způsobenou takovým jednáním. Povinnost k náhradě škody se dle okolností posoudí dle ustanovení § 265 odst. 1 zákoníku práce, podle nějž je zaměstnavatel povinen nahradit zaměstnanci škodu, která mu vznikla při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním porušením právních povinností nebo úmyslným jednáním proti dobrým mravům, nebo dle ustanovení § 265 odst. 2 zákoníku práce, podle nějž je zaměstnavatel povinen nahradit zaměstnanci též škodu, kterou mu způsobili porušením právních povinností v rámci plnění pracovních úkolů zaměstnavatele zaměstnanci jednající jeho jménem (Bělina, 2019).

Pro srovnání například ve Velké Británii existuje Zákon o rovnoprávnosti z roku 2010, který říká, že je protizákonné nespravedlivě diskriminovat na základě věku, a to ve všech případech, přesto ve výzkumu z roku 2011 až 64 % lidí uvedlo, že je ageismus vážným problémem společnosti. Všechny státy Evropské unie se také řídí právní úpravou pracovního práva EU a dále svou vlastní legislativní úpravou.

Je důležité, aby jak zaměstnavatelé, tak zaměstnanci či uchazeči o zaměstnání znali základní právní úpravu, zásadu rovnosti pro všechny a v případě výskytu problémů, aby věděli, jak postupovat.

4. Výzkumy ageismu

V následující kapitole popisují výsledky 2 mezinárodních výzkumů pro představu toho, jak v posledních letech vypadá situace týkající se postojů

k odlišným věkovým skupinám nejen v České republice, ale i v dalších evropských zemích. Výsledky nelze porovnávat úplně, protože v každé zemi existuje odlišný právní systém.

4.1. That age old question

Tak se nazývá report k výzkumu Royal society for public health⁴ z Velké Británie z roku 2018, který se zabývá tím, jak postoje vůči stárnutí ovlivňují naše zdraví a životní pohodu. Je zaměřen na diskriminaci starších osob a seniorů. Autoři dospěli k závěrům, že ageismus jako fenomén škodí zdraví, jelikož se negativní postoje k věku mohou formovat u dětí již od 6 let. Tyto postoje mohou být utvářeny a posilovány různými způsoby, a to negativními titulky v novinách, tlakem ze strany kosmetického průmyslu na používání „proti stárnoucích“ produktů, nedostatečným kontaktem mezi generacemi nebo předsudky na pracovištích založených na věku. Ageistické postoje poškozují starší lidi, protože vedou k přímé diskriminaci na základě věku – což může podporovat sociální vyloučení, dopad na duševní zdraví a ovlivňovat i další aspekty, jako je právě zaměstnání. Takové postoje také poškozují jednotlivce, kteří se stárnutím začnou uplatňovat negativní postoje k věku, výzkum ukázal, že ti s více negativními postoji ke stárnutí žijí v průměru o 7,5 let méně než lidé s pozitivnějšími postoji ke stárnutí.

Britská společnost je jednou z nejhůře postavených, pokud jde o ageismus a negativní předsudky k stárnutí. Prokázaly to výsledky národního výzkumu postojů vůči stárnutí a starým lidem v Británii, kterých se účastnilo 2000 osob. Z výsledků vyplynulo, že nejvíce negativní postoje vůči stárnutí a starým lidem mají lidé ve věkové kategorii 18–34 let, z toho 40 % věří, že není možné vyhnout se ve stáří demenci a 24 % si myslí, že starší člověk nemůže být považován za atraktivního. Z celkového počtu zkoumaných uvedly 2/3

⁴ Publikováno generální ředitelkou Shirley Cramer a ředitelem Calouste Gulbenkianovy nadace Andrew Barnettem.

(tedy 64 %), že nemají žádný přátelský vztah ve věkovém rozdílu 30 a více let. Přestože malé procento lidí by o sobě řeklo, že jsou „ageisti“, že mají ageistické postoje neboli diskriminují na základě věku, běžně se takto většinová společnost projevuje bez jakýkoliv zábran.

Zatímco rasismus nebo sexismus jsou považovány při veřejném projevu za amorální a jsou vystavovány kritice, ageistické narážky a domněnky o jiných lidech jsou ve společnosti akceptovány a nějak výrazně se neřeší. Jak jsem již zmínila, postoje mohou být často utvářeny nejrůznějšími médii, zpráva od Natcen a BBC z roku 2011 ukázala, že diváci z široké veřejnosti hodně smýšlí o výskytu různých věkových skupin v televizi, především se to týká nedostatečného výskytu starších žen na televizních obrazovkách. Tento kulturní zdroj ageismu je tedy velkým problémem nejen v české společnosti.

Pozitivní zprávou je to, že se v posledních letech zvýšilo povědomí o běžných formách demence jako je Alzheimerova choroba, což má i pozitivní dopady pro společnost, avšak stále se objevují články, které mohou děsit svým klamavým obsahem, který poukazuje na ztráty paměti. Britové podle výzkumu věří, že by se ageismu dalo předejít, pokud by se již v brzkém věku děti učily o stereotypech týkajících negativním představám o stárnutí a stáří, a tím se jim vyvarovaly i do budoucna.

V poslední části reportu autoři píšou také o tom, jak těmto problémům předcházet. Mimo jiné jedna z kapitol také směřuje k pracovnímu trhu, a to jak k vedení, tak k zaměstnancům. Autoři nevynechávají ani článek Johna Cridlanda z roku 2017 o státním rozpočtu pro důchod, který uvádí, že by vláda měla lidem ve středním věku dávat informace o jejich budoucnosti v práci, zdraví, školit a vzdělávat a také připravovat na odchod do důchodu. Ministerstvo práce a důchodu se zavázalo začít s tímto konceptem v roce 2018. Povzbuzujícím krokem vpřed v přípravě zaměstnanců od poloviny života na uvážlivé a informované rozhodnutí kolem důchodu a jejich důchodu.

Doporučuje se však, aby bylo Mid-Life MOT⁵ neomezeno na finanční a kariérní inventář a navrhuje se, aby vláda zahrnula do své hodnotné práce na MOT v polovině života prvky, které umožňují komplexnější zaměření na pohodu a odolnost jednotlivců z poloviny života.

Zaměstnavatelům bylo doporučeno především to, že by se měli přizpůsobit významným probíhajícím demografickým změnám v naší společnosti, a zvážit, jak podporují své zaměstnance od poloviny života do plánu na další život. Měli by použít informace, které pocházejí z dotazníků Transitions in Later Life a Mid-Life MOT, zvážit řadu komplexnějších nabídek pro lidi všech věkových skupin v jejich pracovní síle, a to buď prostřednictvím vývoje nového programu nebo rozšíření jejich aktuální nabídky. To zahrnuje podporu, která se soustředí na psychologickou a emoční pohodu v pozdějším životě, jako doplněk přístupů, které se zaměřují pouze na finanční. Přizpůsobením se a poskytováním podpory přátelské ke stárnutí, zaměstnavatelé lépe podpoří a udrží si své pracovníky, kteří jsou důležití pro jejich vlastní podnikání, ale také celý průmysl. Tento návrh byl podpořen i veřejností, 69 % dotázaných souhlasí s přípravou a podporou zaměstnanců týkající se odchodu do důchodu a jejich následného života („That age old question“).

Nejen Spojené království, ale i všechny země Evropské unie, mají svou správní úpravu antidiskriminačního práva, a přesto existují důkazy, že ageistické postoje stále systematicky znevýhodňují starší populaci, někdy i vážnými způsoby. To částečně ukazují i výsledky následujícího výzkumu, do kterého bylo zapojeno několik zemí Evropské unie.

⁵ Online dotazník pro zaměstnance ve středním věku pro posouzení jejich zdraví, financí a dovedností pro plánování budoucnosti. Zdroj: <https://www.bitc.org.uk/toolkit/the-mid-life-mot-getting-started-supporting-employees-to-plan-for-their-future/>

4.2. Ageismus v Evropě

Ageismem v Evropě se zabývá výzkum European social survey (ESS) z roku 2011 provedený mezinárodním týmem výzkumníků EURAGE, kteří se zaměřují na ageismus a postoje k věku napříč kulturami. Tým vedou profesor Dominic Abrams z Velké Británie a profesorka Luisa Lima z Lisabonu v Portugalsku.

Jedna z výzkumných otázek se zabývá zkušenostmi s věkovou diskriminací. Porovnává také diskriminaci na základě věku s jinými formami diskriminace na základě pohlaví nebo rasy a zkoumá typy diskriminace na základě věku, ke kterým dochází. Účastníci výzkumu měli odpovědět, jak závažně vnímají otázku ageismu. Výsledky ukazují, že věková diskriminace byla v celé Evropě často vnímána jako vážný problém, celkem 34,5 % respondentů to hodnotilo jako docela vážný problém a 9,9 % jako velmi závažný, celkem tedy 44,4 % ze všech respondentů. Naproti tomu pouze 6 % lidí si myslelo, že diskriminace na základě věku v jejich společnosti neexistuje. Zatímco nejzávažněji je ageismus vnímán ve Francii, celkem 68 % lidí takto uvažovalo, v Turecku je to pouze 17 % ze všech respondentů. Škála napříč všemi dotázanými zeměmi byla však velmi široká.

Další z otázek se zabývá stereotypy a předsudky vůči mladým a starším lidem. Podle původních předpokladů respondenti měli kladnější vztah k věku podobnému jejich, takže lidé ve věku 75 let měli pozitivnější postoje k lidem ve věku 70 než k lidem ve věku 20 let a naopak. Ve většině zemí, které se účastnily výzkumu, jsou lidé ve věku 70 let nejčastěji vnímáni s lítostí a obdivem. Z toho lze odvodit, že jednotlivci se pravděpodobně budou cítit shovívavě vůči starším lidem. Pro srovnání, na lidi ve věku 20 let je často pohlíženo se závistí a zároveň obdivem. Z výsledků vyplývá, že respondenti se nejvíce pozitivně cítili k lidem ve věku nad 70 let v Lotyšsku (průmět $M = 8,31$), nejméně pozitivně v Turecku ($M = 6,75$). Při zkoumání procenta

respondentů, kteří uvedli, že mají negativní pocity vůči lidem ve věku nad 70 let, bylo nejvíce zjištěno opět v Turecku, konkrétně 16 %, naopak Finsko mělo takové postoje pouze 1 % z respondentů. Turecko bylo ve výsledku jedinou zemí, ve které více než 10 % populace vyjádřilo negativní pocity vůči lidem ve věku nad 70 let (Abrams et al., 2011).

Velmi zajímavá byla otázka mezigeneračního kontaktu a jeho kvality, a to v kategoriích přátele, rodina a práce. V kategorii přátelé ve věkové skupině 15–24 let uváděli jednotlivci nejvyšší počet přátel ve věkové skupině do 30 let, naproti tomu ve věkové skupině nad 75 let lidé s největší pravděpodobností uváděli, že nemají žádné přátele mladší 30 let. Ve věkové skupině 15–24 let nemělo 80 % lidí přátele ve věku nad 70 let, ve srovnání s 15 % ve věkové skupině nad 75 let. V kategorii rodina bylo zjištěno, že ve většině zkoumaných zemích měli v rodinách průměrně stejný počet dětí a vnoučat jako osob nad 70 let, což může odkazovat na demografické stárnutí populace. Jednou z výjimek byla Česká republika, kde byl větší poměr mladších členů domácnosti. Obecně jsou mezigenerační vztahy v rodinách velmi dobré, protože více než 85 % respondentů z celé Evropy uvedlo, že by mohli řešit osobní problémy jak s mladšími, tak se staršími členy domácnosti. V kategorii práce se opět nejvíce porovnávaly skupiny osob ve věku kolem 20 let s lidmi okolo 70 let. Respondenti nejčastěji považovali zaměstnance ve věku okolo 20 let a nad 70 let za dvě samostatné skupiny ve stejné komunitě (48 %). V návaznosti na to lidé také velmi pravděpodobně viděli zaměstnance ve dvou věkových skupinách spíše jako jednotlivce než ve dvou skupinách (29 %) (Abrams et al., 2011).

Přestože se popsané výzkumy zabývaly problematikou především ve Velké Británii a vybraných státech Evropské unie, lze z jejich výsledků konstatovat, že ageismus je v některých zemích akceptován jako běžná součást života, více než jako problém na rozdíl od např. sexismu. Také lze pozorovat velké rozdíly ve vnímání ageismu v různých zemích obsažených ve výzkumu.

Příčinou může být kultura dané země, její tradice a hodnoty, protože obyvatelstvo každé země má trochu jiné smýšlení. Dále se může projevovat také rozvinutost zemí s ohledem na technologickou pokročilost.

5. Age management

Demografické změny a fenomén ageismu se mohou odrážet i v pracovním životě, na což musí zaměstnavatelé brát ohledy, aby mohli zachovat své podnikání trvale udržitelné a do budoucna prosperující. Poslední část práce se zabývá age managementem jako nástrojem pro využití potenciálu zaměstnanců, kteří jsou ageismem nejvíce ohroženi. Jedná se především o věkovou kategorii 50 let a starší.

5.1. Vymezení age managementu

Koncept age managementu se do České republiky dostal až díky mezinárodnímu projektu realizovaného v letech 2010-2012, který se touto problematikou zabýval. Age management představuje v současné době způsob řízení organizace s ohledem na věk zaměstnanců pracujících v dané organizaci (Cimbálníková, c2012). Opatření pro zlepšení pracovní schopnosti a zaměstnatelnosti nejsou mířena pouze na starší věkovou skupinu, ale jsou určena pro všechny věkové skupiny, pro všechny zaměstnané i pro uchazeče a zájemce o zaměstnání.

Age management je chápán i jako soubor opatření, procesů a postupů, který řeší situace věkové diverzity zaměstnanců. Praxe ukazuje, že zaměstnavatelé vnímají potenciál age managementu, ale nemají nastaveny potřebné personální procesy vůči různým věkovým skupinám (Kalousová et al, 2015).

Podle Cimbálníkové (c2012) můžeme rozdělit principy age managementu do 4 předpokladů. Je důležité mít dobré znalosti o věkové struktuře organizace, umět klást důraz na spravedlivé postoje k stárnutí, dále také zohledňovat individualitu zaměstnanců a umět klást důraz na rozmanitost a uplatňování strategického myšlení.

Dalo by se říct, že age management je tedy prostředkem, který vede k podpoře kvality procesů v organizacích. Jeho aplikování by mělo zahrnovat určité speciální postupy řízení, ve které jsou zohledněny aktuální demografické podmínky, aby organizace mohly splnit své cíle v oblastech řízení lidských zdrojů.

S ohledem na budoucnost, kdy se předpokládá, že bude narůstat počet osob v kategorii 65+, je důležité zabývat se age managementem v organizacích, které budou zohledňovat řízení podle věkové struktury zaměstnanců a přizpůsobovat podmínky, aby mohli lidé co nejdéle pracovat. Je to jeden z negativních efektů demografického vývoje spolu s tím, že zde pravděpodobně budou velké rozdíly mezi početnou skupinou starších zaměstnanců, která bude mít znalosti a zkušenosti s naopak méně početnou skupinou mladších zaměstnanců, kteří těch zkušeností nebudou mít dostatek, a tím může vzniknout konkurenční souboj mezi těmito odlišnými generacemi zaměstnanců.

Zařazení age managementu v podnikání je novější moderní strategií řízení organizace, kde je zahrnuto mnoho aspektů, jak ekonomické, tak demografické a sociální. Jednou z důležitých součástí v aplikaci age managementu je také umožnění flexibilní pracovní doby a flexibilní formy zaměstnávání. V dnešní době se tyto formy práce v organizacích více rozšiřují, ale stále v nedostatečném množství (Urbancová, 2017). Mezi flexibilní formy práce zařazují např. částečné úvazky, pružnou pracovní dobu, kdy si zaměstnanec sám určuje, kdy začne a skončí pracovní den v souladu s nařízeními dané organizace, nebo home office. V posledním roce se z důvodu koronavirové krize formy zaměstnávání poněkud změnily. Nejvíce se rozšířila právě práce z domu neboli *home office*, která byla v některých odvětvích a organizacích nutností a využívá především moderních technologií. Pro mnoho lidí je tato forma práce zcela nová a může být

problematická, zejména se jim může v domácím prostředí zhoršit produktivita, pracovní morálka a soustředěnost.

Mezi faktory ovlivňující úspěšnost uplatňování a rozvoje age managementu v organizacích patří především věková diverzita, mezigenerační spolupráce, řízení zohledňující věk, celoživotní učení, vhodná rekvalifikace, vzdělávací programy pro skupinu 50+, mentoring apod. Cílem podpory starších osob na trhu práce musí být zejména prevence nebo udržení zaměstnanosti, a to jak prevence ztráty zaměstnání a vzniku nezaměstnanosti, tak i prevence odchodu do předčasné ekonomické neaktivity (Stocklová in Kalousová et al., 2015).

Kalousová et al. (2015) také uvádí, že v dnešním globálním světě je třeba vnímat ekonomické a sociální procesy jako celek a chápat jejich provázanost. Řízení a rozvoj lidských zdrojů v kontextu věku, diverzita a prodlužování pracovního života nebo odpovědné podnikání, jsou témata, která jsou úzce spojena s flexibilitou pracovního trhu.

5.2. Opatření a úrovně age managementu

K obvyklým opatřením age managementu podle Cimbálníkové (c2012) patří péče o zdraví, restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, přizpůsobení organizace práce, řízení směn podle podnětu zaměstnanců, rozvoj mezigenerační spolupráce, podpora a propagace rozvoje fyzické kondice zaměstnanců, rozvoj personálních strategií s přihlédnutím k potřebě age managementu, podpora uspokojení z práce a zachování pracovní pohody.

Podle koncepce European age management (2007) lze age management vymezit do třech až čtyřech úrovní, kdy na každé z nich jde o specifickou strategii, jak dosáhnout přínosů pro určenou skupinu. Tato koncepce je uvedena v knize Cimbálníkové (c2012) a její jednotlivé úrovně specifikuji níže.

První je úroveň jednotlivce, kde je hlavním cílem udržení a obnova vlastní zaměstnatelnosti. Toho se dosahuje se jich pomocí celoživotního

vzdělávání a plánování budoucnosti s ohledem na delší pracovní dráhu. Klade důraz na postoje a zájmy jednotlivce s ohledem na vlastní pracovní život.

Další je úroveň organizační, jejíž cílem je především udržení a rozvoj pracovních sil. Klíčovou roli zde hrají personalisté a pracovníci pověřeni řízením lidských zdrojů, jelikož zavádění opatření pro dosažení těchto cílů se odrážejí v personálních činnostech.

Poslední je úroveň celé společnosti, někdy také úroveň veřejné politiky. Cílem této úrovně je sociální soudržnost a podpora hospodářského růstu a dosahuje se jich pomocí důchodové a sociální politiky, a také politikou zaměstnanosti. Na této úrovni je age management spojen se snahou maximalizovat přínos pracovníků všech generací, zejména pak těch starších, k ekonomickému a společenskému životu. K dalším opatřením řadí Cimbálníková (c2012) také sladění nabídky a poptávky na trhu práce, řešení otázek zaměstnanosti a nezaměstnanosti, vyvažování negativních stránek demografického vývoje v oblasti zdraví a produktivity práce.

Někdy se hovoří také o čtvrté kolektivní úrovni, kterou zmiňuje například Kociánová (2012) a definuje ji jako soubor strategií vytvářený kolektivním dialogem a partnerstvím mezi odbory na jedné straně a zaměstnavateli na straně druhé.

Na úrovni celé společnosti se v České republice age management řeší podobně jako např. ve Finsku či Švédsku, je zde stále nedostatečné převedení do praxe, jelikož zástupci jednotlivých organizací často přesně nevědí, co age management obnáší a nejsou zcela seznámeni s oficiálními strategiemi představitelů České republiky s problémem stárnutí populace (Urbancová, 2017).

5.3. Klíčové oblasti age managementu

Pokud jsou v organizacích prováděny průzkumy, týkající se postojů ke stárnutí, je často efektivní podle jejich výsledků poté přizpůsobit školení

manažerů, které se týká převážně zaměstnávání osob starších 50 let, zařadit pro tato školení také vytváření „*best practices*“, které pomohou eliminovat negativní zkušenosti ve spolupráci mezi věkovými skupinami zaměstnanců (Anderson in Cimbálníková, c2012).

Organizace by podle Reibové (2012) měly finanční prostředky vložené do age managementu brát více jako návratnou investici. To může být díky zvýšení výkonnosti organizace, zlepšení organizačního klima, spokojenosti zaměstnanců nebo efektivnějšího sdílení informací.

Jeden z pilířů age managementu také upozorňuje na podporu sdílení znalostí, učení se ze zkušeností a předávání z generace na generaci, čímž je zajištěna kontinuita znalostí a samotné aplikování age managementu je vhodné začlenit do již zavedené personální strategie, která je v souladu s celopodnikovou strategií. To podpoří mezigenerační komunikaci a porozumění v organizaci. Řízení organizace, které zohledňuje věk zaměstnanců se týká celé organizace již od vrcholového managementu (Štorová, 2012; Urbancová, 2017). Obecně mají manažeři organizací spíše kladný postoj ke zkušeným zaměstnancům a vědí, že jejich zkušenosti jsou pro organizaci důležité. Lze říct, že podpora celoživotního vzdělání a spolupráce mezi generacemi zaměstnanců nabývají dnes stále většího významu.

Na základě dalších výzkumů Urbancová (2017) rozděluje sektory a porovnává dle procent, jak moc organizace aplikují age management. Primární sektor, jímž je těžba a přírodní získávání surovin má pravděpodobnost aplikace age managementu 23,8 %, sekundární sektor neboli průmysl a zpracování těchto surovin má pravděpodobnost 24,3 % a terciální sektor, což jsou služby a je největším sektorem 21. století má pravděpodobnost 32,8 %. Porovnává i velké organizace, které mají pravděpodobnost aplikace age managementu 41 % oproti malým, které mají pouze 27 %. Z výsledků výzkumu též vyplynulo, že zahraniční organizace

aplikují age management o něco více a jeho aplikace je o 12,5 % více pravděpodobnější vzhledem k České republice.

Podle výsledků jednoho z výzkumů Cimbálníkové (c2012) lze říct, že age management je třeba v současnosti řešit spíše na organizační úrovni, kde je povědomí o této problematice většinou malé. V současném konkurenčním prostředí je třeba umět se přizpůsobovat stále se měnícím vnějším podmínkám, a to v rámci jednotlivých oblastí může pomoci k budování dobré značky organizace, přilákat potenciální zaměstnance a také se udržet ty stávající.

Současná demografická situace v Česku se téměř neliší od jiných států. Například oproti Finsku je zaměstnanost osob ve věku 50 let a více u nás o 10% nižší. Postavení lidí 50+ na trhu práce je vnímáno jako problematické především proto, že míra zaměstnanosti těchto osob je pouze 46,5 % (Urbancová, 2017). Pro porovnávání situace v Česku s jinými zeměmi, je třeba brát v potaz, že důchodový věk se v jednotlivých zemích liší. Nejčastěji se momentálně pohybuje v rozmezí 60–65 let, ale stále se zvyšuje.

Podle Evropské komise by mohl dosáhnout až věku 70 let. Důvodem pro zvyšování důchodového věku, je již dlouhodobé stárnutí populace téměř ve všech státech EU (Urbancová, 2017). Z toho podle OECD (2014) vyplývá, že pokud v Evropské Unii v současnosti pracují 4 lidé v produktivním věku na jednoho důchodce, v budoucnu okolo roku 2060 to budou pouze 2.

5.4. Age management v pracovním prostředí

Age management má pro trh práce a organizace mnoho přínosů, koncept je však stále značně limitovaný v rámci aplikace do praxe a neznalosti správných postupů, jak je již zmíněno výše.

Přes demografické změny lze říct, že se pracovní síla stala rozmanitější a poskytuje nové výzvy pro řízení lidských zdrojů a vedení lidí (Hertel et al., 2013). Přestože demografická křivka vývoje ukazuje spoustu negativ pro společnost, lze najít i několik pozitivních stránek v zaměstnávání

zaměstnanců ve věku 50 let a starších. Vysoký podíl těchto zaměstnanců může zvýšit produktivitu organizace, zejména proto, že většina z nich má více zkušeností oproti mladším generacím, a také jsou více loajální a kladou důraz na hodnoty. Pro možné uplatnění age managementu je důležité znát pracovní postoje starších zaměstnanců. Starší pracovníci bývají považováni za stabilnější a loajálnější k firmě, jde jim spíše o hodnoty a nestaví tolik na vlastních ambicích. Vztah a fungování v profesi mohou mít u stárnoucího pracovníka rozmanité podoby, počínaje nadměrným pracovním úsilím a konče vyhořením a ztrátou pocitu smysluplnosti práce. Pracovní motivace, stejně jako adaptace na změny, mají v práci velmi individuální charakter a velký vliv zde mají faktory jako sebehodnocení nebo očekávání ve vztahu k další životní cestě. Podstatné je pro starší zaměstnance pracovní prostředí a postoje vedení firmy (Cimbálníková, c2012).

K celkové produktivitě organizace podle předpokladů také více přispívá různorodá věková pracovní skupina, jelikož lidé s různou zkušeností mohou přijít s různými nápady nebo postupy a často umí řešit situace s větším nadhledem a v širších souvislostech, tyto poznatky zmiňuje i Kostolná (2008).

Naegele a Walker (2006) také uvádějí, že pracovní skupiny složené z generací zaměstnanců jsou nejlépe schopné reagovat na měnící se prostředí při rostoucí globalizaci. V těchto týmech dochází k synergickému efektu a tím se zvyšuje produktivita celé organizace.

Efektivní využívání pracovního potenciálu zaměstnanců všech věkových kategorií tedy přispívá i k posilování důvěry mezi zaměstnanci a zlepšení komunikace uvnitř a vně organizace, navíc také pomáhá budovat značku zaměstnavatele.

Age management má přínosy diverzity jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Hlavními jsou lepší firemní kultura, kterou uvedlo 92 % britských firem, a díky tomu se u nich zlepšila reputace a vnímání značky firmy ze strany zákazníků. Omezila se i diskriminace a zlepšilo se porozumění

potřebám zákazníků (Business benefits of Work Inclusion, London in Kalousová et al., 2015).

Všechny aspekty Cimbalníková (2012) shrnuje do čtyř oblastí výhod zaměstnávání pracovníků 50+. Zahrnují zkušenosti a praxi, osobnostní rysy, postoje k práci a k organizaci a posledním jsou zázemí a životní priority, což zahrnuje časovou flexibilitu a méně nároků ze strany rodiny. Celkově lze říct, že výkon starších zaměstnanců nemusí být ani lepší ani horší než výkon těch mladších zaměstnanců a může být ovlivňován mnoha jinými faktory. A kromě zkušeností patří mezi přednosti starších zaměstnanců s tím související nadhled a větší odpovědnost. Podle výzkumů se však ukazuje, že stereotyp zkušeného, ale málo flexibilního staršího pracovníka je v českém prostředí stále silně přítomen. S vývojem technologií potom přestávají být zásadním handicapem motorické problémy, ale spíše přibývá požadavků, pokud jde o kognitivní funkce.

Pro srovnání s Velkou Británií, podle Department for work and pension v Anglii (2013) by zaměstnanost pracovníků 50+ také neměla být vnímána jako určitý boj mezi mladší a starší generací. Sami zaměstnavatelé říkají, že propouštění zaměstnanců této věkové skupiny nebo jejich znevýhodňování při výběrových pohovorech a v kariérním růstu může být až zničující pro produktivitu dané organizace a může ovlivnit efektivitu výstupů a zvýšit náklady na fluktuaci zaměstnanců.

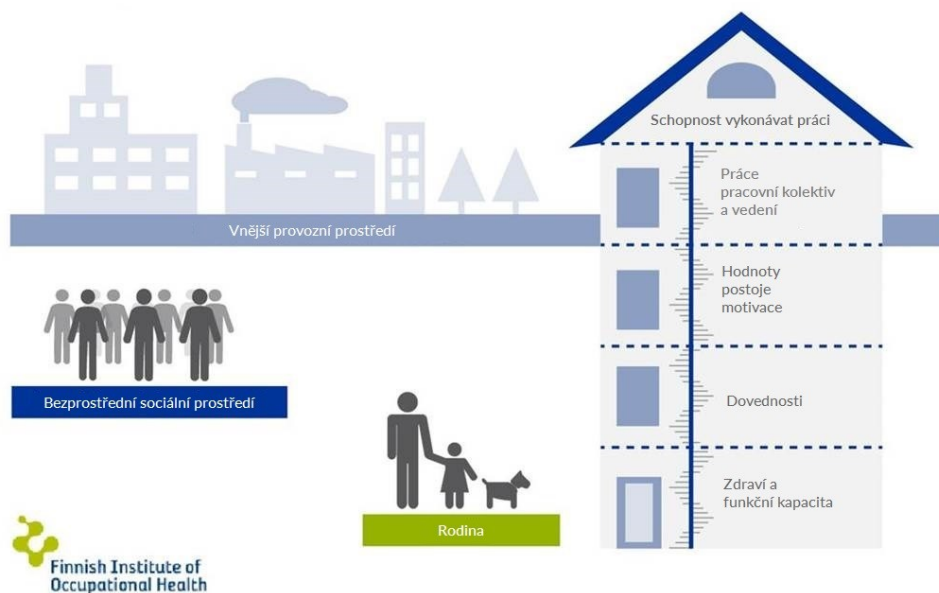
5.4.1. Pracovní schopnost zaměstnance

V souvislosti s demografickým stárnutím populace se v zaměstnání hovoří o změnách v pracovní schopnosti. Podle Štorové (2012) se v posledních letech pojetí pracovní schopnosti vyvíjí k univerzálnějšímu směru. Ten totiž nezahrnuje pouze zdravotní stav, ale také otázky spojené s kompetencemi, hodnotami a postoji pracovníka, podmínkami na pracovišti a dalšími vlivy, které nás každodenně nebo nepřímo ovlivňují. Právě pracovní schopnost je základem pro setrvání starších pracovníků v zaměstnání.

Podle Cimbálníkové (c2012) patří mezi faktory, které ovlivňují pracovní schopnost požadavky práce jako je pracovní zátěž, individuální předpoklady pro zvládnutí práce (zdravotní stav, schopnosti apod.) a pracovní podmínky organizace (fyzické, hygienické). Pracovní schopnost není pojem, který se týká pouze starších pracovníků, protože změny v pracovní schopnosti se mohou týkat všech věkových skupin a pracovníků ve všech profesích v závislosti na různých požadavcích.

Pojmem pracovní schopnosti se zabývá Finský institut pracovního zdraví (The Finnish Institute of Occupational Health, FIOH) a definuje jej v širším pojetí, které zahrnuje kompetence, motivaci, postoje jedince, ale i vlivy přicházející z prostoru pracoviště. Jak tyto faktory působí znázornili do modelu „Dům pracovní schopnosti“, který se skládá z několika pater.

Dům pracovní schopnosti



Tento obrázek vychází z modelu domu pracovní schopnosti, který vypracoval Finnish Institute of Occupational Health ©

Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti, zdroj: https://equides.osha.europa.eu/all-ages/CZ_cs/model-pracovn%C3%AD-schopnosti podle FIOH, 2014

Pro měření pracovní schopnosti se používá index pracovní schopnosti (Work ability index WAI). Jedná se o sebe posuzovací dotazník složený ze 7 oblastí. Vyplňuje se charakter práce a zda se jedná o fyzickou či psychickou činnost. Dotazník obsahuje posouzení vlastní práce schopnosti ve srovnání

s tou nejlepší, jakou u sebe pracovník zaznamenal. Posuzuje se vlastní prácechopnost s ohledem na požadavky práce. Součástí je i výčet aktuálních zdravotních potíží, odhad limitů pracovního výkonu nebo pracovní neschopnost v posledním roce a odhad pracovní schopnosti následujících dvou letech. Dotazník je bodovaný v rozmezí 7–49 bodů od minimální po maximální prácechopnost. Index pracovní schopnosti byl využit v několika zemích, nejvíce však ve Finsku, kde vznikl a z výsledků byl potvrzen předpoklad, že pocit pracovní schopnosti klesá s vyšším věkem (Cimbálníková et al., 2012).

Koncept age managementu je velmi obsáhlý. Pro vedení mnoho organizací může být obtížné správně zařadit do chodu organizace nové postupy a procesy, aby tak mohli pracovního potenciálu všech zaměstnanců. Součástí je i zařazení flexibilních forem práce, jako je *home office* nebo pružná pracovní doba, které se během posledního roku staly nutností ve většině organizací. Vyšší podíl zaměstnanců starších 50 let pomáhá ke zvýšení produktivity celé organizace a vybudování značky. Vždy je třeba brát ohled také na pracovní schopnost zaměstnance.

Závěr

Tato teoretická práce popisuje dosavadní poznání v oblasti ageismu na trhu práce z české i zahraniční literatury včetně některých výzkumů, které byly v souvislosti s daným tématem uskutečněny.

Ageismus je jedním z nejrozšířenějších fenoménů v dnešní společnosti a také jeden z aspektů diskriminace na pracovišti. Ageismus neboli diskriminace na základě věku se dotýká téměř všech věkových skupin, od absolventů až po osoby v předdůchodovém věku. Jednou z nejohroženějších skupin na trhu práce jsou již lidé ve věku 45+.

Pokusila jsem se analyzovat problematiku ageismu v jednotlivých věkových kategoriích, jak popisuje část věkových stereotypů a předsudků s příklady, které se vztahují k mladším nebo naopak starším zaměstnancům. Například proti mladším zaměstnancům převažují argumenty jejich nezkušenosti a nestability, na druhou stranu proti starším zaměstnancům únava, nemoci a neochota přizpůsobit se novým věcem. Podkapitola rizikové skupiny tuto problematiku více přibližuje a popisuje také vícenásobná rizika, která poukazují na to, že se může ageismu vyskytovat v kombinaci s dalšími formami diskriminace.

Při charakterizování právních úprav jsem zjistila, že pracovní právo EU v některých případech upravuje podmínky, za kterých je jednání zaměstnavatelů považováno za diskriminační, poukazuje však také na výjimky, kdy lze rozdílné zacházení odůvodnit a dovoluje např. stanovení minimálních podmínek věku nebo odborné praxe nebo let služby pro přístup k zaměstnání. Je důležité jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance či uchazeče o zaměstnání, aby znali základní právní úpravu, pokud by se s diskriminací na pracovišti setkali.

Při zkoumání téma age managementu, který je v České republice více uplatňován posledních 10 let, se mi potvrdila původní domněnka jeho využití jako dobrého nástroje pro využití potenciálu ohrožených skupin zaměstnanců.

Je velmi důležité znát základní principy pro použití správných opatření a postupů, především znát věkovou strukturu organizace a podle toho postupovat dál v jednotlivých úrovních age managementu. Organizace si často neuvědomují, jaké může mít zaměstnávání pouze vybrané skupiny lidí a vytváření malé diverzity na pracovišti negativní dopady na jejich produktivitu a může to ublížit i jejich značce jako takové.

Lidé obecně diskriminují druhé především na základě svým stereotypů, které je těžké měnit. Z této práce vyplývá, že ageismus se vyskytuje opravdu ve všech oblastech života a pracovní prostředí není výjimkou. Spolu se stárnutím populace je to jedna z příčin pro vyšší nezaměstnanost osob ve věku 50 let a starších. Pro zlepšení situace je jednou z možností celoživotní vzdělávání, osvojení nových znalostí, ale především rozvoj již získaných vědomostí a dovedností. Druhým efektivním řešením je zařazení prvků výše zmíněného age managementu pro vybudování věkové rozmanitosti na pracovišti.

Literatura a zdroje

Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, C. -M., & Swift, H. (2011). *Ageism in Europe and the UK: Findings from the European Social Survey*. London. Age UK.

BĚLINA, Miroslav - DRÁPAL, Ljubomír a kol.(2019). *Zákoník práce. Komentář*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck.

BOUČKOVÁ, Pavla a kol. (2016). *Antidiskriminační zákon. Komentář*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck.

Cimbálníková, L. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.

Česko. (2020). *Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti v aktuálním znění*. Citováno 27. 2. 2021. Dostupné z:

<https://www.mpsv.cz/documents/20142/1660330/z%C3%A1kon+o+zam%C4%9Bstnanosti+k+1.1.2021.pdf/8a669138-4288-22a2-481b-4c230455d6ce>

Farková, M. (2009). *Dospělost a její variabilita*. Praha. Grada.

Finnish Institute of Occupational Health (2014). *Multidimensional work ability house*. Dostupné z:

http://www.ttl.fi/en/health/wai/multidimensional_work_ability_model/pages/default.aspx

Haškovcová, H. (2010). *Fenomén stáří* (Vyd. 2., podstatně přeprac. a dopl.). Praha. Havlíček Brain Team.

Hertel, Guido & van der Heijden, Beatrice & De Lange, Annet & Deller, Jürgen. (2013). *Facilitating age diversity in organizations - part II: Managing perceptions and interactions*. Journal of Managerial Psychology.

Jirásková, V. (2005). *Mezigenerační porozumění a komunikace*. Praha. Eurolex Bohemia.

Kalousová, P., Štern, P., Žákavec, J., & Zábřženská, M. (2015). *Age management: jak řídit a rozvíjet lidské zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Praha. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Praha. Grada.

Kuchař, P. (2007). *Trh práce: sociologická analýza*. Praha. Karolinum.

Lashbrook, J. (2002). *Age norms* In: D.J. Ekerdt (eds.) *Encyklopedia of Aging*. Vol.1. New York. Macmillan Reference USA.

Matějka, M., & Vidlař, P. (2007). *Vše o přijímacím pohovoru: jak poznat druhou stranu* (2., přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha. Grada.

- Naegele, G., & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin. Office for Official Publications of the European Communities.
- PALMORE, E. B. (1999). *Ageism: Negative and Positive*. New York: Springer.
- Petríková, L. (2018). *Zákaz diskriminácie v pracovnoprávných vzťahoch z dôvodu veku*. Praha. Leges.
- RSPH. (2018). *That age old question. RPSH Survey That age old question*. Citováno dne 25. ledna 2021. Dostupné z: <https://www.rsph.org.uk/our-work/policy/older-people/that-age-old-question.html>
- Schirmmacher, F. (2005). *Spiknutí metuzalémů: stáří má zelenou!*. Praha. Knižní klub.
- Sokačová, L. (2014). *Stárnutí populace jako výzva: age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce*. Praha. Alternativa 50+.
- Štangová, V. (2010). *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň. Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
- Štorová, I., & Fukan, J. (2012). *Zaměstnanec a věk, aneb, Age management na pracovišti*. Šumperk. JENA.
- Tošnerová, T. (2002). *Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří*. Praha. Ambulance pro poruchy paměti.
- Urbancová, H. (2017). *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Praha. Wolters Kluwer.
- Úplné znění Ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky: Úplné znění Usnesení České národní rady č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky; některé další související právní předpisy. (2020) (Vydání: patnácté). Praha. Armex Publishing.
- Vidovičová, L. (2008). *Stárnutí, věk a diskriminace - nové souvislosti*. Brno. Masarykova univerzita, Mezinárodní politologický ústav.
- Vidovičová, L., & Rabušic, L. (2005). *Věková diskriminace - ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh*. VÚPSV, výzkumné centrum Brno.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Faktory zaměstnatelnosti	16
Obrázek 2: Dům pracovní schopnosti	40