

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Vendula Kandusová

Diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního
a vrcholového managementu

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master / Combined (Part time)
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Bc. Vendula Kandusová

Discrimination of candidates during selection process to middle
and top management

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:
Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 29.3. 2012

Vendula Kandusová:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat a vyslovit uznání Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc., vedoucímu mé diplomové práce, za jeho odborné vedení, cenné rady, ochotu, trpělivost a čas, který mi věnoval.

Chtěla bych poděkovat i své rodině a svým blízkým, kteří mi byli po celou dobu studia oporou.

Anotace

Diplomová práce se zabývá tématem diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. V teoretické části jsou definovány základní pojmy charakteristické pro obsahové zaměření této práce a vymezena její teoretická východiska. Ta tvoří základ pro část praktickou. Praktická část je tvořena průzkumem, jehož cílem bylo zjistit, zda v praxi dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, a zda může výskyt diskriminace ovlivňovat povaha organizace či demografické ukazatele personalisty, který výběr na tyto pozice provádí. K získávání dat byla využita technika dotazníkového šetření. Data byla poté vyhodnocena pomocí statistické a srovnávací metody, a jsou interpretována v závěru této práce. Za hlavní přínos práce považuji spíše metodiku průzkumu, než jeho závěry, které neaspirují, vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku, na širší zobecnění.

Klíčové pojmy

Diskriminace, diskriminační důvody, kandidáti, manažer, manažerské funkce, manažerské kompetence, metody výběru zaměstnanců, nepřímá diskriminace, přímá diskriminace, rovné zacházení, střední manažer, vrcholový manažer, výběr zaměstnanců, způsobilosti zaměstnanců

Annotation

This diploma thesis deals with discrimination of candidates during selection process to middle and top management. In theoretical part of this thesis are defined basic concepts and hypothesis which are used for practical part. Practical part is based on the enquiry research. Its aim is to find if the discrimination of candidates during selection process to middle and top management appears in practice or not. Further we ask if this discrimination is affected by structure of the organization or by demographic indicators of recruiter. Data were obtained using a questionnaire. The results were calculated by using statistics and comparative methods and are discussed in conclusion. The main contribution of this work is the methodology rather than the general results which can not be objective due to the investigated sample size.

Key words

Candidates, Direct Discrimination, Discrimination, Discriminatory Reasons, Employee Competence, Employee Selection, Employee Selection Methods, Equal Employment Opportunities, Indirect Discrimination, Leadership Style, Manager, Management Functions, Management Competence, Middle Management, Top Management

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1. Diskriminace.....	10
1.1 Právní rámec.....	10
1.1.1 Listina základních práv a svobod.....	10
1.1.2 Zákon o zaměstnanosti.....	11
1.1.3 Zákoník práce.....	11
1.1.4 Antidiskriminační zákon.....	12
1.2 Definice základních pojmů.....	13
1.2.1 Právo na rovné zacházení.....	13
1.2.2 Diskriminace.....	14
1.2.2.1 Přímá diskriminace.....	14
1.2.2.2 Nepřímá diskriminace.....	14
1.2.3 Další formy diskriminace.....	15
1.3 Přípustné formy rozdílného zacházení.....	16
1.4 Právní prostředky ochrany před diskriminací.....	18
1.5 Diskriminace v pracovní inzerci.....	18
2 Výběr zaměstnanců.....	20
2.1 Definice.....	20
2.2 Způsobilosti zaměstnanců.....	21
2.2.1 Triáda úspěšnosti.....	22
2.3 Manažerské kompetence.....	23
2.4 Průběh výběru zaměstnanců.....	24
2.4.1 Předběžná fáze.....	25
2.4.1.1 Popis pracovního místa.....	25
2.4.1.2 Specifikace pracovního místa.....	25
2.4.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců.....	26
2.4.2.1 Vnitřní zdroje.....	27
2.4.2.2 Vnější zdroje.....	29
2.4.3 Vyhodnocovací fáze.....	31
2.5 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití.....	32
2.6 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru.....	34
3 Postavení manažera v organizaci aneb vymezení pojmu střední a vrcholový management.....	36
3.1 Postavení manažera v organizaci.....	36
3.2 Definice managementu.....	36
3.3 Úrovně managementu a jejich úloha.....	37
3.3.1 Manažeři první linie.....	37
3.3.2 Střední manažeři.....	38
3.3.3 Vrcholoví manažeři.....	39
3.4 Manažerské funkce.....	39
3.4.1 Maticová struktura.....	42
3.4.2 Plánování.....	42
3.4.3 Organizování.....	43
3.4.4 Řízení lidských zdrojů.....	44

3.4.4.1 Styly řízení.....	44
3.4.5 Kontrola	46
4 Hypotézy a odůvodnění hypotéz.....	47
4.1 Diskriminace kandidátů při výběrovém řízení.....	47
4.2 Diskriminační důvody.....	49
4.2.1 Diskriminace z důvodu věku	49
4.2.2 Složení středního a vrcholového managementu z hlediska věku	51
4.2.3 Diskriminace z důvodu pohlaví	51
4.2.4 Složení středního a vrcholového managementu z hlediska pohlaví	52
4.3 Demografické ukazatele personalisty	54
4.3.1 Věk.....	55
4.3.2 Pohlaví	55
4.3.3 Vzdělání	55
4.4 Povaha organizace	56
4.4.1 Velikost organizace.....	56
4.4.2 Předmět činnosti organizace	56
4.4.3 Kraj	57
4.4.4 Míra fluktuace	57
4.4.5 Styl řízení	58
4.4.6 Plány kariérního růstu	58

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Hypotézy.....	59
5.1 Hypotéza 1	59
5.1.1 Dílčí hypotézy.....	59
5.2 Hypotéza 2	60
5.2.1 Dílčí hypotézy.....	60
5.3 Hypotéza 3	61
5.3.1 Dílčí hypotézy.....	61
6 Použité metody, techniky, sběr dat	62
6.1 Použité metody	62
6.2 Použité techniky sběru dat	63
6.3 Realizační fáze a cílová skupina.....	64
7 Analýza dat	65
7.1 Popis respondentů	65
7.1.1 Pohlaví	65
7.1.2 Věk.....	65
7.1.3 Vzdělání	65
7.2 Povaha organizace, ve které respondent pracuje	66
7.2.1 Kraj	66
7.2.2 Počet zaměstnanců.....	66
7.2.3 Předmět činnosti	66
7.2.4 Míra fluktuace.....	67
7.3 Složení středního a vrcholového managementu	67
7.3.1 Pohlaví	68
7.3.2 Věk.....	68
7.4 Výsledky statistické metody	69

7.4.1 Výskyt diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu	69
7.4.2 Diskriminační otázky	70
7.4.3 Dosazování kandidátů „ze známosti“	72
7.4.4 Kritéria posuzování kandidátů	73
7.5 Výsledky srovnávací metody	75
7.5.1 Souvislost mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a demografickými ukazateli respondenta ...	76
7.5.1.1 Věk.....	76
7.5.1.2 Pohlaví.....	77
7.5.1.3 Vzdělání.....	77
7.5.2 Souvislost mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a povahou organizace	78
7.5.2.1 Velikosti organizace.....	78
7.5.2.2 Předmět činnosti organizace.....	79
7.5.2.3 Kraj.....	80
7.5.2.4 Míra fluktuace.....	80
7.5.2.5 Styl řízení.....	81
7.5.2.6 Existence plánů kariérního růstu.....	82
ZÁVĚR.....	83
SEZNAM LITERATURY A PRAMENŮ.....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	93
SEZNAM PŘÍLOH.....	95

ÚVOD

Podle právních norem České republiky musí zaměstnavatel zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců, a to jak při výběrovém řízení na obsazované pracovní místo, tak i v průběhu výkonu zaměstnání. Zákony České republiky ustanovují zákaz diskriminace, a to přímé i nepřímé, z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (včetně těhotenství či mateřství), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Praxe se však zdá být mnohdy jiná. Například podle výzkumu společnosti STEM, která sleduje názory lidí na pracovní diskriminaci již od roku 2004, se v roce 2011 domnívá celých 85 % Čechů, že na trhu práce k diskriminaci dochází. (K diskriminaci na trhu práce u nás dochází podle názoru tří čtvrtin obyvatel ČR. [online], 2012) Jaká je tedy praxe? Je právo na rovné zacházení dodržováno a nebo k diskriminaci skutečně dochází?

Takto položená otázka je však otázkou hodně obecnou a pojmout ji v plné míře je velmi obtížné. Ve své práci jsem si proto vytyčila úzkou oblast, ve které budu výskyt diskriminace sledovat. Jedná se o oblast výběrového řízení na pozice středního a vrcholového managementu. K tomuto výběru mě vedl nejen fakt, že právě *„střední a vrcholoví manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem, a proto je jejich výběr pro organizaci klíčový“* (VEBER, 2009, s. 29), ale i mé povolání, neboť právě vyhledávání kandidátů na tyto pozice tvoří převážnou část mé pracovní náplně.

Ačkoliv manažery lze dělit do tří úrovní – vrcholoví manažeři, střední manažeři a manažeři první linie – rozhodla jsem se sledovat pouze první dvě. Manažeři první linie jsou nejnižší, základní úrovní ve struktuře členění manažerů, a stojí jen o stupínek výš nad výkonnými pracovníky. Jsou to oni, kdo musí dokázat „rozpohybovat“ základní prvky organizace, tedy právě řadové zaměstnance, musí je dokázat vést, motivovat a zároveň kontrolovat. To vše musí činit tak, aby výsledky jejich úsilí byly v souladu s představami středního a vrcholového managementu. Úloha manažerů první linie není z tohoto hlediska často záviděníhodná a proto by se dalo předpokládat, že pro kandidáty jsou více „atraktivnější“ pozice právě středního a vrcholového managementu.

Má práce se skládá ze dvou částí – části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou definovány základní pojmy charakteristické pro obsahové zaměření této práce a vymezena její teoretická východiska. Ta tvoří základ pro část praktickou. Praktická část je tvořena průzkumem, jehož cílem je zjistit, zda v praxi dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, a zda může výskyt diskriminace ovlivňovat povaha organizace či demografické ukazatele personalisty, který výběr na tyto pozice provádí. Pod povahou organizace mám ve své práci na mysli velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míru fluktuace, styl řízení a existenci plánů kariérního růstu. K získávání dat byla použita technika dotazníkového šetření. Data byla poté vyhodnocena pomocí statistické a srovnávací metody, a jsou interpretována v závěru této práce.

Za hlavní přínos práce považuji spíše metodiku průzkumu, než jeho závěry, které neaspírají, vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku, na širší zobecnění. Průzkum však může mít i jistou signální funkci pro obsáhlejší výzkumy zabývající se touto problematikou, a může sloužit i jako podklad pro diskuzi v rámci odborného kruhu personalistů. V této souvislosti se připravuje i sezení personalistů „u kulatého stolu“, kdy právě výsledky průzkumu mé práce budou jedním z hlavních témat diskuze. Na základě této „pilotní studie“ bude proveden i širší průzkum, jehož výsledky by měly být díky spolupráci s Klubem personalistů publikovány jednak ve Zpravodaji Klubu personalistů, jednak v časopise HRM.

1. DISKRIMINACE

1.1 Právní rámec

Podle právních norem České republiky musí zaměstnavatel zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoli diskriminace zaměstnanců, a to jak při výběrovém řízení na obsazované pozice, tak i v průběhu výkonu zaměstnání. Zákony České republiky ustanovují zákaz diskriminace, a to přímé i nepřímé, z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (včetně těhotenství či mateřství), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. O tom hovoří zákon, který vešel v účinnost v září roku 2009. Jedná se o zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů. Znaměřší je spíše pod názvem antidiskriminační zákon. Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace, která je společným jmenovatelem pro všechna dílčí práva uvedená v tomto zákoně, je zakotvena v Listině základních práv a svobod.

1.1.1 Listina základních práv a svobod

Podle Listiny základních práv a svobod (dále jen Listina) se „základní práva a svobody zaručují všem bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení“. (citace zákona č. 2/1993 Sb.) Jak poukazuje Hubálek, Štěpánková, Zamboj (2008), výčet uvedených faktorů je demonstrativní, což znamená, že jej lze prostřednictvím výkladu dále rozšiřovat. V souvislosti s tématem této práce je nutné poukázat i na článek 26 Listiny, který zakotvuje jako základní lidská práva „právo každého na svobodnou volbu povolání a přípravu k němu, jakož i právo podnikat a provozovat jinou hospodářskou činnost“ (citace zákona č. 2/1993 Sb.). V souvislosti s rovným zacházením na trhu

práce nelze opomenout i článek 28 Listiny, podle kterého mají „zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky“ (citace zákona č. 2/1993 Sb.), či článek 29 Listiny, který zaručuje „ženám, mladistvým a osobám zdravotně postiženým právo na zvýšenou ochranu zdraví při práci a právo na zvláštní pracovní podmínky. Mladistvým a osobám se zdravotním postižením je dále garantováno právo na zvláštní ochranu v pracovních vztazích a na pomoc při přípravě k povolání“. (citace zákona č. 2/1993 Sb.) Další úprava těchto práv je delegována na zákonný právní předpis.

1.1.2 Zákon o zaměstnanosti

Zásada rovného zacházení a zákazu diskriminace byla již před přijetím antidiskriminačního zákona konkretizována v některých právních předpisech, jako například v zákoně o zaměstnanosti. V zákoně o zaměstnanosti je zakotveno právo na rovného zacházení a zákaz diskriminace při uplatňování práva na zaměstnání, jinými slovy při ucházení se o volná pracovní místa a při výběru budoucího zaměstnání. To znamená, že účastníci právních vztahů jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání a zároveň při uplatňování toho práva je zakázána jakákoliv diskriminace. (Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

1.1.3 Zákoník práce

I v zákoníku práce je obsažena zásada rovného zacházení, avšak především v souvislosti s rovným zacházením a ochranou před diskriminací po dobu trvání pracovního poměru. Co v zákoníku práce chybí, je ustanovení způsobů, jak se lze proti diskriminaci a porušování práva na rovné zacházení bránit. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce) Tento fakt a některé další (jako například to, že již samotný zákoník práce se dříve odkazoval na neexistující antidiskriminační zákon, či že Česká republika,

jakožto člen Evropské unie, musela implementovat antidiskriminační směrnice Evropské unie) vedly ke vzniku antidiskriminačního zákona.

1.1.4 Antidiskriminační zákon

Antidiskriminační zákon zpracovává příslušné předpisy Evropských společenství a v návaznosti na Listinu základních práv a svobod a mezinárodní smlouvy¹, které jsou součástí právního řádu, blíže vymezuje právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace. A to nejen v oblasti pracovně právních vztahů, ale zakazuje diskriminaci i v oblasti:

- práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání, dále i přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti,
- pracovních, služebních poměrů a jiné závislé činnosti, včetně odměňování,
- členství a činnosti v odborových organizacích, radách zaměstnanců nebo organizacích zaměstnavatelů, včetně výhod, které tyto organizace svým členům poskytují,
- členství a činnosti v profesních komorách, včetně výhod, které tyto veřejnoprávní korporace svým členům poskytují. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon)

Při uplatňování práva na rovné zacházení a zákazu diskriminace, je podle antidiskriminačního zákona zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (včetně těhotenství či mateřství), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového

¹ Ochrana před diskriminací je upravena i úpravami OSN a Rady Evropy, kterými je vázána i Česká republika. Jedná se například o Úmluvu o odstranění všech forem rasové diskriminace, Úmluvu o odstranění všech forem diskriminace žen, Úmluvu Mezinárodní organizace práce o diskriminaci v zaměstnání a povolání či Úmluvu Mezinárodní organizace práce o stejném odměňování pracujících mužů a žen za práci stejné hodnoty. (HUBÁLEK, ŠTĚPÁNKOVÁ, ZAMBOJ, 2008)

názoru. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon) Jak upozorňuje Janšová a Dvořáček: „*Oproti některým původním návrhům nakonec nepatří členství v politických stranách mezi zakázané diskriminační důvody*“. (JANŠOVÁ, DVOŘÁČEK, [online], 2009)

1.2 Definice základních pojmů

Pokud je právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace ustanoveno v právních předpisech, musí být i jasně definováno, co lze za diskriminaci považovat a co nikoliv. Proto je potřeba si v této fázi představit základní pojmy.

1.2.1 Právo na rovné zacházení

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost zajišťovat rovné zacházení. Zajišťováním rovného zacházení se rozumí „*přijetí opatření, která jsou podmínkou účinné ochrany před diskriminací a která je možno s ohledem na dobré mravy požadovat vzhledem k okolnostem a osobním poměrům toho, kdo má povinnost rovné zacházení zajišťovat, za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

Podle antidiskriminačního zákona se právem na rovné zacházení rozumí „*právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.) O uvedených důvodech jsem již hovořila při vymezení právního rámce a budeme se s ním nadále setkávat i při výkladu dalších pojmů, která jsou ustanovena v antidiskriminačním zákoně.

1.2.2 Diskriminace

Pro vymezení pojmu diskriminace existuje více definic, které se však v souhrnu shodují v tom, že *„diskriminací je jednání (i opominutí), které spočívá v rozdílném (méně výhodném) zacházení z určitého (diskriminačního) důvodu v téže (či srovnatelné) situaci, pokud pro toto jednání není ospravedlnitelný důvod.“* (HUBÁLEK, ŠTĚPÁNKOVÁ, ZAMBOJ, 2008, s. 16) Budeme-li ve však držet právních předpisů a vycházet z antidiskriminačního zákona, platí jasná definice, která je ustanovena zákonem. Právní předpisy rozlišující diskriminaci přímou a nepřímou.

1.2.2.1 Přímá diskriminace

Přímou diskriminací se podle zákona rozumí *„takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se 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. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace.“* (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

1.2.2.2 Nepřímá diskriminace

Za nepřímou diskriminaci se považuje *„takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů (důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru) osoba znevýhodněna oproti ostatním. Nepřímou diskriminací není, pokud toto ustanovení,*

kritérium nebo praxe je objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné.“ (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

Za nepřímou diskriminaci lze z důvodu zdravotního postižení² považovat i to, pokud zaměstnavatel odmítne a nebo opomene přijmout přiměřená opatření, kterým by osobě se zdravotním postižením umožnil přístup k danému zaměstnání či k výkonu pracovní činnosti.

1.2.3 Další formy diskriminace

Antidiskriminační zákon za diskriminaci považuje i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci či navádění k diskriminaci.

Obtěžováním se rozumí *„nežádoucí chování související s důvody rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zstrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů“.* (citace zákona č. 198/2009 Sb.) Pokud takového chování má sexuální povahu, hovoří zákon o sexuálním obtěžování. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon)

Pod pojmem pronásledování se podle antidiskriminačního zákona rozumí *„nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle tohoto zákona“.* (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

Pokynem k diskriminaci se rozumí *„chování osoby, která neužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby“.* (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

² Zdravotním postižením antidiskriminační zákon rozumí *„tělesné, smyslové, mentální, duševní nebo jiné postižení, které brání nebo může bránit osobám v jejich právu na rovné zacházení v oblastech vymezených tímto zákonem, přitom musí jít o dlouhodobé zdravotní postižení, které trvá nebo má podle poznatků lékařské vědy trvat alespoň jeden rok“.* (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

Naváděním k diskriminaci je myšleno „*chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

1.3 Přípustné formy rozdílného zacházení

Antidiskriminační zákon nejen že vymezuje jednání, které je považováno za diskriminační, ale upravuje i takové jednání, které je v rámci zákona přípustné.

Podle antidiskriminačního zákona se za diskriminaci nepovažuje „*rozdílné zacházení z důvodu pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru ve věcech uvedených, pokud je toto rozdílné zacházení objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou přiměřené a nezbytné*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.) Za diskriminaci nelze ani považovat „*opatření, která se snaží předejít a nebo vyrovnat nevýhody vyplývající z příslušnosti osoby ke skupině osob vymezené některým již výše uváděným důvodem (jako věk, pohlaví a podobně), a tedy se snaží zajistit rovné příležitosti*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.) Podobně hovoří o přípustných formách rozdílného zacházení i zákoník práce, který se ale odvolává právě na antidiskriminační zákon

Antidiskriminační zákon se vyjadřuje konkrétněji i k jednotlivým diskriminačním důvodům, které ve svém výkladu uvádí. Tak například za diskriminaci v přístupu k zaměstnání nebo povolání z důvodu věku nemůžeme považovat to, pokud je na dané povolání či zaměstnání vyžadována podmínka minimálního věku, který je pro řádný výkon zaměstnání či povolání nebo pro přístup k určitým právům a povinnostem, které jsou spojeny se zaměstnáním či povoláním, nezbytný. To samé platí i pro podmínku odborné praxe či potřebného odborného vzdělávání. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon)

Výše bylo uvedeno, že zákon považuje za nepřímou diskriminaci z důvodu zdravotního postižení takové jednání, kdy zaměstnavatel odmítne a nebo opomene

přijmou přiměřená opatření, kterým by osobě se zdravotním postižením umožnil přístup k danému zaměstnání či k výkonu pracovní činnosti. Pokud by ale takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení, nebude takové jednání považováno za diskriminační z důvodu zdravotního postižení. Je totiž potřeba vzít v úvahu „*míru užítku, kterou má osoba se zdravotním postižením z realizace opatření, finanční únosnost opatření pro fyzickou nebo právnickou osobu, která je má realizovat, dostupnost finanční a jiné pomoci k realizaci opatření a způsobilost náhradních opatření uspokojit potřeby osoby se zdravotním postižením*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.) Na možnosti nerovného zacházení z důvodu zdravotního postižení odkazuje i následující text poukazující na diskriminaci z důvodu pohlaví.

Diskriminací z důvodu pohlaví není „*rozdílné zacházení ve věcech přístupu nebo odborné přípravě k zaměstnání nebo povolání, pokud je k tomu věcný důvod spočívající v povaze vykonávané práce nebo činnosti a uplatněné požadavky jsou k této povaze přiměřené*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

Diskriminací taktéž podle zákona není rozdílné zacházení uplatňované za účelem ochrany žen z důvodu těhotenství a mateřství, za účelem ochrany osob se zdravotním postižením či za účelem ochrany osob mladších 18 let, pokud jsou prostředky k dosažení uvedených cílů přiměřené a nezbytné. Diskriminací z důvodu pohlaví není rozdílné zacházení při poskytování služeb, které jsou nabízeny v oblasti soukromého a rodinného života a úkonů prováděných v této souvislosti. Diskriminací z důvodu pohlaví není též výlučné nebo přednostní poskytování veřejně dostupných zboží a služeb, pokud je výlučné nebo přednostní poskytování zboží a služeb osobám určitého pohlaví objektivně odůvodněno legitimním cílem a prostředky k jeho dosažení jsou opět přiměřené a nezbytné. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon)

Za diskriminaci nelze ani považovat rozdílné zacházení při uplatňování práva na zaměstnání či přístupu k zaměstnání či povolání „*v případě závislé práce vykonávané v církvích nebo náboženských společnostech, jestliže z důvodu povahy těchto činností nebo souvislosti, v níž jsou vykonávány, představuje náboženské vyznání, víra či světový názor osoby podstatný, oprávněný a odůvodněný požadavek zaměstnání se zřetelem k etice dané církve či náboženské společnosti*“. (citace zákona č. 198/2009 Sb.)

1.4 Právní prostředky ochrany před diskriminací

Jelikož je diskriminace zakotvena v právních normách, je možné se domáhat práva na rovné zacházení i soudní cestou. Jakými způsoby se lze proti diskriminaci bránit, je zakotveno jednak v antidiskriminačním zákoně, jednak v zákoně o inspekci práce. Je-li porušováno právo na rovné zacházení, je možné se domáhat u soudu, aby bylo od diskriminace upuštěno, aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a aby bylo sjednáno přiměřené zadostiučinění. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon) Pokud má člověk pocit, že se při hledání zaměstnání setkal s diskriminačním jednáním a bylo k němu přistupováno jinak než k ostatním, může se obrátit na příslušný úřad práce či inspektorát práce se stížností, nebo se může snažit vyjednávat. Může zvolit i mediaci, popřípadě, jak již bylo uvedeno, i soudní cestu. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon) Avšak právě u domáhání se práva soudní cestou je třeba počítat s tím, že pro své tvrzení musí člověk, který vznáší žalobu, mít i důkazy. Dokazovat vinu či nevinu totiž musí nejen zaměstnavatel, ale primárně zaměstnanec či uchazeč o zaměstnání, který stížnost podává. Dokázat, že došlo k diskriminačnímu jednání, tak bývá často velmi obtížné. To v praxi bývá často problém, protože člověk, který se s diskriminací setkal, nemá dostatečné důkazy, které by to dokazovaly. To potvrzuje i liberecká ředitelka úřadu práce Kateřina Sadílková, která na základě zkušeností z praxe míní, že „*doložit diskriminaci je téměř nemožné. Uchazeč, který se cítí být diskriminován, se nedostane k materiálům, kterými by mohl svoje podezření doložit. Skončí to tvrzením proti tvrzen. Uchazeč například řekne, že paní personální mu řekla, že je starý, a ona to pochopitelně popře.*“ (ČÁPOVÁ [online], 2011)

1.5 Diskriminace v pracovní inzerci

S diskriminací se můžeme setkat již v pracovní inzerci, kdy zaměstnavatelé zveřejňují nabídku pracovního uplatnění. Již v této fázi musí zaměstnavatel respektovat

zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace. Podle analýzy 12 044 inzerátů, zveřejněných v týdnu od 1. do 7. dubna 2011 na portálu s pracovní inzerčí www.prace.cz, obsahuje každý šestý inzerát jeden či dokonce více diskriminačních požadavků na uchazeče o zaměstnání. (Každý šestý inzerát je diskriminační. [online]. 2011) V této analýze vychází jako nejčastější důvod diskriminace věk a pohlaví. S tím se ztotožňuje i výzkum četnosti výskytu diskriminačních požadavků zaměstnavatelů v praxi, ze kterého vyplývá, že „požadavek určitého pohlaví uchazeče o zaměstnání představuje asi 80% veškeré diskriminační inzerce zveřejňované úřady práce a asi 96% diskriminační inzerce zveřejňované v tištěných periodikách a prostřednictvím soukromých zprostředkovatelen práce.“ (DALE, 2008, s. 46) To potvrzuje i Hubálek, Štěpánková a Zamboj (2008, s. 33), kteří tvrdí, že „obecně je možno v pracovní inzeraci zaznamenat převis poptávky po pracovnících mužského pohlaví u pozic vyžadující vyšší kvalifikaci (a rovněž lépe finančně ohodnocených).“ Diskriminace z důvodu věku bývá v inzeraci často skrytá například za požadavkem minimální délky praxe či nabídkou práce v „mladém kolektivu“.

Za diskriminaci se považuje název obsazované pozice uveden v ženském rodě. Například pozice pod názvem asistentka je určena pouze ženám a tudíž ji lze považovat za diskriminační. Pokud jsou však uvedeny názvy hledaných pozic v mužském rodě, za diskriminaci to považováno není a to z důvodu, že mužský rod se v češtině používá pro souhrnné označení mužů i žen. (Každý šestý inzerát je diskriminační. [online]. 2011) I proti diskriminaci v inzeraci je možné se bránit. Porušení zákazu diskriminace mohou trestat úřady práce pokutou. Na druhé straně i u pracovní inzerce vymezuje antidiskriminační zákon přípustné formy rozdílného zacházení a to v případě, že existuje podstatný důvod, zejména povaha vykonávaného zaměstnání, pro nerovné zacházení. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon) Rozdílné zacházení je tedy přípustné tehdy, pokud to vyžaduje povaha nabízené práce a například striktně požadované pohlaví je "nezbytným předpokladem" (například při odmítnutí ženy do mužského pěveckého sboru). Existují i profese, u kterých je nezbytné, aby kandidát dosáhl určitého věku a určitého výkonu některých ústavních a veřejných funkcí. Podle antidiskriminačního zákona je možné rozdílné zacházení i v případě, že je odborná praxe nezbytná pro řádný výkon zaměstnání. Její délka však musí být přiměřená povaze práce. (Zákon č. 198/2009 Sb., antidiskriminační zákon)

2 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Předpokladem pro správný výběr zaměstnanců jsou zásady personální politiky. Vedle dodržování platných zákonů, zásady rovného zacházení či zákazu diskriminace, k nim patří především výběr zaměstnanců založený na relevantních, ověřených výběrových kritériích, především vzdělání, schopnostech a zkušenostech, případně osobnostních vlastnostech uchazečů. Důležitá je i odpovídající kvalifikace a příprava osob, které výběrové řízení provádí. Nesmíme opomenout i správnou volbu výběrových metod odpovídající povaze obsazovaného místa.

Pokud chceme být při výběru uchazečů o zaměstnání úspěšní, musíme s uchazeči zacházet jako s rovnocennými a plnohodnotnými partnery, musíme je objektivně informovat o podmínkách a požadavcích pracovního místa, neprodlužovat dobu výběru uchazečů nad nezbytně nutný rámec a samozřejmě včas účastníky informovat o výsledku výběru. V celém procesu musíme i důvěrně zacházet s osobními informacemi uchazečů. (KOUBEK, 2002) Pojďme ale vše postupně.

2.1 Definice

Výběr zaměstnanců se řadí mezi personální činnosti. Barták (2011, s. 58) definuje výběr zaměstnanců jako „soubor metod a technik směřující k uspokojování potřeby organizace z hlediska struktury, kvantity a kvality lidských zdrojů“. Koubek (2002, s. 156) dodává, že „úkolem výběru zaměstnanců je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně flexibilní a má rozvojový potenciál pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě,

v pracovní skupině (týmu) i v organizaci.“ Jedná se tedy o proces, kdy na základě požadavků, které jsou na obsazovanou pozici kladeny, se hledá ten „nejvhodnější“ uchazeč. Toto hledání probíhá ve třech rovinách – rovině odborné, rovině sociální a rovině osobnostní. Nejde tedy jen o to získat uchazeče s požadovanou odbornou způsobilostí vykonávat danou pozici, ale odpovídajícího i z hlediska dalších charakteristik, jako například schopnost spolupracovat s budoucími kolegy, loajlnost k zaměstnavateli, potenciál, nadšení, flexibilita, důvěryhodnost a podobně. V této souvislosti hovoříme o způsobilostech uchazeče o zaměstnání.

2.2 Způsobilosti zaměstnanců

Rozlišujeme tři způsobilosti zaměstnanců: odborné, osobnostní a sociální. (BARTÁK, 2011)

Odborné způsobilosti se řadí mezi tak zvané tvrdé dovednosti uchazeče. „Odborné způsobilosti vyjadřují, co lidé musí znát a jakými schopnostmi a dovednostmi musí být vybaveni, aby mohli efektivně zastávat své role.“ (BARTÁK11, s. 54) Odborné způsobilosti tak tvoří jistě podstatnou složku při výběru kandidáta právě na pozice středního a vrcholového managementu.

Mezi tak zvané měkké dovednosti se řadí osobnostní a sociální způsobilosti. „Osobnostní způsobilosti zahrnují především morální a volní charakteristiky člověk.“ (BARTÁK, 2011, s. 53) Jedná se například o nadšení, důvěryhodnost, povahu a podobně. Ani tyto způsobilosti nelze při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu opominout. U vedoucích pozic je důležitá právě osobnost manažera, jeho charisma, respekt, povaha a zkrátka to, jak působí na své okolí. S tím souvisí i další způsobilosti, způsobilosti sociální.

„Sociální způsobilosti představují průmět osobnostních charakteristik do sociálních interakcí, do chování a jednání člověka. Definují žádoucí, očekávané chování.“ (BARTÁK, 2011, s. 53) Mezi tyto způsobilosti se řadí například schopnost

uchazeče komunikovat v týmu či schopnost spolupracovat v rámci týmu a podobně. Jak již bylo řečeno, i tyto způsobilosti jsou důležité právě u pozic středního a vrcholového managementu, neboť lidé ve vedoucích pozicích musí dobře pracovat se svým týmem, musí jej nejen řídit, ale i vést a motivovat k lepším výsledkům a spoluúčasti.

2.2.1 Triáda úspěšnosti

V této souvislosti lze poukázat na tak zvanou „triádu úspěšnosti“ (BARTÁK, 2011, s. 53). Ta se zaměřuje na souhru způsobilostí zaměstnanců a způsobilostí organizace. Právě tato souhra je důležitá pro dosažení stanovených cílů jak organizace, tak i jejich zaměstnanců a o to více manažerů.

Triáda úspěšnosti je charakteristická třemi rovinami, které spolu musí být v souladu. Jedná se o rovinu „umět, chtít a moci“. (BARTÁK, 2011) Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) v této souvislosti hovoří o kompetencích podle Woodruffova přístupu chování. Kompetencí je myšlena „*rovina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkol z této pozice kompetentně zvládl*“ (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, s. 27). Pokud je pracovník kompetentní, a tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny právě ony tři předpoklady – umět, chtít a moci.

Umět znamená, že je zaměstnanec vnitřně vybaven potřebnými vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi. Chtít vyjadřuje motivaci zaměstnance, aby tento svůj potenciál využil, a do jaké míry je ochoten ho poskytnout organizaci. Moci znamená, že má možnost v daném prostředí takové jednání aktivně použít. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004) Co je však důležité u manažerské pozice, všechny tři tyto podmínky musí být splněny. „*Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon*“. (KUBEŠ, SPILLEROVÁ, KURNICKÝ, 2004, s. 27)

2.3 Manažerské kompetence

Při výběrovém řízení jsou tedy uchazeči posuzováni ze tří rovin – odborné, sociální a osobnostní. Jaké způsobilosti by tedy měl mít „dobrý“ manažer? Kubeš, Spillerová, Kurnický (2004, s. 31) tvrdí, že *„na rozdíl od mnoha jiných profesí při manažerské práci neexistuje jednoznačná shoda v tom, které schopnosti musí manažer mít, aby ji vykonával dobře. Neexistuje přesná specifikace, kdo se může stát manažerem a ani jaké vzdělání k tomu potřebuje.“* Je tomu především z toho důvodu, že efektivnost práce manažera je posuzována podle velkého množství hledisek a výběr kritérií je daleko širší než při práci specialistů. Ačkoliv je těžké obecně definovat, co by měl „správný“ manažer mít, Veber (2009) hovoří určitě o minimálním požadavku atributu sociální zralosti spočívající v dodržování zákonů a schopnosti rozlišovat, co je správné a co chybné. Názory na to, co by mělo tvořit způsobilost manažera, se však shodují v tom, že musí jít o souhrn dvou dimenzí – odbornosti neboli odbornými znalostmi, které manažer získává především vzděláváním i zkušenostmi, a chování (jednání, vystupování) manažera, a to jak v dané organizaci, tak i mimo ni.

Při posuzování manažerů se tak neberou v potaz pouze odborné znalosti, které se získávají především vzděláním, či odborné dovednosti, které se získávají praxí a tréninkem. Je potřeba posuzovat i další rysy. Těmi může být například sebevzdělávání a vůbec ochota vzdělávat se, vyhledávat, vstřebávat a využívat nové poznatky. Důležitá je i „lidská dimenze“ způsobilosti manažera – především úloha manažera jako osoby komunikující a motivující. Lidská dimenze souvisí tedy s charakterovými vlastnostmi manažera. Obecně lze říci, že *„jedním z typických rozměrů jsou osobní vlastnosti prezentující vztah manažera k sobě samému, k druhým lidem, ke světu. Dalším rozměrem je činnost, aktivita manažera – rys prezentovaný vztahem k práci, k vyhledávání a zavádění nových poznatků, nespokojenost s dosaženým, proaktivním jednáním a tak dále.“* (VEBER, 2009, s. 39)

Při posuzování manažerů se však nesmí opomenout ani sociální zralost, čímž se míní *„komplex osobních, mravních, etických vlastností lidí, zčásti dědičných, zčásti získaných výchovou.“* (VEBER, 2009, s. 38) Určitým rysem sociální zralosti manažera

je i určité charisma, kouzlo osobnosti daného člověka, síla osobnosti manažera či přirozená autorita. „*Od manažerů, a to především od manažerů na vyšších úrovních řízení, se očekává, že budou vůdčími osobnostmi s takovými vlastnostmi jako jsou sebejistota, přesvědčivost, důvěryhodnost, přitažlivost, iniciativní, proaktivní jednání a podobně.*“ (VEBER, 2009, s. 38)

V podobném duchu hovoří i Cejthamr (2010, s. 29), který píše, že „*pro zajištění průběhu samotného procesu managementu a vykonávané práce je nutné, aby manažer disponoval kombinací technických znalostí, společenských a lidských faktorů a také koncepční schopností.*“ Při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu tedy musíme hledat nejen člověka s požadovanou praxí a zkušenostmi, ale i člověka, který má předpoklady a potenciál pro vedoucí pozice, a který zároveň umí vést tým k požadovaným výsledkům. Jak však takový průběh výběru zaměstnanců probíhá? To se pokusí nastínit následující podkapitola.

2.4 Průběh výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců bývá často velmi náročný a ne vždy úspěšný. Abychom však co nejvíce zvýšili šanci, že náš výběr bude úspěšný, je potřeba si na začátku jasně říci, koho hledáme, pro koho, jaké na něj klademe požadavky a co se od něj bude očekávat. Důležité je si zvolit i správnou metodu výběrů.

Koubek (2002) proces výběru zaměstnanců rozlišuje na dvě fáze – předběžná a vyhodnocovací. Mezi to je ale potřeba zařadit i fázi vyhledávání a získávání zaměstnanců.

2.4.1 Předběžná fáze

Předběžná fáze začíná již v okamžiku, kdy se vytvoří potřeba obsadit volné či potenciálně volné pracovní místo. Po vytvoření této potřeby by měla následovat fáze popisu pracovního místa a následná specifikace.

2.4.1.1 Popis pracovního místa

Nejdříve musíme definovat pracovní místo a detailně ho popsat. Tomu se odborně říká popis pracovního místa. Urban (2004, s. 132) tento proces definuje jako „*formalizované zachycení charakteristik pracovního místa, především jeho cílů, hlavních povinností (odpovědností) a odpovídajících pravomocí*“.

K popisu pracovního místa dále patří i vytyčení hlavních vztahů k jiným pozicím v organizaci, stanovení pracovních podmínek a hlavně osobních předpokladů. Právě předpoklady tvoří tak zvanou specifikaci pracovního místa.

2.4.1.2 Specifikace pracovního místa

Mezi specifikace pracovního místa patří určení podmínek typu, jaké má mít uchazeč vzdělání, jaké má mít znalosti, schopnosti a zkušenosti pro požadovaný výkon pracovního místa, případně další žádoucí osobní předpoklady. Zkrátka požadavky na způsobilosti, o kterých již byla zmínka výše. Právě ze specifikace pracovního místa vyplývají klíčové způsobilosti, které by měl uchazeč o pracovní místo splňovat, ať už to jsou způsobilosti odborné, osobnostní či sociální.

Dale (2007) se přiklání k tomu, aby si personalista či člověk, který výběr provádí, vytvořil dokument, který bude obsahovat účel daného místa (tedy proč toto místo existuje), klíčové povinnosti (čímž se rozumí aktuální přehled hlavních pracovních

úkolů a oblastí povinností), dále hlavní vztahy, a hlavní cíle, kterých je potřeba dosáhnout (nejen při nástupu do práce, ale přibližně v rozmezí jednoho roku).

Právě tyto konkrétní požadavky, které jsou stanoveny jako nezbytné pro to, aby byl uchazeč při výběrovém řízení shledán vhodným, pak tvoří základ pro vytvoření pracovní inzerce. Mimo to jsou samozřejmě vztyčnými posuzovacími kritérii při hodnocení uchazečů o zaměstnání. A právě posouzení uchazečů je obsahem výběru zaměstnanců. „*Obsahem výběru zaměstnanců je posouzení, zda, případně do jaké míry, odpovídají předpoklady jednotlivým požadavkům daného pracovního místa a rozhodnutí o výběru nejvhodnějšího kandidáta z hlediska současných i perspektivních potřeb organizace*“ (BARTÁK, 2011, s. 59).

2.4.2 Vyhledávání a získávání zaměstnanců

Po fázi předběžné, neboli přípravné, nastává fáze další a tou je vyhledávání a získávání zaměstnanců. Lze využít dva zdroje – vnitřní a vnější trh práce, a i dva druhy sil – vlastní (personální oddělení, manažer) a nebo cizí (pomocí externí firmy či specialistů, kteří nejsou v zaměstnaneckém poměru). (HRONÍK, 2007) Každá kombinace různých zdrojů a různých sil má své výhody i nevýhody. Jejich výčet je uveden v tabulce 1.

Tab. 1: Výhody a nevýhody kombinace vnějších či vnitřních zdrojů za použití vlastních či cizích sil

		Síly	
		Vlastní	Cizí
Zdroje	Externí	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: „Nová krev“ za menší náklady, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“.</p> <p>Nevýhody: Delší proces adaptace u přijatých, tendence vybírat spíše toho, kdo zapadne, než toho, kdo vnese změnu.</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnějšího trhu práce.</p> <p>Výhody: Znalost externího trhu práce, dennodenní zkušenost s metodami výběru, příchod člověka, který není ve vztazích „zaháčkovaný“.</p> <p>Nevýhody: Menší citlivost k prostředí firmy, nákladnost náboru a výběru, delší proces adaptace u přijatých.</p>
	Interní	<p>Personální oddělení provádí nábor a/nebo výběr pracovníků z vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: Znalost firemní kultury a prostředí, menší nákladovost, bez nutnosti adaptace.</p> <p>Nevýhody: Riziko podlehnoutí „pověsti“, „profesionální slepota“, tendence ke kontinuitě nikoli ke změně, menší sklon k netradičním řešením.</p>	<p>Personální agentura provádí nábor a/nebo výběr pracovníků v vnitřního trhu práce.</p> <p>Výhody: Objektivita, výběr nehledě na zájmové skupiny uvnitř firmy, nezátížený pohled, bez nutnosti adaptace.</p> <p>Nevýhody: Nákladnost náboru a výběru, menší citlivost na firemní hodnoty.</p>

Zdroj: HRONÍK, 2007, s. 120

2.4.2.1 Vnitřní zdroje

Podle Hroníka (2007) je nutné vnitřní zdroje upřednostňovat před vnějšími. A to na základě výhod, které s sebou tento výběr a vyhledávání přináší. Z výše uvedené tabulky je patrné, že výhodou této volby je jednak nižší nákladovost na výběr zaměstnanců, jednak to, že dotyčný kandidát již zná firemní kulturu a nemusí tedy

procházet procesem adaptace. Výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů je ale důležitý i z toho důvodu, aby zaměstnanci získali pocit, že mají v rámci organizace možnost kariérního růstu a že za svou práci a loajalitu mohou být odměněni kariérním postupem. Tím se samozřejmě zvyšuje i motivace zaměstnanců. O to více se pak zaměstnancům dává prosto pro projevení se a pro seberealizaci. V takovém prostředí lze hovořit o participativním stylu řízení. Velkou výhodou této personální politiky je i možnost uplatnění Talent Managementu a řízení podle kompetencí. Všechny výše uvedené znaky pak mohou vést ke snižování fluktuace či absence v organizace, neboť to je výsledek spokojenosti zaměstnanců. (BARTÁK, 2011)

Avšak i výběr zaměstnanců z vnitřních zdrojů s sebou nese své nevýhody. Může to být právě určitá strnulost názorů a postojů zaměstnance, který již v organizaci pracuje delší dobu. Jako další nevýhodu lze zmínit i určité riziko neobjektivnosti personalistů či manažerů právě při výběru zaměstnance, kdy vybírají na základě počtu odpracovaných let v organizaci, či na základě tlaku různých zájmových skupin a podobně. Nevýhodou jsou i náklady na rekvalifikaci či různé kurzy pro zaměstnance spojené s novým, často manažerským povoláním. Při výběru zaměstnance z vnitřních zdrojů se nedá ani dopředu odhadnout, jak bude současný zaměstnanec na této nové pozici úspěšný. Mohou se objevit i psychologické bariéry spojené například s vedením bývalých kolegů. (BARTÁK, 2011)

2.4.2.1.1 Plány kariérního růstu

Při vyhledávání a získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů lze hovořit o tak zvaných plánech kariérního růstu. Tento pojem velmi výstižně definuje Urban (2004, s. 129): *„Pod tímto pojmem se rozumí programy rozvoje kariéry osob vycházející z hodnocení jejich pracovního výkonu a potenciálu, z výsledků vzdělávání osob, z požadavků plánů následnictví v manažerských funkcích a z cílů celkové zvýšení motivace, loajalit a výkonnosti vedoucích případně klíčových zaměstnanců firmy.“* Otázkou však zůstává, jednak, zda firma opravdu postupuje podle těchto plánů

kariérního růstu nebo dává přednost vnějším zdrojům, jednak jak je potom člověk, který byl povýšen z vnitřních zdrojů, na nové pozici úspěšný.

2.4.2.2 Vnější zdroje

Jak již bylo uvedeno v tabulce 1, i výběr zaměstnanců z vnějších zdrojů má své výhody a své nevýhody. Mezi výhody patří určitě fakt, že lze vybírat z více kandidátů a z většího okruhu. Člověk, který přijde z vnějšího prostředí, znamená „nový vítr“ – má nezaujatý přístup k firemním hodnotám a zvyklostem a může tak být nositelem změny. Ke všemu nově příchozí zaměstnanec se snaží o vybudování pozitivní image. (BARTÁK, 2011)

Mezi nevýhody pak patří kromě vysoké nákladovosti například i možnost, že nově příchozí člověk se neztotožní s firemními hodnotami či nesoulad s firemní kulturou. Vzhledem k novému zaměstnanci je tu poměrně velké riziko neúspěšnosti. V takovém případě vzniknou další, jak časové, tak i finanční, náklady na hledání jiného zaměstnance. Za velmi důležitý fakt je považováno i narušení personální politiky organizace, neboť současní zaměstnanci mohou ztratit motivaci ke snaze o profesní růst v rámci společnosti. A to z toho důvodu, že společnost nedala přednost vlastním zdrojům před vnějšími. O to více pak mohou být stávající zaměstnanci k nově příchozímu kritičtí. (BARTÁK, 2011)

Při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů je důležité správně sestavit i pracovní inzerci, díky které se uchazeči o pracovní nabídky mohou dozvědět. Při výběru zaměstnanců z vnějších zdrojů a vlastními silami, je dobré si nejdříve udělat analýzu trhu. To pomůže k ujasnění, jakým směrem vynaložené úsilí směřovat tak, aby byla oslovena požadovaná cílová skupina. Je tedy potřeba zajistit, aby se o pracovní nabídky dozvěděli ti správní lidé, aby měli zájem se přihlásit, a aby se sešlo dostatek žádostí od vhodných kandidátů. Na základě vytvořené specifikace požadavků na pracovní pozici je potřeba vytvořit inzerát a to takový inzerát, který dokáže jednak zaujmout, ale zároveň dokáže potenciálním uchazečům výstižně a jasně definovat pracovní náplň a požadavky,

kteřé organizace na uchazeče klade. Tím se zmenší množství došlých životopisů od kandidátů bez požadované praxe. Uchazeče samozřejmě zajímá nejen to, co organizace požaduje, ale i to, co mu může nabídnout. Do inzerátu se tedy uvádí pracovní náplň, požadavky a co zaměstnavatel nabízí. Dobře vypracovaný inzerát ale nestačí. Při tvorbě pracovního inzerátu je důležitý i personální marketing. Stejně jako reklama na nové auto musí i inzerát s pracovní nabídkou přitáhnout pozornost, vyvolat zájem toho správného kandidáta a přimět ho k odpovědi. Podle Petra Šrámka z LMC rozhoduje o tom, zda si člověk přečte nabídku, na prvním místě název pracovní pozice. (Zájem, touha, jednání. [online], 2007)

Pokud je již inzerát sestaven, je potřeba si rozmyslet, kde a prostřednictvím čeho bude uveřejněn. Záleží na pozici, na společnosti i na daném kraji. Může jít například o inzerci v tisku (například krajských novinách a podobně), inzerci přímo ve školách (pokud chceme oslovit absolventy), či spolupracovat s úřadem práce. V dnešní době se často používá k vyvěšení inzerce internet a jednotlivé pracovní servery. Podle průzkumu prováděného společností LMC a Factum Invenio z roku 2009, který si klade za cíl popsat trendy chování lidí na českém trhu práce, jsou nejpoužívanějšími pracovními portály v ČR Prace.cz a Jobs.cz. (Kdo aktivně používá internet, mění práci daleko častěji než průměrný Čech. [online], 2012) Podle průzkumu agentury Factum Invenio vyhledává pracovní příležitosti prostřednictvím internetu 80 % internetové populace. Z toho téměř pětina uživatelů míří na sociální síť a celých 75 % uchazečů hledá informace o nabídkách přímo na specializovaných pracovních portálech Jobs.cz a Práce.cz. (Pracovní portály vedou nad sociálními sítěmi. [online], 2010)

Při výběru uchazečů a při zveřejňování inzerce lze využít i služeb personálních agentur. Dale (2007) vidí v této variantě výhodu v tom, že se interní personalista, či člověk, který uchazeče hledá, vyhne nutnosti inzerovat, protože agentury mají svou vlastní databázi kandidátů, se kterou pracují a využívají také předplacené inzertní služby. Služba personálních agentur je však zpoplatněna, a to minimálně dvojnásobkem výše nástupního měsíčního platu uchazeče. Na druhé straně personální agentury garantují záruku kvality zaměstnanců a po dobu obvykle třech měsíců od nástupu zaměstnance jsou povinni v případě odchodu kandidáta najít bezplatně náhradu. (DALE, 2007)

2.4.3 Vyhodnocovací fáze

V tomto okamžiku tedy již máme vytvořen popis pracovní pozice, rozhodli jsme se, jakým způsobem budeme získávat uchazeče o zaměstnání a z jakých zdrojů. Pokud jsme se rozhodli, že výběr zaměstnanců budeme spravovat sami, v tuto chvíli bychom tedy již měli mít nashromážděny životopisy kandidátů, nebo měli mít připraveny seznamy možných uchazečů z vnitřních zdrojů. V tomto okamžiku tak výběr zaměstnanců přechází do fáze vyhodnocovací. Tu lze rozdělit ještě na dvě „podfáze“. Jedna z nich je fáze tak zvané preselektce životopisů a další fáze, kdy je kandidát pozván již na formální jednání.

S vyvěšením inzerce na obsazované pracovní místo přichází i první reakce od uchazečů o tuto pozici. Nejčastěji se kandidát prezentuje nejdříve formou životopisu, ve kterém již o sobě poskytuje základní údaje. Životopis lze řadit mezi jednu z metod výběru zaměstnanců a to metodu velmi častou. „*Životopis patří mezi velmi oblíbené metody výběru pracovníků.*“ (KOUBEK, 2002, s. 164) Díky životopisu lze totiž získat rychlý a základní přehled informací o kandidátovi. V životopise se většinou uvádí iniciály, dosažené vzdělání, získaná praxe, a další odborné způsobilosti. Často jsou uváděny i zájmy a věci týkající se právě způsobilostí osobnostních či sociálních. Životopis bývá často doplněn ještě motivačním dopisem, ve kterém může kandidát více upřesnit jednak své zkušenosti, které by mohl v rámci dané pozice využít, jednak doložit svůj zájem a danou pozici. Životopis bývá obvykle kombinován ještě s jinou metodou, například pohovorem.

Již v této fázi dochází k první preselektci životopisů a to na základě specifikací na pracovní místo, které jsou stanoveny. Kandidáti, kteří zadaným specifikacím odpovídají, jsou pak pozváni na další jednání. Ostatní jsou již v této fázi zamítnuti. Již v této fázi se tak otvírá prostor pro zamítnutí kandidáta z některého důvodu, který je podle zákona považován za diskriminační. Pokud však nejsou některé otázky z životopisu zodpovězeny či pokud má personalista pocit, že se potřebuje kandidáta před pozváním k dalšímu jednání či zamítnutím ještě na pár věcí zeptat a dát mu prostor, aby mu je upřesnil, doplňuje si tyto informace s kandidátem po telefonu.

Nyní jsou tedy vybráni ti kandidáti, kteří odpovídají požadavkům na obsazované pracovní místo, a jsou pozváni k dalšímu jednání. V této fázi je důležité zvolit adekvátní metodu výběru zaměstnanců. Nemusí se volit pouze jedna, ale naopak podle potřeby lze kombinovat dvě a více metod. Záleží na obsazované pozici.

2.5 Metody výběru zaměstnanců a jejich použití

Existuje několik metod výběru zaměstnanců. Každá má své použití a svůj význam. Následující výčet je uveden podle Koubka (2002).

První z nich je zkoumání životopisů. Zkoumání životopisů probíhá v prvotní fázi a na základě této preselektce jsou pozváni kandidáti k dalšímu jednání. O tom ale byla zmínka výše.

Další metodou je dotazník. Dotazník slouží k rychlému a jasnému získávání základních údajů o uchazeči. Tyto údaje se mohou evidovat a tím pádem i v budoucnu dohledat. Jak uvádí Koubek (2002, s.164) *„použití dotazníku je vhodné ve všech případech a zpravidla se pak dotazník zakládá do osobního spisu pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.“*

Při výběrů zaměstnanců lze použít i testy způsobilosti. Existuje celá škála testů pracovní způsobilosti. Jsou to například testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností či testy osobnosti. Záleží vždy na dané organizaci a na personalistech, jestli budou při výběru zaměstnanců testy požadovat a jestli jejich výsledek lze považovat při výběrovém řízení za relevantní.

Další metodou je Assessment Centre. Pojem Assessment Centre je možné podle Hroníka (2002, s. 1) přeložit jako *„hodnotící středisko“* či *„diagnosticko-výcvikové centrum“*, které však není institucí, ale proces, který je *„centrován“* na *zhodnocení*. Tuto definici více rozvíjí Koubek (2002, s. 166), kdy říká, že *„Assessment Centre je v podstatě komplexní diagnosticko-výcvikový program založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na sérii simulací typických manažerských*

pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerskou funkci a jeho rozvojový potenciál“ Tato metoda slouží nejen při výběru pracovníků, ale může pomáhat i při hodnocení a rozvíjení manažerského potenciálu účastníka.

Za velmi oblíbenou metodu výběru zaměstnanců se považuje výběrové pohovor. „*Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru pracovníků.*“ (BĚLOHLÁVEK, 2008, s. 87) Dle Koubka (2002, s. 168) je i „*nejvhodnější a klíčovou metodou*“. Výběrový pohovor však musí být dobře sestaven a připraven, tazatel musí být odborník, který ví, jaké otázky a jak je má pokládat a podle toho musí vědět, jak posoudit pracovní způsobilost uchazeče. Pohovor má kromě posouzení způsobilostí kandidáta za cíl i získat dodatečné informace o uchazeči a poskytnout mu informace o organizaci a práci v ní. V poslední době se hovoří i o dalším cíli a to založit či vytvořit přátelské vztahy mezi organizací a uchazečem a vyvolat v kandidátovi pocit, že je posuzován spravedlivě. (KOUBEK, 2002) Pohovor může mít více podob. Koubek (2002) rozlišuje výběrový pohovor na výběrový pohovor v tváři v tvář čili pohovor 1 + 1 (uchazeč a jeden představitel organizace), pohovor před více lidmi, před komisí, postupný pohovor, což znamená sérii pohovorů 1 + 1 s různými posuzovateli, a nebo skupinový pohovor. Výběrový pohovor může být dále volně plynoucí, strukturovaný neboli standardizovaný nebo také polostrukturovaný.

Další uváděnou metodou je zkoumání referencí. Jedná se o zkoumání referencí z předchozího zaměstnání od lidí, kteří uchazeče znají a kteří s ním již pracovali. Podle průzkumu Factum Invenio firmy využívají doporučení známého při hledání nových zaměstnanců stále častěji. (Podle průzkumu dají firmy při náboru zaměstnanců na doporučení známého. [online], 2010)

Metoda lékařského vyšetření se při výběru pracovníků používá především v případech, kde by mohlo dojít k ohrožení zdraví ostatních lidí. Ne u všech pozic je tedy nezbytně nutná.

I přijetí pracovníka na zkušební dobu je považováno za metodu výběru pracovníků a podle Koubka „*jednu z nejefektivnějších*“. (KOUBEK, 2001, s.172) Je to však metoda pro organizaci poměrně nákladná a náročná. Nicméně teprve v pracovním

procesu lze přesněji poznat osobnost uchazeče a jeho odborné předpoklady pro práci, více než v předchozích metodách.

2.6 Úloha vedoucích pracovníků a úloha personálního útvaru

Důležitou roli při výběru pracovníků plní většinou pracovníci personálního oddělení. Samozřejmě pokud jsou ve společnosti k dispozici. Obecnou definici toho, co má na starosti při výběrů zaměstnanců personální oddělení a co vedoucí pracovníci, však nelze stanovit. Vždy záleží na dané firmě, jak má nastavené procesy, jaká je její firemní kultura a jaká je její struktura. Podle toho se mění rozdělení pravomocí, úkolů a zodpovědností. Úloha personalistů a vedoucích pracovníků se podle toho může lišit. Někde je personální oddělení pouze administrativní složkou celého procesu, někde se stává strategickým partnerem. Obvykle však personalisté nebývají ti, kdo dávají první impuls pro zahájení celého procesu výběru zaměstnanců. Prvotní impuls bývá často od vedoucích pracovníků, tedy bezprostředních nadřízených obsazovaného pracovního místa. Ti se společně s personalisty podílí na definování pracovního místa, které má být obsazováno, na volbě metod výběru a významně se podílejí na posuzování uchazečů, a často i vedou pohovory.

Jak již bylo řečeno, úloha personálního oddělení a vedoucích pracovníků při výběrovém řízení se liší podle struktury organizace či podle firemní kultury a nastavených procesů. Často se však lze setkat s tím, že právě personální oddělení má na starosti celý proces od vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, přes pracovní inzerci až po vyhledávání kandidátů. Personalisté často dělají i prvotní preselekcii životopisů a obvykle vedou první kola s uchazeči. Právě v prvním kole se zjišťuje, zda kandidát splňuje základní požadavky na obsazované pracovní místo, ať odborné, osobnostní či sociální. Po tomto kole pak předává personalista informace o kandidátovi manažerovi, a to buďto s doporučením k dalšímu jednání či s doporučením k zamítnutí kandidáta. Druhá kole už pak bývají obvykle s vedoucím pracovníkem, často s přímým nadřízeným obsazované pozice. Je to z toho důvodu, že ve druhém kole už se více zjišťují odbornější způsobilosti a kladou se odborné otázky. Na vedoucím pracovníkovi

pak bývá i konečné rozhodnutí o výběru zaměstnance. „*Je to logické, neboť bezprostřední nadřízení mající na starosti obsazované pracovní místo budou za práci na tomto pracovním místě odpovídat a nejlépe by měli umět posoudit pracovní způsobilost uchazeče i to, jakou má naději se zařadit do pracovního kolektivu a přispět nejen k plnění jeho úkolů, ale i k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti.*“ (KOUBEK, 2002, s.176)

Podle Koubka (2002) mají personalisté na starosti v první řadě dodržování zákonů a pravidel (tedy včetně zákazu diskriminace), navrhuji vhodné metody výběru a jejich pořadí, jakož i časový plán akce, zajišťují výběr po metodologické, administrativní a organizační stránce, evidují příslušné dokumenty, zajišťují odbornou stránku posuzování uchazečů a dávají vedoucím pracovníkům doporučení týkající se výběru vhodného uchazeče. V případě potřeby zajišťují i externí spolupráci například s personální agenturou. Barták (2011) však poukazuje na fakt, že řízení lidských zdrojů, za které personalisté zodpovídají (avšak nejen oni), se v dnešní době stává jádrem podnikového řízení. To potvrzuje i studie poradenské společnosti Bersin & Associates s názvem „*The High-Impact HR Organization: Top 10 Best Practices on the Road to Excellence*“, která vznikla na základě průzkumů a rozhovorů ve více než 720 globálních organizacích. Podle ní doba, kdy personalisté byly ve firmách jen administrativní funkcí, definitivně skončila. (Češi silně cítí věkovou diskriminaci. [online], 2009) V této souvislosti lze hovořit o řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která své počátky datuje někdy v průběhu 50. a 60. let. Nejdůležitějším poznatkem v této koncepci je právě primární důraz na lidské zdroje a jejich význam a úlohu v organizaci. „*Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.*“ (KOUBEK, 2002, s. 16) Řízení lidských zdrojů je tedy zaměřeno na neustálé zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů.

3 POSTAVENÍ MANAŽERA V ORGANIZACI ANEB VYMEZENÍ POJMU STŘEDNÍ A VRCHOLOVÝ MANAGEMENT

3.1 Postavení manažera v organizaci

Jak již bylo řečeno v úvodu této práce, manažeři jsou pokládáni za rozhodující činitele v řízení firem a proto je jejich výběr pro společnost klíčový. Pod pojmem manažer se rozumí „*samostatná profese, kdy pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření, ustavení, zmocnění aktivně realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi*“ (VEBER, 2009, s. 20).

Pokud bychom měli upřesnit roli manažera v organizaci, lze to podle Vebera (2009) znázornit schématem: vlastník – manažer – zaměstnanec. Samozřejmě ale záleží na velikosti podniku. U podnikatele může být vlastník jediným zaměstnancem. Nicméně v tomto schématu je manažer brán jako člověk, profese, kterého si najímá vlastník nebo vlastníci, aby vedl podnik nebo aby se podílel na jeho vedení. Jakými pravomocemi se tedy od sebe odlišují vlastník, manažer a zaměstnanec?

Vlastník rozhoduje a schvaluje strategické záměry organizace, dohlíží nad činností manažerů a podobně. Manažer má dominantní postavení v řízení organizace, připravuje koncepce jejího rozvoje, řídí běžnou provozní činnosti a dá se říci, že zastupuje právě vlastníka. Zaměstnanec pak realizuje stanovené úkoly, poskytuje příslušné informace a další podklady nutné pro řízení. (VEBER, 2009)

3.2 Definice managementu

Pojem management pochází z anglického „to manage“, což znamená řídit, vést, spravovat, vládnout, ovládat, zvládat, uspět či dosáhnout. V literatuře existuje několik

definice tohoto pojmu. Podle Vebera (2009, s. 19) lze však management nejobecněji charakterizovat jako „*souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace*“ .

3.3 Úrovně managementu a jejich úloha

V současné době se manažeři rozdělují většinou do tří úrovní – manažeři první line, střední manažeři a vrcholoví manažeři. Liší se jak pozicí v organizační hierarchii, tak poměrem jednotlivých manažerských aktivit, které tvoří náplň jejich práce. Toto dělení však není absolutní. Ve větších organizacích může existovat i více úrovní a naopak v menších organizacích může jeden manažer zastávat více úrovní.

3.3.1 Manažeři první linie

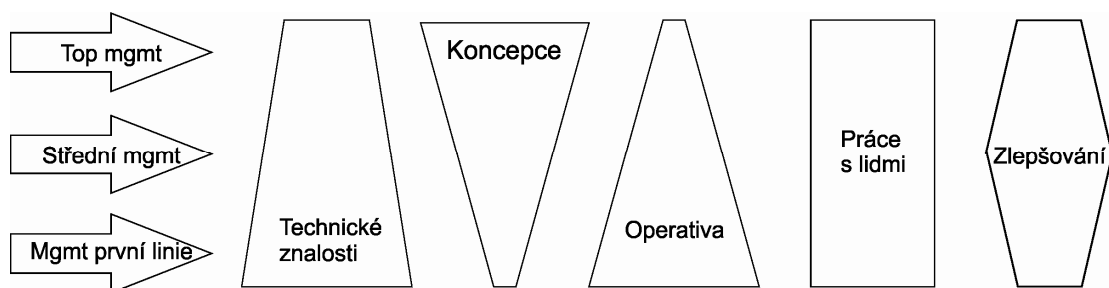
Manažeři první linie jsou nejnižší, základní úrovní ve struktuře členění manažerů. Tato úroveň je jen o stupínek výš nad výkonnými pracovníky. Řadíme mezi ně například mistry, vedoucí dílen a podobně. (VEBER, 2009) Jsou součástí útvaru, za který zodpovídá manažer střední linie. Od něj získávají informace, jak vést a delegovat úkoly podřízeným tak, aby to bylo v souladu se strategickými plány organizace. Jejich hlavní činností tak není vytváření plánu, ale spíše jejich realizace. Hlavní „tíha“ v oblasti sociálních kompetencí padá právě na manažery první linie. Jsou to oni, kdo musí dokázat vést svůj tým, tým, který se skládá z řadových pracovníků, vést ho k daným cílům nastaveným od středního či vrcholového managementu. Musí tento tým umět motivovat a zároveň kontrolovat. Jak již bylo řečeno v úvodu práce, úloha manažerů první linie není často záviděnhodná a proto by se dalo předpokládat, že pro kandidáty jsou více „atraktivnější“ pozice středního a vrcholového managementu.

3.3.2 Střední manažeři

Střední manažeři tvoří nejpočetnější, a zároveň velmi rozmanitou, skupinu. Ve společnosti se pohybují na úrovni manažerů finančních, personálních, marketingových, obchodních a tak dále. Stojí tedy většinou v čele útvarů, které tyto činnosti zabezpečují. Přebírají tak zodpovědnost za činnosti a výsledky těchto útvarů, nastavují taktické plány pro své oddělení a částečně se podílí i na plánech operativních. Při tom všem však vychází především z celopodnikového strategického plánu organizace, jejímiž tvůrci bývají vrcholoví manažeři spolu s vlastníky. Důležitým znakem středního a vrcholového managementu je to, že „jsou určitým mezičlánkem mezi vrcholovými manažery a liniiovými manažery, tedy převodním článkem od strategických cílů k jejich realizaci“ (ČASTORÁL, 2009, s. 75). K tomu dodává Veber (2009, s. 29), že „v činnosti středních manažerů zaujímá největší podíl poskytování a získávání informací. Udává se, že tyto činnosti zabírají až 40 % jejich pracovního času.“ Získávají totiž informace od vrcholového managementu, na základě kterých vytváří plány pro svůj útvar a dále delegují povinnosti na manažery první linie.

V souvislosti s dělením manažerů na úrovně vrcholoví manažeři, střední a první linie, se samozřejmě liší i jejich manažerské činnosti. Na to poukazuje i obrázek 1.

Obr. 1: Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení



Zdroj: VEBER, 2009. s. 30

3.3.3 Vrcholoví manažeři

Vrcholoví manažeři se často označují jako top manažeři. Pro organizaci jsou tak významní z toho důvodu, že vytvářejí koncepce a strategie organizace. Ne nadarmo stojí na vrcholu žebříčku dělení manažerů. Zaměřují se tedy na strategické plány, plány především dlouhodobé, pojaté v měřítku celé organizace. Již méně se zabývají taktickým plánováním a téměř vůbec plánováním operativním. Právě jimi vytvořené strategické plány jsou pak základem pro práci manažerů střední i nižší úrovně. Na tvorbě koncepce se však často podílí s vlastníky organizace (pokud jimi sami nejsou). Vrcholoví manažeři mají v organizaci funkci zástupců vlastníků, plní jejich rozhodnutí a za toto rozhodnutí pak přebírají i zodpovědnost. (ČASTORÁL, 2009)

3.4 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou v podstatě řídicí úkoly, které jsou spojené s řízením lidí v organizaci. Jak uvádí Častorál (2009, s. 73): „*Manažerské funkce představují základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace.*“ V této podkapitole je tedy věnován prostor tomu, proč je právě manažer pro společnost důležitý a jaké jsou činnosti, kterými se zabývá.

Průkopníkem v pojetí manažerských funkcí byl Henri Fayol. Ten stanovil pět hlavních manažerských funkcí. Jsou jimi plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrolování. (VEBER, 2009) S trochu odlišným pohledem pak přišel Henry Mintzberg, který říká, že „*to, co manažeři dělají, nemůže být spojováno s klasickým pohledem na aktivity managementu, ale práce manažera by mohla být spíše popsána jako plnění různých „rolí“ či jako množina chování spojeného s určitou pozicí.*“ (CEJTHAMR, 2010, s. 33) Manažerské aktivity tak lze podle Mintzberga rozdělit do deseti manažerských rolí. Ty pak lze členit do tří skupin – mezilidské role, informační role a rozhodovací role. Detailní popis manažerských rolí přináší tabulka 2. Mezilidské role jsou vztahy, které jsou dány postavením manažera v organizaci.

Informační role představují získávání informací, jejich zpracovávání, ukládání a také jejich další předávání. Role rozhodovací se vztahují na strategické rozhodování manažera, které vychází právě z předchozích dvou skupin rolí – z postavení manažera v organizaci a v přístupu k informacím. Výčet rolí podle Mintzberga naznačuje, že manažer je v podstatě odborník, od kterého se vyžaduje vykonávání mnoha specializovaných rolí. Jedná se však o zjednodušené členění a jednotlivé role se od sebe nedají zcela jednoznačně oddělit. Na manažerům výkon by však měla mít vliv absence libovolné z uvedených rolí. (CEJTHAMR, 2010)

Nové pojetí představuje například Urban (2004), který rozlišuje manažerské funkce na tradiční a nové. Mezi tradiční manažerské funkce řadí úkoly spojené s plánováním, rozdělováním a koordinací práce, zadáváním pracovních úkolů podřízeným a kontrolou jejich plnění. Nové manažerské funkce, které jsou spojeny především s potřebou motivace a vedení zaměstnanců, to jest funkce motivovat, povzbuzovat a inspirovat zaměstnance, formovat přesvědčivou vizi organizace a jejích částí, definovat společné hodnoty, kterými se organizace bude řídit, delegovat pravomoci, rozvíjet, koučovat či podporovat zaměstnance a působit jako vůdce.

Tab. 2: Manažerské role podle Henryho Mintzberg

Role	Popis
<i>Personální</i>	
Symbol	Symbolická hlava organizace. Musí plnit rutinní povinnosti právní a sociální povahy.
Lídr	Odpovědnost při motivaci podřízených k plnění jejich pracovních povinností.
Vztahy	Řízení sítě kontaktů s vnějším okolím. Komunikace s osobami, které poskytují důležité informace (průmyslníci, politici, bankéři, univerzitní pracovníci).
<i>Informativní</i>	
Monitor	Hledá a přijímá široké spektrum speciálních informací ke komplexnímu pochopení organizace a okolního prostředí. Vystupuje jako nervové centrum organizace.
Šířitel	Předává informace získané vně a uvnitř organizace svým podřízeným. Podle povahy informací by měl ty faktické předávat a ostatní interpretovat.
Mluvčí	Předává vnějšimu světu informace o organizačních plánech, politice, akcích a výsledcích.
<i>Rozhodovací</i>	
Podnikatel	Hledá v organizaci a jeho okolí příležitosti a iniciuje projekty, které zlepší současnou pozici podniku. Zároveň dohlíží na klíčové projekty organizace.
Vládce zmatku	Je odpovědný za akce, které je nutné provádět v okamžiku, kdy se organizace dostane do vážných a neočekávaných situací.
Rozdělovač zdrojů	Zodpovídá za alokaci podnikových zdrojů. Provádí či schvaluje důležitá organizační rozhodnutí.
Vyjednač	Reprezentuje organizaci při významných jednáních.

Zdroj: DĚDINA, ODCHÁZEL, 2007, s. 144

3.4.1 Maticová struktura

Podle Častorála (2009) lze manažerské funkce dělit jednak podle druhů, jednak podle fází. Podle druhů, které tvoří určitou posloupnost základních manažerských činností, se manažerské funkce dělí na plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Podle fází pak na analýzu, rozhodování a implementaci. Jednotlivé druhy a fáze jsou spolu provázány a tvoří tak zvanou maticovou strukturu, která je zobrazena na obrázku 2. „*Maticová struktura tak odráží systémový pohled na manažerské funkce.*“ (ČASTORÁL, 2009, s. 74)

Obr. 2: Druhy a fáze manažerských funkcí

Druhy manažerských funkcí / Fáze manažerských funkcí	Plánování	Organizování	Řízení lidských zdrojů	Kontrola
Analýza problémů				
Rozhodování				
Implementace				

Zdroj: ČASTORÁL, 2009, s. 74

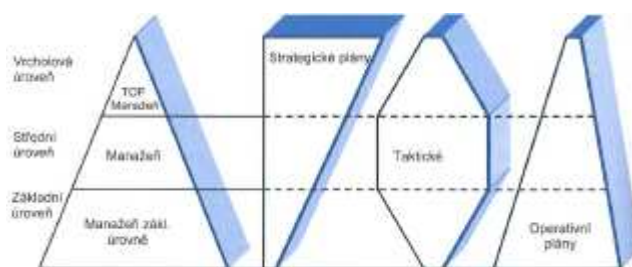
3.4.2 Plánování

Plánování je první druh manažerské funkce podle maticové struktury a je možné ho definovat jako „*druh manažerské funkce zaměřené na stanovení cílů organizace a cest (postupů) k dosažení těchto cílů*“ (ČASTORÁL, 2009, s. 77). Právě proto, že je prvním druhem manažerských funkcí, závisí na něm funkce ostatní, tedy organizování, řízení lidských zdrojů a kontrola.

Plánování může mít povahu jak celoorganizačních plánů, tak i plánů věcných, týkajících se jednotlivých oddělení organizace. Plány lze dále rozlišit na strategické,

taktické a operativní. Na tvorbě jednotlivých plánů se podílí i jednotlivé úrovně managementu tak, jak ukazuje obrázek 3. Vrcholoví manažeři sestavují plány strategické, tedy plány, které mají komplexní charakter a jsou plánovány na delší časové období. Těmito plány je dána jasná vize a strategie organizace do budoucnosti. Z nich pak vychází plány taktické, které je rozpracovávají do jednotlivých dílčích plánů a jsou stanovovány zpravidla na rok či kvartály. Taktické plány mají za úkol obvykle střední manažeři. Nicméně schvalují je stále manažeři vrcholoví. Poslední v této posloupnosti jsou plány operativní, které mají povahu prováděcích plánů, jsou konkrétní a adresné. Jsou sestavovány i na nejkratší období, tedy období menší než kvartál. Sestavování operativních plánů je v rukou liniových manažerů. (ČASTORÁL, 2009)

Obr. 3: Podíl manažerů různých úrovní na tvorbě plánů



Zdroj: ČASTORÁL, 2009, s. 80

3.4.3 Organizování

Druhou manažerskou funkcí je organizování. Tato funkce je zaměřena na umístování lidí a kolektivu do jednotlivých struktur podle realizace úkolů. Jinými slovy „*lidské zdroje a činnosti, které se mají plnit, zařazuje do hierarchické struktury*“ (ČASTORÁL, 2009, s. 82). Tyto struktury jsou pak označovány jako tak zvané organizační struktury.

3.4.4 Řízení lidských zdrojů

Jak již bylo řečeno, právě lidské zdroje mají v managementu zásadní význam. Jsou to lidé, na jejichž výkonu je společnost závislá, a lidé, kteří vedou společnost k požadovanému cíli. „*Lidé představují nejcennější zdroj každého podniku. Organizace je plně závislá na výkonech svých lidí*“ (DALE, 2008, s. 7). Právě s rostoucí významností lidských zdrojů se mění i role manažera. O tom hovoří i Barták (2009), který na tuto změnu poukazuje. Manažeři se podle něj stávají „*iniciátory nové strategie lidských zdrojů, v těsné vazbě na firemní strategii, nové definice cílů společnosti v oblasti personálního rozvoje, nové pojetí procesu změn v oblasti lidských zdrojů, pozice a role personálních útvarů*“ (BARTÁK, 2011, s.5).

Činnosti podřízených zaměstnanců je potřeba jednak usměrňovat, jednak koordinovat. V této souvislosti se hovoří o vedení lidí. „*Vedení zaměstnanců spočívá ve schopnosti manažera přesvědčovat a motivovat zaměstnance ke sledování stanovených cílů souvisejících s pracovními úkoly nebo rozvojem zaměstnance.*“ (URBAN, 2004, s. 187) Vedení však nemusí být nutně spojeno s formální autoritou. Souvisí spíše se schopností ovlivňovat, podněcovat a povzbuzovat ostatní k tomu, aby se dobrovolně chovali určitým způsobem. V této souvislosti jsou právě velmi důležité osobnostní a sociální způsobilosti manažera. Na nich bude záviset úspěšnost celého týmu. V této souvislosti lze rozlišovat jednotlivé styly řízení zaměstnanců, které odráží především formu vztahu manažera k podřízeným.

3.4.4.1 Styly řízení

Styl řízení je jedním z důležitých atributů práce každého manažera. Styl řízení představuje „*způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vytyčených cílů v konkrétních podmínkách*“ (VEBER, 2009, s. 43).

Existuje několik koncepcí dělení stylů řízení. V literatuře se dá často setkat s McGregorovou teorií X a Y. Toto členění hovoří o dvou typech stylů řízení – typ X a typ Y.

Podle typu X přistupují zaměstnanci k práci jako k nutnosti, bez zájmu o prosazení či seberealizaci. Vzhledem k tomu, že k práci zaujmají veskrze negativní vztah, lze očekávat, že se budou chtít práci vyhnout. Z toho důvodu se doporučuje autoritativní styl řízení formou „cukru a biče“, neboli odměnou a trestem. Manažer má veškerou pravomoc a zodpovědnost, uděluje příkazy, jejichž plnění dále kontroluje a vyhodnocuje. Plnění úkolů však vyžaduje jeho přítomnost. Bez ní mají zaměstnanci tendenci činnosti nevykonávat, nebo neplnit tak, jako by tomu bylo v jeho přítomnosti. (BARTÁK, 2011)

U řízení typu Y zaměstnanci již nepovažují práci za nutnost, ale za přirozenou potřebu. Úspěšná práce jim přináší radost a pocit uspokojení a dává jim prostor k vlastní seberealizaci. V tomto případě se využívá participativní neboli demokratický styl řízení, při kterém nadřízený deleguje jisté pravomoci a zodpovědnost na své podřízené, vytváří prostor pro diskuzi a dává jim možnost podílet se na rozhodování. Při tomto stylu řízení není třeba podřízené permanentně kontrolovat. (BARTÁK, 2011) Cílem participace, jak uvádí Urban (2007, s. 122), je „zvýšit informovanost pracovníků, získat jejich podporu a porozumění pro nová opatření či změny, využít plněji potenciálu jejich znalostí a motivace, zvýšit jejich uspokojení z práce a posílit jejich sepětí s podnikem“.

Pro lepší přehlednost jsou rozdíly mezi stylem řízení autokratickým a demokratickým uvedeny v tabulce 3.

Tab. 3: Rozdíly mezi autokratickým a demokratickým stylem řízení

Autokratický styl řízení	Demokratický styl řízení
Obavy, nervozita, napětí	Vstřícná, přátelská atmosféra
Projevy netolerance až nepřátelství	Sounáležitost se skupinou
Poslušnost až submisivnost	Menší nemocnost a fluktuace
Vyšší intenzita práce (platí ovšem pouze při osobním dohledu vedoucího)	Zainteresovanost na práci, svěženém úkolu
	Zlepšovatelství, novátorství
	Podnikatelské myšlení, inovativní řešení
	Nepřítomnost vedoucího podstatně neovlivňuje pracovní výsledky

Zdroj: BARTÁK, 2011, s. 19

3.4.5 Kontrola

Kontrola je čtvrtým a posledním druhem manažerských funkcí. Kontrola spočívá ve srovnání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Pro manažery tak má roli zpětné vazby o reálné situaci v řízení. (ČASTORÁL, 2009)

4 Hypotézy a odůvodnění hypotéz

Tímto byly přiblíženy hlavní pojmy této práce a nastíněna teoretická východiska související s tématem diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. Tato východiska jsou ještě dále rozvíjena v následující části, která si klade za cíl vytyčit a odůvodnit jak hlavní, tak dílčí hypotézy průzkumu. Ty vycházejí z cíle průzkumu, kterým je zjistit, zda v praxi dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a zda může výskyt diskriminace ovlivňovat povaha organizace či demografické ukazatele personalisty, který výběr na tyto pozice provádí. Pod povahou organizace mám ve své práci na mysli velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míru fluktuace, styl řízení a existenci plánu kariérního růstu.

Vzhledem k tomu, že jsem při sestavování hypotéz využívala i toho, co již bylo zpracováno a napsáno, je následující text věnován právě zdůvodnění hypotéz a jejich podložením.

4.1 Diskriminace kandidátů při výběrovém řízení

Jak již bylo řečeno, podle právních norem České republiky musí zaměstnavatel zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskriminace zaměstnanců, a to jak při výběrovém řízení na obsazované pozice, tak i v průběhu výkonu zaměstnání. Avšak praxe se zdá být mnohdy jiná. Podle Šmerglové ([online], 2011) i samotní personalisté přiznají, že „*firmy například nechtějí lidi nad 48 let*“. Výskyt diskriminace při výběrovém řízení potvrzuje i Hulábek, Štěpánová, Zamboj (2008, s. 20): „*V praxi dochází nezřídka k diskriminačnímu jednání při osobním kontaktu se zaměstnavatelem.*“ Fakt, že v praxi dochází k diskriminaci, je ale obtížné dokázat. Jak již bylo uvedeno v první kapitole, je potřeba mít důkaz, že k takovému jednání skutečně došlo. To však bývá komplikované, protože personalisté často pravý

důvod zamítnutí kandidátovi neřeknou. „*Je pro nás starý řekne uchazeči o práci do očí málokdo.*“ (ŠMERGLOVÁ, [online], 2011)

Pokud hovoříme o diskriminaci při výběrovém řízení, může k ní dojít buď ve fázi předběžné a to při posuzování životopisu kandidáta, a nebo již ve fázi samotného výběru, například při osobním pohovoru. Již v okamžiku, kdy kandidát zašle svůj životopis, zasílá údaje nejen o tom, jaká je jeho praxe, ale i další údaje jako je pohlaví, datum narození, bydliště, často i vzhled díky přiložené fotografii. Šmerglová ([online], 2011) ve svém článku uvádí, že „*personalisté ze státních institucí - bokem – připouští, že datum narození bývá nesporně důvod, proč nepostupují starší kandidáti na daný post do dalších kol*“. To samé platí i při vyplňování dotazníků. Již v dotazníku bývají často diskriminační otázky, které musí kandidát vyplnit. O této problematice hovoří i zpráva právníků programu GARDE Ekologického právního servisu, kteří sledovali čtrnáct největších obchodních řetězců působících v České republice. V sedmi z těchto čtrnácti obchodních řetězců narazili na fakt, že jsou kandidátům o zaměstnání předkládány k vyplnění osobní dotazníky, které obsahují otázky diskriminačního charakteru. Nejčastější otázkou byl dotaz na pohlaví, rodinný stav či uvedení počtu dětí. (Právníci: Hypermarkety používají při náborech lidí diskriminační otázky. [online], 2007)

Na pozice středního a vrcholového managementu může být dosazován i člověk, jak se říká, „ze známosti“. U těchto kandidátů by se dalo říci, že bývají posuzováni více benevolentněji než kandidáti, kteří se o pozice uchází v rámci řádného výběrového řízení. Kandidáti „ze známosti“ mnohdy ani nemusí mít odpovídající praxi na obsazovanou pozici. Často tak ani ostatní kandidáti nedostanou možnost ucházet se o dané místo či dokázat své schopnosti a zkušenosti. Proto se budu ve svém průzkumu zabývat i otázkou, zda je tento jev právě při obsazování pozic středního a vrcholového managementu, častý.

4.2 Diskriminační důvody

Jak již bylo řečeno, zákony České republiky ustanovují zákaz diskriminace, a to přímé i nepřímé, z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví (včetně těhotenství či mateřství), sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru. Avšak například podle výzkumu společnosti STEM si 85% Čechů myslí, že v praxi k diskriminaci dochází. Za nejzávažnější typ diskriminace lidé nejčastěji považují znevýhodňování podle věku (47 %). Za věkem pak následuje pohlaví (matky a těhotné ženy) a také zdravotní postižení. (Jsou v zaměstnání diskriminovány některé skupiny obyvatel? 85 % Čechů si myslí, že ano. [online], 2012) To potvrzují i výsledky evropského průzkumu Eurobarometr, podle kterého až 74 % Čechů ve svém okolí pozoruje diskriminaci z důvodu věku. (Češi silně cítí věkovou diskriminaci. [online], 2009) O tom píše i deník Mladá fronta dnes ve svém článku „Člověk má cenu do 45 let, pak už ne. Divné praktiky českých firem.“ V tomto článku se píše, že „*věková diskriminace je v českých firmách naprosto běžnou věcí. Přestože už zmizely vyloženě diskriminační inzeráty, oslovení lidé z personálních agentur neoficiálně přiznávají, že od klientů často dostávají kromě písemného seznamu požadavků i slovní instrukci typu: ‘Lidi nad 45 let mi sem ani neposílejte’.*“ (Člověk má cenu do 45 let, pak už ne. Divné praktiky českých firem diskriminaci. [online], 2011)

4.2.1 Diskriminace z důvodu věku

Téměř 90 % starších lidí, oslovených v rámci rozsáhlého sociologického výzkumu společnosti Respekt institut 50+ Aktivně se domnívá, že lidé starší padesáti let mají podstatně méně pracovních příležitostí než generace o deset let mladší. V rámci toho výzkumu byl dán prostor i personalistům, kteří hovoří o diskriminaci z důvodu věku již v první fázi posouzení životopisu, kde je patrný věk narození. „*Kandidáti pak většinou vůbec nedostanou šanci, aby představili svoje znalosti, schopnosti a zkušenosti na osobním pohovoru, protože na něj již nebudou ani pozváni.*“ (ČÁPOVÁ [online], 2011) Takový přístup je sice v rozporu se zákonem, avšak jak bylo uvedeno výše,

problém nastává při dosvědčování, že k diskriminaci skutečně ze strany zaměstnavatele došlo.

I podle různých statistik tvoří lidé nad padesát let až třetinu nezaměstnaných. (BUČKOVÁ [online], 2011) Že v praxi dochází k diskriminaci kandidátů starších 50 let potvrzuje i ředitelka libereckého úřadu práce Kateřina Sadílková v jednom rozhovoru, který byl proveden za účelem sledování uplatnitelnosti lidí starších 50 let na trhu práce. Podle Sadílkové není trh práce k těmto lidem spravedlivý a mnohdy se v praxi můžeme setkat s jejich diskriminací při výběrovém řízení. Zároveň poukazuje na to, že zaměstnavatelé si mnohdy neuvědomují, jaké kvality mají starší lidé. Jako výhody, ale i nevýhody uvádí následující výčet: *„Je to tak, starší lidé se prakticky orientují ve svém oboru, mají zkušenosti a za svůj profesní život si vytvořili síť kontaktů. Jsou loajální, často vděční za to, že mají práci. Jsou také časově flexibilní, protože už mají velké děti. Problémy řeší v klidu, s rozvahou, nemají tak“ horkou krev“ jako mladí. Samozřejmě, že starší generace má, jako každá jiná, i své slabiny. Starší lidé nedokáží tak dobře jako mladí pracovat s počítačem, nejsou tak rychlí a pohotví. Často neznají cizí jazyky a mají problém se je naučit. Ve hře je také jejich horší fyzická kondice a vyšší pravděpodobnost nemoci než u mladých.“* (ČÁPOVÁ [online], 2011) Nehovoří ale pouze o uplatnitelnosti starších lidí na trhu práce, ale i o uplatnitelnosti mladších uchazečů o zaměstnání. *„Mladí lidé byli krátce před krizí pro zaměstnavatele zajímavou a proto dobře uplatnitelnou skupinou. Jenže v době krize začaly jejich devízy – flexibilita, znalost jazyků a počítačů – ztrácet váhu. Zaměstnavatelé dávali přednost jistotě. Tu nacházeli právě u starších lidí.“* (ČÁPOVÁ [online], 2011) Tedy nejen starší lidé, ale i skupina lidí mladších, často absolventů, mají také problém získat práci.

Podle ministerstva práce a sociálních věcí se počet nezaměstnaných absolventů v srpnu 2011 zvýšil o 3895, tedy na číslo 23 137. Bylo jich tak o 20,2 procenta více než na konci července. (Absolventů bez práce přibylo o 20 %, více je ale i míst. [online], 2011) Na druhé straně ale nesmíme opomenout fakt, že podle personálních agentur a pracovních serverů zároveň i přibylo volných pracovních míst, na která mladší lidé mohou nastoupit. (Absolventů bez práce přibylo o 20 %, více je ale i míst. [online], 2011) Pokud se však věnujeme pozicím do středního či vrcholového managementu, byl

by zřejmě zákonný argument pro nepřijetí na požadovanou pozici absolventa nedostatečná profesní zkušenost a praxe.

4.2.2 Složení středního a vrcholového managementu z hlediska věku

Na druhou stranu podle průzkumu společnosti Deloitte Corporate Governance, který studoval věkové složení lidí ve statutárních orgánech, dozorčích radách a na pozicích prokuristů, a který se zaměřil na sto největších firem v České republice, český management stárne a trend mít ve vedení mladé lidi ještě není pro Českou republiku typické. (Český management stárne. Průměrný ředitel má 50 let. [online], 2011) Průměrný manažer má podle tohoto průzkumu 50 let. Tento věk se za posledních deset let zvýšil v České republice o dva roky. Podle studie v Česku přibývá starších osob ve vedení firem rychleji než ve světě. Za posledních deset let vzrostl i počet šedesátníků ve vedení firem. *„Na počátku tisíciletí jich zasedalo ve vysokých funkcích 9 procent, o dvanáct let později už jich bylo 14 procent . Mírný nárůst zaznamenali i manažeři v nejstarší věkové kategorii nad 65 let, kde poměr vzrostl ze 3 procent na 4,5 procenta. Ke zestárnutí pracovníků došlo především v dozorčích radách společností, kde počet padesátníků stoupl o více než pět procent. Ve statutárních orgánech firem jich zůstalo přibližně stejně. Ti nejstarší zasedají zpravidla v orgánech tradičních průmyslových podniků a důlních společnostech, naopak u mobilních operátorů a IT firem je padesátník spíše výjimkou.“* (Český management stárne. Průměrný ředitel má 50 let. [online], 2011)

4.2.3 Diskriminace z důvodu pohlaví

Z výzkumů týkající se názorů lidí v České republice na postavení žen na trhu práce vyplývá, že česká společnost je přesvědčena, že postavení žen na trhu práce není rovné. (KŘÍŽKOVÁ [online], 2003) Tyto nerovnosti jsou vysvětlovány genderovými stereotypy založenými zejména na konfliktu rolí. V rámci současného nastavení podmínek pro manažerskou kariéru žen jsou ženy nuceny většinou volit jednu z cest -

buď budovat kariéru, nebo zakládat rodinu. Ještě stále v dnešních dobách existuje tradiční model, že ženy se mají starat o domácnost a mít roli pečovatelky, zatímco vydělávání peněz a živění rodiny je na bedrech muže. To potvrzuje i Křížová, která dále dodává: „*Tradičně manažerský typ kariéry předpokládá přítomnost závislé manželky, která zajistí veškerý servis domácnosti jako předpoklad reprodukce sil muže – manažera, který se doma již kromě toho, že domácnost finančně zabezpečí, nemusí o nic starat. Role muže jako hlavního živitele rodiny je i v naší současné společnosti hluboce zakořeněným stereotypem. Ten jen potvrzuje a upevňuje představu o ideálním muži na řídicí pozici. Vedle toho stereotypy o ženských primárních rolích matky, manželky a hospodyně, respektive ženy primárně zakotvené v domácnosti, znesnadňují ženám vstup na řídicí pozice a rozvoj jejich kariéry a vytvářejí image neobvyklosti ženské kariéry*“.

(KŘÍŽKOVÁ [online], 2003) A právě od těchto názorů se mohou odvíjet i názory další, které mohou znít, že ženy do středního a vrcholového managementu zkrátka nepatří. Jaké je tedy průměrné složení manažerů v České republice? Na to se snaží odpovědět následující text.

4.2.4 Složení středního a vrcholového managementu z hlediska pohlaví

Žen je ve středním a vrcholovém managementu málo. Podle šetření Institutu pro výzkum veřejného mínění si pouhé 3 % populace myslí, že ženy jsou na tom oproti mužům lépe při řízení menších podniků či pracovních kolektivů. Pokud jde o řízení velkých podniků, byl už podíl odpovědí nulový. Dokonce i pokud jde o přijetí do zaměstnání nebo pracovní kariéru, jsou dvě třetiny české populace přesvědčeny, že lepší pozici mají muži. Jen jedna třetina odpovídala ve smyslu stejné pozice mužů a žen.

(KŘÍŽKOVÁ [online], 2003)

To potvrzuje průzkum společnosti CCB z roku 2009. Uvádí, že v 75 % firem ženy ve vedení buď úplně chybí, nebo jsou zastoupeny jen v menšině. (BENEŠOVSKÁ [online], 2011) Proč k tomu dochází se snaží objasnit psycholožka Zdeňka Židková: „*Protože tam většina z nich nechce. Nenaučily se věřit si, že na to mají, nechce se jim jít do bitvy o pozice a napnout všechny síly, nechtějí měnit zavedený pořádek doma,*

protože generace mužů, kteří budou ženu podporovat v jejím úsilí, teprve vyrůstá.“ (BENEŠOVSKÁ [online], 2011) Navíc péče o rodinu v naší společnosti je podle ní pořád jednoznačně připisována matce, takže i ženy s ambicemi nakonec vzdají své snažení, pokud se opakovaně setkávají s malou mírou společenské podpory. *„Převládající vidění ženy je takové, že má být především krásná, citlivá, obětavá, ohleduplná a naplnění má hledat v rodině. Tyto charakteristiky jsou pak v přímém rozporu s tím, co je vyžadováno od vrcholového managementu – soutěživost, dominance, menší empatie, takže na ženu ve vyšší pozici se pak nahlíží jako na ‚neženskou‘ a muži vtipkují, že je vede babochlap“*, shodují se Zdeňka Židková a psychologka Marcela Adamusová. (BENEŠOVSKÁ [online], 2011)

Existují však i ženy, které se na pozice středního či vrcholového managementu dostaly. *„Ženy v České republice tvoří 44,8 % zaměstnaných na českém trhu práce a patří tím ve srovnání s ženami dalších evropských zemích mezi pracovně nejvytíženější“* (KŘÍŽKOVÁ [online], 2003) Podle průzkumu *„Na cestě do EU, rovné příležitosti mužů a žen v ČR“*, nejsou ale zdaleka tak úspěšní jako muži. Pokud za měřítko úspěšnosti vezmeme dosažení vyšších vedoucích a řídicích pozic a mzdu, kterou je jejich práce ohodnocena, pak je jejich úspěšnost odhadem poloviční než úspěšnost mužů. České ženy nejsou vůbec zastoupeny mezi představiteli obcí a vyšších územně správních celků, vyššími úředníky bezpečnosti ani vedoucími pracovníky společenských organizací. Navíc jsou naprosto minimálně zastoupeny mezi řediteli a prezidenty velkých organizací a podniků (7 %). Ženy převažují na pozicích vedoucích pracovníků v restauracích, v hotelích (91 %), vedoucích a ředitelek ve velkoobchodě a maloobchodě (76 %) a vedoucích pracovníků dílčích celků – kulturních, zdravotních a školských (63 %). (KŘÍŽKOVÁ [online], 2003)

Podle analýzy společnosti Soliditet, která získala data od 1600 největších firem v Česku, lze však mluvit o růstu zastoupení žen na vrcholových pozicích. V roce 2009 působilo na nejvyšších řídicích místech 21 % žen, v roce 2011 se jednalo už o 25 %. Podle této analýzy se ženy nejčastěji uplatňují v personalistice (70 %), pak také v marketingu (37 %) a financích (35 %). Naopak IT a pozice generálního ředitele je stále doménou především mužů, neboť na těchto místech působí jen 5 % žen, viz. tabulka 4. (Průzkum: Manažerky posilují pozici, muži mění místo opatrněji. [online], 2012)

Tab. 4: Procento žen v managementu v období od 2009 – 2011

Procento žen v managementu	2009	2010	2011
Finance	28,2 %	31,1 %	34,8 %
Investice	14,4 %	15,6 %	17,0 %
IT	6,0 %	5,1 %	4,3 %
Marketing	25,5 %	33,3 %	37,2 %
Nákup	N/A	N/A	22,6 %
Obchod	13,0 %	12,1 %	11,7 %
Personalistika	57,1 %	64,7 %	69,9 %
Vedení společnosti	3,8 %	4,7 %	5,0 %

Zdroj: Průzkum: Manažerky posilují pozici, muži mění místo opatrněji. [online], 2012)

4.3 Demografické ukazatele personalisty

Výběr zaměstnanců by se často dal považovat za subjektivní záležitost (pokud se kandidát neposuzuje pouze podle testů). Často záleží právě na člověku, který výběr provádí, na jeho osobnosti, jeho hodnotách, na jeho sympatiích či antipatiích ke kandidátovi. Každý je jen člověk a domnívám se, že subjektivnímu hodnocení se například při osobním pohovoru tváří v tvář nelze vyhnout. Vzhledem k technice sběru dat formou dotazníkového šetření jsem se však zaměřila na demografické a měřitelné ukazatele související s osobou personalisty. Ve svém průzkumu se budu snažit zjistit i to, zda tyto demografické ukazatele ovlivňují výskyt diskriminačního jednání na pozice středního či vrcholového managementu

4.3.1 Věk

Vzhledem k tomu, že starší lidé mohou mít těžší postavení na trhu práce než mladší, mohli by i personalisté staršího věku být ke kandidátům více shovívavější. Mohli by například při posuzování životopisů kandidátů, kteří se hlásí na pozice středního a vrcholového managementu, hodnotit opravdu pouze dostatečné či nedostatečné odborné způsobilosti, a nikoliv další prvky jako například datum narození.

4.3.2 Pohlaví

Z podobných „empatických“ důvodů by mohly například i ženy být ke kandidátům, kteří se hlásí na pozice středního a vrcholového managementu, více chápavější a pokládat jim méně diskriminační otázky, týkající se jejich rodinného stavu, plánování rodiny a podobné osobní otázky. Zvláště u žen.

4.3.3 Vzdělání

Pokud se zaměřím na osobu personalisty, mohlo by být i vzdělání ovlivňujícím faktorem z hlediska toho, zda personalista diskriminuje kandidáty při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu či nikoliv. U vysokoškolsky vzdělaných personalistů by se dalo spíše předpokládat, že mají přehled o platné legislativě a vědí, na jaké otázky se kandidátů smějí ptát či nikoliv, a tudíž je budou méně pokládat.

4.4 Povaha organizace

To, zda dochází ve firmě k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, by mohla ovlivňovat i povaha organizace. Pod povahou organizace mám ve své práci na mysli velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míru fluktuace, styl řízení a existenci plánů kariérního růstu.

4.4.1 Velikost organizace

Ve velkých organizacích bývá často nastavena politika rovných příležitostí, která má zabraňovat jakékoliv diskriminaci. Častým jevem je i cíl obsazovat více žen na vedoucí pozice. O tom hovoří i Blanka Dubrovská ze společnosti PwC. *„Oblast rovných příležitostí, ať už z pohledu mužů a žen, věku, rasy či vzdělání je jednou z globálních strategických priorit společnosti PwC.“* (DUBROKOVÁ, [online], 2009) Větší organizace by tak mohly méně diskriminovat kandidáty při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než organizace menší.

4.4.2 Předmět činnosti organizace

Pokud hovoříme o diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, lze najít odlišnosti při výskytu diskriminačního jednání i vzhledem k oboru organizace. Jak již bylo uvedeno v tabulce 4, nejmenší zastoupení žen ve vrcholovém managementu je v IT společnostech, naopak nejvyšší v oblasti poskytování personálních služeb. Dalo by se tedy říci, že společnosti IT, případně Telco, diskriminující při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu více než společnosti jiných oborů.

4.4.3 Kraj

Odlišnosti v míře výskytu diskriminace kandidátů při výběrovém řízení by mohly být i vzhledem ke kraji, ve kterém organizace působí. Například Praha má stále nejnižší míru nezaměstnanosti (4,1) – podle statistiky k 31.8. 2011 - a tudíž nejmenší počet uchazečů o jedno pracovní místo (4,9). Pro srovnání například Ústecký kraj má míru nezaměstnanosti 12,4 a počet uchazečů na jedno pracovní místo 19,5, kraj Olomoucký míru nezaměstnanosti 10,2 a počet uchazečů na jedno pracovní místo 21,9. (V srpnu nepatrný pokles nezaměstnanosti. [online], 2011) To je však spjata i s ekonomickým postavením jednotlivých krajů. Právě v Praze je nejvíce pracovních příležitostí, neboť je tu i nejvíce firem, které pak poptávku vytváří. Praha má největší počet obyvatel a zaměstnavatelé pak mají při výběrovém řízení, jak se říká, z čeho vybírat. A pokud mají větší možnosti výběru z více kandidátů, mají i větší prostor pro diskriminační výběr kandidátů.

4.4.4 Míra fluktuace

I míra fluktuace v organizace by mohla ovlivňovat výskyt diskriminačního jednání. Nízká míra fluktuace znamená, že zaměstnanci z organizace neodcházejí příliš a často a tudíž by se dalo říci, že by mohli být v organizace spokojeni. *„Je-li fluktuace velmi nízká (pod 5 %), znamená to, že situace je stabilní. Vysoká fluktuace (nad 20 %) ukazuje na nespokojenost pracovníků.“* (TRUNEČEK, 2004, s. 79). Výběr zaměstnanců by se tak dal považovat za „zdařilý“. Mou pracovní hypotézou tak bude právě to, že v organizacích s menší mírou fluktuace dochází méně k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v organizacích s mírou fluktuace větší.

4.4.5 Styl řízení

Pokud se zaměřím na povahu organizace, může být ovlivňující i styl řízení. Jak bylo uvedeno výše, můžeme rozlišovat styl řízení demokratický a autokratický. Dalo by se vydedukovat, že v organizaci, která je typická demokratickým stylem řízení, je větší prostor a možnost zavádět a udržovat politiku rovných příležitostí při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. Proto by i výskyt diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na tyto pozice měl být nižší než u organizací s autokratickým stylem řízení.

4.4.6 Plány kariérního růstu

Mnohdy bývají zaměstnanci povýšeni na pozice právě středního a vrcholového managementu na základě tak zvaných plánů kariérního růstu. V rámci povýšení zaměstnance na pozice středního a vrcholového managementu lze pak hovořit o výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Výhodou v takovém případě je jistě to, že zaměstnavatel již zaměstnance zná, ví, jak pracuje, jaké jsou jeho výsledky a podobně. Zaměstnanec tak již dostal příležitost dokázat, jak „dobrý“ dokáže být. Proto by se dalo říci, že právě v organizacích, které mají plány kariérního růstu, by mohlo docházet k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu méně, než v organizacích, které plány kariérního růstu nemají.

5 Hypotézy

Cílem průzkumu této práce je zjistit, zda v praxi dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a zda může výskyt diskriminace ovlivňovat povaha organizace či demografické ukazatele personalisty, který výběr na tyto pozice provádí. Pod povahou organizace mám ve své práci na mysli velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míru fluktuace, styl řízení a existenci plánů kariérního růstu. Na základě předchozích uvedených argumentací v teoretické části jsem pro svůj výzkum vytyčila následující tři hlavní hypotézy, které se dále člení do hypotéz dílčích.

5.1 Hypotéza 1

HVO1: Při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází k diskriminaci kandidátů.

5.1.1 Dílčí hypotézy

DVO1: Personalisté pokládají kandidátům při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu diskriminační otázky.

DVO2: Na pozice středního a vrcholového managementu bývá často dosazen kandidát „ze známosti“.

DVO3: Při posuzování životopisů kandidátů, kteří se uchází o pozice středního a vrcholového managementu, dochází k jejich zamítnutí z jiného důvodu patrného v jejich životopise, než je nedostatečná odborná způsobilost.

DVO: Největší důraz je při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu kladen na osobnostní způsobilosti kandidáta a nikoliv na způsobilosti odborné.

DVO4: Na pozicích středního a vrcholového managementu je převaha mužů.

DVO5: Na pozicích středního a vrcholového managementu je více mladších zaměstnanců než zaměstnanců starších.

5.2 Hypotéza 2

HVO2: Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu ovlivňují demografické ukazatele personalisty, který výběr provádí.

5.2.1 Dílčí hypotézy

DVO6: Starší respondenti při posuzování životopisů méně zamítají kandidáty hlásící se na pozice středního a vrcholového managementu z jiných důvodů než kvůli nedostatečné odborné způsobilost, než respondenti mladší.

DVO7: Ženy pokládají při výběrovém řízení kandidátům, kteří se uchází o pozice středního a vrcholového managementu, méně diskriminační otázky než muži.

DVO8: Personalisté s vysokoškolským vzděláním kladou kandidátům při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu méně diskriminační otázky, než personalisté se vzděláním nižším.

5.3 Hypotéza 3

HVO3: Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu ovlivňuje povaha organizace.

5.3.1 Dílčí hypotézy

DVO9: Ve větších organizacích dochází méně k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v organizacích menších.

DVO10: Nejvíce dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizacích, jejichž obor je IT/Telco.

DVO11: V Praze dochází více k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v ostatních krajích.

DVO12: K diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází více u společností s větší mírou fluktuace než u společností s mírou fluktuace nižší.

DVO13: K diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích s participativním stylem řízení než v organizacích se stylem řízení autokratickým.

DVO14: K diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích, které mají plány kariérního růstu, než v organizacích, které plány kariérního růstu nemají.

6 Použité metody, techniky, sběr dat

K dosažení cíle jsem si zvolila smíšený výzkum, který používá k získání dat dotazníkového šetření s uzavřenými i otevřenými otázkami. Jedná se tedy jak o výzkum kvantitativní, kdy na základě deduktivního postupu potvrzují či vyvracím vytyčené hypotézy, tak o výzkum kvalitativní, kdy se za pomoci otevřených otázek snažím jít za rámec vytyčených hypotéz a sledovat další souvislosti. *„Kvantitativní přístup, stručně vzato, předpokládá, že fenomény sociálního světa, které činí předmětem zkoumání, jsou svým způsobem měřitelné, či minimálně nějak tříditelné, uspořádatelné. Informace o nich, získávané v jisté kvantifikovatelné a co nejvíce formálně porovnatelné podobě, se pak analyzují statistickými metodami se záměrem ověřit platnost hypotéz. Naopak kvalitativní přístup představuje řadu rozdílných postupů, které se snaží najít porozumění zkoumanému sociálnímu problému a vytvářet jeho obraz v co možné nejkompaktnější podobě, včetně podob jeho vztahů s dalšími aspekty.“* (REICHEL, 2009, s. 40) Jako cílovou skupinu jsem zvolila personalisty, kteří provádí výběr na pozice středního a vrcholového managementu. Počet respondentů je 51.

6.1 Použité metody

Ve svém průzkumu používám dvě metody – metodu statistickou a metodu srovnávací neboli komparační. *„Statistická metoda prostřednictvím nástrojů matematické statistiky analyzuje v rozsáhlých souborech dat kvantitativní povahy jejich různé statistické parametry a rozdíly mezi nimi, prověřuje hypotézy o jejich kauzálních a funkčních závislostech.“* (REICHEL, 2009, s. 28) Tuto metodu budu používat především při ověřování vztahů u hypotézy 1 a jejich dílčích výsledků. Nicméně statisticky získané odpovědi na jednotlivé otázky budou i základem pro metodu srovnávací. Srovnávací metoda mi naopak umožňuje z již získaných dat hledat souvislosti a moci tak potvrdit či vyvrátit hypotézu 2 a 3. Její výhodou je právě to, že *„za využití běžných logických operací a propracovaných statistických postupů sleduje*

jejich souvislosti, následnosti, podobnosti, rozdílnosti a tak dále“ (REICHEL, 2009, s. 28).

6.2 Použité techniky sběru dat

Pro svou práci jsou zvolila polostandardizovaný dotazník, který je složen z uzavřených i otevřených otázek. Celý dotazník je k náhledu v příloze A. *„Dotazník je vysoce efektivní technika, která může postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech, umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase.“ (DISMAN, 2009, s. 78)* Na druhé straně má však i své nevýhody, které spočívají například v tom, že nelze přesně vědět, zda respondent skutečně vyplňoval dotazník sám. Respondent se také může snažit odpovídat spíše tak, jak se od něj očekává, než jaká je skutečnost. (DISMAN, 2009) O to více pak při citlivém tématu, kterým diskriminaci kandidátů beze sporu je. Respondenti jsou však hned v úvodu dotazníku upozorněni, že dotazník je zcela anonymní a že veškeré získané údaje budou sloužit pouze pro účely mé diplomové práce.

Dotazník lze rozdělit do tří částí. První z nich je úvod, ve kterém zmiňuji název mé diplomové práce a tudíž i problematiku, kterou se snažím pomocí dotazníkového šetření prozkoumat. V úvodu je tučně zvýrazněna i cílová skupina, na kterou je dotazník zaměřen. Dále zde uvádím, a to se zdůraznění, že dotazník je anonymní a sdělené údaje budou použity pouze pro výzkumné účely mé diplomové práce. Po úvodní části přechází respondent k samotnému vyplňování otázek. Dotazník je ukončen poděkováním respondentovi za jeho čas a ochotu. V závěru uvádím i své jméno.

Dotazník je složen z 19 otázek. Z těchto 19 otázek jsou 3 nepovinné a 16 povinných. Jedná se o otázky jak uzavřeného, tak otevřeného typu. Otázky uzavřeného typu slouží ke snadnějšímu vyhodnocování dat. U těchto otázek mohou respondenti označit vždy pouze jednu odpověď. Vzhledem k tomu, že u některých otázek jsem nechtěla respondenty předem limitovat danými odpověďmi, ale naopak chtěla jsem jít „více do hloubky“, použila jsem v dotazníku i otázky otevřené.

Těchto 19 otázek lze rozdělit do čtyř skupin: skupina otázek, která zjišťuje demografické údaje o respondentech; skupina otázek, která se ptá na povahu organizace, ve které respondent pracuje; skupina otázek, která se ptá na složení středního a vrcholového managementu v organizace, ve které respondent pracuje; skupina otázek, která se ptá na fakt, zda dochází k diskriminaci při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. Členění jednotlivých otázek podle skupin lze vidět v příloze B.

6.3 Realizační fáze a cílová skupina

Po vypracování dotazníku na základě podkladů v teoretické části jsem začala s realizační fází průzkumu. Ta spočívala především ve zpřístupnění dotazníku respondentům a následně jejich oslovování s prosbou o vyplnění. Dotazník byl vytvořen v elektronické podobě na webovém serveru. Cílovou skupinu jsem tedy již oslovovala přímo s internetovým odkazem na dotazník. Vzhledem k tomu, že základní otázkou tohoto výzkumu je, zda v praxi dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu k diskriminaci kandidátů, zvolila jsem si jako cílovou skupinu personalisty, kteří výběr na tyto pozice provádí.

Cílovou skupinu jsem oslovila ze tří zdrojů: na základě vlastních kontaktů, na základě náhodného oslovování personalistů přes sociální síť LinkedIn a na základě spolupráce s Klubem personalistů.

Dotazník patří z hlediska doby trvání ke krátkodobému, kdy sběr dat probíhal 8 dnů. Získaná data jsou uložena na mém Flash disku. Jsou také k dispozici na webovém serveru, na kterém byl dotazník vyvěšen. K těmto údajům se lze však dostat pouze po přihlášení. Přihlašovací údaje mám k dispozici pouze já. K jakémukoliv zneužití získaných dat by tedy nemělo dojít.

7 Analýza dat

7.1 Popis respondentů

Průzkum této práce je založen na 51 respondentech, tedy 51 personalistech, kteří provádí výběr na pozice středního a vrcholového managementu. Přesné výsledky ke složení respondentů znázorněné v grafech jsou uvedeny v příloze C.

7.1.1 Pohlaví

Z hlediska pohlaví se jedná o 73 % žen a 27 % mužů. Tento fakt by ale mohl být odůvodněn právě tím, co bylo uvedeno v teoretické části a to, že právě v personalistice převažuje zastoupení žen.

7.1.2 Věk

Z hlediska pohlaví převažuje zastoupení respondentů ve věkovém rozmezí od 26 – 35 let, a to z celých 69 %. Zbývající procenta jsou rozložena následujícím způsobem - ve věku do 25 let včetně pouze 4 % respondentů, ve věku 36 – 45 let se jedná o 12 % respondentů, ve věku 46 – 55 let 9 % respondentů a ve věku 56 let a výše 7 % respondentů.

7.1.3 Vzdělání

Největší zastoupení ve zkoumaném vzorku mají respondenti s vysokoškolským/univerzitním vzděláním (76 %). Bakalářské vzdělání uvádí 7 %

respondentů, vyšší odborné pouze 1 % respondentů a středoškolské či odborné vyučení s maturitou 16 % respondentů. Základní vzdělání neuvádí žádný respondent.

7.2 Povaha organizace, ve které respondent pracuje

Níže je uvedena struktura respondentů vzhledem k povaze organizace, ve které pracují. Přesné výsledky v grafech jsou uvedeny v příloze D.

7.2.1 Kraj

Z dotazovaných respondentů jich celých 57 % pracuje v Praze. Ostatní kraje mají již menší zastoupení.

7.2.2 Počet zaměstnanců

31 % respondentů pracuje v organizaci s 501 a více zaměstnanci, 28 % respondentů v organizaci se 101 až 500 zaměstnanci, 22 % respondentů v organizaci, která má do 50 zaměstnanců a 20 % respondentů v organizaci s 50 až 100 zaměstnanci

7.2.3 Předmět činnosti

Při dotazování respondentů na předmět činnosti organizace, ve které pracují, jsem ponechala otevřenou otázku. Odpovědi jsem pak segmentovala do následujících oborů – poradenství, služby, finanční sektor, IT/Telco, výroba, obchodní, personální agentura. Nejvíce je respondentů, kteří pracují ve výrobním podniku 31 % (16 respondentů). Velké zastoupení mají i personální agentury (23 %, 12 respondentů) a organizace IT/Telco (20 %, 10 respondentů).

7.2.4 Míra fluktuace

47 % respondentů pracuje v organizaci s mírou fluktuace 0 – 5 %. 29 % respondentů pracuje v organizaci s mírou fluktuace 6 – 10%, 18 % respondentů v organizaci s mírou fluktuace 11 – 20 %. Pouze 2 respondenti (4 %) uvedli míru fluktuace 30 % a výše, a 1 respondent míru fluktuace 21 – 30 %.

7.2.5 Styl řízení

84 % respondentů pracuje v organizaci s participativním či demokratickým stylem řízení a pouze 16 % v organizace se stylem řízení autokratickým.

7.2.6 Existence plánů kariérního růstu

Z dotazovaných respondentů jich 63 % uvádí, že v organizaci, ve které pracují, mají plány kariérního růstu. 37 % respondentů naopak plány kariérního růstu nemají.

7.3 Složení středního a vrcholového managementu

Pokud hovoříme o diskriminaci při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, je dobré se podívat i na složení právě středního a vrcholového managementu v organizacích, ve kterých respondenti pracují. A to složení z hlediska věku a pohlaví. Výsledky znázorněné v grafickém zpracování jsou uvedeny v příloze E.

7.3.1 Pohlaví

Celých 69 % respondentů odpovědělo, že na pozicích středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracují, převažuje zastoupení mužů. 25 % respondentů hovoří o vyrovnaném zastoupení mužů a žen a pouze 6 % uvádí, že převažuje zastoupení žen. To jsou pouze 3 respondenti.

Pracovní hypotéza, že na pozicích středního a vrcholového managementu je převaha mužů, tak byla potvrzena.

Tito 3 respondenti, kteří uvedli, že v organizaci, ve které pracují, převažují na pozicích středního a vrcholového managementu ženy, pracují 2 z nich v personální agentuře, a 1 ve výrobním podniku (konkrétně výroba kuchyňského nářadí).

7.3.2 Věk

Ve středním a vrcholovém managementu v organizacích, ve kterých respondenti pracují, převažuje zastoupení zaměstnanců ve věku od 31 do 40 let (59 %). 31 % odpovědí hovoří o zastoupení ve věku 41 – 50 let, 8 % respondentů uvádí věkové rozmezí 20 – 30 let a pouze 1 respondent (2 %) odpověděl rozmezí 51 – 60 let.

Pracovní hypotéza, že na pozicích středního a vrcholového managementu je převaha mladších zaměstnanců (myšleno do 40 let včetně) než starších (myšleno 41 let a výš), tak byla potvrzena.

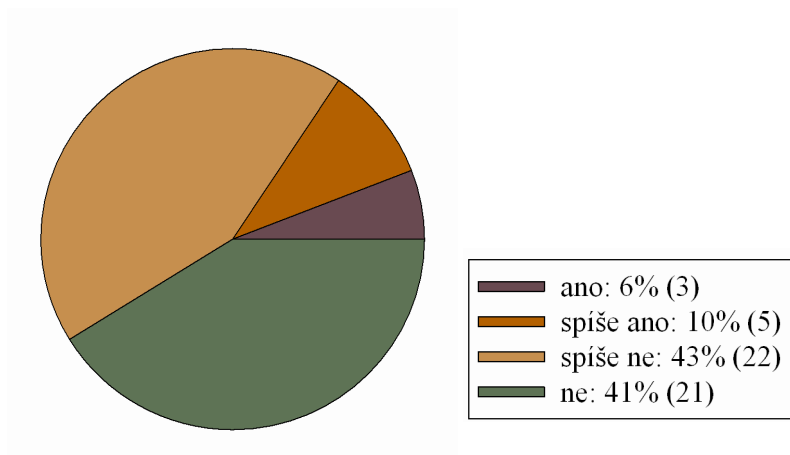
7.4 Výsledky statistické metody

7.4.1 Výskyt diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu

Otázka, která je pro můj průzkum klíčová, je otázka, zda dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které respondent pracuje, k diskriminaci kandidátů. Na tuto otázku odpovědělo 84 % respondentů, že spíše ne (43 %) či ne (41 %). Jinými slovy se jedná o 43 respondentů z 51, kteří tvrdí, že v k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu nedochází či spíše nedochází. Pouze 8 respondentů (16 %) odpovědělo, že v organizaci, ve které pracují, k diskriminaci při výběrovém řízení na tyto pozice dochází (3 respondenti) či spíše dochází (5 respondentů).

Hlavní hypotéza 1, že v praxi dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu k diskriminaci kandidátů, tak byla vyvrácena. Potvrzují to i výsledky pracovních hypotéz? To lze vidět níže.

Graf 1: Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu



Jak je vidět v grafu 1, 84 % respondentů tedy tvrdí, že v organizaci, ve které pracují, nedochází či spíše nedochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. Pouze 8 respondentů odpovědělo, že ano či spíše ano. Na otevřenou otázku, o jaké diskriminační důvody se jedná, se pak 5krát objevila odpověď věk, 4krát pohlaví, 1krát vzhled, 1krát národnost, 1krát bydliště. Jeden respondent důvod neuvedl. V otevřené otázce měl každý možnost vypsát výčet dle svého uvážení.

Tab. 5: Uváděné diskriminační důvody

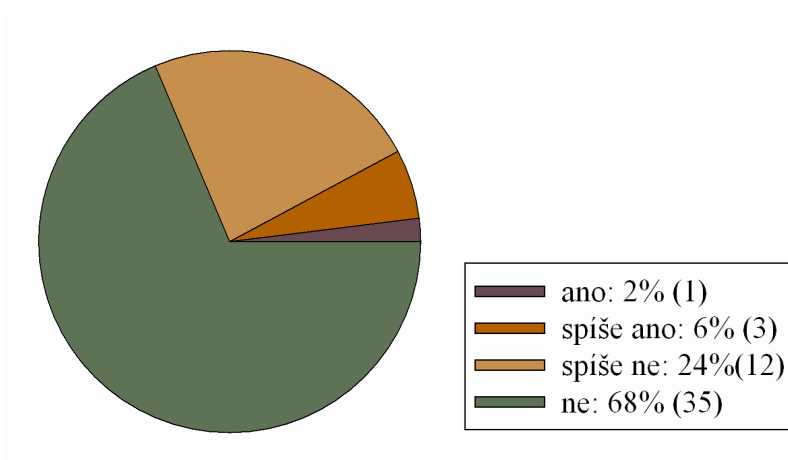
Odpověď	Počet odpovědí
Věk	5
Pohlaví	4
Vzhled	1
Národnost	1
Bydliště	1
Neuvedeno	1

7.4.2 Diskriminační otázky

S tím, zda dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu k diskriminaci kandidátů či nikoliv, souvisí i otázka, která se respondentů ptala na to, zda při tomto výběrovém řízení kladou kandidátům otázky, na které by se podle zákona ptát neměli. Jak ukazuje graf 2, i u této otázky převažují odpovědi spíše ne či ne a to dokonce z 92 % (47 respondentů). Pouze 8 % (4 respondenti) odpovědělo, že kandidátům diskriminační otázky pokládají.

Pracovní hypotéza, že personalisté při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu pokládají diskriminační otázky, tak byla vyvrácena.

Graf 2: Výskyt diskriminačních otázek při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu



Tito 4 respondenti, kteří odpověděli, že diskriminační otázky pokládají či spíše pokládají, pak měli v otevřené otázce uvést, o jaké otázky se jedná. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o 4 respondenty, zapsala jsem do tabulky 6 odpovědi v plném znění. Všeobecně se však jedná o otázky na rodinu a rodinné zázemí, plánování rodičovství a všeobecně osobní otázky.

Tab. 6: Uváděné diskriminační otázky

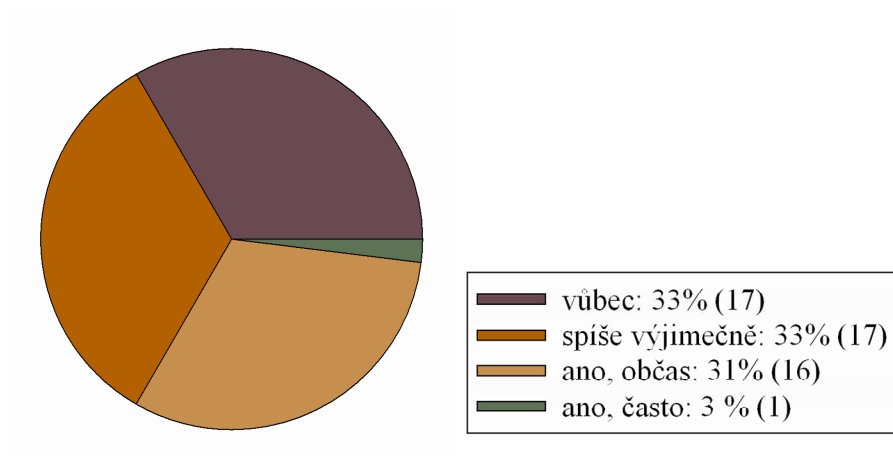
Odpověď	Počet odpovědí
Kolik dětí mají a jestli můžou zůstat v práci přesčas, zda nemusí končit vždy přesně v 15.00 hodin z důvodu vyzvednutí dítěte ve školce.	1
Rodinné zázemí a plánování rodičovství	1
Rodina, osobní otázky	1
Plánování rodiny	1
Nezodpovězeno	1

7.4.3 Dosazování kandidátů „ze známosti“

Za znevýhodnění ostatních kandidátů, a to obzvláště při výběru na pozice středního a vrcholového managementu, lze pokládat i dosazení člověka jak se říká „ze známosti“. Jak je však patrné v grafu 3, s tímto faktem se při výběru kandidáta na pozice středního a vrcholového managementu setkává či spíše setkává pouze 34 % respondentů. 66 % dotazovaných respondentů se tedy s tímto jevem setkávají buďto spíše výjimečně a nebo vůbec.

Pracovní hypotéza, že na pozice středního a vrcholového managementu jsou dosazováni kandidáti „ze známosti“, tak byla vyvrácena.

Graf 3: Dosazování kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu „ze známosti“

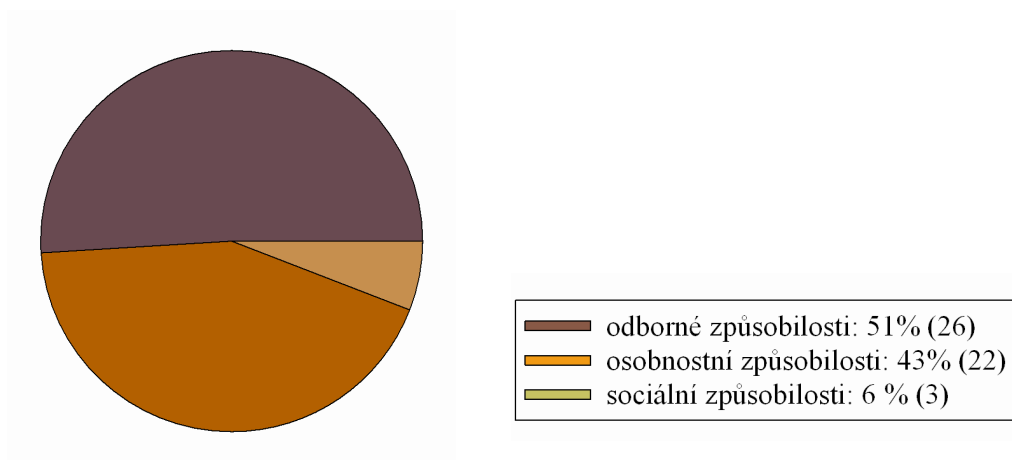


7.4.4 Kritéria posuzování kandidátů

Jak je vidět v grafu 4, největší důraz při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu kladnou respondenti na odborné způsobilosti (51 % respondentů). 43 % respondentů klade největší důraz na způsobilosti osobnostní a pouze 3 respondenti (6 %) uvedli, že kladnou největší důraz na způsobilosti sociální.

Dílčí hypotéza, že největší důraz je při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu kladen na osobnostní způsobilosti kandidáta a nikoliv na způsobilosti odborné, tak byla vyvrácena.

Graf 4: Nejvýznamnější způsobilosti při posuzování kandidátů ucházejících se o pozice středního a vrcholového managementu

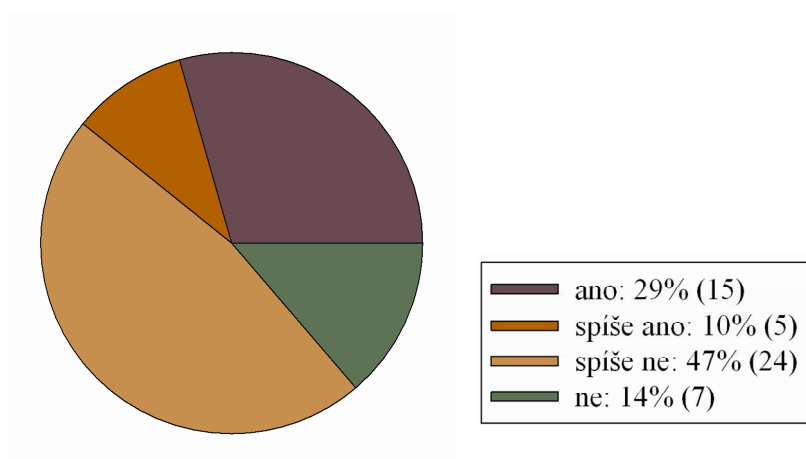


Na otázku, zda se respondentům stává, že kandidáta při výběrovém řízení na pozice středního či vrcholového managementu zamítnout z jiného důvodu patrného v jeho životopise než kvůli nedostatečné odborné způsobilosti, odpovědělo 61 % dotazovaných respondentů (31 respondentů), že spíše ne (24 respondentů) či ne (7

respondentů). 39 % respondentů (20) odpovědělo, že ano (15) či spíše ano (5), viz graf 5.

Díličí hypotéza, že při posuzování životopisů kandidátů, kteří se uchází o pozice středního a vrcholového managementu, dochází k jejich zamítnutí z jiného důvodu patrného v jejich životopise, než je nedostatečná odborná způsobilost, byla vyvrácena.

Graf 5: Zamítnutí kandidáta z jiného důvodu patrného v jeho životopise než nedostatečná odborná způsobilost



Těchto 20 respondentů, kteří odpověděli, že se jim stává či spíše stává, že kandidáta zamítnou z jiného důvodu patrného v jeho životopise, než kvůli nedostatečné odborné způsobilosti, měli uvést v otevřené otázce, o jaké důvody zamítnutí se jedná. Respondent opět mohl neomezeně vypsát jednotlivé důvody. Jak je vidět v tabulce 7, nejčastěji se objevujícím důvodem zamítnutí kandidáta v takovém případě je fluktuace. Tu uvedlo 12 respondentů z 20. Dalším nejčastějším důvodem zamítnutí byl uváděn věk. Ten uvedlo 6 respondentů. Dvakrát byla jako důvod zamítnutí uvedena nevhodná fotka. Další důvody byly zmiňovány již pouze jednou. Jedná se o zamítnutí z důvodu pohlaví, chyb v životopise, neprofesionálně napsaného životopisu, vzdálenosti bydliště

od pracoviště, nevhodný tvar e-mailu („např. nezbednekote@seznam.cz“), překvalifikovanost či jména předchozích zaměstnavatelů.

Tab. 7: Uváděné důvody zamítnutí kandidáta při posuzování životopisů

Odpověď	Počet odpovědí
Fluktuace	12
Věk	6
Nevhodná fotka	2
Pohlaví	1
Neprofesionálně napsaný životopis	1
Chyby v životopise	1
Vzdálenost bydliště kandidáta od místa pracoviště	1
Nevhodný tvar e-mailu	1
Překvalifikovanost	1
Jména předchozích zaměstnavatelů	1

7.5 Výsledky srovnávací metody

Srovnávací metodu jsem využila při sledování, zda existují souvislosti mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a osobou, která výběr provádí – z hlediska demografických ukazatelů - a zda existují souvislosti mezi výskytem diskriminace při tomto výběrovém řízení a povahou organizace. Výsledky jsou znázorněny níže.

7.5.1 Souvislost mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a demografickými ukazateli respondenta

7.5.1.1 Věk

Jak bylo uvedeno v teoretické části, straší respondenti (myšleno vzhledem ke struktuře vzorku respondenti ve věku 35 plus) by mohli být více „empatičtí“ při posuzování kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu než mladší respondenti. Pracovní hypotéza tak zněla, že starší respondenti při posuzování životopisů méně zamítají kandidáty hlásící se na pozice středního a vrcholového managementu z jiných důvodů než kvůli nedostatečné odborné způsobilost, než respondenti mladší.

Respondentů do 35 let je v mém vzorku 37, respondentů starších 35 let je 14. Jak je vidě v tabulce 8, na otázku, zda zamítají kandidáty při posuzování jejich životopisu i z jiného důvodu, než je nedostatečná odborná způsobilost, odpovědělo ani či spíše ano 36 % starších respondentů a 41 % respondentů mladších. Jedná se o velmi nepatrný rozdíl a proto pracovní hypotéza nebyla potvrzena.

Tab. 8: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle věku respondentů

Odpověď	Starší respondenti	Mladší respondenti
Ano	29 % (4)	30 % (11)
Spíše ano	7 % (1)	11 % (4)
Spíše ne	43 % (6)	48 % (18)
Ne	21 % (3)	11 % (4)

7.5.1.2 Pohlaví

V tabulce 9 je znázorněno, jak odpovídaly ženy na otázku, zda při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu kladou kandidátům otázky, na které by se podle zákona ptát neměli, a jak na tutéž otázku odpovídali muži. Žen je ve zkoumaném vzorku 37 a mužů 14. Na otázku odpovědělo ano či spíše ano 7 % mužů a 8 % žen, proto hypotéza, že ženy pokládají při výběrovém řízení kandidátům, kteří se uchází o pozice středního a vrcholového managementu, méně diskriminační otázky než muži, nebyla potvrzena.

Tab. 9: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle pohlaví respondentů

Odpověď	Muži	Ženy
Ano	7 % (1)	0 %
Spíše ano	0 %	8 % (3)
Spíše ne	14 % (2)	27 % (10)
Ne	79 % (11)	65 % (24)

7.5.1.3 Vzdělání

Vzhledem ke struktuře zkoumaného vzorku považuji za vysokoškolské vzdělání odpovědi typu „vysokoškolské/univerzitní“ a „bakalářské“. Za nižší vzdělání pak odpovědi „vyšší odborné“, „středoškolské či vyučení s maturitou“ a „základní“. Respondentů s vysokoškolským vzděláním je 42, s nižším vzděláním 9.

11 % respondentů s vysokoškolským vzděláním a 9 % respondentů s nižším vzděláním odpovědělo, že při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu nepokládají diskriminační otázky. Hypotéza, že personalisté

s vysokoškolských vzdělání kladou kandidátům při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu méně diskriminační otázky, než personalisté se vzděláním nižším, tak nebyla potvrzena.

Tab. 10: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle vzdělání respondentů

Odpověď	Vysokoškolské vzdělání	Nižší vzdělání
Ano	0 %	3 % (1)
Spíše ano	11 % (1)	6 % (2)
Spíše ne	22 % (2)	24 % (10)
Ne	67 % (6)	67 % (29)

7.5.2 Souvislost mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a povahou organizace

7.5.2.1 Velikosti organizace

Na základě teoretické části byla vymezena pracovní hypotéza, že ve větších organizacích dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu méně než v organizacích menších. Mezi menší organizace řadím organizace do 100 zaměstnanců včetně. Těch je ve zkoumaném vzorku 21. Nad 100 zaměstnanců v této práci hovořím o větších organizacích. Těch je ve zkoumaném vzorku 30. Odpovědi respondentů, kteří pracují v menší či větší organizacích, na otázku, zda v jejich organizaci dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, jsou uvedeny v tabulce 11.

Tab. 11: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle velikosti organizace

Odpověď	Menší organizace	Větší organizace
Ano	14 % (3)	0 %
Spíše ano	10 % (2)	10 % (3)
Spíše ne	48 % (10)	40 % (12)
Ne	29 % (6)	50 % (15)

Z výsledků vyplývá, že k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na uváděné pozice dochází u 24 % respondentů, kteří pracují v menší organizaci, a 10 % respondentů, kteří pracují v organizaci větší. Pracovní hypotéza tak byla potvrzena.

7.5.2.2 Předmět činnosti organizace

Jak bylo uvedeno výše, pouze 16 % respondentů uvedlo, že v organizaci, ve které pracují, dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. V tabulce 12 jsou uvedeny počty odpovědí těchto respondentů z hlediska oboru, ve kterém organizace podnikají.

Tab. 12: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle oboru podnikání organizace

Obor podnikání	Počet odpovědí ano či spíše ano
Poradenství	2 (25 %)
Služby	1 (12,5 %)
Finanční sektor	0
IT/Telco	3 (37,5 %)
Výroba	1 (12,5 %)
Obchodní	0
Personální agentura	1 (12,5 %)
Nezodpovězeno	0

Jak je vidět v tabulce 12, největší zastoupení mají organizace IT/Telco, a proto pracovní hypotéza, že nejčastěji dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizacích, jejichž obor je IT/Telco, byla potvrzena. Čtvrtinové zastoupení mají i poradenské společnosti.

7.5.2.3 *Kraj*

Respondentů pracujících v Praze je ve zkoumaném vzorku 29. 22 respondentů tedy pracuje v ostatních krajích. Jak je vidět v tabulce 13, na otázku, zda dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu k diskriminaci kandidátů, odpovědělo 20 % respondentů pracujících v Praze, že ano či spíše ano. Stejně odpovědělo 9 % respondentů pracujících v jiných krajích. Pracovní hypotéza, že v Praze dochází více k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v ostatních krajích, tak byla potvrzena.

Tab. 13: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle kraje

Odpověď	Praha	Ostatní kraje
Ano	10 % (3)	0 %
Spíše ano	10 % (3)	9 % (2)
Spíše ne	52 % (15)	32 % (7)
Ne	28 % (8)	59 % (13)

7.5.2.4 *Míra fluktuace*

Respondentů s nižší mírou fluktuace je ve zkoumaném vzorku 39, s vyšší mírou fluktuace 12. Ve své práci považují za nižší fluktuaci fluktuaci do 10 % včetně, za vyšší tedy nad 10 %. Na otázku, zda v organizaci, ve které respondent pracuje dochází

k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu k diskriminaci kandidátů, jich odpovědělo ano či spíše ano 18 % respondentů pracujících v organizaci s nižší mírou fluktuace a 8 % respondentů pracujících v organizaci s vyšší mírou fluktuace. Pracovní hypotéza, že k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází více u společností s větší mírou fluktuace než u společností s mírou fluktuace nižší, tak byla vyvrácena. Výsledek vyšel spíše naopak.

Tab. 14: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle míry fluktuace

Odpověď	Nižší míra fluktuace	Vyšší míra fluktuace
Ano	8 % (3)	0 %
Spíše ano	10 % (4)	8 % (1)
Spíše ne	38 % (15)	58 % (7)
Ne	44 % (17)	34 % (4)

7.5.2.5 Styl řízení

Zda k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích s participativním stylem řízení než v organizacích se stylem řízení autokratickým, lze vidět v tabulce 14. Na otázku, zda dochází v organizaci, ve které respondent pracuje, k takové diskriminaci, odpovědělo ano či spíše ano 14 % respondentů pracujících v organizacích s participativním styl řízení, a až 26 % respondentů pracujících v organizacích s autokratickým styl řízení. Pracovní hypotéza tak byla potvrzena.

Tab. 15: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle stylu řízení

Odpověď	Participativní styl	Autokratický styl
Ano	5 % (2)	13 % (1)
Spíše ano	9 % (4)	13 % (1)
Spíše ne	44 % (19)	37 % (3)
Ne	42 % (18)	37 % (3)

7.5.2.6 Existence plánů kariérního růstu

Jak bylo uvedeno výše, 32 respondentů odpovědělo, že v organizaci, ve které pracují, mají plány kariérního růstu, naopak 19 respondentů nikoliv. Na otázku, zda dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, odpovědělo ano či spíše ano 9 % respondentů pracujících v organizacích, které mají plány kariérního růstu, a 26 % respondentů pracujících v organizacích, které tyto plány nemají. Pracovní hypotéza, že k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích, které mají plány kariérního růstu, než v organizacích, které plány kariérního růstu nemají, tak byla potvrzena.

Tab. 16: Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle existence plánů kariérního růstu

Odpověď	Mají plány kariérního růstu	Nemají plány kariérního růstu
Ano	3 % (1)	10 % (2)
Spíše ano	6 % (2)	16 % (3)
Spíše ne	47 % (15)	37 % (7)
Ne	44 % (14)	37 % (7)

ZÁVĚR

Cílem průzkumu této práce bylo zjistit, zda v praxi dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a zda může výskyt diskriminace ovlivňovat povaha organizace či demografické ukazatele personalisty, který výběr na tyto pozice provádí. Pod povahou organizace mám ve své práci na mysli velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míru fluktuace, styl řízení a existenci plánů kariéerního růstu.

Na základě argumentů uvedených v teoretické části jsem se rozhodla ověřovat tři hlavní hypotézy.

Hypotéza 1: Při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází k diskriminaci kandidátů.

Hypotéza 2: Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu ovlivňují demografické ukazatele personalisty, který výběr provádí.

Hypotéza 3: Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu ovlivňuje povaha organizace.

Výsledky provedeného průzkumu jsou takové, že z dotazovaných respondentů 84 % uvádí, že k diskriminaci při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracují, nedochází či spíše nedochází. Pouze 16 % respondentů uvedlo, že k diskriminaci dochází či spíše dochází. Tito respondenti uváděli jako diskriminační důvody nejčastěji věk a pohlaví. S tím korespondují i další výsledky průzkumu, podle kterých dokonce 92 % dotazovaných respondentů nepokládá při výběrovém řízení na tyto pozice diskriminační otázky. Pouze 8 % respondentů diskriminační otázky pokládají či spíše pokládají. Obecně se pak jedná o otázky na rodinu a rodinné zázemí, plánování rodičovství a všeobecně osobní otázky. Převážná většina respondentů se shodla i v tom, že při výběrovém řízení na pozice středního a

vrcholového managementu nejsou či spíše nejsou dosazování kandidáti „ze známosti“. O tom hovoří celé dvě třetiny respondentů.

Z výsledků průzkumu by se dále dalo říci i to, že personalisté při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu kladou největší důraz na odborné způsobilosti kandidáta (51 % respondentů). 39 % respondentů však uvádí, že se jim občas stane, že kandidáta zamítnou při posuzování jeho životopisu z jiného důvodu než je právě odborná způsobilost. Jedná se převážně o zamítnutí z důvodu fluktuace, popřípadě věku.

V souhrnu výsledků se tak dá říci, že při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu:

- nedochází k diskriminaci kandidátů
- nejsou pokládány diskriminační otázky
- nebývají často dosazování kandidáti „ze známosti“
- nedochází k zamítnutí kandidáta z jiného důvodu patrného v jeho životopise než je nedostatečná odborná způsobilost
- je největší důraz kladen na odborné způsobilosti.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že hlavní hypotéza 1 - při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází k diskriminaci kandidátů - byla vyvrácena.

Určitý rozpor k těmto výsledkům však spatřuji ve výsledcích týkajících se složení středního a vrcholového managementu v organizacích, ve které respondenti pracují. Celých 69 % respondentů uvádí, že na těchto pozicích převažují muži a 59 % hovoří o převažujícím zastoupení zaměstnanců ve věku od 31 do 40 let. Výsledky by se tedy zdály být spíše příklánějící k tomu, že by při výběru kandidátů na tyto pozice k diskriminaci docházet mohlo. Ovšem tady narážíme právě na problematiku, která byla zmiňována v teoretické části, a to právě obtížnost dokazování diskriminačního jednání. Pokud sami personalisté tvrdí, že k diskriminaci nedochází, nelze než výsledky o

složení středního a vrcholového managementu považovat pouze za výsledky k zamyšlení, případně jako námět pro další diskuzi. Otázkou pak může být i to, zda respondenti skutečně odpovídali podle skutečnosti. Jak bylo uvedeno v teoretické části, při vyplňování dotazníku se může respondent snažit odpovídat spíše tak, jak se od něj očekává, než jaká je skutečnost. O to více pak při citlivém tématu, kterým diskriminaci kandidátů beze sporu je.

V další části výzkumu jsem se za pomocí srovnávací metody snažila zjistit, zda existují souvislosti mezi výskytem diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a demografickými ukazateli personalisty, tedy respondenta, který tento výběr provádí. Jak bylo patrné z výsledků, nebyly nalezeny souvislosti mezi výskytem diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu a demografickými ukazateli respondentů. Sledovanými demografickými ukazateli byl věk respondenta, pohlaví a jeho vzdělání.

Hypotéza 2, která říká, že výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu ovlivňují demografické ukazatele personalisty, který výběr provádí, tak nebyla potvrzena.

Co se však týče povahy organizace, z výsledků průzkumu lze vidět jisté souvislosti s výskytem diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. Všechna uvedená kritéria – velikost organizace, obor činnosti, kraj, ve kterém organizace působí, míra fluktuace, styl řízení, existence plánů kariérního růstu – do jisté míry ovlivňují výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu. V průzkumu vyšlo, že větší organizace diskriminují méně tyto kandidáty než organizace menší. Při sledování oboru činnosti organizace byl největší výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu zjištěn u firem typu IT/Telco. Pokud se zaměříme na kraje, bylo zjištěno, že v Praze dochází při těchto výběrových řízeních k diskriminaci více než v ostatních krajích. Zajímavé je i ovlivnění mírou fluktuace, neboť tady byl výsledek opačný, než předpokládala dílčí hypotéza. Bylo zjištěno, že čím větší je míra fluktuace, tím méně dochází při výběrovém řízení na pozice středního

a vrcholového managementu k diskriminaci. I styl řízení vyšel jako faktor, který výskyt diskriminace při výběrovém řízení na tyto pozice ovlivňuje. V organizacích, ve kterých převažuje participativní styl řízení, dochází méně k takové diskriminaci než v organizacích se stylem řízení autokratickým. Část průzkumu byla věnována i plánům kariérního růstu. Je tomu z toho důvodu, že právě díky těmto plánům se mohou interní zaměstnanci dostat na pozice středního a vrcholového managementu. I existence plánů kariérního růstu vyšla jako faktor, který ovlivňuje výskyt diskriminace při výběrovém řízení na tyto pozice. A to tím způsobem, že v organizacích, které mají plány kariérního růstu, dochází méně k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, než v organizacích, které tyto plány nemají.

Na základě výsledků průzkumů se tak dá říci, že:

- ve větších organizacích dochází méně k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v organizacích menších
- nejvíce dochází k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizacích, jejichž obor je IT/Telco
- v Praze dochází častěji k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu než v ostatních krajích
- k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně u společností s větší mírou fluktuace než u společností s mírou fluktuace nižší
- k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích s participativním stylem řízení než v organizacích se stylem řízení autokratickým
- k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu dochází méně v organizacích, které mají plány kariérního růstu, než v organizacích, které plány kariérního růstu nemají.

Hypotéza 3, která říká, že výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozici středního a vrcholového managementu ovlivňuje povaha organizace, tak byla potvrzena.

V závěru tak lze říci, že podle výsledků průzkumu této práce nedochází v praxi k diskriminaci kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu, a že výskyt diskriminace je ovlivněn povahou organizace, avšak nikoli demografickými ukazateli personalisty, který výběr provádí.

Co se však týče míry zobecnění těchto výsledků, je potřeba podotknout, že se jedná o průzkum, který si nečiní nárok na obecné závěry. Za hlavní přínos práce považují spíše metodiku průzkumu, než jeho závěry, které neaspirují, vzhledem k velikosti zkoumaného vzorku, na širší zobecnění. Nečiní si ani nároky na vyhodnocení všech diskriminačních faktorů. Tento průzkum může mít spíše signální funkci pro obsáhlejší výzkumy zabývající se touto problematikou, a může sloužit i jako podklad pro diskusi v rámci odborného kruhu personalistů. V této souvislosti se připravuje i sezení personalistů „u kulatého stolu“, kdy právě výsledky průzkumu mé práce budou jedním z hlavních témat diskuze. Na základě této „pilotní studie“ bude proveden i širší průzkum, jehož výsledky by měly být díky spolupráci s Klubem personalistů publikovány jednak ve Zpravodaji Klubu personalistů, jednak v časopise HRM.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vydání. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. Praha : Grada Publishing, 2008.
ISBN 978-80-247-1975-7

CEJTHAMR, V. – DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2. vydání. Praha : Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-2473-3487

ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vydání. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1

DALE, M. *Vybíráme zaměstnance: Základní znalosti personalisty*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1522-0

DĚDINA, J. – ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1

DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Univerzita Karlova v Praze – Nakladatelství Karolinum, 2008. ISBN 978-80-246-0139-7

HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance. Vše o Assessment Centre*. 1. vydání. Brno : Vydavatelství ERA, 2002. ISBN 80-86517-20-9

HRONÍK, F. *Jak se nespálit podruh: Strategie a praxe výběrového řízení*. Brno : MotivPress, 2007. ISBN 978-80-254-0698-4

HUBÁLEK, M. - ŠTĚPÁNKOVÁ, M. – ZAMBOJ, L. *Trh práce a diskriminace*. 1. vydání. Praha : Poradna pro občanství/občanská a lidská práva, 2008. ISBN 978-80-254-2662-3

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha : Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3

KUBEŠ, M. – SPILLEROVÁ, D. – KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha : C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3

URBAN, J. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Praha : ASPI Publishing, 2004. ISBN 80-7357-019-X

VEBER, J. a kolektiv. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha : Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0

Zákonné normy

Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění ústavního zákona č. 162/1998 Sb., ve znění pozdějších předpisů

Zákon 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 251/2005 Sb., o inspekci práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů

Internetové zdroje:

Aktuálně.cz. *Absolventů bez práce přibylo o 20 %, více je ale i míst* [online]. 2011 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/prace/clanek.phtml?id=713770>>.

Aktuálně.cz. *Český management stárne. Průměrný ředitel má 50 let* [online]. 2011 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/ekonomika/podnikani/clanek.phtml?id=732532>>.

BENEŠOVSKÁ, J. *Žena ve vedoucí pozici* [online]. 2011 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.zeny.cz/clanek/finance/zena-ve-vedouci-pozici>>.

BUČKOVÁ, M. *Nezaměstnáme vás. Je vám prostě moc let* [online]. 2011 [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <http://finance.idnes.cz/nezamestname-vas-je-vam-proste-moc-let-dxh-/podnikani.aspx?c=A110322_1553011_zamestnani_bab>

ČÁPOVÁ, H. *Trh práce není k padesátníkům spravedlivý* [online]. 2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupný z WWW: <<http://padesatplus.casd.cz>>.

Ekonom. *Zájem, touha, jednání?* [online]. 2007 cit. [2012-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-21329410>>.

Ekonomické zpravodajství Našepeníze. *Každý šestý inzerát je diskriminační! Čím?* [online]. 2011 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.nasepenize.cz/kazdy-sesty-inzerat-nabizejici-praci-je-diskriminacni-cim-9249>>.

Hospodářské noviny. *Podle průzkumu dají firmy při náboru zaměstnanců na doporučení známého* [online]. 2010 cit. [2012-02-27]. Dostupný z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-22586860>>.

Hospodářské noviny. *Právníci: Hypermarkety používají při náboru lidí diskriminační otázky* [online]. 2007 cit. [2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://byznys.ihned.cz/c1-20431720>>.

HR News. *Češi silně cítí věkovou diskriminaci* [online]. 2009 cit. [2012-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/studie-a-trendy-id-148711/cesi-silne-citi-vekovou-diskriminaci-id-989626>>.

HR News. *Studie: Administrativní funkci HR odzvonilo. Co dál?* [online]. 2011 cit. [2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs.cz/poradna/novinky/aktualni-clanek-hr-news/article/studie-administrativni-funkci-hr-odzvonilo-co-dal>>.

JANŠOVÁ, M. – DVOŘÁČEK, R. *Antidiskriminační zákon je tu. Co přináší nového?* [online]. 2009 [cit. 2012-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://aktualne.centrum.cz/finance/prace/clanek.phtml?id=646695>>.

Jobs.cz. *Pracovní portály vedou nad sociálními sítěmi* [online]. 2010 cit. [2012-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.jobs.cz/poradna/novinky/aktualni-clanek/article/pracovni-portaly-vedou-nad-socialnimi-sitemi>>.

KŘÍŽKOVÁ, A. *Na cestě do EU, rovné příležitosti mužů a žen v ČR* [online]. 2003 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.hrportal.cz/zeny-v-ridicich-pozicich-1-cast-cid67384>>.

Onrea. *Kdo aktivně používá internet, mění práci daleko častěji než průměrný Čech* [online]. c 2012 [cit. 2012-02-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.onrea.net/news/article/article/kdo-aktivne-pouziva-internet-meni-praci-daleko-casteji-nez-prumerny-cech>>.

Parlamentní listy. *Člověk má cenu do 45 let, pak už ne. Divné praktiky českých firem diskriminaci* [online]. 2011 cit. [2012-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.parlamentnilisty.cz/zpravy/Clovek-ma-cenu-do-45-let-pak-uz-ne-Divne-praktiky-ceskych-firem-206327>>.

ŠMERGLOVÁ, M. *Padesátníci dnes téměř (ne)seženou práci. Co udělat, aby jste si práci našli?* [online]. 2011 cit. [2012-02-25]. Dostupný z WWW: <<http://kvety.kafe.cz/osudy/2011/11/21/clanky/padesatnici-dnes-temer-nesezenou-praci-co-udelat-aby-jste-si-praci-nasli>>.

Solidited. *Průzkum: Manažerky posilují pozici, muži mění místo opatrněji* [online]. 2012 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://zpravy.e15.cz/domaci/ekonomika/pruzkum-manazerky-posiluji-pozici-muzi-meni-misto-opatrneji-736985>>.

STEM - Středisko empirických výzkumů. *Jsou v zaměstnání diskriminovány některé skupiny obyvatel? 85 % Čechů si myslí, že ano* [online]. 2012 [cit. 2012-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/2187>>.

STEM - Středisko empirických výzkumů. *K diskriminaci na trhu práce u nás dochází podle názoru tří čtvrtin obyvatel ČR* [online]. 2005 [cit. 2012-02-15]. Dostupný z WWW: <<http://www.stem.cz/clanek/922>>.

Svaz průmyslu a dopravy ČR. *V srpnu nepatrný pokles nezaměstnanosti* [online]. 2011 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.spcr.cz/statistika/nezamestnanost.htm>>.

Web společnosti PwC. DUBROKOVÁ, B. *Podpora rovných šancí v PwC* [online]. 2009 cit. [2012-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.pwc.com/cz/cs/clanky-2009/podpora-rovných-sanci-v-pwc.jhtml>>.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obr. 1	Typické rysy manažerské činnosti na jednotlivých úrovních řízení.....	47
Obr. 2	Druhy a fáze manažerských funkcí	51
Obr. 3	Podíl manažerů různých úrovní na tvorbě plánů.....	52

Seznam tabulek

Tab. 1	Výhody a nevýhody kombinace vnějších či vnitřních zdrojů za použití vlastních či cizích sil.....	36
Tab. 2	Manažerské role podle Henryho Mintzberg.....	50
Tab. 3	Rozdíly mezi autokratickým a demokratickým stylem řízení.....	55
Tab. 4	Procento žen v managementu v období od 2009 – 2011.....	63
Tab. 5	Uváděné diskriminační důvody.....	79
Tab. 6	Uváděné diskriminační otázky.....	80
Tab. 7	Uváděné důvody zamítnutí kandidáta při posuzování životopisů.....	84
Tab. 8	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle věku respondentů.....	85
Tab. 9	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle pohlaví respondentů.....	86
Tab. 10	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle vzdělání respondentů.....	87
Tab. 11	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle velikosti organizace.....	88
Tab. 12	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle oboru podnikání organizace.....	88
Tab. 13	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle kraje.....	89
Tab. 14	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle míry fluktuace.....	90
Tab. 15	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle stylu řízení.....	91
Tab. 16	Výskyt diskriminačního jednání při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu podle existence plánů kariérního růstu.....	91

Seznam grafů

Graf 1	Výskyt diskriminace při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu.....	78
Graf 2	Výskyt diskriminačních otázek při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu.....	80

Graf 3	Dosazování kandidátů na pozice středního a vrcholového a vrcholového managementu „ze známosti“.....	81
Graf 4	Nejvýznamnější způsobilosti při posuzování kandidátů ucházejících se o pozice středního a vrcholového managementu.....	82
Graf 5	Zamítnutí kandidáta z jiného důvodu patrného v jeho životopise než nedostatečná odborná způsobilost.....	83

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazník.....	I
Příloha B – Skupiny otázek.....	VI
Příloha C – Popis respondentů – grafy.....	XII
Příloha D - Struktura respondentů vzhledem k povaze organizace, ve které pracují – grafy.....	X
Příloha E – Složení středního a vrcholového managementu – grafy.....	XIII

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé diplomové práce s názvem "Diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu".

Dotazník je určen **personalistům, kteří vyhledávají a vybírají kandidáty na pozice do středního a vrcholového managementu.**

Dotazník je zcela anonymní. Sdělené údaje budou použity pouze pro výzkumné účely mé diplomové práce.

Předem děkuji za Váš čas a ochotu.

Vendula Kandusová

- 1) Na jaké způsobilosti kladete při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu největší důraz? *(povinná otázka)*
 - odborné způsobilosti
 - osobnostní způsobilosti
 - sociální způsobilosti

- 2) Stává se Vám, že byl na pozice středního a vrcholového managementu vybrán kandidát, který neprošel vůbec Vaším výběrem, ale byl dosazen, jak se říká, „ze známosti“? *(povinná otázka)*
 - ano, často
 - ano, občas
 - spíše výjimečně
 - vůbec

- 3) Dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete, k diskriminaci kandidátů? *(povinná otázka)*
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 4) Pokud jste na otázku, zda v organizaci, ve které pracujete, dochází k diskriminaci kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu, odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké diskriminační důvody se jedná? *(nepovinná otázka)*
- 5) Ptáte se kandidátů na otázky, na které byste se podle zákona ptát neměli? *(povinná otázka)*
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 6) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké otázky se jedná? *(nepovinná otázka)*
- 7) Stává se Vám, že kandidáta zamítnete z jiného důvodu patrného v jeho životopise než kvůli nedostatečné odborné způsobilosti? *(povinná otázka)*
- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
- 8) Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké důvody se jedná? *(nepovinná otázka)*

9) Co je předmětem činnosti organizace, ve které pracujete? *(povinná otázka)*

10) Kolik zaměstnanců má organizace, ve které pracuje? *(povinná otázka)*

- do 50 zaměstnanců
- 51 – 100 zaměstnanců
- 101 – 500 zaměstnanců
- 501 a více zaměstnanců

11) Jaký styl řízení je specifický pro organizaci, ve které pracujete? *(povinná otázka)*

- autokratický (metoda „cukru a biče“)
- participativní/demokratický

12) Jaká je míra fluktuace v organizaci, ve které pracujete? *(povinná otázka)*

- 0 - 5 %
- 6 – 10 %
- 11 – 20 %
- 21 – 30 %
- 30 % a výše

13) V jakém rozmezí se pohybuje věkový průměr manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete? *(povinná otázka)*

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 let a více

14) Jaké je složení manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete, z hlediska pohlaví? (povinná otázka)

- převaha mužů
- převaha žen
- vyrovnané zastoupení mužů a žen

15) Existují v organizaci, ve které pracujete plány kariérního růstu? (povinná otázka)

- ano
- ne

16) Jste: (povinná otázka)

- Žena
- Muž

17) Váš věk je: (povinná otázka)

- do 25 let včetně
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 let a více

18) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (povinná otázka)

- základní
- odborné vyučení bez maturity
- středoškolské nebo odborné vyučení s maturitou
- vyšší odborné
- bakalářské
- vysokoškolské/univerzitní

19) V jakém kraji pracujete? (*povinná otázka*)

- Praha
- Středočeský
- Jihočeský
- Plzeňský
- Jihomoravský
- Vysočina
- Moravskoslezský
- Ústecký
- Olomoucký
- Královehradecký
- Pardubický
- Zlínský
- Karlovarský
- Liberecký

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a za čas, který jste mi věnovali.

Vendula Kandusová

Příloha B – Skupiny otázek

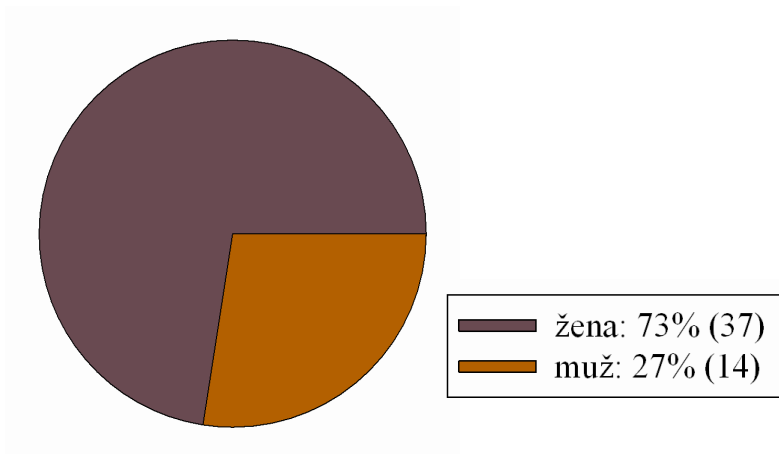
- 1) Skupina otázek, která zjišťuje demografické údaje o respondentech:
 - Jste žena či muž
 - Jaký je Váš věk?
 - Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - V jakém kraji pracujete?
- 2) skupina otázek, která se ptá na povahu organizace, ve které respondent pracuje
 - Co je předmětem činnosti organizace, ve které pracujete?
 - Kolik zaměstnanců má organizace, ve které pracuje?
 - Jaký styl řízení je specifický pro organizaci, ve které pracujete?
 - Jaká je míra fluktuace v organizaci, ve které pracujete?
 - Existují v organizaci, ve které pracujete plány kariérního růstu?
- 3) Skupina otázek, která se ptá na složení středního a vrcholového managementu v organizace, ve které respondent pracuje:
 - V jakém rozmezí se pohybuje věkový průměr manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete?
 - Jaké je složení manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete, z hlediska pohlaví?
- 4) skupina otázek, která se ptá na fakt, zda dochází k diskriminaci při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu.
 - Na jaké způsobilosti kladete při výběru kandidátů na pozice středního a vrcholového managementu největší důraz?
 - Stává se Vám, že byl na pozice středního a vrcholového managementu vybrán kandidát, který neprošel vůbec Vaším výběrem, ale byl dosazen, jak se říká, „ze známosti“?
 - Dochází při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete, k diskriminaci kandidátů?
 - Pokud jste na otázku, zda v organizaci, ve které pracujete, dochází k diskriminaci kandidátů na pozice středního a vrcholového

managementu, odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké diskriminační důvody se jedná?

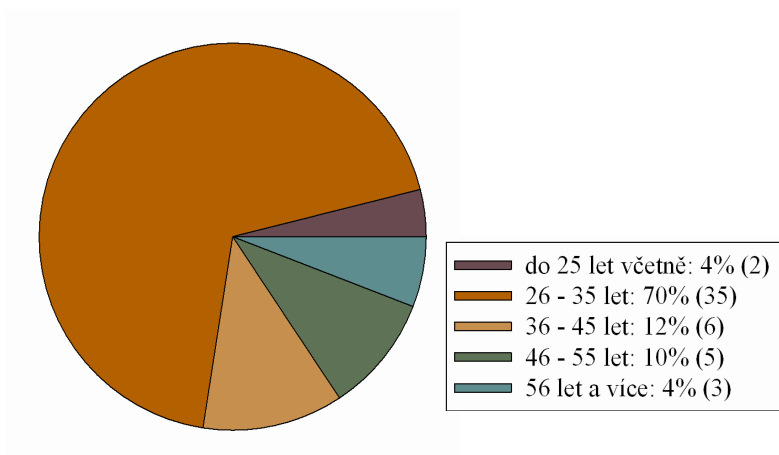
- Ptáte se kandidátů na otázky, na které byste se podle zákona ptát neměli?
- Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké otázky se jedná?
- Stává se Vám, že kandidáta zamítnete z jiného důvodu patrného v jeho životopise než kvůli nedostatečné odborné způsobilosti?
- Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO či SPÍŠE ANO, o jaké důvody se jedná?

Příloha C – Popis respondentů – grafy

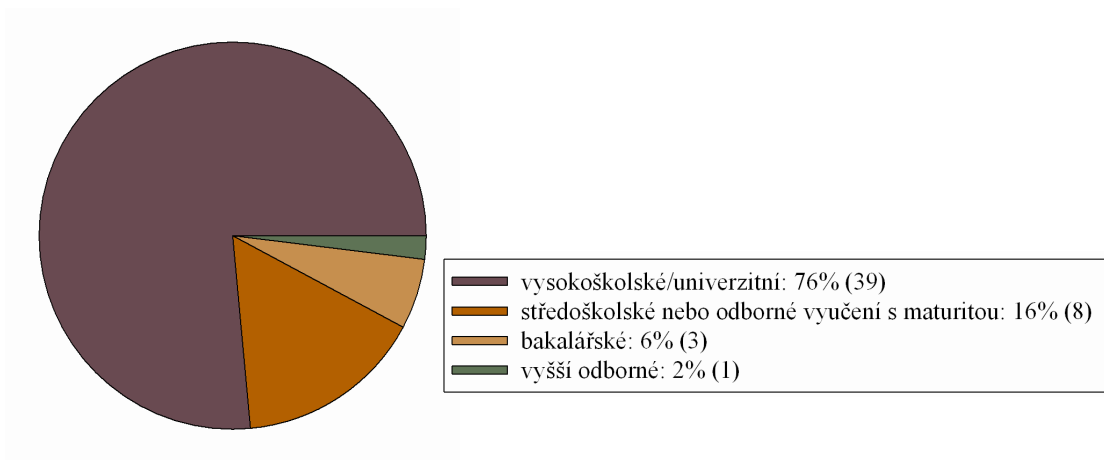
➤ Jste:



➤ Váš věk je:

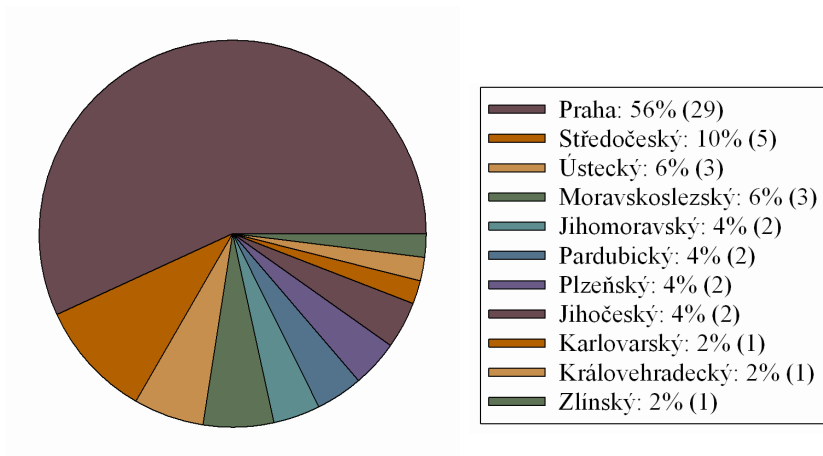


➤ Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

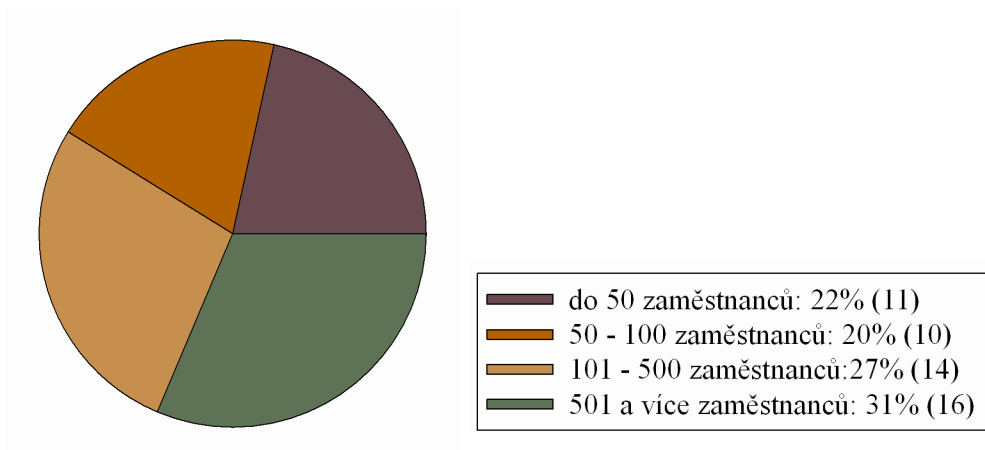


Příloha D - Struktura respondentů vzhledem k povaze organizace, ve které pracují – grafy

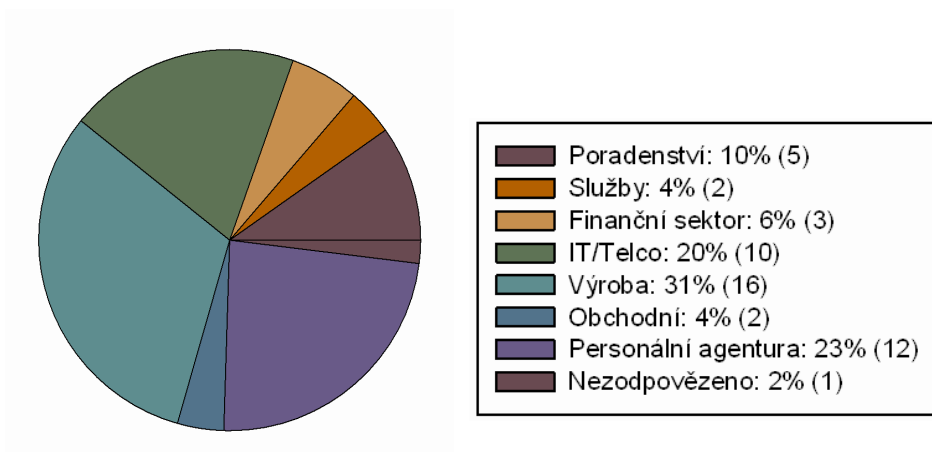
➤ V jakém kraji pracujete?



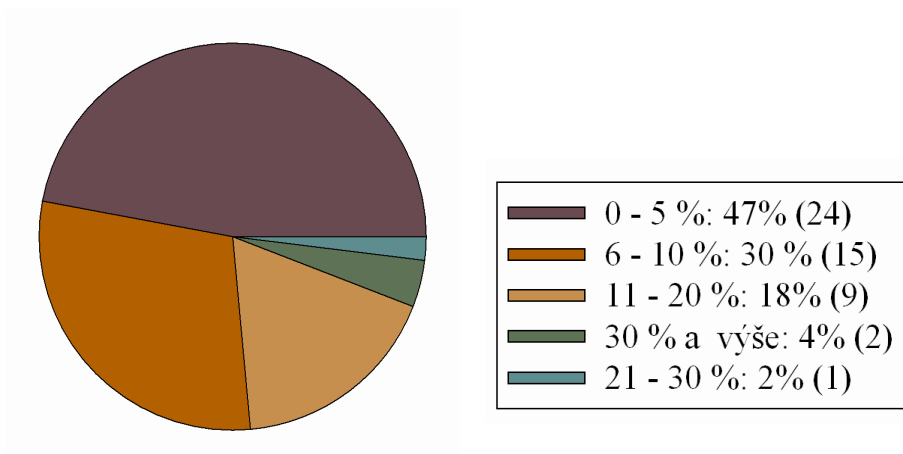
➤ Kolik zaměstnanců má organizace, ve které pracuje?



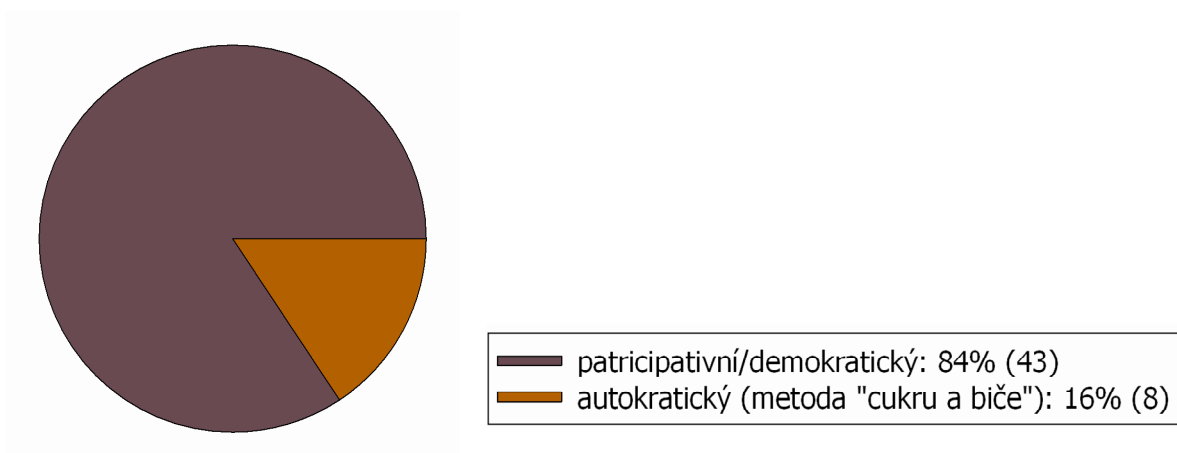
➤ Co je předmětem činnosti organizace, ve které pracujete?



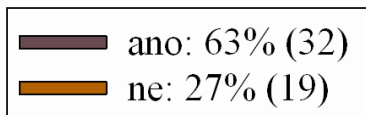
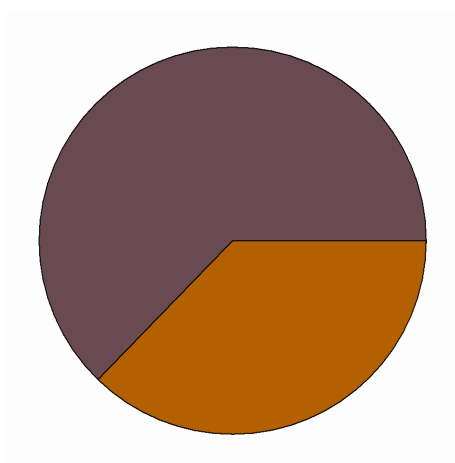
➤ Jaká je míra fluktuace v organizaci, ve které pracujete?



➤ Jaká je míra fluktuace v organizaci, ve které pracujete?

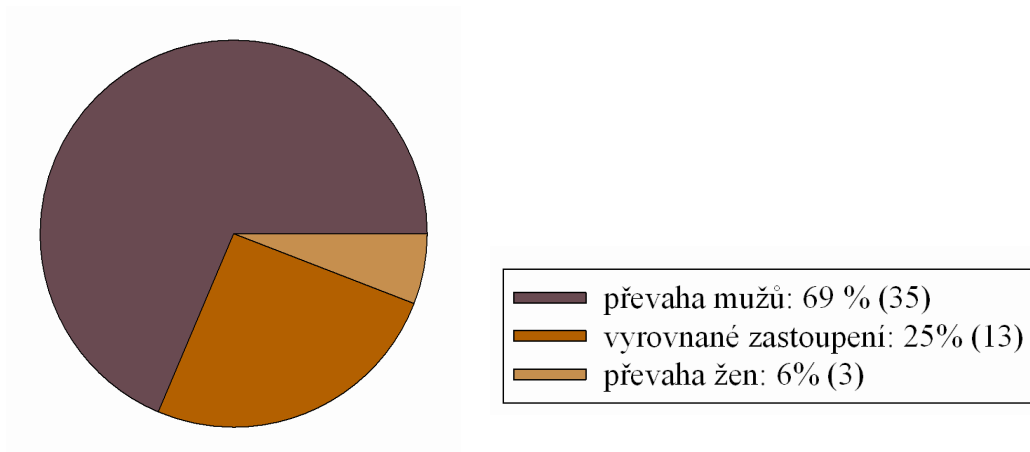


➤ Existují v organizaci, ve které pracujete plány kariérního růstu?

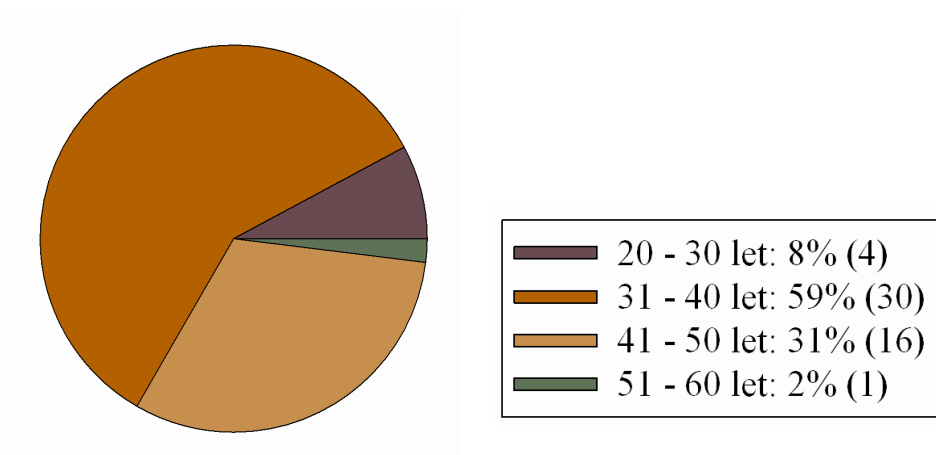


Příloha E – Složení středního a vrcholového managementu - grafy

- Jaké je složení manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete, z hlediska pohlaví?



- V jakém rozmezí se pohybuje věkový průměr manažerů středního a vrcholového managementu v organizaci, ve které pracujete?



BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Vendula Kandusová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinované studium

Název práce: Diskriminace kandidátů při výběrovém řízení na pozice středního a vrcholového managementu

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 80

Celkový počet stran příloh: 13

Počet titulů české literatury a pramenů: 21

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 22

Vedoucí práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.