

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

Věková diskriminace zaměstnanců na manažerských pozicích

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie-Andragogika

Autor: Soňa Straková

Vedoucí práce: Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Věková diskriminace zaměstnanců na manažerských pozicích*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Chtěla bych poděkovat paní Mgr. Bc. Kláře Tesařikové Čermákové za odbornou pomoc s touto bakalářskou diplomovou prací. Dále bych ráda velké poděkování věnovala panu Mgr. Františku Znebejánkovi, Ph.D. za jeho odborné rady v metodologické části práce.

V Olomouci dne.

Podpis

Jméno a příjmení:	<i>Soňa Straková</i>
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	<i>Sociologie-Andragogika</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Bc. Klára Tesaříková Čermáková</i>
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Věková diskriminace zaměstnanců na manažerských pozicích
Anotace práce:	Tato bakalářská práce se zabývá věkovou diskriminací v pracovním prostředí se zaměřením na diskriminaci zaměstnanců při přijímání na manažerské pracovní pozice. Práce je rozdělena do dvou částí, přičemž první část je teoretického charakteru, je zaměřena na teoretické ukotvení důležitých pojmů a členěna do pěti kapitol. Tato část práce se týká pojmů jako je diskriminace, ageismus, věková diverzita, age management a management. Praktická část je zaměřena na samotný výzkum, ve kterém dochází k porovnávání jednotlivých věkových kategorií a zhodnocení, která tato kategorie je nejvíce věkovou diskriminací ohrožena a jaké jsou příčiny. Díky tomuto výzkumu současně s propojením poznatků získaných z teoretické části dojde k zodpovězení výzkumné otázky a splnění stanoveného cíle práce.
Klíčová slova:	Věková diskriminace, ageismus, věková diverzita, age managementem, věkové kategorie

Title of Thesis:	Age Discrimination of Employees in Managerial Positions
-------------------------	---------------------------------------------------------

Annotation:	This bachelor thesis deals with age discrimination in the working environment focused on discrimination of employees in recruitment to managerial positions. The thesis is divided into the two parts, and the first part is a theoretical character and it is focused on the theoretical anchoring of important concepts and it is divided into the five chapters. This part of the thesis deals with concepts such as discrimination, ageism, age diversity, age management and management. The practical part is focused on the research, where it is the comparison with individual age categories and the evaluations, which the category is endangered of the age discrimination and what are the causes. Thanks to this research, together with the knowledge gained from the theoretical part, the research question will be answered and the stated target will be achieved.
Keywords:	Age discrimination, ageism, age diversity, age management, age categories
Názvy příloh vázaných v práci:	Příloha 1 Dotazník
Počet literatury a zdrojů:	41
Rozsah práce:	63 s. (88 465 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1. Diskriminace a její dělení.....	10
1.1. Definice pojmu diskriminace.....	10
1.2. Diskriminační důvody.....	12
1.3. Jednotlivé formy diskriminace.....	13
1.3.1. Pozitivní diskriminace.....	13
1.3.2. Negativní diskriminace.....	14
1.3.3. Přímá diskriminace.....	14
1.3.4. Nepřímá diskriminace.....	15
1.4. Obrany proti diskriminaci v pracovněprávních vztazích.....	15
2. Ageismus.....	17
2.1. Definice pojmu ageismus.....	17
2.2. Zdroje ageismu.....	18
2.3. Důsledky ageismu v pracovním prostředí.....	20
3. Diskriminace v pracovním prostředí.....	23
3.1. Diskriminace na pracovišti.....	23
3.2. Věková diskriminace absolventů na trhu práce.....	24
3.3. Příklady diskriminace v přístupu k zaměstnání.....	25
3.3.1. Pracovní inzerce.....	25
3.3.2. Přijímací pohovory.....	26
4. Age management a diversity management.....	28
4.1. Diverzita a věková diverzita.....	28
4.2. Age management.....	29
4.3. Diversity management.....	30
4.4. Diverzita na pracovišti.....	31
5. Management.....	34
5.1. Definice pojmu management.....	34

5.2. Manažer a jeho povinnosti	35
5.3. Kompetence manažera a jejich dělení.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST	40
6. Výzkumné šetření.....	40
6.1. Cíl práce	40
6.2. Výzkumná otázka.....	40
6.3. Použité metody a zpracování dat.....	40
6.4. Výzkumný soubor	41
6.5. Výsledky šetření	42
6.6. Vyhodnocení výzkumných otázek	50
6.7. Shrnutí výsledků	51
Závěr	54
Seznam literatury	56
Seznam příloh.....	60
Příloha 1	60
Seznam tabulek a grafů.....	63

Úvod

Každý uchazeč o zaměstnání předkládá na pracovním pohovoru svůj životopis, ve kterém mimo jiné sděluje i svůj věk. Nejen, že znalost věku každý potenciální zaměstnavatel vyžaduje, ale i sami uchazeči ho do svých životopisů uvádějí automaticky. Otevřená znalost věku je dnes považována za normální jev a přestává se z něj stávat choulostivý údaj. Problém nastává ve chvíli, kdy jsou lidem na základě jejich věku přiřazovány určité vlastnosti, myšlení, postoje, schopnosti a dovednosti a to právě v důsledku předsudků, které jsou s věkem spojovány. Zaměstnavatelé, aniž by si při přijímání zaměstnanců příslušné dovednosti ověřili, kategorizují skupiny lidí na základě jimi uvedeného věku jako málo flexibilní, málo zkušené či málo kreativní. Otázkou však zůstává, do jaké míry je znalost věku relevantní.

Trh práce je jedním z míst, kde je diskriminace takřka běžná a to i navzdory zákonům, které prosazují rovnost a diskriminaci zakazují, ať už se jedná o antidiskriminační zákon, paragrafy týkající se zákazu diskriminace v zákoníku práce či o samotnou Listinu základních práv a svobod. Přestože je věková diskriminace nepřijatelná z právního hlediska a také z hlediska plnohodnotného využití lidského kapitálu, je stále jednou z nejrozšířenějších forem diskriminace. A to i navzdory skutečnosti, že míra nezaměstnanosti je podle dat českého statistického úřadu pouhých 2,4 % (k lednu 2018) a je nejnižší za posledních několik let (czso, 2018). Věková diskriminace zasahuje všechny oblasti pracovního prostředí, kterými může být například oblast inzerce, přijímání pracovníků, odměňování pracovníků či jejich povýšení. Vzhledem k tomu, že právě chronologický věk bývá jedním z nejčastějších důvodů nepřijetí potenciálního pracovníka, zaměřila jsem se ve své bakalářské práci právě na problematiku věkové diskriminace při přijímání zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o přijímání zaměstnanců na manažerské pozice. Ve své práci se tedy zabývám nejen samotným teoretickým ukotvením pojmů

týkajících se diskriminace, ageismu, diverzity a managementu, ale současně to propojují s výzkumným šetřením, aby bylo možné dojít ke srovnání současného stavu s tím, co je doporučováno odbornou literaturou.

Cílem této bakalářské je pak porovnat, která věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací při přijímání zaměstnanců a které faktory to zapříčinily, přičemž tyto faktory jsou brány jako vlastnosti, které zaměstnavatelům chyběly u příslušných věkových kategorií, které by nepřijali pro výkon manažerské pozice. V rámci tohoto cíle byly současně vymezeny výzkumné otázky, na které se budu v této práci snažit odpovědět. Do svého výzkumu jsem zahrнула firmy působící v průmyslovém odvětví a sídlící ve Zlínském kraji.

TEORETICKÁ ČÁST

1. Diskriminace a její dělení

Následující kapitola bude věnována problematice diskriminace, vymezením základních pojmů s diskriminací souvisejících a seznámení se s nimi. Dále se zaměřím na možné obrany proti diskriminaci a to v případě pracovněprávních vztahů, protože se tato práce věnuje diskriminaci v pracovním prostředí. Tématu diskriminace se týká i empirická část práce, proto je vhodné si nejprve tyto pojmy teoreticky ukotvit.

1.1. Definice pojmu diskriminace

Samotný výraz diskriminace pochází z latinského slova *discriminare*, což v překladu znamená rozlišovat či rozdělovat. Ve společnosti existují mezi lidmi různé odlišnosti a rozdíly, na základě nichž se lidé vzájemně posuzují a porovnávají. Tyto rozdíly mohou vycházet např. z rasové příslušnosti, náboženského vyznání, pohlaví, společenského statusu anebo v neposlední řadě také věku. V momentě, kdy se tato odlišnost stane negativním měřítkem a znevýhodňováním jedince a je založena na předsudku, který nedovoluje brát v potaz osobní charakteristiky jedince, můžeme takové chování označit za diskriminační. Diskriminací tedy nerozumíme jen jakékoli rozlišování, nýbrž takové rozlišování, které je nějakým způsobem negativní a které zatěžuje určitou skupinu osob, ať už s ohledem na nepovolené kritérium anebo na způsob, jakým je tohoto negativního rozlišování dosahováno a realizováno, např. zakázaný účel, svévolnost, atp. (Bobek, Boučková, Kuhn, 2007, s. 38). Jak je zmíněno výše, jakékoli důvody znevýhodňování a negativního rozlišování jsou nepřijatelné, a to právě proto, že se za nimi skrývají předsudky, stereotypy a ostrakizace (Boučková, 2009, s. 129). Ovšem toto znevýhodnění lze brát jako diskriminační pouze na základě stanovených diskriminačních důvodů, které určuje právo. *„Diskriminační znevýhodnění může být provedeno jen*

na základě stanovených diskriminačních důvodů. Diskriminační důvody jsou lidské vlastnosti či charakteristiky, které právní předpisy stanovily a dle kterých zakázaly diskriminovat.“ (Čížinský a kol., 2006, s. 11) U diskriminace musí být tedy dána určitá forma zavinění. Je tedy možné konstatovat, že subjekt diskriminuje tehdy, porušil-li povinnost nezachováním rovnosti, která je zakotvena v právní normě a kdy v důsledku toho vznikla škoda především ve formě morální újmy jedince, přičemž toto zavinění diskriminujícího subjektu je dáno tím, že věděl, že jedinci tato újma vznikne (Koldinská, 2010, s. 11).

Problematika diskriminace je tedy zakotvena i v pramenech práva, kdy například zákoník práce vymezuje zásady zajišťující rovné zacházení a spravedlivé pracovní podmínky.

- a) „zvláštní zákonná ochrana postavení zaměstnance,
- b) uspokojivé a bezpečné podmínky pro výkon práce,
- c) spravedlivé odměňování zaměstnance,
- d) řádný výkon práce zaměstnancem v souladu s oprávněnými zájmy zaměstnavatele,
- e) rovné zacházení se zaměstnanci a zákaz jejich diskriminace.“ (Česko, zákon č. 262/2006b Sb., §1a)

Základním pojmem souvisejícím s diskriminací se samozřejmě dále věnuje také antidiskriminační zákon, který vymezuje pojmy například jako diskriminace přímá, nepřímá či stanovuje rozdělení diskriminace. Nicméně vysvětlením jednotlivých forem diskriminace bude pozornost věnována v následujících podkapitolách práce.

Podle výše uvedených tvrzení je tedy možno konstatovat, že diskriminace je považována za nežádoucí jednání, při kterém nejsou respektovány osobní kvality, schopnosti a dovednosti jedince a které způsobuje snížení jeho důstojnosti. Jedná se tedy o nepřijatelné jednání, v důsledku něhož jedinec na základě některých diskriminačních důvodů znevýhodňuje určitou osobu či osoby. Mezi tyto diskriminační důvody se

může řadit například pohlaví, věk, rodinný stav, zdravotní omezení či etnický původ, nicméně vytyčení všech diskriminačních důvodů bude uvedeno v následující podkapitole této práce.

1.2. Diskriminační důvody

Aby jednání a chování jedince vůči osobě nebo skupince osob mohlo být označeno za diskriminační, musí toto jednání vycházet z diskriminačních důvodů, které jsou zakotveny v pramenech práva. Tyto diskriminační důvody jsou vymezeny v Antidiskriminační zákoně, kdy k diskriminačnímu jednání dochází z důvodu:

- *„rasy,*
- *etnického původu,*
- *národnosti,*
- *pohlaví,*
- *sexuální orientace,*
- *věku,*
- *zdravotního postižení,*
- *náboženského vyznání,*
- *víry či světového názoru... .“ (Česko, zákon č. 198/2009 Sb., §2)*

Kromě již zmíněných důvodů mohou být také za diskriminační důvody považovány například sociální původ, členství v politických stranách a hnutích, manželský a rodinný stav či jazyk. Tyto důvody k diskriminaci stanovují další zákony, jako například zákoník práce a osoby nesmějí být nijak znevýhodňované v důsledku těchto zmíněných důvodů. (zák. č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti)

1.3. Jednotlivé formy diskriminace

Antidiskriminační zákon rozděluje diskriminaci na přímou a nepřímou, přičemž za diskriminaci je považováno i obtěžování, sexuální obtěžování, pronásledování, pokyn k diskriminaci a navádění k diskriminaci. (Česko, zákon č. 198/2009 Sb., §2) Avšak v této práci bude pozornost věnována pouze diskriminaci přímé a nepřímé. Dále ještě toto členění rozšířím o diskriminaci pozitivní a negativní a to dle Koldinské (2010).

1.3.1. Pozitivní diskriminace

Co se pozitivní diskriminace týče, ta samozřejmě spočívá v rozdílném zacházení s lidmi, avšak žádným způsobem nevede ke znevýhodňování diskriminované osoby ani ke zhoršování jejího postavení. Podle Koldinské se jedná o preferenci osoby či skupiny osob na úkor jiných, tudíž pozitivní diskriminací se přidávají práva znevýhodněným. V rámci pozitivní diskriminace jsou používána pozitivní opatření, která jsou přijímána jen na dobu určitou a vedou k vyrovnání nerovnosti v určité oblasti života (Koldinská, 2010, s. 13). Například v případě, kdy je v inzerátu nabídky pracovní pozice uvedeno, že tato pozice je vhodná pro absolventy a předpokládá se, že čerstvý absolvent školy je na trhu práce znevýhodněným subjektem – jedná se o zmíněnou pozitivní diskriminaci. Toto opatření je dočasné a nazývá se pozitivním opatření. Pozitivní diskriminaci lze tedy chápat jako princip beroucí v úvahu případné znevýhodňující faktory, kterými může být rasa, náboženství, pohlaví, věk či například národnost, a na jehož základě jsou poskytovány výhody příslušníkům skupin, které mohou být diskriminovány. Podle Koldinské se však od termínu pozitivní diskriminace upouští a tato metoda se přestává používat kvůli případnému zneužití a negativnímu dopadu na rovnost ve společnosti (Koldinská, 2010, s. 13).

1.3.2. Negativní diskriminace

Podstatou tohoto typu diskriminace je rozdílné zacházení s určitou osobou či skupinou osob, jejich omezování, vylučování a ubírání práv, přičemž tato osoba či skupina osob se nachází ve srovnatelné situaci. Tato diskriminace probíhá na základě některého z diskriminačních důvodů a je častěji ošetřena právem a to právě z důvodu omezování lidí. Koldinská také uvádí, že do negativní diskriminace je možné zařadit diskriminaci právní a faktickou, přičemž v případě právní diskriminace je v právním předpise obsaženo diskriminační ustanovení a k diskriminaci faktické může dojít například porušením právního předpisu, který zachovává rovnost. Bude se tedy jednat o diskriminační chování a jednání, které je založeno na nerovnosti a ohrožuje zachování rovnosti (Koldinská, 2010, s. 13-14). Negativní diskriminací se tedy rozumí úmyslné rozlišování a znevýhodňování lidí na základě některého z diskriminačních důvodů, přičemž je toto jednání zakázáno zákonem.

V neposlední řadě se sem může také řadit institucionální diskriminace, kdy znevýhodňování lidí a nerovné zacházení s nimi má kořeny v historii a může mít dlouhodobý výskyt. V tomto případě se může jednat např. o Romy, černochoy (zotročování černochoů při kolonizaci Amerického kontinentu) či nerovnoprávnost žen v minulosti (Štangová, 2010, s. 230).

1.3.3. Přímá diskriminace

Další z forem diskriminace může být diskriminace přímá, která se zakládá na tom, že se s osobou zachází hůř, než s ostatními osobami. Vymezení přímé diskriminace je také zakotveno v Antidiskriminačním zákoně, podle něhož tato forma diskriminace spočívá právě v tom, že se s *„jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci...“* (Česko, zákon č. 198/2009 Sb., §2). Toto diskriminační jednání je vždy jednáním na základě

některého z diskriminačních důvodů, které byly vymezeny v předešlé podkapitole.

K tomu, aby se prokázalo, že se jedná o diskriminaci přímou, je podle Koldinské (2010) nutné vyžadovat důkaz, že s určitou osobou bylo na základě diskriminačního důvodu zacházeno méně příznivě, než by se zacházelo s jinou osobou, která se tímto diskriminačním důvodem nevyznačuje (např. znevýhodněné zacházení ženy před mužem, méně příznivé zacházení s Romem než s osobou bílé pleti apod. (Koldinská, 2010, s. 13).

1.3.4. Nepřímá diskriminace

Další formou diskriminace je diskriminace nepřímá. Ta je chápána jako jednání, kdy je daná osoba znevýhodněna podle tzv. neutrálního ustanovení. Taktéž je tento pojem vymezen v antidiskriminačním zákoně, ve kterém je uvedeno, že *„nepřímou diskriminací se rozumí takové jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního ustanovení, kritéria nebo praxe je z některého z důvodů... osoba znevýhodněna oproti ostatním.“* (Česko, zákon č. 198/2009 Sb., §3) V praxi je možno se s tím setkat v případě, kdy zaměstnavatel do inzerátu na pracovní pozici napíše: „Do mladého a dynamického týmu přijmeme vhodné uchazeče...“. Uchazečům je tedy implicitně naznačováno, že jsou preferováni mladí a dynamičtí lidé. Nepřímou diskriminací mohou být i nepřiměřené nároky na potenciální uchazeče k příslušné pracovní pozici. Například v případě manuální práce zaměstnavatel vyžaduje bezúhonnost uchazečů, přičemž chce pouze minimalizovat potenciální uchazeče určité rasy, u kterých automaticky předpokládá, že mají problémy se zákonem.

1.4. Obrany proti diskriminaci v pracovněprávních vztazích

Jestliže v pracovněprávních vztazích dojde k porušení práv a povinností vycházejících z práva na rovné zacházení a zákazu diskriminace, diskriminovaný jedinec má nárok domáhat se:

- „aby bylo upuštěno od diskriminace,
- aby byly odstraněny následky diskriminačního zásahu a
- aby... bylo poskytnuto přiměřené zadostiučinění (např. omluva),
- aby byla poskytnuta náhrada nemajetkové újmy v penězích, pokud by se jevílo nedostatečným zjednáním nápravy přiměřeným zadostiučiněním...“
(Spoustová, Králíková-Lužaić, Fialová, 2008, s. 73)

Ochrany se většinou poškozené osoby domáhají prvně u svého zaměstnavatele, který může situaci napravit. Avšak je-li diskriminující osobou zaměstnavatel, kontrolu provádí správní úřady a dotyčná osoba se může obrátit se stížností na oblastní inspektorát práce. Tato situace platí i v případě, jestliže se obětí diskriminace stane uchazeč o potenciální zaměstnání (ochrance, 2013). Tímto postupem je tedy možné odstranit diskriminační stav. Pakliže má osoba dojem, že příslušný úřad nevyřídil podnět na diskriminaci v souladu s právním řádem, může se v tomto případě obrátit na veřejného ochránce práv (v současné době jím je Anna Šabatová). Nakonec se osoba může s žalobou obrátit na soud, tedy v případě, kdy vyčerpala možnosti mimosoudního vyřízení, a touto soudní cestou se domáhat nejen ukončení diskriminačního jednání včetně odstranění následků, ale také může žádat o zadostiučinění (např. omluva) či náhradu újmy v penězích. V tomto případě je však podle Spoustové nezbytné poskytnout patřičný důkaz, kterým bude diskriminace prokazatelná - např. výpis textových zpráv z mobilního telefonu, e-mailové zprávy žalovaného žalobkyni, výslechy svědků apod. (Spoustová, Králíková-Lužaić, Fialová 2008, s. 89).

SHRNUTÍ

V této kapitole byly uvedeny a teoreticky ukotveny základní pojmy týkající se diskriminace včetně vymezení diskriminačních důvodů, aby bylo zřejmé, co je možno za diskriminaci považovat. Dále se kapitola týkala jejího dělení a také možných obran proti diskriminaci v pracovněprávních vztazích. Následující kapitola bude věnována problematice Ageismu.

2. Ageismus

Další kapitola pojednává o ageismu, čili o věkové diskriminaci související s předsudky vůči věku. V první řadě je vymezen samotný pojem ageismus, seznámení se s jeho definicí. Následují zdroje ageismu, tedy z čeho ageismus vychází a kapitola je zakončena tím, jaké jsou důsledky ageismu v pracovním prostředí. V praktické části mé práce je pozornost věnována tomu, jak zaměstnavatelé hodnotí osoby podle vlastností na základě jejich věku, proto je důležité uvést tuto kapitolu o ageismu, jakožto o věkově podmíněné diskriminaci v souvislosti s předsudky.

2.1. Definice pojmu ageismus

Nejčastějším diskriminačním důvodem na území České republiky je podle ombudsmanky Anny Šabatové diskriminace právě z důvodu věku (ochrance, 2015). A protože je věková diskriminace součástí ageismu, je třeba tomuto výrazu věnovat pozornost. Ageismus lze brát jako věkově podmíněnou diskriminaci, v rámci níž dochází k zobecněnému a negativnímu vnímání určité věkové kategorie a negativnímu posuzování lidí na základě jejich věku, přičemž toto vnímání a posuzování má diskriminační charakter. Psychologický slovník definuje ageismus jako věkovou diskriminaci a znevýhodňování osob na základě jejich věku (Hartl, 2004, s. 10).

Samotný pojem vychází z anglického výrazu „age“, v překladu věk či stáří. Zjednodušeně lze tedy říci, že ageismus je založen na věkové diskriminaci osob, a to v důsledku předsudků a zobecňování určité věkové kategorie. Jandourek tvrdí, že ageismus je připodobňován k ideologiím, jako je rasismus či sexismus, neboť je nástrojem vnucování stereotypních rolí (Jandourek, 2001, s. 238). Výraz ageismus použil jako první americký gerontolog a psychiatr Robert Butler a to v roce 1969. Problematiku ageismu popsal následovně: „Ageismus můžeme chápat jako proces systematického

stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří, podobně jako se rasismus a sexismus vztahují k barvě pleti a pohlaví. Staří lidé jsou kategorizováni jako senilní, rigidní ve svém myšlení a způsobech, staromódní v morálce a dovednostech...Ageismus dovoluje mladším generacím vidět starší lidi jako odlišné od nich samých, a proto se jim brání, aby se se staršími lidmi identifikovali jako s lidskými bytostmi." (Butler in Vidovičová, 2008, s. 111) Jak je vidět v definici Butlera, jeho pojetí ageismu je pouze ve spojitosti se stářím, kdy jsou lidé v důsledku svého stáří kategorizováni a považováni za senilní. Stejně tak definice podle Farkové říká, že ageismus je formou věkové diskriminace, která postihuje zejména staré lidi (Farková, 2009, s. 100). Nicméně je nutno podotknout, že ageismus se nezaměřuje jen na starší lidi, ale může probíhat ve všech fázích životního cyklu lidí. S takto koncipovanou sociologickou definicí ageismu přišla Vidovičová, která ageismus definuje takto: *„Ageismus je ideologie založena na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu, manifestovaná skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnost k určité kohortě/generaci.*" (Vidovičová, 2008, s. 113) Diskriminace na základě věku se tedy netýká pouze starších lidí nebo starší generace obecně, ačkoli původně bral ageismus v potaz pouze starší osoby spojené se senilitou a stářím. Ale stejně tak se s diskriminací a znevýhodňováním právě kvůli věku mohou setkat i generace mladší. Tato forma věkové diskriminace se může podle Farkové zejména dotýkat čerstvých absolventů škol, kteří mohou být diskriminováni pro svůj velmi nízký věk (Farková, 2009, s. 100).

2.2.Zdroje ageismu

Z čeho ageismus vychází a jaké jsou jeho zdroje, stanovila Vidovičová podle Palmoreho (1999) a to do tří skupin: Individuální zdroje, sociální zdroje a zdroje kulturní (Palmore in Vidovičová, 2008, s. 120). Do zdrojů individuálních je prvně řazen strach ze stárnutí a smrti, přičemž údajně je

zdrojem těchto obav neinformovanost a neznalost o procesu biologického stárnutí. Dále také proto, že stáří v lidech vzbuzuje strach, neboť smrt a stáří je viděno jako synonymum a smrt je vnímána nepřátelsky k sobě samému (Kastebaum in Tošnerová, 2002, s. 12). Dalšími ze zdrojů bývají uváděny frustrace, agrese (jedinec si vybíjí svou zlost na určitou skupinu lidí), či obavy z nesoběstačnosti a pozbývání fyzické přitažlivosti (Brzáková Beksová, 2014, s. 13). V neposlední řadě může být za zdroj ageismu na individuální rovině považována také racionalizace, kdy si lidé k určitému jednání připisují racionální motivy, zatímco potlačují uvědomění o motivech skutečných. V tomto případě se může jednat např. o situace, kdy zaměstnavatel může mít řadu racionálních důvodů, proč upřednostnit třicetiletého zaměstnance před šedesátiletým (Macnicol in Vidovičová, 2008, s. 124).

Na rovině sociálních zdrojů ageismu se v první řadě může jednat o rozvoj technologií a modernizaci společnosti, v jejichž důsledku se stále snižuje poptávka po pracovní síle starších osob a to zejména kvůli údajným zastarávajícím dovednostem a schopnostem. Dalším ze zdrojů mohou být hodnoty moderní společnosti kladoucí důraz primárně na výkonnost či úsilí, což může starší osoby stavět do nepříjemné pozice. V neposlední řadě může být sociálním zdrojem ageismu konflikt hodnot, který předpokládá, že starší jedinci zastávají hodnoty odlišné od hodnot lidí mladší generace (Vidovičová, 2008, s. 129). Stejně tak ale mohou být ageisticky vnímáni lidé mladší generace, jejichž hodnoty starší generace nepovažuje za správné či vyhovující. Nakonec sem lze zařadit i tzv. efekt kohorty, který vzniká v rámci odlišné socializace těchto kohort v rozdílných podmínkách. Např. hodnoty vštěpované v průběhu socializace dětem v dnešní době se budou zřejmě lišit od těch hodnot, na které byl kladen důraz u jejich prarodičů. Tyto vzniklé rozdíly mezi jednotlivými generacemi mohou způsobit konflikt hodnot a být označeny jako mezigenerační propad (Palmore in Hrozenská, Dvořáčková, 2013, s. 55).

Posledním zdrojem ageismu jsou zdroje kulturní, které obsahují hodnotový systém, jazyk (pohrdavá jména pro osoby ve vyšším věku), mediální kulturu (prezentace seniorů v médiích – např. senioři vyznačující se problémem inkontinence), dále také umění či literatura (Vidovičová, 2008, s. 125).

2.3. Důsledky ageismu v pracovním prostředí

Důsledky ageismu se vyskytují v mnoha rozmanitých oblastech společnosti. Hojně se s ageismem mohou lidé setkat právě ve sféře pracovního trhu, neboť v pracovním prostředí se věková diskriminace dotýká všech věkových kategorií. Může se projevit jak u starších lidí, kteří jsou společností považováni za nevýkonné, tak stejně u lidí mladých, např. čerstvých absolventů, kteří sice mají dost kompetencí a znalostí pro výkon příslušné pracovní pozice, nicméně jsou omezováni kvůli nedostatečným zkušenostem.

Diskriminační přístup se může projevit např. v inzerátech s nabídkami práce, pracovním nepovýšení v zaměstnání kvůli příliš vysokému či nízkému věku, přidělování odlišné práce nebo třeba rozdílném finančním ohodnocení. Jak uvádí Vidovičová podle Glover a Branineho (2001), tak ageismus je přítomen ve všech fázích zaměstnanosti, a sice v inzerátech, v organizačních strukturách, ve výběru a rozmisťování pracovních sil a pracovních úkolů, v hodnocení výkonu a plánování kariéry, v odměňování i zaměstnaneckých výhodách, v povýšení, či ukončení pracovní činnosti (Glover & Branine in Vidovičová, 2008, s. 168). Ačkoli je zákaz diskriminace zakotven mj. i v zákoníku práce, velmi těžko je diskriminační jednání prokazatelné.

Jak je uvedeno výše, zaměstnatelnost osob může být kritická pro různé věkové kategorie. Největší pozornost v souvislosti s ageismem je věnována lidem starším padesáti let, kdy jsou tito lidé považováni za jednu z nejhůře zaměstnatelných skupin osob. Šťastná ve své knize poukazuje na to, že lidé

starší 50 let se řadí mezi cílové skupiny uchazečů o zaměstnání zařazené do nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti (Šťastná, 2016, s. 69). Tito lidé jsou vnímání negativně pro jejich malou výkonnost, nevzdělatelnost, neschopnost učit se novým věcem či nízkou adaptabilitou, čímž se projevují předsudky a stereotypizace lidí vůči příslušníkům tohoto věku. Také výzkum Vidovičové poukazuje na to, že třetina Čechů má zkušenost s tím, že právě vysoký věk byl důvodem pro nepřijetí do zaměstnání (Vidovičová, 2008, s. 168-169). Přestože tento výzkum již není aktuální a vztahoval se k situaci s nezaměstnaností před několika lety, stále dnes je tento věk nepreferovanou věkovou kategorií pro přijetí do zaměstnání, na což je také poukázáno v praktické části této práce.

Mladým uchazečům o zaměstnání bývá naopak vytýkána nízká míra loajality a při získávání pracovního místa se potýkají s neúspěchem kvůli nedostatečným zkušenostem a praxi. Což tvrdí i Svobodová, podle níž zaměstnavatelé praxi a zkušenosti vyžadují (Svobodová, 2015, s. 23). Nejen čerství absolventi, kteří jsou považováni za ohroženou skupinu uchazečů o zaměstnání, ale také všichni uchazeči do 30 let věku bez praxe jsou považováni za cílovou skupinu uchazečů o zaměstnání, která je zařazena do nástrojů Aktivní politiky zaměstnanosti (Šťastná, 2016, s. 69). Právě důraz firem kladený na několikaletou praxi snižuje šance drtivé většiny mladých a schopných uchazečů najít si zaměstnání. Této situaci s požadavky kladenými na zkušenosti a praxi by měla být věnována větší pozornost, a to právě proto, aby měli absolventi a mladí uchazeči stejné možnosti na získání pracovní pozice jako kterákoli jiná věková kategorie. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí je pro zabránění hromadění nezaměstnatelných absolventů doporučováno, aby jedním z řešení byla spolupráce podniků se školami. (MPSV, 2015)

SHRNUTÍ

Tato kapitola byla zaměřena na vymezení definice ageismu, dále také jednotlivých zdrojů ageismu, tedy z čeho ageismus vychází. Nakonec

pojednávála o důsledcích ageismu v pracovním prostředí a bylo v ní zmíněno, které věkové kategorie jsou v zaměstnání nejvíce ohroženy. Jak je uvedeno na úvodu této kapitoly, bylo nutné ji zde zařadit z důvodu, že v praktické části této práce se zabývám srovnáváním jednotlivých věkových kategorií při přijímání do zaměstnání a tím, která kategorie je nejvíce ohrožena diskriminačním jednáním na základě věku. Proto bylo relevantní kapitolu o ageismu do této práce zařadit. Následující kapitola se věnuje diskriminaci v pracovním prostředí.

3. Diskriminace v pracovním prostředí

Třetí kapitola se zabývá obecně diskriminací v pracovním prostředí, tedy za co lze a nelze považovat diskriminaci na pracovišti a jaké jsou její možné podoby. Dále je vymezena diskriminace absolventů škol jakožto nejhůře zaměstnatelných skupin osob ucházejících se o práci, přičemž toto tvrzení je uvedeno v předcházející kapitole. Kapitola je zakončena podkapitolou zaměřující se na diskriminaci v přístupu k zaměstnání, a to v případě pracovní inzerce a poté samotných pracovních pohovorů. Protože se tato práce zabývá věkovou diskriminací při přijímání zaměstnanců, tedy diskriminací v pracovním prostředí, bylo nutné zde zařadit kapitolu týkající se diskriminace v pracovním prostředí.

3.1. Diskriminace na pracovišti

Diskriminace v pracovním prostředí je stále aktuální téma. Neumožnit zaměstnancům stejné podmínky na pracovišti bývá zpravidla v důsledku jejich věku, který je spojován s předsudky a kategorizací jednotlivých zaměstnanců. Co se týče vymezení diskriminace v pracovním prostředí, tak za takovou diskriminaci lze považovat jakékoli rozlišování, vyloučení, znevýhodňování či upřednostňování založené na diskriminačních znacích, přičemž cílem je ohrožit nebo vůbec neumožnit shodné možnosti zaměstnanců nebo stejné zacházení s nimi v pracovněprávních vztazích (Fialová, Spoustová, Havelková, 2007, s. 4). Podle ombudsmanky Anny Šabatové je diskriminace kvůli věku na trhu práce nejčastějším diskriminačním důvodem, jak je již zmíněno výše. V dnešní době personalisté už vědí, že se nemají ptát například na rodinný stav či počet dětí a podle Anny Šabatové by se měli naučit nepokládat otázky týkající se věku. Ombudsmanka uvádí, že se setkává s řadou případů, kdy si personalisté a zaměstnavatelé dovolují chovat se vůči lidem diskriminačně kvůli věku. Uvádí příklad jedné agentury, která se zabývala zprostředkováním zaměstnání, a dotazníky se u

ní vyplňovaly elektronickou formou. Jednou z kolonek bylo udání věku uchazeče, a pakliže uchazeč odmítl odpovědět, systém ho nepustil dál a uchazeč byl automaticky vyřazen. A právě to je ukázka diskriminace (i60, 2015)

Je nutno si však také stanovit, v jakých případech se o diskriminaci v pracovním prostředí nejedná. Ne každé jednání má totiž diskriminační charakter, proto je potřeba uvést případy, kdy odlišný přístup k zaměstnancům není považován za diskriminační a kdy tento přístup nemá již zmíněný diskriminační charakter. Podle Spoustové se v přístupu k zaměstnání za diskriminaci nepovažuje rozdílné zacházení z důvodu věku, kdy je požadována podmínka minimálního věku, která je pro výkon zaměstnání nezbytná. Dále také pokud je pro řádný výkon zaměstnání potřebné odborné vzdělání, které je nepřiměřeně dlouhé a to vzhledem k předpokládanému dni odchodu osoby, která se uchází o zaměstnání, do důchodu (Spoustová, Králíková-Lužaić, Fialová 2008, s. 17). Za diskriminaci se také nepovažuje odlišné zacházení související se stanovením rozdílného důchodového věku v závislosti na pohlaví.

3.2. Věková diskriminace absolventů na trhu práce

Čerství absolventi škol spadají do jedné z nejrizikovějších skupin ekonomicky aktivních obyvatel, která se poměrně špatně uplatňuje na trhu práce. Jejich nezaměstnanost může být ovlivněna jednak celkovou ekonomickou situací v zemi, celkovou nezaměstnaností, stavem nabídky pracovních míst, ale také příliš nízkým věkem či nízkou mírou zkušeností (národní ústav pro vzdělávání, 2015). Vůči ostatním uchazečům o zaměstnání mohou sice být znevýhodněni v určitých aspektech, jako je například nedostatek praxe, chybějící pracovní návyky či minimum zkušeností z reálného pracovního prostředí, ale je nutné brát v potaz přednosti, kterými mohou konkurovat. Při hledání pracovního místa mohou nabídnout aktuální

odborné znalosti, nové či efektivnější přístupy, znalost cizích jazyků, IT dovednosti či větší pracovní flexibilitu.

Absolventi škol budou vždy jednou z nejrizikovějších skupin obyvatel na trhu práce. Stále jim bude vytýkán příliš nízký věk, v důsledku něhož budou absolventi kategorizováni jako méně zodpovědní, málo zkušení a s nedostatkem praxe. Jak také zmiňuje Buchtová, tak absolventi středních a vysokých škol při ucházení o jejich první zaměstnání budou vždy znevýhodněni kvůli chybějícím zkušenostem, pracovním návykům a v neposlední řadě pracovním kontaktům, které by mohly usnadnit lepší orientaci na trhu práce (Buchtová a kol., 2002, s. 110).

3.3. Příklady diskriminace v přístupu k zaměstnání

3.3.1. Pracovní inzerce

Velmi často se lidé mohou setkat s diskriminací, která je přímo uvedená v inzercích s nabídkami práce. Jestliže charakter zaměstnání neospravedlňuje vyžadování určitého věku (například obsazení do určité divadelní role), pak zaměstnavatel nesmí vyloučit žádného z potenciálních zaměstnanců. Avšak velmi často obsahují inzeráty s nabídkami práce neopodstatněné požadavky, které mohou některé uchazeče vylučovat ať už na základě jejich věku, pohlaví či jiných charakteristik. Takovým příkladem může být formulace inzerátu typu „...hledáme recepční ve věku 25-30 let.“ V dnešní době se však s takto otevřenou a explicitní formou inzerátu mohou lidé setkávat velmi málo. Jak uvádí Jandourek: „V poslední době se v inzerátech již neuvádějí konkrétní požadavky na věk uchazeče – tedy otevřená diskriminace na základě věku. Začala se však objevovat určitá forma věkové diskriminace uváděním toho, že jde o práci v mladém, dynamickém kolektivu. Tím se starším lidem naznačuje, že by na pracovišti byli cizorodým prvkem.“ (Jandourek, 2011, s. 98) Nicméně je v tomto případě obtížnější prokázat, že má inzerát diskriminující charakter. Takto nepřímo

může být tedy použita diskriminující formulace typu: „hledáme člena do mladého, dynamicky se rozvíjejícího týmu...“, „do mladého kolektivu hledáme...“, „práce v mladém kolektivu“ apod. V těchto příkladech je patrné, že se zde vyskytuje rozdílné zacházení s uchazeči o zaměstnání z důvodu věku. Jestliže zaměstnavatel v inzerátu formuluje požadavek absolutní časové flexibility, maximálního pracovního výkonu a zdůrazňuje pojmy jako „dynamický“ či „mladistvý“, je možné předpokládat, že bude do pracovního týmu upřednostňovat mladé zaměstnance, čímž se dopouští diskriminačního jednání. Opačným příkladem může být požadavek nepřiměřené doby praxe. Jestliže zaměstnavatel požaduje několikaletou praxi, je zřejmé, že chce eliminovat uchazeče v mladém věku. Takto koncipované inzeráty mohou znít následovně: „Požadujeme min. 10 let praxe na pozici...“, „...požadujeme min. 20 let praxe na pozici řidiče...“ atp. Ačkoli zákon o zaměstnanosti zakazuje činit pracovní nabídky s diskriminačním charakterem, tyto nabídky zaměstnání se stále vyskytují (Hubálek, Štěpánková, Zamboj, 2008, s. 34).

3.3.2. Přijímací pohovory

Dalším z případů, kde se může vyskytovat diskriminační jednání v přístupu k zaměstnání, je přijímací pohovor. V praxi poměrně často dochází k diskriminačnímu jednání při přímém osobním kontaktu uchazeče se zaměstnavatelem. Nejdříve si zaměstnavatelé prověřují splnění stanovených požadavků, které se mohou týkat například dosaženého vzdělání, praxe v oboru, patřičných schopností a dovedností, případně dalších kvalifikačních předpokladů. Následně se při pracovním pohovoru zaměstnavatelé často ptají na takové informace, jejichž vyžadování je v rozporu se zákonem o zaměstnanosti (obvykle to mohou být otázky týkající se budoucího mateřství, zajištění péče o děti, věku apod.). V momentě, kdy jsou uchazeči položeny tyto otázky, má právo vyžadované informace neposkytovat a na tyto otázky neodpovídat, což je v zcela v souladu se zákonem. Avšak toto otevřené

odmítnutí by mohlo být zaměstnavatelem vnímáno negativně a uchazeč by mohl ztratit šanci na přijetí. Z toho důvodu je vhodné reagovat na tyto otázky co nejméně konfrontačně, např. snažit se zjistit, proč jsou tyto údaje a informace potřebné. Jestliže zaměstnavatel odpoví, že bez těchto informací nemůže uchazeče přijmout, dotyčný by se měl obrátit na příslušný úřad práce s podnětem ke kontrole. Avšak Hubálek tvrdí, že zaměstnavatelé zpravidla nesdělí, že důvodem nepřijetí příslušného uchazeče byl například jejich věk, povinnosti k rodině, anebo pohlaví. Pouze jej odmítnou, protože dle zákona nejsou povinni sdělit důvodu odmítnutí (Hubálek, Štěpánková, Zamboj, 2008, s. 21). Takto tedy dojde k diskriminačnímu jednání a prokázání takového jednání je v praxi velmi obtížné, a to zejména i z důvodu, že k němu dochází bez přítomnosti dalších osob.

SHRNUTÍ

V této kapitole byla tedy shrnuta možná diskriminace v pracovním prostředí, kde bylo uvedeno, za co je za diskriminaci považována a co ne. Dále byla pozornost věnována absolventům škol jakožto jedné z nejvíce ohrožených skupin osob při ucházení o zaměstnání. Toto tvrzení bylo v této kapitole potvrzeno a znovu poukázáno na to, že čerství absolventi mají potíže s nalezením zaměstnání a to zejména pro absenci pracovních zkušeností, čemuž se pak věnuje i praktická část této práce. Nakonec kapitola pojednávala o tom, jak se projevuje diskriminace v pracovní inzerce a také při pracovních pohovorech. Jak již bylo zmíněno v úvodu kapitoly, tak vzhledem k tématu práce týkající se diskriminace v pracovním prostředí, konkrétně při přijímání zaměstnanců, bylo nezbytné umístit zde kapitolu, která pojednává o diskriminaci v pracovním prostředí.

4. Age management a diversity management

Další kapitola je věnována řízení a správnému sestavování pracovních týmů s ohledem na věk a věkovou diverzitu. V první řadě jsou v této kapitole vymezeny pojmy týkající se diverzity a věkové diverzity, dále je pozornost věnována vymezení pojmu age management, včetně stanovení jeho zásad. Dále diversity management související s rozmanitostí a odlišností na pracovišti a nakonec je kapitola zakončena věkovou diverzitou na pracovišti. Tato kapitola je zde zařazena z toho důvodu, aby bylo teoreticky vymezeno a ukotveno, jaké jsou zásady při sestavování pracovních týmů, jaké výhody přináší věková rozdílnost na pracovišti, jaká jsou doporučení pro dosažení nejvyšší efektivity na pracovišti, a nakonec také proto, abych se mohla opřít o poznatky související s diverzitou v mé praktické části a porovnat aktuální stav s tím, co doporučuje odborná literatura.

4.1. Diverzita a věková diverzita

Pojem diverzita neboli česky různorodost lze chápat jako nějaké akceptování a uznání rozdílů mezi jednotlivými lidmi a to s ohledem na aspekty jako je věk, gender, fyzické schopnosti, společenský status, etnická příslušnost, náboženské vyznání, zkušenosti atd. Základem diverzity je tedy uznání rozdílnosti. Vzhledem k současnému multikulturnímu prostředí, v němž se lidé nacházejí a žijí, je diverzita neoddělitelnou součástí. Stejně tak v pracovním prostředí je diverzita neodmyslitelnou součástí firemních programů a firmy si uvědomují, že diverzita otevírá nové možnosti na pracovních trzích (absolvent, 2017). Diverzita samotná tedy nevychází pouze z respektování, uznávání a oceňování lidské různorodosti, ale také pomáhá k překonání bariér mezi lidmi, které vycházejí z předsudků. Díky této diverzitě lze pak využít tyto diference ve firmě, kde mohou přinést prospěch nejen firmě, ale i zaměstnancům. Současně se také diverzita rozšiřuje

v důsledku mezinárodního trhu práce a s tím související pohyb pracovních sil, jak uvádí Šubrt. „Diverzita se rozšiřuje také v souvislosti s mezinárodním trhem práce. Pohyb pracovních sil je žádoucím procesem z důvodů ekonomických i dalších. Je proto nutné se tomuto trendu přizpůsobit a využít jej.“ (Šubrt a kol., 2014, s. 302)

Nejen diverzita obecně, nýbrž i věková diverzita je důležitou součástí firemních programů při personálních činnostech a řízení na pracovišti. Věková diverzita se tedy zaměřuje na rozvoj pracovní síly složené z různorodých věkových skupin, a to za účelem podpory kreativity a inovativnosti prostřednictvím mezigenerační výměny znalostí a zkušeností. Podle Ministerstva práce a sociálních věcí věková diverzita na pracovišti poukazuje na to, že věková rozmanitost v pracovním týmu nezpůsobuje neshody a nižší efektivitu, jak se někteří zaměstnavatelé domnívají, ale naopak pomáhá zlepšovat výkonnost. (MPSV, 2015)

4.2. Age management

Věková diskriminace se na trhu práce stále objevuje a zaměstnavatelé stále vyžadují znalost věku uchazeče při přijímání do zaměstnání. Doposud dochází k situacím, kdy je preferován buď vyšší věk s patřičnými zkušenostmi anebo naopak věk mladistvý s očekávanou flexibilitou a schopností učit se novým věcem. Nicméně je nutno brát v potaz, že pracovní týmy by měly být sestaveny z různorodých věkových kategorií a pracovníci mající na starost přijímání a řízení pracovníků by měli klást důraz na věkovou rozmanitost svých pracovníků a řídit se zásadami age managementu.

Definici age managementu lze nejjednodušeji interpretovat jako řízení pracovníků s ohledem na věk a schopnosti s potenciálem zaměstnanců. Podle zásad age managementu by se při sestavování pracovního týmu měl klást důraz na heterogenitu skupiny, její věkovou rozmanitost a věkovou diverzitu. V rámci age managementu by se dále mělo bojovat s věkovými bariérami a věkovou diskriminací na pracovišti (a to i při výběru pracovníků), pracovat

s pracovníky všech věkových skupin. Age management tedy představuje vytvoření podmínek pro plnohodnotné uplatnění všech věkových kategorií. „Age management je především zaměřen na boj proti diskriminaci na základě věku a nezaměstnanosti, na podporu adekvátního řízení lidských zdrojů, zajištění vhodných pracovních podmínek, které poskytují celoživotní přístup k práci a celoživotní vzdělávání. Opatření ke zlepšení uplatnitelnosti a zaměstnatelnosti, která poskytují výhody pro všechny věkové skupiny, muže i ženy, a všem zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání“ (Kuperus 2001 in Novotný a kol., 2015, s. 56). Hlavním principem je, aby měl každý pracovník možnost využít svůj potenciál a nebyl žádným způsobem znevýhodněn kvůli svému věku. V současné době je tento pojem nejvíce spojován se stárnoucími pracovníky, což ale není podle Bláhy zcela správný výklad, vzhledem k tomu, že opatření age managementu směřuje ke všem skupinám pracovníků. (Bláha, Čopíková, Horváthová, 2017, s. 188) Věkové složení zaměstnanců by tedy mělo být co nejvíce rozmanité a všem lidem bez ohledu na jejich věk by měly být poskytovány rovné šance na pracovní uplatnění. K tomuto by mělo sloužit právě řízení podle zásad age managementu, kterými jsou dobré znalosti o věkovém složení firmy, pochopení pro rozmanitost a individualitu zaměstnanců, spravedlivé postoje bez ohledu na věk a v neposlední řadě práce s věkem a rozvojem zaměstnanců ve firmě. Řízením podle těchto zásad a obecně dle age managementu by se mělo předejít případné hrozbě věkové diskriminace.

4.3. Diversity management

Aby byl v pracovním prostředí možný celkový přístup zaměřený na rozmanitost a diverzitu, byl prospěšný a vedl k efektivitě, je důležitá implementace diversity managementu. Celá koncepce diversity managementu vychází z přirozené různorodosti společnosti a usiluje o rovné příležitosti, rovné zacházení a o předcházení diskriminace. Diversity management souvisí především s řízením v pracovních týmech a je to obecně

způsob aktivity a řízení, který se zaměřuje na diferenciaci pracovníků na pracovišti a snaží se o maximalizaci výhod, které diverzita přináší. Podle diversity managementu působí diverzita na kreativitu, inovaci a pozitivním způsobem ovlivňuje rozhodovací procesy a řešení problémů na pracovišti, čímž dochází ke zlepšení výkonů jednotlivců a firmy. Celé toto pojetí se snaží o využití diverzity tak, aby byla prospěšná jak firmě, tak i zaměstnancům. Pro lepší uvedení koncepce diversity managementu je použita definice Kleina, která zní následovně: „*Diversity management je aktivní, vědomé vytváření strategického, hodnotově orientovaného komunikačního a řídicího procesu orientovaného na budoucnost, spočívajícího v akceptaci a využití určitých rozdílů a podobností jako potenciální hnací síly organizace. Tento proces v organizaci vytváří přidanou hodnotu.*“ (Keil a kol., 2007, s. 7)

Díky diversity managementu se tedy využívají osobní vlastnosti a schopnosti pracovníků, a to za účelem dosažení stanovených cílů. Princip diversity managementu tedy spočívá v individuálním a specifickém způsobu myšlení a výkonu různých zaměstnanců, který napomáhá k efektivnějším, kreativnějším, a inovativnějším řešením a pohledům na ně.

4.4.Diverzita na pracovišti

Co se týče diverzity a jejího působení v organizacích a pracovním prostředí, tak spočívá v různosti individuí a mnohosti lidských potenciálů, které lze využít pro úspěšné fungování na trhu práce, a také pro lepší konkurenceschopnost. Rozmanitost v pracovním prostředí a její účinky na pracovní výkon jsou vnímány jako prospěšné, ať už je tato rozmanitost z hlediska národnosti, pohlaví, věku či sociálního postavení. „*Diverzita je spojena s týmovými inovacemi, a to jak v oblasti orientované na vztahy, tak v oblasti orientované na úkol. Týmy, které jsou vytvořeny z velmi rozdílných lidí (pohlavím, kulturou, věkem, organizačním postavením apod.), jsou kreativnější a inovativnější než ty, jejichž členové jsou si podobní.*“ (Franková, 2011 s. 130) V pracovním

prostředí by tedy měli být zastoupeni lidé vzájemně heterogenní, tedy ženy i muži, místní i cizinci, mladší i starší apod. Tento celkový přístup přispívá k tomu, že různorodost v týmu je prospěšná a nikoli škodlivá. Je důležité uvědomit si potenciál těchto různorodých týmů, které se skládají z lidí s různým věkem, různými zkušenostmi, náhledem na svět. Různí členové jednoho týmu se díky vzájemné diverzitě mohou obohacovat, vycházet z různých zkušeností a stavět na nich, mohou obohacovat celý tým rozdílnou povahou, kreativitou, sociálními kontakty, jinými zkušenostmi apod.

Tyto heterogenní týmy dosahují lepších výsledků než týmy homogenní, kde lidé vychází ze stejných znalostí a zkušeností a představ a dochází k velmi podobným náhledům na určité situace a problémy (absolvent, 2017). Kislíngerová ve své publikaci uvádí, že stále existují praktické kroky personálního řízení, které usilují o maximální homogenitu v organizacích, kdy koncepce organizační kultury předpokládá, že tato organizační kultura je díky homogenizaci vnitřního prostředí firmy účinnější, efektivnější a silnější. Ovšem takový přístup nezajišťuje slibovanou efektivitu, neboť lidé v homogenním týmu postrádají nový a širší pohled na danou problematiku a nemají dlouhodobou perspektivu. *„Diverzita zvyšuje potenciál kreativity pracovních skupin a týmů a nacházení nových řešení. Je to z důvodu existence širšího spektra pohledů, názorů a nápadů členů heterogenních skupin, menšího tlaku na skupinové myšlení, rozmanitějšího definování problémů, vzniku většího počtu alternativ, lepších řešení a prověřenějších rozhodnutí.“* (Kislíngerová a kol., 2008, s. 173) Hlavním smyslem diverzity je tedy vytvoření takové firemní kultury, která dá všem jedincům možnost uplatnit jejich rozdílné pohledy, schopnosti, kreativitu, myšlení, apod.

SHRNUTÍ

V této kapitole byly vymezeny základní pojmy týkající se diverzity a věkové diverzity, dále age managementu a diversity managementu. Kapitola byla zakončena podkapitolou týkající se diverzity na pracovišti. Age

management byl vymezen jakožto řízení s ohledem na věk samotný a diversity management jakožto řízení s ohledem na rozdílnosti a odlišnosti na pracovišti. Je třeba, aby při sestavování a řízení pracovních týmů a pracovníků docházelo dle zásad age i diversity managementu a aby byly oba tyto typy spolu v souladu. Jak je uvedeno v této kapitole, tak díky tomuto dojde na pracovišti k co největší efektivitě, neboť bude docházet k celé řadě kombinací odlišných názorů, postojů, myšlení a podobně. Zároveň však díky tomu dojde k předcházení diskriminaci na pracovišti.

5. Management

Poslední kapitola pojednávající o oblasti managementu se orientuje na vysvětlení pojmů jako je management a manažer, na úlohy vedoucích pracovníků a nakonec na jejich požadované kompetence. Vzhledem k tomu, že cílem práce je porovnat, která věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací při přijímání pracovníků na manažerské pozice, je třeba si tyto pojmy teoreticky ukotvit. A to také včetně stanovení příslušných kompetencí, které jsou pro řídicí pracovníky žádoucí. Z těchto stanovených kompetencí uvedených v teoretické části práce, jejichž vymezení vycházelo z odborné literatury, jsem vycházela při sestavování dotazníků, kdy jsem vybrala šest nejdůležitějších vlastností pro výkon manažerské pozice.

5.1. Definice pojmu management

Management je dynamický stále se rozvíjející obor, který nelze snadno a jednoznačně vymežit. Stejně tak i složitost a obtížná uchopitelnost tohoto procesu má za následek existenci celé řady definic, přičemž ho žádná z těchto definic nedokáže vymežit zcela komplexně. Co se samotného výrazu týče, management je možno považovat za ekvivalent českého výrazu řízení, přičemž management je řízením jednotlivců a skupin v organizacích (Blažek, 2014, s. 12). Toto řízení je dnes považováno za nezbytnou součást chodu každé organizace, ať už se jedná o řízení celé jednotky anebo jen jednotlivých činností.

Podle Blažka se jedná o proces mezi tzv. řídicím subjektem a řízeným objektem vedoucí k dosahování vytyčených cílů. *„Management je procesem, který probíhá mezi jednotlivcem, resp. skupinou, který(á) řídí, tj. řídicím subjektem, a jednotlivcem či skupinou, který(á) je řízen(a), tj. řízeným objektem. V rámci tohoto procesu řídicí subjekt vytyčuje cíle a prostřednictvím vzájemného působení řídicího subjektu a řízeného objektu je ... vymezeno takové chování, kterým jsou vytyčené cíle*

efektivně dosahovány.“ (Blažek, 2014, s. 12) Podle Vebera v sobě management dále zahrnuje i prvky umění, které souvisejí s individuálními schopnostmi manažerů. Za toto umění lze považovat organizační schopnosti manažerů, umění jednat s lidmi, umění vystupování, schopnost kvalifikovaného rozhodování, umění vytvářet podnikové vize či vytyčit příležitosti tam, kde ostatní vidí jen chaos (Veber, 2009, s. 22). Management je tedy možno nejobecněji charakterizovat jako souhrn činností, které je nutno udělat pro to, aby byl zajištěn chod celé organizace.

Výrazem management lze označit nejen samotnou činnost řízení, ale také skupinu řídicích pracovníků, kteří management provádějí, jde tedy o jakousi personifikaci pojmu management. A stejně jako v případě výrazu managementu existuje český ekvivalent řízení, tak i pro výraz manažer existuje česká paralela, a sice vedoucí nebo řídicí pracovník, který je vymezen v následující kapitole.

5.2. Manažer a jeho povinnosti

Za vedoucího pracovníka, čili manažera, je považován člověk, kterému je svěřen tým pracovníků a s jehož pomocí realizuje vytyčené cíle. V současné době se však označení pracovní pozice „manažer“ užívá čím dál častěji, a to i navzdory skutečnosti, že tato pozice a práce s ní spojená nemá s řízením nic společného. Toto tvrzení uvádí i Pilařová, podle níž mnoho firem využívá tohoto názvu, aby nalákaly nové zaměstnance. *„V dnešní době je manažerem nazýván „kdekdo“, ačkoliv obsah jeho práce nemá s řízením nic společného. Mnoho firem využívá tohoto atraktivního názvu pracovních pozic, aby nalákaly nové zaměstnance. Ti však mnohdy vykonávají pouze odborné činnosti, nikoliv manažerské.*“ (Pilařová, 2016, s. 7) Samotný pojem manažera definuje Veber jako profesi, ve které pracovník na základě zvolení, jmenování, pověření či zmocnění realizuje řídicí činnosti, pro které je vybaven patřičnými kompetencemi (Veber, 2006, s. 17). Jedná se tedy o specifickou skupinu

pracovníků, jejichž hlavním úkolem je kontrola pracovních činností, organizace, rozdělování úkolů, kontrola jejich plnění, dosahování výsledků a v neposlední řadě vedení ostatních pracovníků organizace, přičemž požadovaných výsledků je dosahováno právě prostřednictvím lidí. Manažer musí dále zvládnout a uplatnit manažerské praktiky, techniky a metody, a díky nim zvládnout rutinní manažerské chování v různých situacích.

Povinnosti a úkoly manažerů vymezuje také zákoník práce, podle kterého jsou vedoucí pracovníci povinni:

- „a) řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkonnost a pracovní výsledky,*
- b) co nejlépe organizovat práci,*
- c) vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci,*
- d) zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle tohoto zákona,*
- e) vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců,*
- f) zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů,*
- g) zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.“ (Česko, zákon č. 262/2006a Sb., §302)*

Za manažera lze tedy podle zmíněných definic považovat takového pracovníka, který díky patřičným a příslušným kompetencím, schopnostem, dovednostem a vlastnostem dosahuje stanovených cílů organizace a to prostřednictvím lidí, které řídí a vede. Úkolem manažera je efektivně řídit, organizovat, vést, kontrolovat a to vše za přítomnosti efektivního rozhodování a komunikace. Následující podkapitola bude tedy věnována potřebným kompetencím pro výkon manažerské pozice.

5.3.Kompetence manažera a jejich dělení

Existuje celá řada požadavků, která je kladena na pracovníky na manažerských pozicích. Po vedoucích pracovnících jsou vyžadovány odborné a teoretické znalosti, odpovídající vzdělání, znalosti z oblasti managementu, příslušné povahové rysy, postoje a v neposlední řadě dostatečné zkušenosti. Toto tvrzení uvádí i Váchal, podle kterého musí manažer disponovat rozsáhlými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. *„Vedoucí pracovník se neobejde bez odpovídajícího vzdělání a vlastností získaných prostřednictvím praxe. Nejen že manažer musí mít rozsáhlé teoretické i odborné znalosti, ale zároveň musí disponovat znalostmi z oblasti managementu a vedení lidí.“* (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 108) Navzdory tomu, že k výkonu manažerské pozice jsou důležité různé techniky a nástroje, tak je také důležité neopomíjet schopnosti, jako je tvořivost či umění předvídat. *„Manažer sice využívá různých nástrojů, technik a principů, ale při jejich uplatňování jsou neméně důležité intuice, tvořivost, umění předvídat a případně i v pravou chvíli riskovat. Za tvůrčí čin se pokládá vyhledávání vhodných příležitostí k podnikání, ovlivňování trhu, ustavení schopného týmu atd.“* (Veber, 2009, s. 22)

Vzhledem k rychlosti dnešní doby, která je spojena s narůstajícím stresem, jsou kladeny vysoké nároky také na efektivitu práce ve stresových situacích a na schopnost zvládat stres a zátěž. Z toho důvodu by měl být manažer emociálně stabilní, dominantní a jeho přístup by měl být aktivní s mírou asertivního chování, které mu umožní nenechávat se manipulovat ostatními.

Požadované kompetence vedoucích pracovníků lze rozdělit na tzv. hard a soft skills, přičemž podle Prokopenka je toto rozdělení účelné, neboť vyjadřuje dvě základní stránky pro každého manažera (Prokopenko, Kubr a kol., 1996, s. 25). Hard skills, neboli také tvrdé dovednosti, představují všechny znalosti spojené s uplatňováním manažerských a řídicích praktik, ale také teoretických znalostí a technických dovedností, jako je např. práce se stroji či

výpočetní technikou. Oproti tomu soft skills, neboli měkké dovednosti, tvoří veškeré dovednosti spojené s vedením lidí, se spoluprací s lidmi, se vzájemnou komunikací a schopností zvládat konflikty. Jedná se např. o oblast motivace prostřednictvím vhodně zvolených motivačních nástrojů, či efektivní komunikaci s podřízenými a nadřízenými. Podle Váchala by úspěšný manažer měl disponovat odpovídajícími měkkými i tvrdými dovednostmi (Váchal, Vochozka a kol., 2013, s. 107). Kompetentnost manažera může být dále také vyjádřena popisem jeho znalostí, dovedností, postojů a povahových rysů, přičemž podle Prokopenka je toto nejobvyklejší vymezení kompetencí manažera. Způsobilost manažera vykonávat vedoucí pozici tedy vychází z toho, zda je v těchto dílčích oblastech dostatečně kompetentní. V případě znalostí se jedná o požadovaný soubor znalostí o technologiích organizace, o ekonomickém, podnikatelském a manažerském prostředí, o manažerských koncepcích, systémech, zásadách a metodách. Dále povahové rysy, které jsou vzorcem myšlení, jehož výsledkem je určitý způsob chování osoby v různých situacích. Příkladem vhodných povahových rysů pro řídicího pracovníka může být například pružnost, přizpůsobivost, flexibilita, potřeba moci, dominance, trpělivost, vytrvalost, sebedůvěra a podobně. Co se postojů týče, ty spočívají v cítění a zaujímání stanovisek pro a proti různým otázkám. V managementu jsou postoje predispozice jedince pohlížet na práci, lidi a děje v podnikatelském prostředí určitým způsobem. Tyto postoje manažera se pak odrážejí v jeho chování. Postoje mohou spočívat například v tom, zda manažer preferuje spíše týmovou práci či individualismus. Nakonec jsou to dovednosti, které jsou chápány jako schopnost aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Někdy mohou být za ukazatele kompetencí také považovány zkušenosti (Prokopenko, Kubr a kol., 1996, s. 23-25).

Jak je nastíněno výše, vedoucí pracovník musí být náležitě kompetentní v mnoha oblastech pro výkon manažerské pracovní pozice. Nestačí jen

teoretické znalosti či odpovídající vzdělání, ale neméně důležitými požadavky jsou například dobré organizační schopnosti, analytické schopnosti, logické myšlení, schopnost vést lidi a motivovat je k vyšším výkonům a nakonec také žádoucí povahové rysy.

SHRNUTÍ

V této kapitole byly nastíněny základní pojmy týkající se managementu, tedy definice samotného pojmu management, kdo je to manažer neboli vedoucí pracovník a jaké jsou základní a zásadní úlohy manažera pro výkon vedoucí pozice. Nakonec byly vymezeny a rozděleny příslušné kompetence a požadavky na manažera, které jsou velmi obsáhlé. Ve výzkumné části mé práce se zaměřuji na to, které vlastnosti jsou postrádány u příslušné věkové kategorie, proto bylo důležité si jasně stanovit, co je po vedoucích pracovnících vyžadováno.

PRAKTICKÁ ČÁST

6. Výzkumné šetření

V následující části práce uvádím cíl bakalářské práce a z něj vyvozenou výzkumnou otázku. Následně jsem se zaměřila na vymezení a charakteristiku vybraných metod použitých pro výzkum včetně specifikace výzkumného souboru. Nakonec se věnuji samotným výsledkům šetření a jejich jednotlivé interpretaci a empirickou část práce zakončuji jejím shrnutím.

6.1. Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je porovnat, která věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice a jaké faktory tuto diskriminaci zapříčiňují.

6.2. Výzkumná otázka

V rámci svého výše uvedeného cíle práce jsem si stanovila výzkumné otázky, které zní následovně:

VO: Která věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice?

VO: Jaké faktory zapříčiňují věkovou diskriminaci při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice?

6.3. Použité metody a zpracování dat

Pro účely své bakalářské práce jsem zvolila kvantitativní strategii výzkumu na základě dotazníkového šetření. Dotazník je složen ze sedmi otázek a byl rozeslán do příslušných firem elektronickou formou prostřednictvím emailu. Vzhledem k tomu, že dotazník byl zaměřen na problematiku diskriminace, což může představovat pro některé

zaměstnavatele choulostivé téma, zvolila jsem anonymní dotazník. Díky tomu byla více zajištěna ochota respondentů dotazník vyplnit a také jejich upřímnost při odpovídání. Získaná data jsem následně zpracovala v programu Statistica a to do tabulky četností a kontingenčních tabulek. Z těchto získaných dat a zpracovaných výsledků jsem se snažila zodpovědět si výzkumnou otázku a splnit cíl bakalářské práce.

Diskriminační jednání jsem posuzovala na základě toho, jaké vlastnosti jsou podle zaměstnavatelů žádoucí pro výkon manažerské pozice, a které věkové kategorie příslušné vlastnosti postrádají. Tyto vlastnosti jsem si stanovila jako kritérium diskriminačního jednání a to z toho důvodu, že určité vlastnosti jsou spojovány s určitým věkem, a to právě kvůli předsudkům. Pojem vlastnosti jsem si operacionalizovala jako souhrn schopností, dovedností, kompetencí a povahových rysů. Tyto vlastnosti jsou tedy míněny jako faktory, které zapříčiňují diskriminační jednání. Nakonec při sestavování vlastností, které jsou důležité pro výkon manažerské pozice, jsem vycházela z odborných poznatků stanovených v teoretické části práce.

6.4. Výzkumný soubor

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá diskriminací zaměstnanců při jejich přijímání, tak pro výzkum své bakalářské práce jsem zvolila respondenty na pozici personalistů, kteří mají přijímání zaměstnanců na vedoucí pracovní pozice na starosti. Oslovila jsem personalisty působící ve firmách v oblasti průmyslu na území Zlínského kraje s požadavkem, zda by byli ochotni vyplnit dotazník. Zlínský kraj jsem zvolila z důvodu, že z něj pocházím a proto mám znalost o působících firmách v něm a dále také proto, že je považován za průmyslové město a je zde velké množství výrobních firem.

Na základě dat z Českého statistického úřadu jsem si podle příslušných požadavků vyfiltrovala 180 firem zaměřujících se na průmyslovou výrobu.

Dotazníky jsem rozeslala do každé z těchto firem, přičemž z každé firmy dotazník navrátil jeden personalista. Sběr dat z dotazníku probíhal během měsíce ledna 2018. Z počtu 180 personalistů dotazník vyplnilo 98 respondentů, tudíž návratnost byla 54,4 %.

6.5. Výsledky šetření

V první části interpretace výsledků jsem se zaměřila na to, jaká byla četnost jednotlivých preferovaných věkových kategorií a následně jsem jednotlivé odpovědi porovnávala. Dále jsem se snažila poukázat na případnou spojitost mezi demografickými údaji respondentů a jejich preferencí k příslušné věkové kategorii.

První část:

V níže uvedené tabulce četností je tedy znázorněna četnost odpovědí respondentů, které se týkaly toho, jakou věkovou kategorií by přijali pro výkon manažerské pozice.

Tabulka 1: Preference jednotlivých věkových kategorií

Kategorie	Četnost	Rel. četnost
18-30 let	2	2,04082
31-45 let	76	77,55102
46-60 let	13	13,26531
Nezáleží	7	7,14286

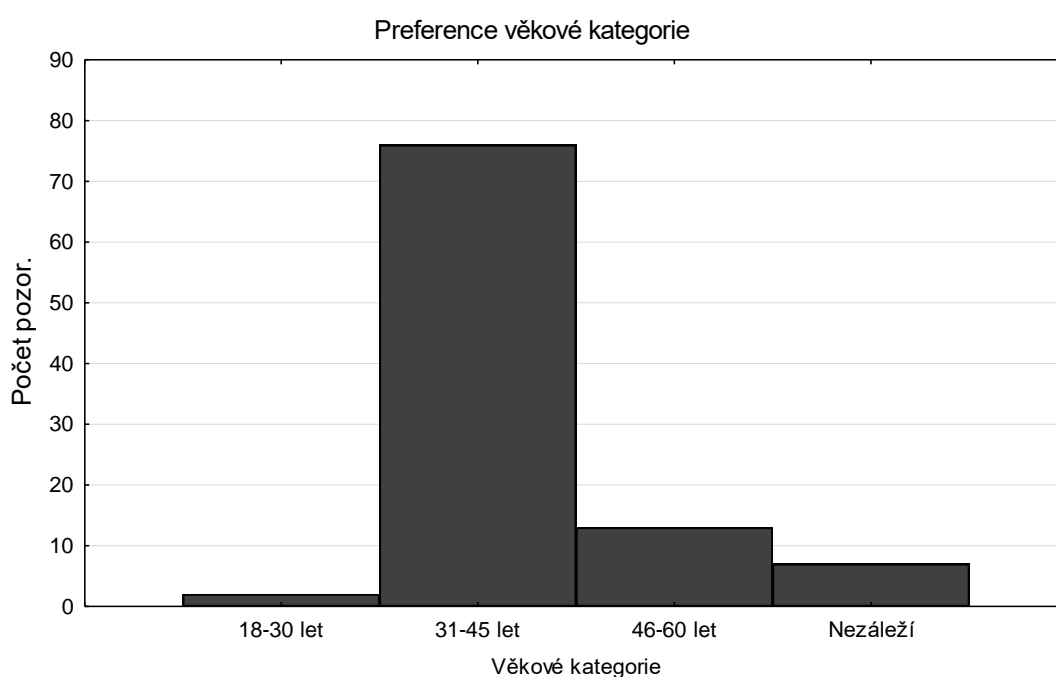
Jak je vidět z uvedené tabulky, z celkového počtu 98 respondentů pouze 2 respondenti zvolili jako preferovanou věkovou kategorii 18-30 let, dále 76 respondentů zvolilo věkovou kategorii 31-45 let, poté 13 respondentů zvolilo kategorii 46-60 let a nakonec jen 7 respondentům na věku nezáleželo. Nejvyšší relativní četnost (77,5 %) podle následující tabulky je tedy u věkové

kategorie 31-45, která je zaměstnavateli nejvíce preferována a nejnižší relativní četnost (2 %) u kategorie 18-30 let. Lze tedy tvrdit, že tato věková kategorie je při přijímání na vedoucí pozice ve firmách působících v oblasti průmyslu nejvíce ohrožena věkovou diskriminací. Dále je z této tabulky patrné, že většina zaměstnavatelů se dopouští diskriminačního jednání, protože jen 7,1 % respondentů zvolilo možnost, že jim na věku nezáleží a zbylých 92,9 % upřednostnilo jednu věkovou kategorii.

Přestože odborná literatura doporučuje sestavení pracovníků z různých věkových skupin a apeluje na věkovou diverzitu a diverzitu obecně, což je uvedeno ve čtvrté kapitole týkající se diverzity na pracovišti, přesto zaměstnavatelé preferují určitou věkovou kategorii a při přijímání zaměstnanců jim záleží na věku.

Pro lepší přehlednost jsem znázornila výsledky četností v histogramu, kde je zřetelně vidět nejvyšší četnost u věkové kategorie 31-45 let a nejnižší četnost u věkové kategorie 18-30 let.

Graf 1: Preference jednotlivých věkových kategorií



Dále jsem se zaměřila na to, zda existuje nějaká souvislost mezi demografickými ukazateli personalistů a tím, jaké věkové kategorie preferovali.

V prvním případě jsem zpracovala kontingenční tabulku, ve které je znázorněna souvislost mezi pohlavím respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií.

Tabulka 2: Souvislost mezi pohlavím respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií

	Preference věkové kategorie	Pohlaví Žena	Pohlaví Muž	Řádk. součty
Četnost	18-30 let	2	0	2
Sloupc. četn.		2%	0%	
Četnost	31-45 let	63	13	76
Sloupc. četn.		76%	87%	
Četnost	46-60 let	11	2	13
Sloupc. četn.		13%	13%	
Četnost	Nezáleží	7	0	7
Sloupc. četn.		8%	0%	
Četnost	Vš.skup.	83	15	98

Jak je vidět v uvedené tabulce, žádná spojitost mezi pohlavím a preferovanou věkovou kategorií není, protože bez ohledu na pohlaví je stále nejvíc preferována kategorie 31-45 let. Ženy tedy volí stejně jak muži. Nezáleží tedy na tom, jakého jsou personalisté pohlaví, protože obě kategorie by volily stejný věk.

V dalším případě jsem zpracovala tabulku týkající se souvislosti mezi vzděláním respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií.

Tabulka 3: Souvislost mezi vzděláním respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií

	Preference věkové kategorie	Vzdělání Vyučen s maturitou	Vzdělání SŠ	Vzdělání VOŠ	Vzdělání VŠ	Řádk. součty
Četnost	18-30 let	0	1	0	1	2
Sloupc. četn.		0%	2%	0%	3%	
Četnost	31-45 let	1	47	2	26	76
Sloupc. četn.		50%	77%	50%	84%	
Četnost	46-60 let	1	7	2	3	13
Sloupc. četn.		50%	11%	50%	10%	
Četnost	Nezáleží	0	6	0	1	7
Sloupc. četn.		0%	10%	0%	3%	
Četnost	Vš.skup.	2	61	4	31	98

Stejně jako v prvním případě je vidět, že souvislost mezi těmito dvěma proměnnými není, neboť bez ohledu na vzdělání respondenta je volena v největším zastoupení střední věková kategorie. Je z tabulky sice vidět, že lidé vyučení s maturitou a s vyšším odborným vzděláním zvolili i starší věkovou kategorii, nicméně je stále 50% zastoupení preference u střední věkové kategorie. Personalisté tedy volí stejnou věkovou kategorii s jakýmkoli vzděláním.

Nakonec jsem vytvořila tabulku znázorňující vztah mezi věkem respondenta a jeho preferencí k věkové kategorii uchazeče.

Tabulka 4: Souvislost mezi věkem respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií

	Preference věkové kategorie	Věk 18-30 let	Věk 31-45 let	Věk 46-65 let	Řádk. součty
Četnost	18-30 let	0	2	0	2
Sloupc. četn.		0%	3%	0%	
Četnost	31-45 let	0	63	13	76
Sloupc. četn.		0%	86%	57%	
Četnost	46-60 let	0	3	10	13
Sloupc. četn.		0%	4%	43%	
Četnost	Nezáleží	2	5	0	7
Sloupc. četn.		100%	7%	0%	
Četnost	Vš.skup.	2	73	23	98

Z této tabulky je zřejmé, že zde jistá souvislost existuje. Všichni příslušníci nejmladší věkové kategorie (100 %) zvolili možnost, že jim na věku nezáleží, nicméně je důležité brát v potaz velikost vzorku, která činí pouhé dva respondenty. Zástupci střední věkové kategorie by zvolili v největším zastoupení (86 %) tutéž věkovou kategorii, a nakonec příslušníci nejstarší věkové kategorie by volili věkovou kategorii střední (57 %) anebo nejstarší (43 %), z věkové kategorie 18-30 let by nevolili nikoho. Lze tedy z této tabulky usuzovat, že na věku zaměstnavatele závisí jeho preference k příslušné věkové kategorii, protože zaměstnavatelé určitého věku volí odlišné věkové kategorie jako preferované.

Z těchto výsledků je také možno se domnívat, že k diskriminačnímu jednání bude stále docházet, neboť příslušníci určité věkové kategorie budou vybírat stále ty stejné uchazeče o zaměstnání pro výkon manažerské pozice do firem v oblasti průmyslu a budou mít stále předsudky vůči ostatním věkovým kategoriím.

Druhá část:

Ve druhé části výsledků tohoto výzkumného šetření jsem zpracovala kontingenční tabulky týkající se vlastností, které zaměstnavatelé požadují pro výkon manažerské pozice, a které podle nich postrádá ta věková kategorie, kterou by na vedoucí pracovní pozici nepřijali. Aby nedošlo ke zkreslení výsledků, v programu Statistica jsem využila možnost funkce „filtr“ a vyfiltrovala tu věkovou kategorii, která byla zvolena jako preferována a dále možnost „nezáleží“.

V prvním případě jsem zpracovala kontingenční tabulku, která zaznamenala souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 31-45 let a 46-60 let a dále vlastnostmi, které respondentům chybí u věkové kategorie 18-30 let, která nebyla zvolena jako preferovaná.

Tabulka 5: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 31-45 let a 46-60 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 18-30 let

	Preference věkové kategorie	18-30 let Zkušenosti	18-30 let Autorita	Řádk. součty
Četnost	31-45 let	71	5	76
Řádk. četn.		93%	7%	
Četnost	46-60 let	6	7	13
Řádk. četn.		46%	54%	
Četnost	Vš.skup.	77	12	89

Z této tabulky je zřejmé, že se zaměstnavatelé domnívají, že uchazeči nejmladší věkové kategorie nemají pro výkon vedoucí pozice dostatek zkušeností z pracovního prostředí a nedokáží si zajistit patřičnou autoritu. Pro konkrétnější upřesnění tedy respondenti preferující střední věkovou kategorii 31-45 let nejvíce postrádali zmíněné zkušenosti a to v 93 %, co se autority týče,

tam se jednalo o pouhých 7 %. Nakonec respondenti preferující nejstarší věkovou kategorii 46-60 let nejvíce postrádali u té nejmladší kategorie 18-30 let zkušenosti ve 46 %, a autoritu v 54 %. Na základě těchto výsledků je možno se domnívat, že lidé mají vůči nejmladší věkové kategorii předsudky související se zkušenostmi, neboť se domnívají, že nejsou dostatečně zkušení pro výkon manažerské pozice a také si v důsledku svého mladistvého věku nedokáží zajistit patřičnou autoritu.

V dalším případě jsem se zaměřila na spojitost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 46-60 let a chybějícími vlastnostmi u věkové kategorie 31-45 let.

Tabulka 6: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 46-60 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 31-45 let

	Preference věkové kategorie	31-45 let Zkušenosti	31-45 let Časová flexibilita	Řádk. součty
Četnost	18-30 let	0	2	2
Řádk. četn.		0%	100%	
Četnost	46-60 let	5	8	13
Řádk. četn.		38%	62%	
Četnost	Vš.skup.	5	10	15

Z výše uvedené kontingenční tabulky je možno vyčíst, že respondentům u věkové kategorie 31-45 let vadila nízká míra časové flexibility a zkušeností. Respondenti, kteří preferují nejmladší věkovou kategorii 18-30 let, se domnívají, že příslušníci střední věkové kategorie 31-45 nedisponují dostatečnou časovou flexibilitou (100 %), nicméně je důležité brát v potaz velikost vzorku, která činila pouhé dva respondenty. Co se týče respondentů, kteří preferovali kategorii 46-60 let, postrádali u střední věkové kategorie 31-

45 let kromě časové flexibility (62 %) také zkušenosti (38 %). Je tedy možno domnívat se, že vůči věkové kategorii 31-45 let se vyskytují předsudky související se zkušenostmi, neboť se respondenti domnívají, že lidé v tomto věku stále nedisponují dostatečnými zkušenostmi pro výkon manažerské pozice a stejně nemohou poskytnout dostatečnou časovou flexibilitu.

Nakonec je zde uvedena poslední kontingenční tabulka týkající se souvislostí mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 31-45 let a chybějícími vlastnostmi u kategorie 46-60 let, která nebyla zvolena jako preferovaná.

Tabulka 7: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 31-45 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 46-60 let

	Preference věkové kategorie	46-60 let IT dovednosti	46-60 let Flexibilita při řešení problémů	46-60 let Kreativní přístupy při vedení lidí	Řádk. součty
Četnost	18-30 let	0	0	2	2
Řádk. četn.		0%	0%	100%	
Četnost	31-45 let	4	31	41	76
Řádk. četn.		5%	41%	54%	
Četnost	Vš.skup.	4	31	43	78

U zaměstnanců věkové kategorie 46-60 let se respondenti domnívají, že nejsou dostatečně kreativní, flexibilní a nemají dost dovedností v informačních technologiích. Co se pak týče jednotlivých věkových kategorií, tak respondenti preferující nejmladší věkovou kategorii 18-30 let postrádají u té nejstarší věkové kategorie 46-60 let kreativní přístupy při vedení lidí (100 %), avšak je důležité brát opět zřetel na to, že se jedná o pouhé dva respondenty. Je možno se tedy domnívat, že mladí lidé mají předsudky vůči starším a považují je za nekreativní. Zástupci preferující věkovou

kategorii 31-45 let pokládají za chybějící vlastnosti u věkové kategorie 46-60 let v největším zastoupení kreativitu (55 %), dále postrádají flexibilitu (41 %), a nakonec se 4 respondenti domnívají (5 %), že lidé ve věku 46-60 let nemají dostatečné dovednosti v oblasti IT technologiích. Je tedy možno zde zaznamenat předsudky související s věkem, kdy jsou starší lidé pro výkon manažerské pozice považováni za nekreativní, neflexibilní a s nedostačujícími dovednostmi v informačních technologiích.

6.6. Vyhodnocení výzkumných otázek

Na základě výše uvedených výsledků získaných z dotazníkového šetření a jejich následné interpretaci je možno dojít k zodpovězení výzkumných otázek.

1. Která věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice?

První výzkumnou otázkou jsem si chtěla odpovědět na to, která věková kategorie je při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice nejvíce ohrožena věkovou diskriminací. Na tuto otázku si lze zodpovědět výsledky uvedenými v první části empirické práce, kde na základě tabulky četností a histogramu je patrné, že nejvíce ohroženou věkovou kategorií je kategorie 18-30 let, přičemž pouhé 2 % respondentů by osoby z této věkové kategorie zvolili pro výkon manažerské pozice. Současně je možno poukázat na to, že pouhých 7 % respondentů zvolilo možnost, že jim na věku nezáleží, proto je vidět, že se dopouštěli diskriminačního jednání, neboť zvolili pouze jednu věkovou kategorii pro výkon příslušné pracovní. Bylo tedy zodpovězeno na první výzkumnou otázku, a sice že nejvíce ohroženou věkovou kategorií při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice je věková kategorie 18-30 let.

2. Jaké faktory zapříčiňují věkovou diskriminaci při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice?

Druhou výzkumnou otázkou jsem se snažila zodpovědět si na to, jaké faktory zapříčiňují věkovou diskriminaci při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice. V druhé části empirické práce lze na základě uvedených výsledků výzkumů získaných z dotazníkového šetření zodpovědět na tuto výzkumnou otázku. Na základě kontingenčních tabulek se ukázalo, že nejmladší věková kategorie je nejvíce ohrožena věkovou diskriminací pro absenci zkušeností z pracovního prostředí a zároveň neschopnost zajistit si patřičnou. Přičemž respondenti, kteří zvolili jako preferovanou věkovou kategorii pro výkon manažerské pozice 31-45 let, postrádali u té nejmladší kategorie zejména zkušenosti, a to v 93 %. Co se autority týče, tu považovalo za chybějící jen 7 % respondentů. Nakonec 46 % respondentů preferující nejstarší věkovou kategorii 46-60 let se domnívalo, že lidé z nejmladší věkové kategorie postrádají zkušenosti, a 54 % respondentů postrádalo autoritu. Na základě těchto zjištěných a interpretovaných výsledků je možno si zodpovědět na výzkumnou otázku, a sice že faktory zapříčiňujícími věkovou diskriminaci jsou absence zkušeností a autority. Díky zodpovězení výzkumných otázek došlo současně k naplnění cíle.

6.7. Shnutí výsledků

Na základě výše uvedených výsledků bylo vyhodnoceno, že věkovou diskriminací je nejvíce ohrožena věková kategorie 18-30 let. Toto zjištění je také potvrzeno ve druhé kapitole teoretické části, kde je uvedeno, že čerství absolventi a mladí uchazeči o zaměstnání do 30 let věku jsou jednou z nejvíce ohrožených skupin uchazečů o zaměstnání. Výsledky výzkumu taktéž poukazují na to, že tato skupina uchazečů je negativně vnímána pro jejich

absenci pracovních zkušeností a zaměstnavatelé se domnívají, že si nedokáží zajistit patřičnou autoritu u svých podřízených. Druhou nejvíce ohroženou věkovou kategorií byla kategorie nejstarší, tedy 46-60 let, u které se zaměstnavatelé domnívají, že lidé příslušní této věkové kategorii nedisponují patřičnou kreativitou, flexibilitou a dovednostmi v oblasti informačních technologií. Stejně tady lze najít teoretickou oporu v první části práce, kde je uvedeno, že i lidé s věkem nad 50 let se řadí mezi hůře zaměstnatelnou skupinu osob ucházející se o zaměstnání. Nejlépe dopadla kategorie střední, 31-45 let, kterou zaměstnavatelé nejvíce preferovali pro výkon manažerské pozice. Nakonec vzhledem k tomu, že velmi nízké procento respondentů zvolilo možnost, že jim na věku nezáleží, tak k diskriminačnímu jednání stále dochází a lidem při přijímání uchazečů záleží na jejich věku.

Co se pak týče spojitosti mezi demografickými údaji a zvolenou preferencí k věkové kategorii ukázalo se, že vzdělání a pohlaví respondentů s výběrem preferované věkové kategorie nesouvisí. Tedy bez ohledu na vzdělání a pohlaví respondenta je preferována tatáž věková kategorie. Nicméně v případě věku respondentů výsledky ukázaly, že tam jistá souvislost je, a že zaměstnavatelé volí věkové kategorie podobné svému věku. Zatímco lidem patřícím do nejmladší věkové kategorie na věku nezáleželo, tak lidé ze střední věkové kategorie preferovali ve většině uchazeče téhož věku a lidé z kategorie 46-60 let volili taktéž svoji věkovou kategorii anebo kategorii střední. Tu nejmladší nevolili vůbec.

Z těchto výsledků výzkumného šetření je tedy patrné, že předsudky se vůči lidem v pracovním prostředí na základě jejich věku stále vyskytují a lidé si stereotypizují a kategorizují skupiny osob právě na základě věku, ke kterému dle nich přísluší určité vlastnosti a dovednosti. Velké rozdíly jsou vidět mezi nejmladší a nejstarší věkovou kategorií, která vůči sobě vzájemně pociťuje předsudky. Velmi pravděpodobně může být na vině mezigenerační propad.

Ovšem jestliže se stále tyto předsudky budou objevovat a lidé budou přijímat zaměstnance na základě jejich věku, protože se domnívají, že disponují určitými vlastnostmi, tak diskriminace se na pracovišti bude stále vyskytovat. Byly tedy zodpovězeny výzkumné otázky a naplněn cíl práce, a sice že nejvíce ohroženou věkovou kategorií při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice je věková kategorie 18-30 let, a že zapříčiňujícími faktory je absence zkušeností a neschopnost zajistit si patřičnou autoritu.

Závěr

Přestože je téma diskriminace velmi obsáhlé a jak se ukázalo, tak také stále aktuální, v této práci jsem se zaměřila pouze na diskriminaci z hlediska věku a to v pracovním prostředí. Zdá se, že lidé stále neupustili od stereotypních představ vůči ostatním osobám na základě jejich věku a stále je nepřestali kategorizovat a typizovat. Ageismus, jakožto věkově podmíněnou diskriminaci, je stále možno najít v jednání lidí, kteří ostatním pro výkon pracovní pozice přiřazují ty vlastnosti, které považují za typické pro příslušný věk. Ačkoli existuje spousta doporučení pro ideální složení pracovního týmu z hlediska diverzity, a primárně také zákony diskriminaci zakazující a prosazující rovnost, v pracovním prostředí se lidé přesto setkávají s diskriminací a předsudky vůči věku.

V závěru této bakalářské práce bych tedy ráda shrnula její cíl a nejdůležitější výsledky, ke kterým bylo dospěno. Cílem této práce bylo porovnat, která věková kategorie je při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice nejvíce ohrožena věkovou diskriminací a jaké faktory tuto věkovou diskriminaci zapříčinily, k čemuž se vztahovala i výzkumná otázka. Tohoto cíle bylo dosaženo, stejně tak i zodpovězení výzkumné otázky, neboť výsledky v empirické části poukazují na to, že nejohroženější skupinou osob při ucházení o zaměstnání na manažerské pracovní pozice je věková kategorie 18-30 let. Toto tvrzení je však možno nalézt i v teoretické části, kde je uvedeno, že čerství absolventi a lidé ve věku 18-30 se řadí mezi nejhůře zaměstnatelné skupiny osob. Co se týče faktorů, které zapříčinily, že zrovna tato kategorie je považována za nepreferovanou, tak ty podle respondentů souvisejí s absencí zkušeností a také neschopností vzbudit autoritu u zaměstnanců. I toto lze najít v teoretické části práce, kde je uvedeno, že uchazeči z této věkové kategorie jsou nejvíce ohroženi na trhu práce právě z důvodu nedostatku zkušeností.

Nakonec je také zajímavé podotknout, že navzdory situaci s nezaměstnaností na trhu práce, která činí pouhé 2,4 %, se diskriminační

jednání stále vyskytuje a zaměstnavatelé při přijímání zaměstnanců berou jako jeden z rozhodujících faktorů pro přijetí uchazeče jeho věk. Bohužel vzhledem ke skutečnosti, že prokazatelnost diskriminačního jednání na pracovišti je velmi obtížná, domnívám se, že osoby zasažené diskriminací se nesnaží o vyřešení této situace mimosoudním či soudním jednáním, což dává více prostoru pro zaměstnavatele bez jakéhokoli rizika si uchazeče dále vybírat právě podle věku.

Udávání svého věku v životopise, či jeho přímé sdělení není žádným způsobem relevantní pro získání pracovní pozice, neboť nemůže nijak ovlivnit způsobilost člověka vykonávat zaměstnání, jak tomu může být například u zdravotního stavu. Domnívám se tedy, že věková struktura pracovních týmu by bez znalosti věku byla více rozmanitá a pestrá, a lidé by byli přijímáni pouze na základě jejich schopností a dovedností, které by měli možnost prokázat. Tato práce včetně jejich výsledků může tedy sloužit jako zamyšlení se nad tím, zda personalisté či zaměstnavatelé spíše neškodí svému týmu zaměstnanců, neboť při vykonávání jejich práce nedochází k provázání odlišných názorů, postojů, myšlenek a kompetencí, čímž může být také snížena efektivita celého pracovního týmu a pracovních výsledků.

Seznam literatury

1. Absolvent. (2017). *Diverzita na pracovišti: Umělé snahy, nebo chvályhodný cíl?* Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <http://absolvent.cz/clanek/diverzita-na-pracovisti-umele-snahy-nebo-chvalyhodny-cil>
2. Beksová, K., Brzáková. (2014). *Geriatrická problematika v pastorální péči*. Praha: Karolinum.
3. Bláha, J., Čopíková, A. & Horváthová, P. (2017). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.
4. Blažek, L. (2014). *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada. 2. vydání.
5. Bobek, M., Boučková, P. & Kuhn, Z. (2007). *Rovnost a diskriminace*. Praha: C. H. Beck.
6. Boučková, P. 2009. *Rovnost a sociální práva*. Praha: Auditorium.
7. Buchtová, B. a kol. (2002). *Nezaměstnanost: Psychologický, ekonomický a sociální problém*. Praha: Grada.
8. Český statistický úřad. (2018). *Míra zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2018*. Citováno 2. února 2018. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2018>
9. Čížinský, P. a kol. (2006). *Diskriminace: manuál pro pracovníky institucí*. Praha: Poradna pro občanství, občanská a lidská práva.
10. ČR. (2009). Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). *Sbírka zákonů České republiky*, částka 58, 2822-2829.
11. ČR. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 84, 3149-3167.

12. ČR. (2004) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. *Sbírka zákonů České republiky*, částka 143, 8270-8276.
13. Farková, M. (2009). *Dospělost a její variabilita*. Praha: Grada.
14. Fialová, E., Spoustová, I. & Havelková, B. (2007). *Diskriminace a právo: Diskriminace na základě pohlaví a rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce z pohledu práva*. Praha: Gender studies.
15. Franková, E. (2011). *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada.
16. Hartl, P. (2004). *Stručný psychologický slovník*. Praha: Portál.
17. Hrozenská, M. & Dvořáčková, D. (2013). *Sociální péče o seniory*. Praha: Grada.
18. Hubálek, M., Štěpánková, M. & Zamboj, L. (2008). *Trh práce a diskriminace*. Praha: Poradna pro občanství, občanská a lidská práva.
19. i60. (2015). *Diskriminace kvůli věku*. Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <https://www.i60.cz/clanek/detail/12196/diskriminace-kvuli-veku>
20. Jandourek, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál.
21. Keil, M., a kol. (2007). *Diversity management: Vzdělávací manuál*. Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <http://docplayer.cz/333758-Diversity-management-vzdelavaci-manual.html>
22. Kislíngerová, E. a kol. (2008). *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck.
23. Koldinská, K. (2010). *Gender a sociální právo*. Praha: C. H. Beck.
24. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2015). *Není práce jako práce: Věková diverzita na pracovišti*. Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/20087>
25. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2010). *Praxe versus vzdělání aneb co s absolventy*. Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/8652>

26. Národní ústav pro vzdělávání. (2015). *Nezaměstnanost absolventů škol*. Citováno dne 3. března 2018. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/t/nezamestnanost-absolventu-skol>
27. Nešćáková, L. (2014). *Zákoník práce 2014 v praxi: Komplexní průvodce*. Praha: Grada.
28. Novotný, P. a kol. (2015). *Age management: jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat: možnosti uplatnění age managementu v České republice: průvodce pro jednotlivce, organizace a společnost*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých České republiky.
29. Pilařová, I. (2016). *Leadership & management development: Role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada.
30. Prokopenko, J. & Kubr, M. a kol. (1996). *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada.
31. Spoustová, I., Králíková-Lužaić, A. & Fialová, E. (2008). *Nenechte se diskriminovat a nedovolte to jiným*. Praha: Gender Studies.
32. Svobodová, D. (2015). *Profesní poradenství: Vybrané kapitoly*. Praha: Grada.
33. Štangová, V. (2010). *Rovné zacházení a zákaz diskriminace v pracovním právu*. Plzeň: Aleš Čeněk.
34. Šťastná, J. (2016). *Když se řekne komunitní práce*. Praha: Karolinum.
35. Šubrt, J. a kol. (2014). *Soudobá sociologie VI (Oblasti a specializace)*. Praha: Karolinum.
36. Tošnerová, T. (2002). *Ageismus – Průvodce stereotypy a mýty o stáří*. Praha: Ambulance pro poruchy paměti.
37. Váchal, J. & Vochozka, M. a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
38. Veber, J. a kol. (2006). *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
39. Veber, J. a kol. (2009). *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press. 2. vydání.

40. Veřejný ochránce práv. (2018). *Jak se bránit proti diskriminaci*. Citováno 3. března 2018. Dostupné z: <https://www.ochrance.cz/diskriminace/pomoc-obetem-diskriminace/jak-se-branit/>
41. Vidovičová, L. (2008). *Stárnutí, vek a diskriminace – nové souvislosti*. Brno: Masarykova univerzita – Mezinárodní politologický ústav.

Seznam příloh

Příloha 1

Dotazník

Dobrý den,

jsem studentkou vysoké školy na univerzitě Palackého v Olomouci a touto cestou bych Vás velmi ráda poprosila o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro mou bakalářskou práci. Výzkumná část se zabývá věkové diskriminace při přijímání zaměstnanců na manažerské pozice v oblasti průmyslu. Dotazník je samozřejmě anonymní. Byla bych Vám velmi vděčna za jeho vyplnění a za pomoc s mou prací.

Předem Vám velmi děkuji za Váš čas a přeji hezký zbytek dne.

Dotazníkové šetření:

1) Pohlaví

- a. Žena
- b. Muž

2) Věk

- a. 18-30 let
- b. 31-45 let
- c. 46-60 let

3) Dosažené vzdělání

- a. Vyučen s maturitou
- b. Středoškolské vzdělání
- c. Vyšší odborné vzdělání
- d. Vysokoškolské vzdělání

- 4) Kterou věkovou kategorii byste přijali pro výkon manažerské pozice?
V případě, že Vám na věku nezáleží, dotazník dále prosím nevyplňujte.
- a. 18-30 let
 - b. 31-45 let
 - c. 46-60 let
 - d. Na věku mi nezáleží
- 5) Vyberte vlastnost, kterou u věkové kategorie 18-30 let postrádáte, ale je podle Vás důležitá pro výkon manažerské pozice. *(Odpovězte v případě, pokud jste tuto věkovou kategorii nezvolili jako Vámi preferovanou)*
- a. Zkušenosti
 - b. Časová flexibilita
 - c. IT dovednosti
 - d. Schopnost vzbudit autoritu
 - e. Kreativní přístupy při vedení lidí
 - f. Flexibilita při řešení problémů a nově vzniklých situací
- 6) Vyberte vlastnost, kterou u věkové kategorie 31-45 let postrádáte, ale je podle Vás důležitá pro výkon manažerské pozice. *(Odpovězte v případě, pokud jste tuto věkovou kategorii nezvolili jako vámi preferovanou.)*
- a. Zkušenosti
 - b. Časová flexibilita
 - c. IT dovednosti
 - d. Schopnost vzbudit autoritu
 - e. Kreativní přístupy při vedení lidí
 - f. Flexibilita při řešení problémů a nově vzniklých situací

- 7) Vyberte vlastnost, kterou u věkové kategorie 46-60 let postrádáte, ale je podle Vás důležitá pro výkon manažerské pozice. *(Odpovězte v případě, pokud jste tuto věkovou kategorii nezvolili jako vámi preferovanou.)*
- a. Zkušenosti
 - b. Časová flexibilita
 - c. IT dovednosti
 - d. Schopnost vzbudit autoritu
 - e. Kreativní přístupy při vedení lidí
 - f. Flexibilita při řešení problémů a nově vzniklých situací

Seznam tabulek a grafů

Graf 1: Preference jednotlivých věkových kategorií	43
Tabulka 1: Preference jednotlivých věkových kategorií.....	42
Tabulka 2: Souvislost mezi pohlavím respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií.....	44
Tabulka 3: Souvislost mezi vzděláním respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií.....	45
Tabulka 4: Souvislost mezi věkem respondenta a jím preferovanou věkovou kategorií.....	46
Tabulka 5: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 31-45 let a 46-60 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 18-30 let	47
Tabulka 6: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 46-60 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 31-45 let	48
Tabulka 7: Souvislost mezi preferovanými věkovými kategoriemi 18-30 let a 31-45 let a chybějícími vlastnostmi u nepreferované věkové kategorie 46-60 let	49