

**A HELEJTE,
KOLIK JE
VÁM LET?**

**Devadesátá
léta jsou pryč**

**Ptát se na věk
je dnes neslušnost**

PORADNA
PRO OBČANSTVÍ, OBČANSKÁ A LIDSKÁ PRAVA

„VĚK SE NEŘÍKÁ“ AGE MANAGEMENT V PRAXI

MANUÁL PRO ZAMĚSTNAVATELE

Praha, 2015

Projekt je spolufinancován Evropskou unií v rámci komunitárního programu PROGRESS a dotací ze státního rozpočtu České republiky prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí.



VZNIK MANUÁLU

Tento manuál vznikl jako jeden z výstupů projektu „*Through age diversity towards fairly society*“. Cílem projektu bylo posílení povědomí uchazečů a uchazeček o práci, ale také zaměstnavatelů, že věk je informace, která do životopisů a výběrových řízení nepatří.

REALIZÁTOR PROJEKTU

Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva si Vás dovoluje pozvat, v rámci realizace projektu s názvem „Věkovou různorodostí ke spravedlivější společnosti“ (angl. „Through age diversity towards fairly society“), dále jen „projekt“, na odborný workshop zaměřený na problematiku zaměstnávání osob starších 50 let, na problematiku identifikace a šetření podnětů diskriminačního zacházení z důvodu věku kontrolními orgány státu v oblasti dodržování povinností plynoucích z pracovněprávních předpisů a problematiku poradenství určeného diskriminací zasaženým uchazečům o zaměstnání.

Projekt je spolufinancován Evropskou unií v rámci komunitárního programu PROGRESS a dotací ze státního rozpočtu České republiky prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí.



Co-funded by
the European Union



Záštitu nad projektem převzali prezident České republiky Miloš Zeman a ministryně práce a sociálních věcí ČR Michaela Marksová.

AUTOŘI

Mgr. Miroslav Dvořák
Mgr. Lucie Otáhalová
Mgr. František Valeš

KONTAKT

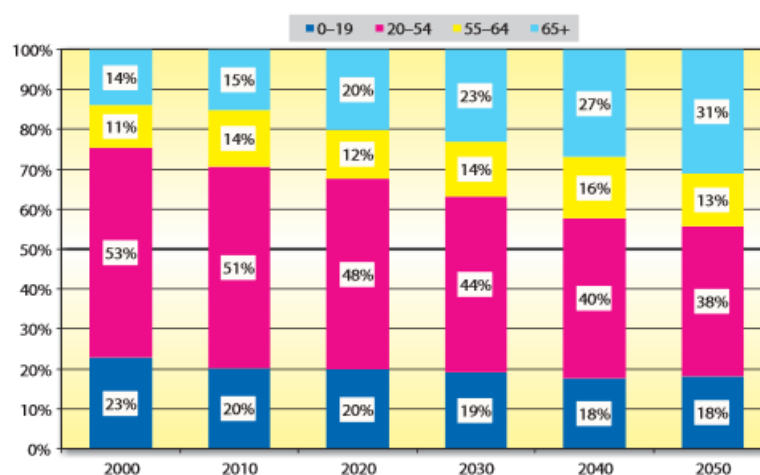
Poradna pro občanství, občanská a lidská práva
Ječná 7, Praha 2
www.poradna-prava.cz
Více o projektu www.VekSeNerika.cz

PROČ SE ZABÝVAT SITUACÍ UCHAZEČŮ NA TRHU PRÁCE VE VĚKU 50+?

Téma stárnutí populace a potřeby tzv. sendvičové generace začínají rezonovat napříč společnostmi. Lidé ve věku 50+ se na trhu práce potýkají s diskriminací. Tento jev je ovlivněn nastavením společnosti, která je zatížena řadou stereotypů ohledně věku, ale také nízkou odhodlaností zaměstnanců se diskriminaci z důvodu věku bránit.

Podle statistik Českého statistického úřadu, který sleduje míru zaměstnanosti, vidíme, že míra zaměstnanosti se výrazně liší na přelomu 50tého roku. Procentní podíl zaměstnaných v ČR ve věku 30-49 let je 84,5 % u věkové skupiny 50-64letých pak skokově klesá na 62,4 %. A tento stav se bude zvyšovat.

PROGNÓZA VÝVOJE VĚKOVÉ STRUKTURY OBYVATELSTVA 1

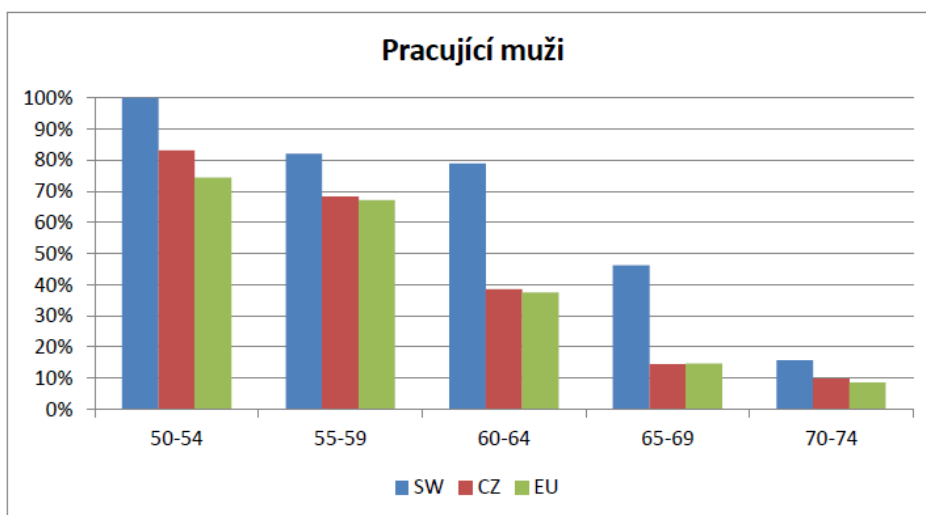
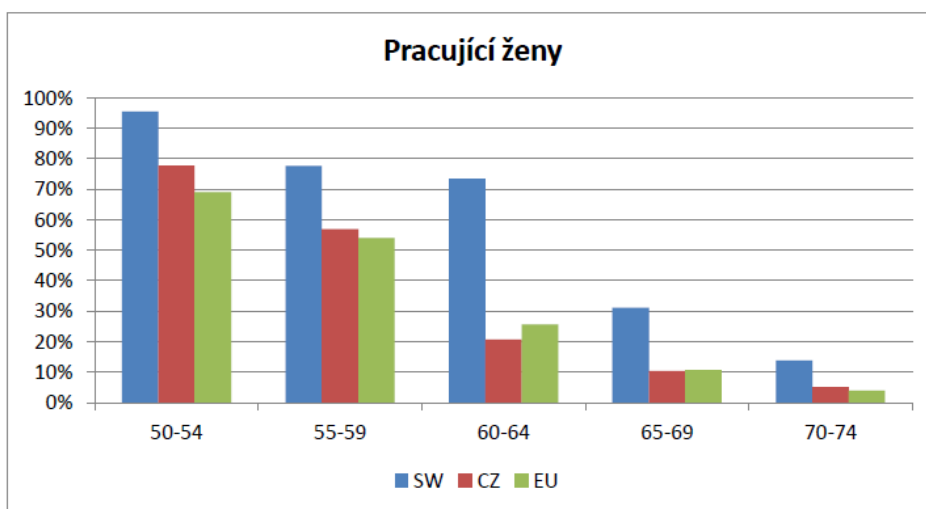


Nejnovější průzkum na pracující ve věku 45+ vydala v organizace Gender Studies ve spolupráci s CERGE-EI, tato organizace participuje na mezinárodní průzkum SHARE, věnující se tématu stárnutí v Evropě.

Podle tohoto průzkumu je viditelné, že na rozdíl od Švédska, které je bráno jako vzor země s nízkou diskriminací na trhu práce, má Česká republika co dohánět. Ovšem ve srovnání s průměrem EU na to nejsme až tak úplně špatně. Jedinou skupinou pracujících žen podle věku, které jsou pod průměrem EU, jsou ženy ve věku 60-64 let. Rozdíly vznikající v poměru zaměstnanosti žen a mužů vysvětlují

¹ Zdroj: prezentace organizace Alternativa + na Konferenci "Věk se nežiká" Agemanagemnt v praxi dne 11.6.2015 v Praze. Dostupný www.veksenerika.cz

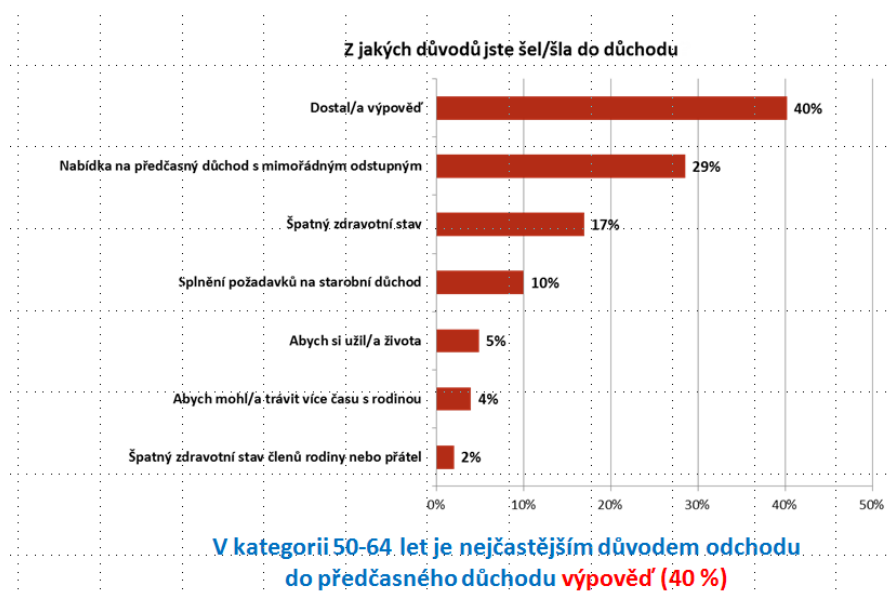
autoři průzkumu z CERGE-EI několika faktory, mezi které patří vyšší vzdělání mužů a s tím spojené vyšší příjmy, zajímavější práci, která je zábavná a ne fyzicky namáhavá. Podle autorů je pak nižší zaměstnanost žen v ČR dána i nastavením věkové hranice pro odchod do důchodu pro ženy s dětmi. Z výzkumu SHARE jasně vyplývá, že asi 80 % respondentů odchází do důchodu při dosažení nároku na důchod. Podle zkušeností neziskových organizací věnujících se diskriminaci je tento odchod u žen způsobený často potřebou pečovat o osobu blízkou – vnoučata nebo rodiče, ale také vyšší diskriminací žen na trhu práce.²



Z průzkumů společnosti Alternativa 50+ je také jasné, že překážky u zaměstnávání osob v generaci jsou stavěny dvěma stranami. Zaměstnavatelé zatím neumí vytěžit výhody této pracovní skupiny a se skupinou těchto uchazečů a uchazeček na trhu práce je spojeno řada

² Zdroj <http://www.share-project.org/>

stereotypů. Nicméně i samotní uchazeči a uchazečky o sobě uvažují tak, že sami sebe podceňují a dopředu diskriminují. Podle těchto výzkumů společnosti Alternativa 50+ až 40% lidí v důchodu do něj nastoupila, protože dostali výpověď.³



Podle zkušeností z terénu jsou pak více ohrožené diskriminací z důvodu věku ženy, které ve věku po padesátce začínají mít opět zvýšenou nutnost pečovat o osoby blízké. Péče o vlastní děti nahrazuje potřeba péče o rodiče nebo prarodiče. Dostávají se tak do tlaku požadavků ze dvou stran – rodiče-vnoučata, sendvič. Podle zkušeností z šetření u zaměstnavatelů - genderových auditů - jsou pak zaměstnanci a zaměstnankyně ve věku po padesátce považováni za nedostatečně flexibilní a s nízkou znalostí technologií a nízkou ochotou se učit novým věcem a přizpůsobovat se novým trendům a stylům řízení. Tento fakt opět potvrzuje vlastní výzkum společnosti Alternativa 50+.

³ Zdroj: prezentace organizace Alternativa + na Konferenci "Věk se nežiká" Agemanagemnt v praxi dne 11.6.2015 v Praze. Dostupný www.veksenerika.cz

DISKRIMINACE Z DŮVODU VĚKU⁴

Ve vztahu k zaměstnávání osob 50+ si je třeba také uvědomit, že Česká republika má právní rámec, který diskriminaci z důvodu věku (a nejen věku) odmítá.

Východiskem této zásady v ústavní rovině je čl. 3 odst. 1 Listiny základních práv a svobod, podle něhož platí: „Základní práva a svobody se 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.“ Východiskem v zákonné rovině je zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a právních prostředcích ochrany před diskriminací (tzv. antidiskriminační zákon), dle něhož (§ 2 odst. 1 zákona) „se právem na rovné zacházení rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví tento zákon.“ Charakteristiky, na jejichž základě je zakázáno odlišné zacházení, jsou vymezeny tzv. diskriminačními důvody, kterými jsou: 1) rasa, etnický původ a národnost, 2) pohlaví (také těhotenství, mateřství, otcovství a pohlavní identifikace), 3) sexuální orientace, 4) věk, 5) zdravotní postižení a 6) náboženské vyznání, víra či světový názor.

Charakteristika věku jako diskriminačního důvodu je, na rozdíl od ostatních důvodů, z povahy věci značně specifická. Věk se v průběhu času neustále proměňuje, na rozdíl od ostatních důvodů se tedy nejedná o stálou charakteristiku. Věk člověka proto není chráněn jako takový. Chráněny jsou ty fáze věku člověka, které s sebou přinášejí znevýhodnění a zvláštní zranitelnost člověka takového věku, tedy dětství (zvláštní ochrana z důvodu tělesné a duševní nezralosti dítěte, viz např. Úmluva OSN o právech dítěte) a stáří (stereotypní náhledy na stáří jako období tělesného a duševního chátrání, viz např. Principy OSN pro starší osoby – UN Principles for Older Persons).

Z hlediska ochrany před diskriminací, také s ohledem na zaručené oblasti života (např. zaměstnání, vzdělání, přístup ke službám atd.) je zásadní a nezměnitelnou věkovou charakteristikou starší věk, u něhož platí:

„Věk nelze vrátit zpět. Zatímco u jednotlivců mladšího věku lze předpokládat, že dosáhnou v budoucnosti na nároky vyhrazené vyšším věkovým hranicím, jako je věk pro uzavření manželství, získání řidičského průkazu nebo nároku na důchod, opačně to

⁴ Text dostupný na <http://www.poradna-prava.cz/-344.html>

neplatí.“ (cit. Boučková a kol., Andidiskriminační zákon. Komentář. 1. Vydání. C.H.Beck Praha 2009, str. 76)

Zákaz diskriminace z důvodu věku je specifický proto, že neexistuje jasně či paušálně definovaná sociální skupina „starších lidí“, jíž by byla právní ochrana předem adresována (nelze např. bez dalšího uzavřít, že se „starším člověkem“ člověk stává dosažením věku 40ti, 50ti či 60ti let). Zákaz diskriminace z jakéhokoli jiného důvodu předem přesně definuje osoby, jichž se týká (v případě důvodu pohlaví se zkrátka jedná o ženy nebo naopak o muže, v případě důvodu etnického původu se zkrátka jedná např. o Rómy atd.). Příslušnost ke skupině osob charakterizovaných věkem je naproti tomu nutno vždy posuzovat v kontextu konkrétních okolností. Stejně tak je třeba zdůraznit, že právní úprava věkové diskriminace speciálně počítá s legitimním, tedy přípustným, rozlišováním na základě věku. Ostatně i evropské právo (viz např. preambule směrnice Rady č. 2000/78/ES, kterou se stanoví obecný rámec pro rovné zacházení v zaměstnání a povolání) zdůrazňuje, že přípustné formy rozdílného zacházení z důvodu věku mohou vyplývat z objektivně a rozumně odůvodněných legitimních cílů politiky zaměstnanosti, trhu práce a odborného vzdělávání.

V českém právním prostředí zákon výslovně počítá s případy, které nelze považovat za věkovou diskriminaci:

- ✚ požadavek určitého minimálního věku, odborné praxe nebo doby zaměstnání pro výkon některých zaměstnání nebo povolání,
- ✚ potřeba odborného vzdělání, které je nepřiměřeně dlouhé vzhledem k datu, ve kterém zájemce o zaměstnání dosáhne důchodové věku,
- ✚ rozdílný věk odchodu do důchodu pro muže a ženy.

Nastíněná specifika věku jako diskriminačního důvodu však nic nemění na tom, že diskriminace z důvodu věku (zejména pak diskriminace „starších lidí“) je zakázána.

V oblasti přístupu k zaměstnání a povolání a pracovního a obdobného poměru jsou typickými situacemi, v nichž je popisováno či bylo příslušnými státními orgány (zejména soudy a veřejným ochráncem práv) posuzováno nerovné zacházení z důvodu vyššího věku, např.: odmítnutí uchazeče o zaměstnání, nerovné odměňování (např. upírání příplatků), doba trvání pracovního poměru, ukončení pracovního poměru, pracovní podmínky atd.

V souvislosti s věkovou diskriminací se dále někdy hovoří o fenoménu tzv. věkové ignorace, založené na zdánlivé či tvrzené nedůležitosti kritéria věku, jejímž důsledkem je ignorování specifických potřeb

starších osob (např. zaměstnanců), které je pak důvodem jejich faktického znevýhodnění, resp. nerovného zacházení.

S tím koresponduje i poměrně nová strategie „Age management“ tedy pozitivní proces způsobu práce se zaměstnanými, který přichází jako reakce na diskriminaci z důvodu věku, stejně jako management sladování práce a rodiny je pozitivním reakcí na diskriminaci z důvodu pohlaví nebo rodičovství.

AGE MANAGEMENT

Předpoklad stárnutí obyvatelstva sebou nepřenáší pouze negativa, ale také zajímavé výzvy v přehodnocování schopností jednotlivých generací zaměstnaných. **Age management** je řízení, které bere v ohledu různé složení pracujících a snaží se o vybudování takových postupů a procesů, aby jednotlivé generace uměly komunikovat, spolupracovat a vzájemně se od sebe učit. A hlavně, aby společnosti zaujímaly spravedlivý přístup ke všem věkovým skupinám zaměstnaných. Age management tak je logickou a samozřejmou součástí v principu budování diverzity u zaměstnavatelů.

Podle Kateřiny Kňapové (Alternativa 50+) by se zaměstnavatelé měli věnovat age managementu hlavně proto *"Aby byli schopni plně využít potenciál všech věkových skupin a zároveň plně porozumět jejich odlišným potřebám. V souvislosti se stárnutím populace se pak schopnost pracovat s kolektivem, v němž jsou různé věkové skupiny, stane naprosto klíčovou. Pokud se age managementu začnou zaměstnavatelé a firmy věnovat již dnes, nebude pro ně vůbec problém se proměňujícím složením zaměstnanců a zaměstnankyň přizpůsobit."*

To že Age management je záležitostí složitou potvrzuje i i zástupce společnosti LMC s r.o. **Tomáš Ervín Dombrovský**. Podle analýz chování uchazečů o zaměstnání na portálu Jobs.cz *"Ize vystihnout určité preference této skupiny uchazečů a uchazeček, tu a tam i převažující přístup, ovšem realita je mnohem barvitější než jakýkoli její zjednodušující popis. Podstatné pro nás musí být schopnosti, znalosti a získané zkušenosti toho kterého člověka."*

ANONYMNÍ ŽIVOTOPIS JAKO INOVATIVNÍ NÁSTROJ AGE MANAGEMENTU

Tzv. anonymní životopis je jedním z nástrojů, využívaných zejména v některých členských státech EU jako preventivní mechanismus diskriminace v přístupu k zaměstnání. Cílem tzv. anonymizace životopisu je posílení principu rovného přístupu k zaměstnání při uvážení toho, že kruciólním předpokladem náborem zaměstnanců jsou jejich schopnosti, zkušenosti a dovednosti, nikoli charakteristiky mající podobu diskriminačních znaků, které by mohly zaměstnavatele již

předem odrazovat od přistoupení k druhé fázi náboru zaměstnanců – k provedení pohovoru s konkrétním zaměstnancem.

Za tím účelem zaměstnavatelé vyžadují od uchazečů o zaměstnání při prvotním výběru, tj. před provedením pohovoru, **doložení pouze těch údajů, které přímo souvisí s obsazovaným pracovním místem.** Anonymní životopis proto neobsahuje (resp. po uchazečích o zaměstnání nepožaduje) žádné údaje, na jejichž základě by mohl být uchazeč přímo či nepřímo přiřazen k některé skupině obyvatel, stigmatizované stereotypním nahlížením a tedy vystavené diskriminačnímu vyloučení z výběrového řízení (automatické odmítnutí uchazeče, aniž by byl byt i jen přizván k pohovoru se zaměstnavatelem).

Model anonymních životopisů **vychází z dobré praxe samotných zaměstnavatelů, nejedná se umělou sociální konstrukci.** Lze zmínit např. francouzský příklad, kde byla východiskem pro prosazování anonymních životopisů do veřejně politických strategií několikaletá dobrá praxe AXA Assurance Banque (jako největší pojišťovny ve Francii)⁵.

V zahraničních modelech anonymního životopisu se jedná o metodu, původně cílenou zejména na umožnění, resp. rozšíření možnosti, přístupu k zaměstnání příslušníkům etnických menšin či migrantům. Anonymizované životopisy pak spočívají ve **skrytí (neuvádění) údajů, které mohou uchazeče o zaměstnání primárně přímo či nepřímo stigmatizovat,** resp. přiřazovat ke skupině obyvatel, jejímž příslušníkům může být upřen přístup k zaměstnání z diskriminačních důvodů. Komplex dále uvedených důvodů, které jsou v životopisech zakryty (neuvedeny), je odůvodněn též prevencí vícečetné diskriminace (při níž dochází ke kumulaci diskriminačních důvodů – např. etnicita + věk + pohlaví). **Doporučované „skryté“ údaje:**

- Jméno a příjmení (v případě etnických menšin či migrantů právě jméno automaticky napovídá o příslušnosti k této skupině osob, pokud jde o náboženství, zemi či region původu, národnost, rasu či etnicitu)
- Adresa bydliště (na základě údaje o adrese lze uchazeče nepřímo přiřadit např. k etnické skupině, a to na základě znalosti o tom, že místo bydliště se nachází v tzv. sociálně vyloučené lokalitě – jako typický příklad lze uvést francouzský model, v němž adresa bydliště v některých pařížských předměstích automaticky napovídá o rase, etnicitě, regionu původu, náboženství či též sociálním statutu uchazeče o zaměstnání)

⁵ Zdroj: Behaghel, Luc, Bruno Crépon, and Thomas Le Barbanchon. 2014.

"Unintended Effects of Anonymous Résumés.", Discussion Paper No. 8517, Institute for the Study of Labor, Německo, <http://ftp.iza.org/dp8517.pdf> (cit. 20.4.2015)

- Pohlaví (údaj o pohlaví, z povahy věci a bez dalšího, může být východiskem pro diskriminaci z důvodu pohlaví)
- Osobní stav
- Věk (údaj o věku, z povahy věci a bez dalšího, může být východiskem pro diskriminaci z důvodu věku)
- Národnost (údaj o národnosti, z povahy věci a bez dalšího, může být východiskem pro diskriminaci z důvodu národnosti, etnicity či rasy)
- Počet dětí (na základě vyššího počtu dětí lze uchazeče nepřímo přiřadit typicky k etnické či náboženské skupině, naopak údaj o žádných dětech v případě ženy může být stigmatizující z hlediska možné diskriminace z důvodu pohlaví)
- Fotografie (fotografie může z povahy věci napovídat o příslušnosti ke stigmatizované skupině osob, a to typicky pokud jde o rasu či etnicitu, resp. barvu pleti, věk, pohlaví či také sociální status)

Motivace pro využívání anonymních životopisů v personalistické praxi

Primárním cílem, který sleduje implementace anonymních životopisů, je bez pochybností ošetření zájmů a potřeb cílové skupiny, tj. veřejný zájem na tom, aby nedocházelo k diskriminaci v přístupu k zaměstnání. Tento cíl má však z povahy věci především veřejně politický, eventuálně socio-ekonomický přesah, který není nebo nemusí být relevantní z hlediska soukromých ekonomických, obchodních či podobných strategií konkrétních zaměstnavatelů.

Anonymní životopisy jsou však zároveň nástrojem podpory diverzity (rozmanitosti) na pracovišti, u níž je v odborné literatuře⁶ popsán **významný ekonomický dopad pro individuální zaměstnavatele**. Rozmanitost pracovních týmů, ať už z hlediska jakýchkoli charakteristik jednotlivých zaměstnanců, má (na rozdíl od „unifikovaných“ pracovních týmů) pozitivní dopad na produktivitu a konkurenceschopnost zaměstnavatele – podnikatelského subjektu. Jako typický dopad diverzity je popisována mnohost názorů, životních postojů a přístupů, profesních i osobních zkušeností, která zaměstnavateli přináší vyšší kreativitu, vyšší kvalitu pracovních výsledků a v důsledku snižuje počet absencí či fluktuaci zaměstnanců.

Základním účelem anonymních životopisů je „dát šanci ukázat se“ uchazečům o zaměstnání, kteří jsou příslušníky některé stigmatizované skupiny a u nichž lze předpokládat, že již na základě

⁶ K tomu viz např. Stárnutí populace jako výzva. Age management a postavení lidí 50+ ve společnosti a na trhu práce. Alternativa 50+. 2014

některého z výše uvedených údajů, obsaženého v životopisu, budou předem vyloučeni z účasti na výběrovém řízení, a to z důvodu stereotypního nahlížení společnosti na danou skupinu (které se pak, byť i jen podvědomě, může projevit při třídění nabídek na konkrétní pracovní pozici).

Nutno zdůraznit, že anonymní životopis **není** nástrojem, který

- obligatorně stanoví zaměstnavatelům povinnost přijímat zaměstnance, charakterizované tzv. diskriminačními znaky. Naopak má sloužit jako **pomůcka pro zaměstnavatele a jejich personalisty**, a to čistě s cílem vytvářet rozmanité pracovní týmy, které budou mít pozitivní ekonomický dopad na činnost zaměstnavatele.
- „samospásným“ řešením. Anonymní životopis má z povahy věci význam při prvotním výběru uchazečů (také ve smyslu pomůcky pro samotné personalisty k předejití odrazu jejich vlastních, byť i jen podvědomých, předsudečných postojů k některým skupinám obyvatelstva, či jejich ad hoc osobních negativních zkušeností. Ani anonymní životopis však z povahy věci **nemůže ovlivnit projev takových osobních postojů v dalších fázích výběru uchazečů, tj. při osobním setkání.**

Využívání anonymních životopisů by tak mělo být přínosem zejména pro samotného zaměstnavatele. Je totiž prostředkem pro to, aby zaměstnavatel zbytečně nevyloučil z výběru takové uchazeče, které si stereotypně zařadí do skupiny, zatížené stigmaty a předsudečným nahlížením na údajné neduhy příslušníků takové skupiny. Zaměstnavatel tak dostane šanci při výběrovém řízení *face-to-face* zjistit a ověřit zkušenosti a dovednosti konkrétního uchazeče a na základě toho posoudit, nakolik může být konkrétní uchazeč potenciálním ekonomickým přínosem pro zaměstnavatele.

DOPORUČENÝ/VZOROVÝ

ANONYMNÍ

ŽIVOTOPIS

(inspirováno vzorovým CV, doporučeným provozovatelem sociální sítě pro podnikatele XING, provozovanou německou společností XING AG se sídlem v Hamburku⁷)

CV TEMPLATE

POŽADOVANÁ POZICE: "Pracovní pozice (preferované místo výkonu práce, forma pracovního kontraktu)

Současná pozice: xxx

Požadovaná pozice: xxx

Doba praxe v oboru: xxx

Preferované místo výkonu práce: xxx

Jazyky: xxx

3-5 základních dovedností/zkušeností:

- xxx

- xxx

- xxx

PŘÍKLAD KANDIDÁTA

Finanční manažer (ČR, pracovní poměr na plný úvazek)

Současná pozice: Účetní

Požadovaná pozice: Finanční manažer včetně vedení a supervize účetních

Doba praxe v oboru: 7

Preferované místo výkonu práce: Praha

Jazyky: čeština – rodný jazyk, angličtina – pokročilá znalost

Klíčové dovednosti/zkušenosti:

- znalost účetních programů jednoduchého i podvojného účetnictví

- projektového účetnictví (včetně fundraisngu), mzdového účetnictví

- vedení účetního oddělení

Anonymní životopisy – česká zkušenost

V české personalistické praxi lze vysledovat jednotlivé příklady využívání zúžené verze anonymních životopisů, a to zejména právě v oblasti age managementu, kdy zaměstnavatelé nepožadují od uchazečů o zaměstnání uvedení údaje o věku.

Na základě konzultací s významnými českými zaměstnavateli (pokud jde o ekonomický význam a počet zaměstnanců) lze uzavřít, že

⁷ <https://www.xing.com/communities/posts/cv-template-anonymous-candidate-1006897797> (cit. 20.4.2015)

koncept age managementu, včetně výhod věkové diverzity pracovních týmů, se v České republice postupně zabydluje.

Koncept anonymních životopisů (byť v limitované verzi, v níž není využíván údaj o věku uchazeče či údaje nepřímo svědčící o věku) lze, na základě těchto tendencí české personalistické praxe, doporučit k implementaci.

Úskalí anonymních životopisů – zkušenost z Francie

Závěrem je však nutno zdůraznit, že ani koncept anonymních životopisů nelze považovat za bezchybný, resp. automaticky vedoucí k eliminaci možné diskriminační praxe zaměstnavatelů při výběru zaměstnanců.

Úskalí anonymních životopisů bylo popsáno zejména v textu Behaghel, Luc, Bruno Crépon, and Thomas Le Barbanchon. 2014. *"Unintended Effects of Anonymous Résumés."*, Discussion Paper No. 8517, Institute for the Study of Labor (v červenci 2015 byl text publikován též v American Economic Journal: Applied Economics 2015, 7(3): 1–27, viz <https://www.aeaweb.org/articles.php?doi=10.1257/app.20140185>).

V tomto textu byla provedena evaluace experimentu, realizovaného od roku 2009 Úřadem práce Francie (Pôle Emploi), v němž bylo pilotně ověřováno využívání anonymních životopisů.

Autoři této studie upozornili zejména na to, že neuvedení údajů přímo nasvědčujících příslušnosti uchazeče k některé menšinové skupině vede zaměstnavatele k tomu, že životopis více detailně analyzují a tyto údaje nepřímo dovozují z jiných skutečností obsažených v životopisu. To lze ilustrovat na příkladu údaje o věku uchazeče, který lze nepřímo dovodit např.: z doby dosavadní praxe, z doby ukončení studia či získání jiné kvalifikace (např. získání certifikace), z jazykových znalostí (v českém kontextu např. znalost ruštiny jako jediného cizího jazyka), s technických dovedností (např. nedostatečná znalost nových technologií či odborných technologických postupů).

Na základě toho pak autoři dospěli ke znepokojivému zjištění, podle něhož využívání anonymních životopisů u zapojených zaměstnavatelů v důsledku vedlo ke zhoršení postavení příslušníků menšin – autoři tak konstatují, že pokud titíž zaměstnavatelé v minulosti zvali k osobním pohovorům ca. 2,6% „menšinových“ uchazečů, při využívání anonymních životopisů se počet pozvaných (tedy osobně vyzlechnutých) uchazečů – příslušníků menšin snížil na 1,7%.

KDE ZAČÍT? PRVNÍ KROKY NA CESTĚ K AGE MANAGEMENTU

Pokud chcete začít s age management máme pro vás několik tipů, které vám krok za krokem otevřou cestu k vybudování férové společnosti.

1. VĚK SE NEŘÍKÁ A PROTO JEJ NEZJIŠŤUJTE VE VÝBĚROVÝCH ŘÍZENÍCH A POUŽÍVEJTE TZV. ANONYMNÍ ŽIVOTOPISY.

Pokud vypisujete výběrové řízení a používáte vlastní formuláře pro registraci na pozici, zrušte ve formulářích kolonku s uvedením data narození. Tuto praxi běžně používají některé firmy například společnost Furukawa Electric Autoparts Central Europe.

Díky tomuto kroku lze spíše přemýšlet nad dovednostmi a zkušenostmi než nad věkem, vyhnout se tak prvnímu dojmu - "příliš mladý" nebo "příliš starý".

2. PŘIHLASTE SE K MANIFESTU "VĚK SE NEŘÍKÁ"

Manifest "Věk se neříká" vznikl v rámci tohoto projektu. Jeho podpisem se zaměstnavatel hlásí k myšlence společenské zodpovědnosti, již může využít ve své marketingové strategii.

Připojením k manifestu (na stránkách www.veksenerika.cz) se přihlašujete k tomu, že v pracovních vztazích chcete:

- I. Zajišťovat pracovní příležitosti pro všechny věkové skupiny
- II. Respektovat při výběru zaměstnanců a zaměstnankyň zásadu „Věk se neříká“
- III. Vytvářet v zaměstnání takové podmínky, aby věk nemohl být důvodem pro nelegitimní znevýhodnění zaměstnance či zaměstnankyně
- IV. Rozvíjet pracovní prostředí směrem k efektivnějšímu přenosu mezigeneračních zkušeností
- V. Naslouchat při rozhodovacích procesech hlasu zaměstnanců a zaměstnankyň bez ohledu na jejich věk
- VI. Sdílet informace o úspěšné firemní politice věkové diverzity s obchodními partnery

3. MOTIVUJTE PŘI PŘIJÍMÁNÍ

Pokud chcete vybudovat společnost, která respektuje rozmanitost a umí čerpat z vlastností různých generací, je třeba získat takové zaměstnance a zaměstnankyně, kteří sebou tyto různé pohledy a zkušenosti přináší. Vyvarujte se proto inzerce, která by používala věty "do mladého dynamického kolektivu" nebo "rychle rostoucí společnost". Možná takoví jste, ale i tyto společnosti by měly ocenit zkušenosti a dovednosti a potřebují někoho, kdo má za sebou praxi.

4. UDĚLEJTE SI ANALÝZU VLASTNÍ SPOLEČNOSTI

Dalším krokem je analýza vlastní společnosti, v které je třeba podrobně sledovat věkové složení na jednotlivých pozicích, statistiku nábory, ale i propouštěných zaměstnanců. Nezapomeňte se také anonymně zeptat zaměstnaných, jak přistupují a co si myslí o svých kolegyních a kolezích. Součástí analýzy by mělo být i šetření o pracovních podmínkách zaměstnaných a analýza benefitů.

5. VYPRACUJTE SI VLASTNÍ STRATEGII DIVERZITY

Ve strategii popište, co chcete změnit na základě dat ze šetření. Na trhu již existují společnosti, které změnou svých postojů získaly potřebné lidi na volné pozice nebo rozvíjí své zaměstnance a zaměstnankyně v mezigeneračním dialogu a spolupráci a tím zvyšují produktivitu práce.

A JAKÉ JSOU PŘÍKLADY Z PRAXE?⁸

Společnost Zásilkovna, s.r.o. ilustruje tyto zkušenosti na výběrovém řízení na volnou pozici finančního ředitele společnosti, do něhož se nepřihlásil žádný vhodný zájemce. Jednatelka pak náhodně hovořila se zaměstnancem na pozici řidič a z rozhovoru se dozvěděla, že má vysokoškolské vzdělání v oboru ekonomie. Tento zaměstnanec se na pozici nehlásil, protože měl zkušenosti s opakovaným odmítnutím ze strany zaměstnavatelů pro svůj pokročilý věk. Tento zaměstnanec prokázal v dodatečném výběrovém řízení své schopnosti a nyní pracuje na pozici regionálního ředitele společnosti.

Česká spořitelna, a.s., která má 80% zaměstnankyň a zhruba jednu pětinu ve věku 50+, ve svém programu Diversitas speciálně pracuje s potřebami zaměstnaných ve skupině 50+. Tématem jsou například možnosti sladění pracovního a osobního života žen a mužů ve věkové skupině 50+, využívání potenciál jednotlivých věkových skupin, ale také kariérní poradenství. Systém, který dobře funguje je systém reverse mentoringu. Mladší zaměstnanci a zaměstnankyně jsou mentory starším. Učí je technologiím, počítačům a pomáhají porozumět změnám ve společnosti.

Společnost Furukawa Electric Autoparts Central Europe (FACE) nabízí benefity, které jsou určené pro naplnění specifických potřeb zaměstnaných ve věku 50+. Podle možností pozice společnost umožňuje flexibilní formy práce, ale také speciální benefit, spočívající v poskytování neplaceného volna pro zaměstnance, pečující o své nemocné rodiče, a to s garancí návratu do zaměstnání.

⁸ Zdroj: Zápis z konference "Věk se neříká" Agemanagemnt v praxi dne 11.6.2015 v Praze. Dostupný www.veksenerika.cz

VZOR ANONYMNÍHO ŽIVOTOPISU

Každý zaměstnavatel může určit, jakým způsobem bude výběr zaměstnanců a zaměstnankyň probíhat a může také uchazeče o pracovní pozici navést pomocí vzorového životopisu nebo vstupního dotazníku.

Společnost Furukawa Electric Autoparts Central Europe má například na svých stránkách zveřejněn následující vstupní dotazník, který neobsahuje kolonku pro datum narození, viz http://www.furukawa.cz/images/kariera/Dotaznik_uchazec_FACE2.pdf.

FACE, s.r.o.	VSTUPNÍ DOTAZNÍK	FQ-06-01
		Vyplní zaměstnavatel
OSOBNÍ INFORMACE:		Datum a čas nástupu
Jméno a příjmení		
E-mail		
Telefon		
KONTAKT:		
Trvalá adresa		
Přechodná adresa		
VZDĚLÁNÍ		
Obor, rok ukončení		
VAŠE POSLEDNÍ/SOUČASNÉ ZAMĚSTNÁNÍ		
Firma + zaměstnán/a OD-DO		
Pozice, náplň práce		
Důvod Vašeho odchodu		
Úřad práce a od kdy		
OSTATNÍ DOSAVADNÍ PRAXE VE VÝROBĚ		
Firma + zaměstnán/a OD-DO		
Pozice, náplň práce		
Důvod Vašeho odchodu		
DALŠÍ INFORMACE		Vyberte si 5 položek, které jsou pro Vás důležité a seřadte je od 1 (nejdůležitější) do 5
Co očekáváte od nového zaměstnání?		
Možnost osobního růstu		
Platové podmínky		
Pravidelná pracovní doba		
Finanční stabilita firmy		
Společensky uznávané zaměstnání		
Tvořit součást mladého a dynamického týmu		
Míra odpovědnosti		
Uplatnit znalosti a dovednosti		
Možnost projevení vlastní iniciativy		
Prohlašuji, že všechna fakta, která jsem uvedl/a jsou pravdivá a souhlasím s uchováním mých dat po dobu 1 roku		
Podpis:		Datum:
O požadované pozici jsem se dozvěděl/a od:		
Stav form.: 07/2010-2		Strana form. 1/1