Oficiálně to firmy přiznat nesmějí, při výběru kandidátů na vedoucí pozice pro ně ale věk hraje roli.

Manažery nad 55 firmy nechtějí. Jak je přimět změnit názor?

– TEXT – Jan Němec – FOTO – Midjourney AI

Jeho životopis je plný manažerských funkcí. Prošel několika významnými firmami, kde sbíral zkušenosti – pracoval třeba jako obchodní ředitel nebo šéf nákupu, postupně začal působit v nejvyšších managementech. Řídil i firmu s miliardovým obratem. „Když jsem ale překročil hranici pětapadesáti let, pro personální trh jsem byl rázem mrtvý," popisuje Martin své peripetie s hledáním práce. Celé jméno zveřejnit nechce, obává se, že by tím šance na získání odpovídajícího místa definitivně pohřbil.

Martinova zkušenost není ojedinělá. Podle personálních agentur se firmy stavějí k najímání manažerů nad 50, respektive 55 let obecně vlažně a upřednostňují mladší ročníky. Přesto existují způsoby, jak své šance na pracovním trhu zvýšit.

Skrytá diskriminace

Když Martin popisuje svůj profesní příběh, zmiňuje mnoho zajímavých projektů. Působil například ve strojírenské firmě, která se zabývala dodávkami součástí pro jaderné elektrárny. Musel tam mimo jiné hledat řešení, co s budoucností podniku, když se zhroutila dostavba Temelína. V další společnosti, kde působil už jako generální ředitel, zase vedl úspěšnou restrukturalizaci. „Když jsem nastoupil, měla firma téměř 500 zaměstnanců a obrat půlmiliardy, při odchodu jsem ji předával nástupci s dvěma stovkami lidí a miliardovým obratem," vypráví. Další epizodu prožil například ve firmě, u níž pracoval na přesunutí výroby do Indie.

Pak se ale rozhodl přestěhovat z Moravy do Prahy a tedy i změnit místo. Tehdy právě zjistil, že jeho kariérní životopis už firmy nepřitahuje. „Oslovil jsem postupně desítky firem," vzpomíná. V některých případech odpovídal na inzeráty, v nichž firmy hledaly kandidáty na pozice s odpovídající kvalifikací. Posílal

EK49 26-28 temata 1_manazeri 50+.indd 26 09.12.2025 8:33:07

firmám či pracovním agenturám „naslepo“ nabídky, zda nepotřebují člověka se zkušenostmi z vedoucích pozic v průmyslu. „Než jsem si přestal dělat statistiky, dopočítal jsem se, že mi ve 14 případech přišla zdvořilá odpověď od robota – děkujeme za zaslané materiály, zařadíme je do databáze. Ve dvou případech se ozval živý člověk s informací, že nevyhovuji podmínkám. Na zbylé desítky e-mailů neodpověděli,“ popisuje.

Personalisté, kteří se specializují na vyhledávání adeptů pro firmy do vedoucích pozic, říkají, že v jeho věku to není výjimka. I když samotné firmy selektování kandidátů nepřiznají, neboť jim diskriminaci podle věku zapovídá zákoník práce, skrytě je takový přístup běžný. „V naší praxi se poměrně často setkáváme s tím, že firmy věkový požadavek řeknou napřímo, typicky ve formátu ‚ideálně do 50 let‘ nebo ‚maximálně 55 let‘,“ říká Lucie Sedláčková ze společnosti Fenix Research. Nejčastěji podle ní společnosti pro vedoucí funkce poptávají kandidáty od 35 do 50 let.

Podobně odpovídají i další oslovení specialisté na vyhledávání manažerů. Věkový limit podle nich zdaleka není výjimečný a jejich zkušenosti se liší spíš jen v tom, jak častý to je problém, u jakých pozic to platí nebo jak explicitně klienti v zadání dají najevo, že „tahle firma není pro starý“.

Záleží i na senioritě pozice, již chtějí podniky obsadit. Jednoduše řečeno, čím vyšší pozice, tím je větší tolerance k věku. „Věk nad 50 není při hledání zaměstnání pro vrcholové manažery problém. Láme se to na hranici 57 až 58 let,“ tvrdí partner agentury Constellation Jan Brázda.

Ochota zaměstnat na nejvyšších místech v hierarchii podniku i starší ročníky je podle firemního sociologa Vojtěcha Bednáře pochopitelná. „Tyto pozice se považují za vrchol kariéry. Do nich musí lidé dorůst a to zkrátka trvá,“ vysvětluje Bednář. V případě středního managementu jsou ale požadavky na věk přísnější. Až na jednu výjimku. „Pokud jde o člověka, který do středního managementu proroste z juniorní pozice, je bez problémů akceptován. Problém může nastat, když se hlásí zvenčí,“ dodává sociolog.

Rozdílný bývá přístup také podle sektoru, v němž společnost poptávající manažera podniká. „Odvětví spojená s moderními technologiemi preferují kandidáty mladší, firmy z tradiční průmyslové výroby dokážou akceptovat i kandidáty starší a zkušenější,“ dává příklad Brázda. Konzultant personální agentury Devire Jakub Braunstein se setkává s větší ochotou přijmout starší kandidáty i u realitních, stavebních a logistických firem.

Odvětví spojená s technologiemi preferují mladší kandidáty. Starší manažeři mají větší šanci v průmyslu nebo realitách.

Naopak vliv velikosti firmy už tak jednoznačný není. Obecně jsou prý k vyššímu věku vstřícnější velké korporace. „Mají pravidla a procesy. Zajímá je výkon, zkušenosti a schopnost řídit změnu. Naopak menší a střední firmy řeší věk víc. Často je to z praktických důvodů: chtějí někoho, kdo zapadne do tempa a kultury a kdo s nimi bude delší dobu,“ shrnuje Marcela Vyskoková z agentury Advantage Jobs.

Existují i výjimky. Některé korporace si zakládají na mladých týmech a hledají pro ně i mladé šéfy. A naopak řadu malých a středních firem často řídí jejich zakladatelé, sami nejednou s důchodem na krku. Takoví mají pro vyšší věk pochopení a umí ocenit zkušenosti a stabilitu starších ředitelů, svých vrstevníků.

Bariéra předsudků

Hledat novou práci po padesátce je s každým rokem těžší pro všechny profese a pozice, nejen ty vedoucí. Firmy se obecně obávají nižší výkonnosti. Přežívá u nich přesvědčení, že padesátníci či starší kandidáti nebudou dostatečně energičtí, budou postrádat „drajv“ a zaostávat v pracovním nasazení, případně že budou častěji nemocní. U kancelářských profesí se pak přidávají obavy ze skluzu v oblasti moderních technologií či obecné neochoty se učit novým věcem.

Všechny tyto výhrady platí i pro manažery. Vedle nich přidávají headhunteři i příklady předsudků, které se týkají vedoucích pozic. Specifické bariéry mohou vyrůst třeba před manažerem, který hledá novou práci a je – podobně jako Martin z úvodního příběhu – ochotný sestoupit ve firemní hierarchii o kus níž. Tedy třeba přijmout místo ve středním managementu po letech působení v tom vysokém. Firmy v takovém případě mají strach, že třeba pozice obchodního ředitele nebude po letech v křesle „generála“ pro kandidáta dostatečnou výzvou. „Bojí se, že takový člověk nebude motivovaný a pozice mu bude málo,“ vysvětluje Braunstein z Devire.

Společnosti, u nichž pracují hlavně mladí lidé, zase prý často nechtějí staršího manažera kvůli tomu, že by si s kolektivem třicátníků nerozuměl, neuměl s nimi komunikovat a nezapadl by do firemní kultury. S tím souvisejí i výhrady ke způsobu vedení. Podniky žádají od ředitelů moderní metody manažerského a projektového

EK49 26-28 temata 1_manazeri 50+.indd 27 09.12.2025 8:33:08

řízení s pomocí informačních technologií, kterým se podle nich „stará manažerská škola“ nebude ochotná nebo schopná přizpůsobit. Další zase tvrdí, že stárnoucí manažer nebude vizionář, který by firmu posunoval. Případně že bude s ohledem na věk a blížící se penzi příliš opatrný při řešení krizových situací nebo neochotný podstupovat rizika, jimž se rostoucí firmy občas nevyhnou.

Proč je chyba ignorovat zkušené

Praxe ukazuje, že mnoho z těchto výhrad jsou skutečně jen předsudky. Typicky třeba zdraví. „Problémy s častější nemocností vidíme třeba jen u desetiny námi vyhledaných manažerů. Dnešní padesátiletí a starší manažeři sportují, mají již dospělé děti a chuť na nové výzvy,“ konstatuje headhunter Theones David Vejražka. Výjimkou není, když je 55letý kandidát v lepší kondici než jeho o deset let mladší konkurent.

Stereotypní bývají také obavy z technologické zaostalosti. Lidé pracující ve vedoucích pozicích se už dnes bez schopnosti pracovat s informačními technologiemi neobejdou; počítačoví či internetoví „analfabeti“ jsou podle personálních agentur hledajících řídící pracovníky raritou. Potvrzuje to ostatně i Martin, který je fanouškem technologií, rozumí si s umělou inteligencí a v jedné ze svých posledních pracovních pozic ve firmě zaváděl informační systém, který byl v daném oboru ojedinělý.

Totéž platí o neochotě cestovat. „Byl jsem zvyklý dojíždět za prací celý život, nikdy jsem to nebral jako překážku. I v poslední pozici jsem dojížděl skoro každý den přes 100 kilometrů tam a zpět autem,“ konstatuje.

Headhunteři upozorňují, že starší ročníky na tom jsou, co se pracovního nasazení týče, mnohdy lépe než mladí. Profesní život prožili v době, kdy trendy jako správné balancování práce a volného času ještě neexistovaly. „Starší manažeři vykazují vyšší stabilitu a také ochotu pracovat přesčas, protože to dělali celý život,“ potvrzuje Vejražka.

První síto je nejhustší

Personalisté mají pro seniorní manažery i lepší zprávy. Pokud věkový „filtr“ firmy uplatňují, nejčastěji je to v prvních fázích výběrových řízení. „Kandidáti 50 až 55+ nejsou většinou formálně vyřazeni, ale častěji vypadávají v neformálních fázích – například při prvotním screeningu životopisů nebo při porovnání s mladšími v ‚shortlistu‘,“ upozorňuje Braunstein.

Starší ročníky mají výhodu v pracovním nasazení. Nebalancují soukromý a pracovní život, jsou ochotní pracovat i přesčas.

Pokud se tímto nejhustším sítem podaří projít, při osobních pohovorech už dostane i padesátiletý či starší kandidát šanci dokázat, že věk v jeho případě není limitujícím faktorem, který by brzdil firmu.

Jak dosáhnout toho, aby firma poptávku po práci neshodila ze stolu ještě předtím, než se s kandidátem vůbec setká? Životopis (a také profil na profesní sociální síti LinkedIn, jenž by měl být samozřejmostí) by neměl působit jako stránka z historické knihy, která chronologicky vypočítává všechny pozice, jimiž kandidát prošel. „Ideální je vynechat dlouhé popisy starých rolí, tedy funkcí starších než 12 až 15 let,“ radí Sedláčková. U jednotlivých pozic a pracovních zkušeností pak neoslní obecné fráze, třeba o náplni práce na daném místě. „Je potřeba maximálně zdůraznit výsledky, konkrétní dopady, čísla, úspěšné transformace, dosažené úspory nebo růst firmy na dané pozici,“ dodává.

Životopis by měl prezentovat úspěchy, jaké mladší kandidáti nemohou kvůli kratší praxi nabídnout: konkrétní, hmatatelné manažerské výsledky, a to včetně jejich dopadů na byznys firmy. „Přemýšlejte vždy o tom, co máte navíc proti mladší generaci a stavějte právě na tom, abyste to otočili ve výhodu,“ doporučuje Michal Toman z agentury Engage Advisory. „Výhodou je, když dokážete popsat, že situace a rozhodnutí, které mladí budou řešit nejistě, protože to bude jejich první zkušenost, už vy máte osahané natolik, že vás znovu nepřekvapí.“

Zásadní je dát jasně najevo, že manažer drží krok s moderními technologiemi, byť je třeba sám považuje za samozřejmost. „Je dobré, aby v životopisu uvedl moderní nástroje či informační systémy, s nimiž pracoval. A patřičně zdůraznil konkrétní změny, třeba zavádění nových technologií nebo reorganizaci spojenou s novým IT systémem, když je jako manažer řídil,“ soudí Sedláčková. Samozřejmostí je pak podle ní nestagnovat a investovat do průběžného vzdělávání.

Headhunteři tvrdí, že po podobných úpravách životopisů a profilů kandidáti dokázali zaujmout. To znamená poloviční vítězství. Při osobních pohovorech firmy ze dvou totožně kvalitních kandidátů ne vždy vyberou spíš toho mladšího. „Pokud silnější zkušenost, leadership nebo výsledky prokáže kandidát 50+ či 55+, firmy často upřednostní právě jeho,“ uzavírá Sedláčková.

EK49 26-28 temata 1_manazeri 50+.indd 28 09.12.2025 8:33:08