

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

Bakalářská práce

2022

Kateřina Krajinová

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra sociologie

Ageismus, age management a férovost na pracovišti

Bakalářská práce

Autor práce: Kateřina Krajinová

Studijní program: Sociologie a sociální antropologie

Vedoucí práce: Ing. Mgr. Jiří Remr, Ph.D., MBA

Rok obhajoby: 2022

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 3.5.2022

Kateřina Krajinová

Bibliografický záznam

KRAJINOVÁ, Kateřina. *Ageismus, age management a férovost na pracovišti*. Praha, 2022. 69 s. Bakalářská práce (Bc). Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií, Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Jiří Remr, Ph.D., MBA.

Rozsah práce: 101 895 znaků včetně mezer

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá tématem věkové diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti vybrané organizace. Práce je tvořena dvěma hlavními částmi – teoretickou a praktickou. Teoretická část práce se věnuje vymezení hlavních teoretických přístupů k definici pojmu ageismus a shrnuje dosavadní poznatky k tématu jak ze zahraničního, tak z tuzemského prostředí. Důraz je věnován především pracovnímu prostředí, stereotypům, se kterými je zde vyšší věk spojován, a v neposlední řadě jeho projevům. Obsahuje i kapitolu věnovanou organizační kultuře a age managementu a na závěr představuje koncept organizační férovosti. Praktická část je zaměřena na analýzu a interpretaci zjištění z vlastního dotazníkového šetření, které bylo provedeno začátkem dubna 2022 v organizaci, která je oceňována za svůj přístup k věkové diverzitě na pracovišti a férovosti vůči zaměstnancům. Cílem výzkumu bylo nejprve zjistit, jak je očima zaměstnanců na pracovišti zacházeno se staršími pracovníky a na základě těchto zjištění odpovědět na hlavní výzkumnou otázku: „Do jaké míry je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti individuální záležitostí zaměstnanců a do jaké míry se jedná o prvek organizační kultury organizace?“ Nakonec jsem se zaměřila i na propojení s konceptem férovosti na pracovišti. Závěr práce se již věnuje podnětům k dalším výzkumům a reflexi limitů práce.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the topic of age discrimination of older employees in the workplace of a selected organization. The work consists of two main parts – theoretical and practical. The theoretical part of the thesis is focused on the different conceptualizations of the term ageism and summarizes the existing knowledge on the topic from both foreign and domestic environment. Emphasis is placed primarily on work environment, the stereotypes, with which higher age is typically associated, its sources, and its manifestations. Furthermore, it focuses on organizational culture and age management and introduces the concept of organizational justice. The practical part focuses on the analysis and interpretation of the findings of a quantitative survey, which was conducted at the beginning of April 2022 among the employees of an organization, which is publicly recognized for its positive approach towards age diversity and equality at workplace. The aim of the research was to firstly find out how older employees are treated at the workplace and based on these findings answer the main research question: “To what extent is the approach towards older employees an aspect of the

organizational culture and to what extent can it be contributed to individuals”. Lastly, the analysis explored the possible implications of the work environment for organizational justice. The thesis is finished by a reflection of the limitations of the conducted research and ideas for possible future research.

Klíčová slova

Ageismus, věková diskriminace, age management, organizační kultura, organizační férovost, věk, pracovní trh, pracoviště, mládí, stáří, předsudky, stereotypy, stárnutí populace

Keywords

Ageism, age discrimination, age management, organizational culture, organizational justice, age, job market, workplace, young age, old age, prejudices, stereotypes, demographic aging

Title/název práce

Ageismus, age management a férovost na pracovišti.

Ageism, age management and fairness in the workplace.

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce Ing. Mgr. Jiřímu Remrovi, Ph.D., MBA za poskytnuté rady a podporu v průběhu vypracování bakalářské práce. Ráda bych také poděkovala Mgr. Tomášovi Dvořákovi, Ph.D za cenné podněty v rámci bakalářského semináře. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat organizaci a ochotě zaměstnancům, kteří mou bakalářskou práci umožnili.

Obsah

Úvod.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	9
1 Ageismus.....	9
1.1 Základní teoretické přístupy k definici ageismu.....	9
1.2 Projevy ageismu.....	11
2 Význam věku na trhu práce.....	12
2.1 Ageismus na trhu práce.....	12
2.2 Postavení starších osob na trhu práce	13
3 Organizační kultura	15
3.1 Age management jako prvek organizační kultury	16
3.2 Organizační férovost a spravedlnost.....	19
PRAKTICKÁ ČÁST	20
4 Metodologie	20
4.1 Cíle výzkumu	20
4.2 Výzkumné otázky a hypotézy	21
4.3 Výzkumná metoda	22
4.3.1 Hlubkový rozhovor.....	23
4.3.2 Výzkumný nástroj.....	24
4.4 Představení vybrané organizace.....	28
4.5 Výzkumný vzorek a jeho výběr	29
4.6 Sběr dat	32
4.7 Etické aspekty výzkumu	32
5 Analýza dat.....	33
5.1 Příprava a transformace dat	34
5.2 Výsledky a jejich interpretace.....	36
Závěr.....	50
Diskuse	53
Summary	56
Použitá literatura	57
Teze bakalářské práce	63
Seznam příloh.....	69

Úvod

Chronologický věk představuje jeden z nejzákladnějších a nejvýznamnějších definičních znaků, na jehož základě organizujeme mezilidské soužití. Ještě předtím, než o nějaké osobě cokoliv víme, jí podvědomě připisujeme určité vlastnosti a role na základě jejího skutečného nebo domnělého biologického věku. To, kdo je považován za mladého nebo starého, závisí na mnohých proměnných, včetně kulturního prostředí, historického kontextu nebo na konkrétní situaci, kdy skupinu definujeme. Problém nastává, když tyto zobecněné představy jedince a určitou skupinu znevýhodňují. V takovém případě hovoříme o diskriminaci na základě věku, která se v laickém i odborném diskurzu uchytila pod pojmem „ageismus“.

O ageismu hovoříme velmi často ve spojitosti s pracovním trhem, který v posledních letech prochází zásadními změnami. Postupující komputelizace a digitalizace změnila nároky na zaměstnance. Spíše než letitá zkušenost, která byla cennou v tradičních řemeslech, je vyžadována produktivita, inovativnost, všestrannost zaměstnanců a digitální gramotnost. Tyto vlastnosti ale bývají často uváděny v protikladu s vyšším věkem. Na druhou stranu se ale země, především západního světa, potýkají s demografickými změnami. Společnost stárne a prodlužující se délka života oddaluje věk odchodu do důchodu. Pracovníci z konce věkového spektra se tak stávají podstatnou pracovní silou a pracoviště začínají být více věkově pestrá.

Problematika stárnutí a nedostatku mladé pracovní síly nezůstala bez povšimnutí ani zaměstnavatelům. Mnohé organizace začínají do své kultury zařazovat opatření, která mají napomoci zamezit věkové diskriminaci starších zaměstnanců, podpořit jejich zdraví, a tak i delší práceschopnost, a v neposlední řadě zohledňovat specifické potřeby, které s sebou stárnutí a s ním spojené životní etapy přináší. Tento způsob personálního řízení se začal nazývat „age management“. Implementace opatření age managementu je ale stále ve svých zárodcích a jedná se spíše o výjimku než podmínku. Současně chybí více empirických dat, která by se zabývala age managementem v českém prostředí, jeho širším vyhodnocením a jeho souvislostí s dalšími koncepty, jako férovost organizace nebo i postoje zaměstnanců ke starším pracovníkům.

Ve své práci jsem se proto rozhodla zaměřit na případovou studii v organizaci, která dlouhodobě age management zařazuje do svých personálních činností. Významným prvkem organizační kultury je současně podpora diverzity, inkluze a rovného, a jak i sama uvádí, férového přístupu na pracovišti, a to nehledě na věk, gender či etnicitu zaměstnance.

Mým hlavním cílem bylo zjistit, jaká je skutečná situace ohledně přístupu ke starším pracovníkům (v pracovním kontextu typicky starší 50 let) v dané organizaci a následně porovnat, do jaké míry je tento přístup daný organizační kulturou organizace a do jaké míry můžeme tento přístup přisuzovat individuálním atributům pracovníků v organizaci, jako jsou postoje nebo vzdělání. Následně jsem se zaměřila také na to, jak dané nastavení souvisí s vnímanou férovostí pracoviště očima zaměstnanců.

Za účelem zodpovězení výzkumných cílů jsem se rozhodla pro vlastní empirický výzkum v podobě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybrané organizace. Pro lepší pochopení organizace byl také proveden hloubkový polostrukturovaný rozhovor s HR¹ ředitelkou. Rozhovor pomohl získat bližší informace o organizační kultuře a opatření zaměřenými na starší pracovníky. Informace sloužily jako stavební kámen pro vytvoření dotazníku a následnou interpretaci získaných dat, a tak i zodpovězení výzkumných otázek.

TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část bakalářské práce se věnuje základním přístupům k definici pojmu ageismus a jeho dalším součástem, jako jsou jeho zdroje nebo projevy. Zvláštní důraz je kladena právě na kontext pracovního trhu a pracoviště. Navazující kapitoly jsou zaměřeny na vymezení souvisejících pojmů, jako je organizační kultura, age management a v neposlední řadě koncept organizační férovosti a spravedlnosti. Představeny jsou dosavadní poznatky k tématu jak ze zahraničního, tak z tuzemského prostředí.

1 Ageismus

1.1 Základní teoretické přístupy k definici ageismu

Pojem ageismus bývá tradičně spojován se jménem amerického psychiatra a gerontologa Roberta Neil Butlera. Butler pojem poprvé použil v debatě o bytové politice v roce 1968, svou první definici ale poskytuje o rok později. Ageismus v jeho pojetí představuje „...*proces systematického stereotypizování a diskriminace lidí pro jejich stáří, podobně jako se rasismus a sexismus vztahují k barvě pleti a pohlaví...*” (Butler 1975 in Vidovičová 2007, s. 43).

¹ HR je zkratka anglického Human Resources. Jedná se o oddělení organizací, které se zabývá řízením lidských zdrojů.

Sám Butler později svou definici posouvá dále a uvádí, že ageismus není jevem, který se dotýká pouze skupiny stáří, nýbrž celého věkového spektra (Vidovičová 2007).

Do teorie ageismu následně významně přispívá americký sociolog Erdman B. Palmore. Palmore rozšiřuje definici ageismu a upozorňuje na jeho dvojí podobu – ageismus může být ve svých důsledcích nejen negativní, ale i pozitivní. Stereotypy spojované s určitým věkem a z nich odvozené jednání tak nemusí jít vždy „proti“ určité věkové skupině, ale naopak i v její prospěch (1977, s. 4). Příkladem pozitivního ageismu mohou být slevy na jízdném v České republice, které, spíše než aby reflektovaly individuální situaci jedince, vychází z předpokladu a generalizace, že „staří“ a „mladí“ lidé nemají dostatek financí.

Palmoreova definice zároveň poukazuje na jeden ze střetů teoretiků ageismu. A tedy zda ageismus představuje totéž co věková diskriminace. Dle Goldani (2010 in França et al. 2017, s. 763) ageismus představuje soubor stereotypů a předsudků, které jsou spojovány s osobami čistě na základě jejich věku. Věková diskriminace pak představuje samotný proces, v rámci kterého je s osobami jednáno určitým způsobem čistě z důvodu jejich věku a vlastností, které jsou jim skrze ageismus připisovány (Goldani 2010 in França et al. 2017, s. 763).

Terminologické odlišení ageismu od věkové diskriminace navrhuje i Vidovičová (2007) s odkazem na Tošnerovou (2002). Dle Vidovičové věková diskriminace předznamenává jev s negativními důsledky, což u ageismu není vždy pravdou. To ostatně podotýká i Palmore o několik let dříve ve svém rozlišení pozitivního a negativního ageismu (1999). Věková diskriminace je tak spíše součástí ageismu než jeho synonymem. Mnohem přesnější je tak dle Vidovičové pojem „věkově diferenciační chování“ (2007, s. 45).

V současnosti se můžeme setkat i s tzv. „novým ageismem“. Jedná se vlastně o novou podobu (pozitivního) ageismu, která je motivována v zásadě dobrým úmyslem – podpořit seniory. O novém ageismu hovoříme pak tehdy, když snaha podpořit starší osoby přeroste až v přehnaný ochranný přístup, který vychází z představy a distinkce, že „my“, jakožto mladí občané, musíme chránit ty ostatní, „staříčké“ seniory, kteří se za sebe nejsou schopni postavit (Kalish 1979).

Ageismus má v odborné sféře svou tradici i v České republice. Mezi hlavní autory patří Tamara Tošnerová, Helena Haškovcová, Romana Benešová a již citovaná Lucie Vidovičová, která v roce 2008 poskytuje první českou sociologickou definici ageismu, který popisuje jako „ideologii založenou na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází

lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.” (Vidovičová 2008, s. 113).

Ačkoliv se termín ageismus ustálil ve slovnících nejen sociálních věd, ale i běžné komunikace, nesetkáme se s jednotnou definicí. A to i přesto, že se jedná o významný pojem, který v současnosti nabývá na relevanci v souvislosti s demografickými proměnami společnosti. Konsensu ohledně jednotné definice může stát v cestě právě komplexnost a dynamičnost pojmu (Vidovičová 2008, s. 111). Ačkoliv tak od Butlerovy definice uběhlo více než půl století a k tématu bylo učiněno mnoho poznatků, v praxi se s jeho prvotní definicí můžeme stále setkat. Nadále je kladen větší důraz na negativní konotace ageismu a jeho souvislost se staršími osobami (např. Trusínová 2014, Vidovičová 2018).

1.2 Projevy ageismu

Ageismus se ve své podstatě projevuje dvěma způsoby – v podobě předsudků a v podobě věkové diskriminace. V určitých případech tak předsudky fungují jako jakýsi stavební kámen diskriminace. Na těchto úrovních zároveň můžeme rozlišovat, zda se projevuje explicitně nebo implicitně (Vidovičová 2007, s. 45-46) a zda z něj pro konkrétní skupinu vyplývají pozitivní nebo negativní důsledky (Palmore 1999).

Za nejčastější předsudky ohledně stáří, a současně i zdroje následné věkové diskriminace, bývají označovány nemoc, ošklivost, duševní choroby, pokles duševních schopností, zbytečnost, společenská izolace, chudoba nebo deprese (Palmore 1990 in Tošnerová 2002, s. 7).

S projevy ageismu se pak můžeme setkat téměř v každé struktuře společnosti, od vzdělávání, přes média po výběr výzkumných témat ve vědecké sféře. Ageismus ale nejčastěji bývá skloňován v souvislosti se systémem zdravotní a sociální péče a především pak pracovním trhem (Vidovičová a Rabušic 2005, s. 12). Ačkoli se všechny tyto oblasti prolínají a překrývají, v každém prostředí má ageismus svá specifika – staví na různých stereotypech a předsudcích, jinak se projevuje a v neposlední řadě má jiné dopady na jedince. Následující kapitoly se proto budou věnovat ageismu na trhu práce.

2 Význam věku na trhu práce

Pracovní trh je jednou z oblastí, kde věk hraje významnou roli. Určuje hranice pro vstup do práce, odchod z práce a organizuje i samotné pracovní prostředí. Věk je brán v úvahu při rozdělování úkolů, povýšení i školení a vzdělávání (např. Vidovičová 2008; Carral a Alcover 2019). Věk proto představuje významného činitele jak pro jedince a jeho pozici na trhu práce, tak i pro samotné organizace a zaměstnavatele. Ve všech těchto kariérních etapách se současně můžeme setkat s ageismem.

2.1 Ageismus na trhu práce

Autoři Glover a Braine (2001, s. 4 in Vidovičová 2007, s. 114) uvádí, že: *„Ageismus je přítomen ve všech fázích zaměstnanosti, ne pouze v inzerátech, ale také v organizačních strukturách, výběru, rozmisťování pracovních sil i pracovních úkolů, v hodnocení výkonu a plánování kariéry a v odměňování a zaměstnaneckých výhodách. Je přítomen také ve výběru jedinců pro určitý druh tréninku, vzdělávání a rozvoje a v rozhodnutích o převodu na jinou práci, povýšení, ukončení pracovní činnosti a práva na důchod.“*

Ke stejnému závěru dochází například i autoři Marchiondo et al. (2016, s. 497–498), kteří ještě doplňují, že původcem tohoto chování mohou být nadřízení, spolupracovníci, zákazníci nebo jakékoliv další osoby pohybující se v pracovním prostředí.

Stereotypní představy spojované s příslušností k určitému věku se tak mohou podepsat na všech aspektech pracovního trhu. Nejčastějšími projevy ageismu na trhu práce je nižší šance na získání pracovního místa, v rámci pracovního úvazku pak snížená šance na povýšení, nižší finanční ohodnocení, vynechávání zaměstnanců ze školení a doplňkového vzdělávání nebo například nepřizobování náročnějších úkolů (Carral a Alcover 2019).

Z těchto konkrétních projevů diskriminace mohou plynout i negativní důsledky jak pro zaměstnance, tak ve výsledku i pro zaměstnavatele. Pro jedince ageismus způsobuje stres, vyšší míru nemocnosti, nižší pocit pohody a zdraví (Carral a Alcover 2019, s. 2–3). Věková diskriminace také významně ovlivňuje produktivitu, pracovní a osobní spokojenost a věrnost zaměstnavateli (Carral a Alcover 2019, s. 3). To ale může zároveň značně negativně ovlivňovat i danou organizaci a její ekonomickou situaci – zaměstnanci jsou méně motivováni, jsou méně produktivní a pro zaměstnavatele je těžší si je udržet.

Studie agentury Focus (2014) zároveň upozorňuje na skutečnost, že je to právě věk, který lidé nejčastěji vnímají jako zdroj diskriminace na trhu práce i v České republice. Přitom je věková diskriminace na trhu práce ze zákona zakázána. Součástí antidiskriminačního zákona, který je blíže formulován v článku §16c Českého zákoníku práce, je i zákaz diskriminační inzerce. Zaměstnavatelé jsou povinni zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci nehledě na jejich věk, a to i ve fázi náboru.

Tato opatření nicméně nevedla k vymýcení ageismu, ale spíše k jeho převedení do latentních forem (Vidovičová 2007, s. 114). Ukázkovým příkladem skrytého ageismu ve fázi náboru jsou požadavky na flexibilitu a pohotovost, Vidovičová (2007, s. 114) dále uvádí i inzeráty formulované s důrazem na „mladý kolektiv“ či „věkový průměr 30 let“. Ačkoliv se tak diskriminace dotýká všech věkových skupin, nejvíce dotčenou zůstávají osoby kolem 50 let a více.

2.2 Postavení starších osob na trhu práce

Stáří je v současnosti spojováno s okrajem trhu práce. Nejvíce postiženou je v tomto kontextu skupina starších 50 let. Podíl nezaměstnaných ve věku 50+ se dle pravidelných čtvrtletních zpráv VŠPS ČSÚ² z celkového počtu nezaměstnaných již po řadu let drží nad 20 %.³ K 31. 12. 2020 dokonce Ministerstvo práce a sociálních věcí (2020) uvádí, že z celkového počtu uchazečů o zaměstnání na úřadu práce bylo evidováno 34,4 % starších 50 let. Jedná se tak o skupinu s nejvyšší nezaměstnaností.

Neochota zaměstnavatelů zaměstnávat osoby na konci věkového spektra v zásadě vychází ze dvou důvodů. Zaprvé může odrážet skutečnou situaci uchazeče (Beck 2008), například horší zdravotní stav, nedostatečnou kvalifikaci či vzdělání a sníženou produktivitu. Zadruhé do debaty vstupují negativní stereotypní představy o starších pracovnících. Tyto představy nereflektují skutečný stav uchazeče, ale pouze domněnky zaměstnavatele.

Kromě již zmíněných předsudků v kapitole 1.2., jako je vyšší nemocnost či deprese, jsou na pracovním trhu starší osoby spojovány s neochotou učit se novým věcem, nízkou motivací, nižší produktivitou, neflexibilitou nebo nižší pohotovostí a špatnými technologickými dovednostmi (Carral a Alcover 2019; Harris et al. 2017). Současně se může jednat o představu,

² Výběrové šetření pracovních sil prováděné Českým statistickým úřadem.

³ Jako zdroj informace byly využity čtvrtletní zprávy „Zaměstnanost a nezaměstnanost podle výsledků VŠPS“ zveřejněné na stránkách Českého statistického úřadu mezi lety 2014 – 2021.

že pracovníci mají zažitá pracovní návyky z minulého režimu, a tak nejsou schopni držet krok s novými technologiemi a moderními pracovními postupy (Novotný et al. 2011). To odpovídá i zjištěním Traxlera (1983), který argumentuje, že ve společnosti panuje představa, že produktivita je úzce spjata s ekonomickým potenciálem. Stáří je vnímáno jako neproduktivní, a tedy ekonomicky neefektivní. Studie autorů Loretto a White (2006) zase ukazuje, že více než 50 % zaměstnavatelů si myslí, že výkon zaměstnanců klesá po věku 50 let. Většina těchto negativních stereotypů byla nicméně negována mnohými empirickými výzkumy, což ale na ageismus v praxi nemá téměř žádný vliv (Posthuma a Champion 2009).

Beck (2008) tvrdí, že ve většině případů za zhoršenou produktivitou a zaměstnatelností staršího pracovníka nemusí stát věk, ale jednoduše nedostatek dovedností, které si pracovník může dodatečně osvojit skrze školení. V tomto případě ale mohou být opět překážkou předsudky, dle kterých se starší osoby nejen hůře učí, ale jsou i neochotné se vzdělávat. Studie mezi nizozemskými zaměstnavateli dokonce ukazuje, že starší zaměstnanci nejsou bráni v potaz ani jako možné „řešení“ nedostatek pracovní síly (Berger 2009). Tyto předsudky mohou v první řadě demotivovat samotnou osobu se vzdělávat, hovoříme tak zde o autostereotypech.⁴ Ve druhé řadě pak mohou hrát roli v rozhodování zaměstnavatele, zda dotyčnou osobu zaměstnat či nezaměstnat. A to i v případě, že se rozhoduje mezi stejně kvalifikovanými uchazeči, kteří se liší pouze svým věkem.

Zmíněnou situaci popisují i Ehrenberg a Smith (2017). Upozorňují, že investice do lidského kapitálu s věkem klesá. Opodstatnění nicméně nacházejí jinde než v předsudcích. Zaměstnavatelé mnohdy předpokládají, že se stářím roste zkušenost, a tak by investice do školení a doplňkového vzdělání byla zbytečný výdaj.

Bonder a Bello-Haase (2009 in Stehlíková 2018) pak definují celkem tři typy bariér, které stojí v cestě starším pracovníkům:

1. Situační bariéry: zaměstnanci nejsou seznámeni s možnostmi sebevzdělávání
2. Dispoziční bariéry: autostereotypy, díky kterým zaměstnanec ztrácí důvěru a sebevědomí ve schopnost dále se vzdělávat
3. Institucionální bariéry: složitá a časově náročná registrační procesy nebo málo času na vzdělávání

⁴ Stereotypy o skupině, jejíž se cítíme být součástí (Maříková et al. 1996).

Existuje současně hned několik předpokladů, které ovlivňují postoje jedince k jemu starším. Van Dalen et al. uvádí, že mladší zaměstnanci do 35 let mívají typicky více negativních postojů vůči stáří. Naopak pozitivní postoje s vyšším věkem rostou (Van Dalen et al. 2010). Kromě věku respondenta je významným činitelem i vzdělání, osobnost a hodnotové nastavení jedince (Kuppens a Spears 2014). Čím vyšší vzdělání, tím méně negativních postojů jedinci zauímají. Pozitivní vliv může mít i frekvence a kvalita kontaktu se staršími osobami (Trusinová 2014, s. 104).

Starší pracovníci přesto nejsou na trhu práce vždy považováni za nechtěné. Často jsou jim připisovány pozitivní vlastnosti, jako je větší zkušenost, pečlivost, spolehlivost nebo důvěryhodnost (Novotný et al. 2011). Díky tomu jsou považováni za pozitivní součást pracovních týmů a mnohé organizace se je aktivně snaží zapojovat do svých pracovních týmů a vytvářet tak kulturu diverzity, která dle studií napomáhá zvýšit kreativitu a produktivitu zaměstnanců (Stankiewicz 2015).

3 Organizační kultura

Jedním z významných faktorů ovlivňující organizace a jejich úspěch je kromě obecné strategie i nastavení organizační kultury. Organizační kultura odkazuje k hodnotám, postojům a praktikám, které definují konkrétní organizaci. Tyto charakteristické znaky, soubory hodnot, norem či opatření organizace bývají označovány za prvky organizační kultury. Jejich konkrétní podoba pak následně ovlivňuje i jednání lidí a způsob výkonu práce (Armstrong a Taylor 2014, s. 257).

Na konkrétní podobu organizační kultury může mít vliv hned několik proměnných. Typicky se jedná o národní kulturu, v rámci které si lidé předávají hodnoty; velikost organizace a délku jejího působení na trhu; profesi, která je spojována s lidmi určitého vzdělání; a v neposlední řadě i strukturu a systém řízení organizace (Lukášová 2010).

Nastavení organizační kultury může ovlivňovat spokojenost zaměstnanců, jejich zdraví, a jako výsledek i efektivitu a pracovní výkon (Cross a Daniel 2018). Současně představuje významného činitele i v rozhodování, zda jedinec v organizaci setrvá nebo z ní odejde (Girma 2019). Nastavení organizační kultury je proto zásadní pro její výkonnost a úspěch (Amah a Nwuche 2013). Výzkumy nicméně naznačují, že i v rámci stejných oborů a velikostí firem se můžeme setkat s odlišnými prvky organizační kultury a jejími hodnotami (Spender 1989).

Jednou z podob organizační kultury, se kterou se v posledních letech čím dál tím častěji setkáváme, je důraz na diverzitu, rovnost, férový přístup a inkluzi, a to jak názorovou, genderovou, etnickou, tak i věkovou (Mazur 2014).

Ačkoliv má každý jedinec odlišné potřeby, požadavky a ideály o podobě pracovního prostředí, jedno je téměř univerzální – věk a jeho životní etapy, které s sebou přináší určitá specifika a potřeby. Jednou ze strategií, které organizace zahrnují do svého personálního řízení, je právě proto zohlednění věku zaměstnanců. Tento způsob personálního řízení se uchytil pod pojmem „age management”.

3.1 Age management jako prvek organizační kultury

Koncept age managementu vznikl jako reakce na demografický vývoj a stárnutí společnosti. Jeho kořeny můžeme sledovat ve Finsku v 80. letech, které se snažilo vyřešit problematiku předčasných odchodů do důchodu (Cimbálníková 2012). Ačkoliv se v českých i zahraničních textech můžeme setkat s více definicemi, v obecné rovině se pod pojmem age management rozumí „*způsob řízení s ohledem na věk zaměstnanců, který zohledňuje průběh životních fází člověka na pracovišti a přihlíží k jeho měnícím se zdrojům (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace)*.” (Štorová 2015). Cílem age managementu je tedy zajistit rovné zacházení se zaměstnanci všech věkových skupin. V praxi se ale můžeme setkat primárně se zaměřením na starší pracovníky kolem 50 a více let.

Ústřední tezí age managementu je myšlenka, že podpoření věkové diverzity v pracovních týmech přináší mnohé benefity – rozvíjí spolupráci, napomáhá k boření věkových stereotypů a předsudků a rozvíjí mezigenerační spolupráci a kontakt (Cimbálníková et al. 2012, s. 101–102). Mezigenerační spolupráce se zároveň ukázala být jednou z možných metod boje proti ageismu, a to například i spolu se vzděláváním a školením v problematice ageismu a přijímání stárnutí (Burnes et al. 2019). Právě nedostatečná informovanost o stáří může být jedním z významných zdrojů ageismu (Palmore 1999).

S age managementem se pak můžeme setkat na třech úrovních: jedinec, organizace, společnost (Cimbálníková et al. 2012, s. 34). V ideálním případě by age management měl fungovat v symbióze na všech úrovních.

Jedinec

Cílem opatření na úrovni jedinců je udržení, případně zvýšení vlastní práce schopnosti. Zájem jedince investovat do své pracovní schopnosti je motivován snahou udržet si, a případně obnovit, vlastní zaměstnatelnost. Jedinec toho může dosáhnout celoživotním vzděláváním nebo posilováním zdraví (Cimbálníková et al. 2012, s. 35).

Společnost

Otázka stárnutí obyvatelstva a jeho řešení je i v zájmu celé společnosti. Efektivní využití dostupné pracovní síly, její maximalizace a vyrovnání nabídky a poptávky lidského kapitálu na trhu může značně prospět ekonomickému i sociálnímu rozvoji. Mezi konkrétní kroky age managementu v této oblasti patří revize důchodové a sociální politiky nebo edukace v oblasti věkové diskriminace (Cimbálníková et al. 2012, s. 35).

Organizace

V souvislosti s demografickým vývojem obyvatelstva se i organizace v České republice začínají potýkat s otázkou, jak se adaptovat na stárnutí ekonomicky aktivní části populace na trhu práce a na věk svých zaměstnanců. Aktivní implementace age managementu je ale stále spíše výjimkou než pravidlem. Přesto se jedná o zásadní téma, jehož řešení je v zájmu všech organizací. Může napomoci zefektivnění náborů, zvýšení produktivity zaměstnanců, vyšší spokojenosti zaměstnanců, a tak i ekonomické prosperitě organizace. Organizace se zároveň stává konkurenceschopnější a udržuje si pozitivní jméno (Cimbálníková et al. 2012, s. 101 – 102).

Mezi typická opatření na organizační úrovni patří restrukturalizace pracovních míst, rozvoj pracovního prostředí, nabídka flexibilní pracovní doby, ergonomická řešení nebo školení zaměřená na mezigenerační spolupráci (Cimbálníková et al. 2012, s. 33).

Dílejší opatření age managementu by pak dle autorů Naegel a Walker (2006, s. 7) měla být zavedena v osmi oblastech⁵:

1. Nábor
2. Vzdělávání, zaučování a celoživotní vzdělávání
3. Kariéerní rozvoj
4. Flexibilní pracovní doba

⁵ Vlastní překlad.

5. Ochrana a podpora zdraví, podoba pracovního prostředí
6. Přerazování zaměstnanců
7. Propouštění a odchod do penze
8. Komplexní přístup

Zavedení age managementu s sebou přináší i určité prerekvizity. Cimbálníková et al. (2012, s. 39) uvádí celkově osm pilířů age managementu:

1. Znalost problematiky věku
2. Vstřícný postoj vůči věku
3. Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti
4. Kvalitní a funkční věková strategie
5. Dobrá pracovní schopnost
6. Vysoká úroveň kompetencí
7. Dobrá organizace práce a pracovního prostředí
8. Spokojený život

Aby nicméně age management mohl být efektivně aplikován, musí být získána podpora zaměstnanců (Cimbálníková et al. 2012, s. 101; Ilmarinen 2006b, s. 233). Jak tvrdí Andersson a Pearson, okolí se k inkluzi a diverzitě na pracovišti ne vždy staví pozitivně a naopak jej může považovat za problematické (1999, s. 452–453). Pro přijetí diverzity na pracovišti je dle zjištění Choi a Rainey (2014) důležité, zda ji dokáže organizace efektivně korigovat. Pokud jsou tyto prerekvizity splněny, diverzita na pracovišti přispívá k percepce férovosti pracoviště a vyšší spokojenosti zaměstnanců (Choi a Rainey 2014).

Je proto důležité dbát na komunikaci se zaměstnanci, zajímat se o jejich zpětnou vazbu a postoje, a investovat do školení zaměřených právě na mezigenerační spolupráci, pozitivní přístup ke stárnutí a eliminaci negativních postojů. Právě obeznámenost zaměstnavatele s postoji zaměstnanců a vedením společnosti ke stárnutí a diskriminaci považuje Ilmarinen (2006b) jako nezbytný krok, který by měl být součástí, potažmo i předcházet, zavedení jednotlivých opatření. Jedině poté je možné skutečně reflektovat situaci v organizaci a problematiku věkové diskriminace efektivně řešit, aby naopak v očích zaměstnanců nepůsobila například jako pozitivní diskriminace určité skupiny, což by mohli považovat za neférové. Age management se totiž, a jak již zaznělo na začátku kapitoly, velmi často zaměřuje na krajní

skupiny, tj. skupinu mládí a nejčastěji na skupinu stáří (Novotný et al. 2011) a zároveň jej mohou organizace „zavádět“ především se záměrem lepší „image“ vůči okolí.

3.2 Organizační férovost a spravedlnost

Významným prvkem a současně i výsledkem organizační kultury je vnímaná organizační spravedlnost, a především pak férovost organizace (Adams 1965). Jedná se současně o pojem, který organizace často vkládají do popisu svého přístupu k zaměstnancům. To, zda jedinec kulturu organizace považuje za férovou, hraje roli v jeho rozhodování, zda opustit zaměstnání (Cropanzano et al. 2007), ovlivňuje jeho spokojenost (Choi 2011, s. 186), a buduje image organizace, která následně přispívá do (ne)úspěšnosti náborů. Současně má i vliv na samotnou produktivitu zaměstnanců a jejich angažovanost (Ilmarinen 2006b, s. 156; Kahn 1990). Jedná se proto o důležitou součást efektivního řízení organizace (Choi 2011, s. 185).

Ačkoliv v běžném hovoru bývají pojmy spravedlnost a férovost zaměňovány, mnozí autoři je začínají odlišovat. Spravedlnost odkazuje k dodržování pravidel. Spravedlivé je tak to, co následuje určitá stanovená pravidla. Naopak férovost již zahrnuje subjektivní hodnocení a názor jedince na to, zda konkrétní pravidlo a jeho dodržení bylo správné, chvályhodné (Goldman a Cropanzano 2015). Organizace tak může být současně spravedlivá, ale nikoliv férová. Příklad si dovoluji ilustrovat na nárůstu mezd. Dle nastavených pravidel organizace získají dva zaměstnanci na stejné pozici po dvou letech strávených v organizaci vyšší mzdu. Jelikož je toto jedno z pravidel organizace, jedná se o spravedlivé jednání. Jeden z kolegů ale pracuje výrazně lépe a je spolehlivější. Ač se tak jedná o spravedlivé jednání ze strany organizace, v očích výkonnějšího zaměstnance se nemusí jednat o férový postup.

Uvedený příklad zároveň poukazuje na to, že co lze považovat za férové, je velmi těžko definovatelné a vychází do značné míry z posuzovatele, jeho povahy, postojů a hodnot.

I samotná věková diskriminace může být ze strany zaměstnanců vnímána jako nespravedlivá a neférová, a to ať už se jedná o diskriminaci negativní nebo pozitivní. V případě, že je zaměstnanec vyloučen z nějaké pracovní záležitosti čistě na základě svého věku, může pocítovat nespravedlnost. Na druhé straně se můžeme setkat i s pozitivní diskriminací, která může být opět považována za nespravedlivou ať už zvýhodněnou osobou, tak okolím. Studie Ageismus 2003 od Vidovičové a Rabušiče (2005, s. 19) ukazuje, že mladí uchazeči o práci považují za nespravedlivé, když jsou v žádosti o práci upřednostněni starší zaměstnanci se stejnou kvalifikací. Toto zvýhodňování může být hodnoceno negativně i osobami, které jsou v

tomto procesu zvýhodněny.

Pocit férovosti je tedy velice subjektivní, přesto bývá uváděn jako „objektivní“ součást a výsledek diverzifikované organizační kultury. Otevírá se proto otázka, jak je taková kultura vnímána očima zaměstnanců, a do jaké míry je samotný přístup k osobám, které rozměňují homogenitu na pracovišti, prvkem kultury organizace a do jaké míry právě individualitami zaměstnanců?

Jelikož tyto koncepty podléhají subjektivitě konkrétních organizačních prostředí a nemají v českém prostředí větší empirické zakotvení, rozhodla jsem se na výše formulované otázky zaměřit v rámci své praktické části.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie

Úvodem této části budou shrnuty cíle výzkumu, výzkumné otázky a hypotézy. Následně bude blíže rozebrán design výzkumu včetně sběru dat a charakteristiky výzkumného vzorku. Konec kapitoly je věnován reflexi etických aspektů výzkumu.

Na tomto místě bych si zároveň dovolila upřesnit, z jaké definice ageismu budu vycházet. Ve své výzkumné části operuji s koncepty postojů vůči starším zaměstnancům a věkové diskriminaci této skupiny na pracovišti. Jak bylo zmíněno v kapitole 1.1 Základní teoretické přístupy k definici ageismu, oba tyto koncepty bývají pojímány buď jako součást ageismu, nebo jako separátní entity. K ageismu proto přistupuji z definice Vidovičové: *„Ageismus je ideologie založená na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“* (Vidovičová a Rabušic 2005, s. 6). Ageismus tedy pojmám jako komplexní fenomén, v rámci kterého se skrývá jak stereotypizace a ageistické postoje, tak i diskriminace. Metodologicky proto rozlišuji pojmy postoje a věková diskriminace.

4.1 Cíle výzkumu

Hlavním cílem mé bakalářské práce je zjistit, jak je ve vybrané organizaci v České republice přistupováno ke starším pracovníkům (se zaměřením na kategorii 50 a více let) a následně

odpovědět na otázku, do jaké míry je tento přístup prvkem kultury organizace a do jaké míry individuální záležitostí zaměstnanců. Snažila jsem se tak současně odhalit, jaké prvky organizační kultury a individuálních vlastností zaměstnanců tento přístup určují a do jisté míry umožňují. Následně jsem se zaměřila na rozvedení tohoto tématu v návaznosti na koncept organizační férovosti.

Dílčími cíli výzkumu tedy bylo odhalit, jaká je organizační kultura organizace se zaměřením na vyšší věk; jak je ke starším pracovníkům na pracovišti přístupováno; jaké jsou postoje zaměstnanců ke starším pracovníkům a jaké další individuální charakteristiky mají na tyto postoje vliv; a v neposlední řadě jak souvisí konkrétní organizační kultura s vnímanou celkovou férovostí organizace. Tyto poznatky jsem se snažila dát do kontextu a interpretovat v souvislosti s informacemi o vybrané organizacemi a v návaznosti na dosavadní teoretické poznatky zmíněné v teoretické části. Vedlejším cílem tak bylo zároveň určité zhodnocení age managementu na úrovni organizace, a tedy jeho teze, že podporuje všechny věkové skupiny a usiluje o férový přístup.

Svou prací (a především vlastním výzkumem, který představuji v následujících kapitolách) bych chtěla přispět k porozumění věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti a jejího „řešení“ v podobě age managementu, aby bylo možné se opět posunout dále v řešení této velice aktuální problematiky.

4.2 Výzkumné otázky a hypotézy

Za účelem zodpovězení stanovených cílů práce byly formulovány následující výzkumné otázky:

Otázka č. 1: Do jaké míry je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti individuální záležitostí zaměstnanců a do jaké míry se jedná o prvek organizační kultury organizace?

- Otázka č. 1a: Jaký je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku ve vybrané organizaci?
- Otázka č. 1b: Jaké jsou postoje zaměstnanců k zaměstnancům ve vyšším věku?
- Otázka č. 1c: Souvisí délka pracovního úvazku zaměstnance v organizaci s jeho postoji k zaměstnancům ve vyšším věku?

Otázka č. 2: Jak hodnotí zaměstnanci organizaci z hlediska férovosti?

- Otázka č. 2a: Existuje souvislost mezi přístupem k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti a vnímanou organizační férovostí?

Otázka č. 3: Jaké další ze sledovaných proměnných souvisí se zkoumanými koncepty?

Od výzkumných otázek byly následně odvozeny níže uvedené hypotézy:

- Hypotéza č. 1a: Zaměstnanci celkově hodnotí pracoviště spíše jako věkově nediskriminující vůči zaměstnancům ve vyšším věku.
- Hypotéza č. 1b: Postoje zaměstnanců vůči zaměstnancům ve vyšším věku jsou spíše pozitivní.
- Hypotéza č. 1c: Čím déle je zaměstnanec v organizaci zaměstnán, tím pozitivnější jsou jeho postoje vůči starším zaměstnancům.
- Hypotéza č. 2a: Zaměstnanci celkově hodnotí organizaci spíše jako férovou.
- Hypotéza č. 2b: Čím více hodnotí respondent pracoviště jako věkově diskriminující vůči starším zaměstnancům, tím více považuje organizaci za neférovou.
- Hypotéza č. 3: Existuje souvislost mezi zkoumanými koncepty (věková diskriminace na pracovišti, postoj ke starším zaměstnancům, organizační férovosti) a dalšími sledovanými proměnnými, jako je věk, pohlaví, oddělení, pozice či druh úvazku apod.

4.3 Výzkumná metoda

Výzkum byl proveden jako případová studie v organizaci, která dlouhodobě implementuje age management a zaměřuje se na diverzitu, inkluzi a rovný přístup k zaměstnancům na pracovišti nehledě na jejich věk, etnicitu, pohlaví nebo sexuální orientaci. Pro zodpovězení výzkumných otázek a dosažení stanovených cílů byl proveden kvantitativní výzkum v podobě vlastního dotazníkového šetření. Jako metoda sběru dat bylo zvoleno internetové dotazování CAWI⁶. Jedná se o techniku sběru dat skrze dotazník, který je vytvořený on-line, kde je i následně distribuován. Sběr dat proto probíhá bez přítomnosti tazatele (Callegaro et al. 2015, s. 4). Výhodou zvolené metody, například oproti PAPI⁷ či CAPI,⁸ je především časová i finanční úspora (Frippiat et al. 2010, s. 287–288). Tato metoda současně umožňuje kontaktovat i jinak nedosažitelný vzorek respondentů (Frippiat et al. 2010, s. 288). Obzvláště nyní, v době pandemie Covid-19, kdy vzrostl zájem o práci z domova, a to i ve vybrané organizaci, se jedná

⁶ Anglická zkratka pro *Computer Assisted Web Interviewing*.

⁷ Anglická zkratka pro *Pen and Paper Interviewing*.

⁸ Anglická zkratka pro *Computer Assisted Personal Interviewing*.

o efektivní způsob, jak se dostat k více respondentům. Sběr dat pomocí on-line dotazníkových nástrojů zároveň umožňuje lépe sledovat kvalitu dat, jako je délka vyplňování (Frippiat et al. 2010, s. 288). Metoda má ale i své nevýhody. Výzkumník nemůže sledovat podmínky, ve kterých respondent dotazník vyplňuje, ani ověřit jeho identitu. Tento způsob sběru dat je také charakteristický nižší mírou návratnosti (Frippiat et al. 2010). Dotazník byl vytvořen v nástroji Surveymonkey.com.

Kromě již uvedených bodů byl daný design výzkumu zvolen z několika dalších důvodů. Oproti kvalitativním metodám umožňuje získání velkého množství dat ve standardizované podobě, a tak nabízí i možnost určitého zobecnění na cílovou populaci, kterou zde tvoří zaměstnanci organizace. V souvislosti se zvoleným tématem je přidanou hodnotou i diskrétnost a anonymita, ke které se blíže vracím v kapitole 4.9. Etické aspekty výzkumu.

Samotný výzkum sestával ze dvou fází: hloubkového polostrukturovaného rozhovoru s HR ředitelkou a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

4.3.1 Hloubkový rozhovor

Po kontaktování organizace a získání souhlasu k zapojení do výzkumu byl v první fázi proveden hloubkový polostrukturovaný rozhovor s kontaktní osobou z HR oddělení. Účelem rozhovoru bylo získat vstupní charakteristiky organizace spolu s informacemi, které by více přiblížily, jak organizace nakládá s věkovou diverzitou a inkluzí na pracovišti. Tyto informace umožnily upravit dotazník (případně i výzkumné otázky), aby co nejlépe reflektoval organizační nastavení, a současně odhalit, jaká je kultura organizace. Odpovědi na otázky tak současně pomohly interpretovat zjištění. Rozhovor obsahoval tři základní okruhy otázek:

1. **Charakteristika zaměstnanců**, jako je: počet zaměstnanců, kteří se dle stanovených kritérií mohli do studie zapojit; genderová struktura a věkový průměr. Pomocí získaných dat bylo možné ověřit reprezentativitu výběru v rámci organizace a odhalit možný vliv dalších proměnných na testované hypotézy.
2. Konkrétní **opatření age managementu** ve vybraných oblastech, jako jsou: vzdělávání; kariérní rozvoj; nárůst mzdy; flexibilní formy práce. Tyto otázky vycházely z oblastí age managementu dle autorů Naegel a Walker (2006, s. 7), které byly popsány v podkapitole 3.1. Age management jako prvek organizační kultury. Informátor z organizace měl nicméně prostor doplnit jakákoliv jiná opatření a oblasti, které se k tématu vztahují.

3. Doplnující otázky na **fungování a uspořádání organizace**, které by mohly mít na data vliv, například: provedené změny v souvislosti s personálním řízením věkové diverzity v posledních měsících, případně letech. Hlavním účelem bylo specifikovat časový úsek u vybraných otázek v dotazníku.

4.3.2 Výzkumný nástroj

Dotazník obsahoval čtyři okruhy otázek: 1. charakteristika zaměstnance a jeho sociodemografické údaje; 2. věková diskriminace na pracovišti; 3. postoje zaměstnanců k zaměstnancům ve vyšším věku; 4. celková organizační férovost. Součástí dotazníku byly tři standardizované likertovy škály, v rámci kterých respondenti uváděli souhlas s výroky na škále od 1 = rozhodně nesouhlasím do 5 = rozhodně souhlasím. Do všech škál byla přidána položka 8 = neumím vybrat. Dvě ze škál byly přeloženy metodou zpětného překladu⁹ s pomocí mé známé, která je profesí překladatelka.

K vybraným otázkám byla přidána poznámka definující mladé zaměstnance horní hranicí 35 let a staří od 50 let. Toto rozlišení bylo inspirováno autory França et al. (2017) a jeho cílem bylo sjednotit odpovědi, jelikož se na základě pilotáže ukázalo, že percepce stáří se může značně lišit. Tento poznatek z pilotáže byl reflektován i v dotazníku jako otázka č. 6 a č. 7, které jsou viděny v příloze č. 1 Vzor dotazníku. Respondenti byli tázáni, aby dle vlastního pocitu definovali, kdy v zaměstnání končí mládí a naopak začíná stáří.

Kompletní dotazník i originální znění škál jsou k nahlédnutí v příloze.

Základních charakteristiky respondenta

První okruh otázek se týkal základních charakteristik respondenta ve vztahu k organizaci a jeho pozici v ní. Mezi otázky patřil typ úvazku, pozice respondenta, jeho pracovní prostředí z hlediska osob, se kterými nejčastěji v rámci práce interaguje (kolegové i např. klienti) nebo délka jeho zaměstnání v organizaci. Jako doplňující otázka byla vlastní percepce věkových skupin. Tedy kdy dle respondenta končí u pracovníka mládí a kdy naopak začíná stáří. Dotazník byl zakončen sociodemografickými otázkami, jako je pohlaví nebo vzdělání. Účelem těchto otázek bylo ověření reprezentativity výzkumného vzorku v rámci organizace a odhalení

⁹ Zpětný překlad představuje metodu překladu textu, v rámci které je překlad následně přeložen zpět do původního jazyka. Poté je porovnáván s originální verzí (Chapman a Carter, 1979).

možného vlivu proměnných na zkoumané hypotézy, o čemž blíže pojednává kapitola 5. Analýza, a v poslední řadě nalezení odpovědi na vybrané výzkumné otázky.

Věková diskriminace na pracovišti

Druhá baterie otázek se již týkala přístupu (respektive diskriminace) k osobám ve vyšším věku v pracovním prostředí, a to v obecné rovině, tedy jak od kolegů, tak vedoucích pracovníků i pravidel nastavených organizací. Respondenti byli požádáni, aby zhodnotili své pracovní prostředí za poslední 1 rok. Zvolené období bylo vybráno hned z několika důvodů. Období umožňuje zachytit zkušenosti se situacemi, které jsou typicky vztažené k určité kariérní události. Příkladem mohou být například bonusy na konci roku, zaměstnanecké hodnocení, povýšení nebo nárůst mzdy (Marchiondo et al. 2016, s. 500), který je ve vybrané organizaci spojen nejen s osobními úspěchy, ale právě i navázán na odpracované roky. Pokud by zároveň bylo zvoleno delší období, hrozilo by riziko většího zkreslení časem. Toto období bylo zvoleno po vstupním rozhovoru, ve kterém jsem byla informována o personálních změnách, které se konají každý rok. U delšího období by tak zároveň hrozilo riziko jiných podmínek, které by na výpovědi mohly mít vliv (Marchiondo et al. 2016, s. 500). A to i mezi respondenty, kteří v organizaci pracují jinou dobu. V poslední řadě by absence časového období mohla silně zkreslit výsledky, jelikož by někteří respondenti mohli reflektovat zážitky zcela z jiných časových období v organizaci, kdy například nebyla zavedena určitá opatření (Marchiondo et al. 2016, s. 496).

Pro účely měření věkové diskriminace zaměstnanců starších 50 let byla využita šesti bodová likertova škála NADS (z angl. Nordic Age Discrimination Scale) od autorů Furunes a Mykletun (2009). Po zvážení jiných měřících nástrojů jsem se pro ni rozhodla hned z několika důvodů. Nejprve popíšu vybranou škálu a následně další alternativní měřící nástroje.

Každý z šesti výroků NADS se vyjadřuje k jedné z oblastí, která může být dotčena věkovou diskriminací. Konkrétně se jedná o: povýšení, vzdělání, vývoj, hodnocení vývoje, finanční ohodnocení a procesy změn v dané organizaci. Jedná se tak současně o oblasti, kterými se age management ve vybrané organizaci zabývá. Výroky zároveň explicitně nezmiňují, že se jedná o diskriminaci, a že byla způsobena právě věkem respondenta. NADS tak nevyžaduje po respondentovi vyhodnocení, zda určité jednání bylo způsobeno právě věkem. Jak zmiňuje Vidovičová, spolu s pozorností směřovanou na problematiku věkové diskriminace jak ve společnosti, tak i v rámci legislativy, se explicitní formy ageismu převedly do implicitních

forem (Vidovičová 2007). Jelikož organizace zavádí age management, vycházím z předpokladu, že zde explicitní formy ageismu budou potlačeny. NADS zároveň byla adaptována již v několika zemích a různých pracovních kontextech, což umožňuje srovnání s jinými studii.

Jelikož NADS zachycuje obecnou percepci pracoviště z hlediska diskriminace, a to se zaměřením na starší zaměstnance, do dotazníku byly přidány vybrané otázky na vlastní zkušenost respondenta. Až na jednu položku vycházely výroky z NADS, otázka č.5 *“Bylo se mnou zacházeno s menším respektem, protože jsem mladá/mladý stará/starý.”* byla inspirována Škálou věkové diskriminace na pracovišti¹⁰ WADS (z angl. Workplace Age Discrimination Scale). Pro tento krok jsem se rozhodla především na základě poznatků autorů Lagacé a Firzly (2020), kteří uvádí, že osoby mají tendenci odpovídat jinak na otázky týkající se jich samých a otázky týkající se osob cizích. Jeví se tak vhodnější v dotaznících používat kombinaci obou typů otázek (Lagacé a Firzly 2017; Lagacé et al. 2020).

Kromě škály NADS byla pro účely výzkumu zvažována i škála WADS (z angl. Workplace Age Discrimination Scale) (Marchiondo et al. 2016). Její výhodou je skutečnost, že zachycuje individuální zkušenost respondenta s věkovou diskriminací v pracovní sféře, a to na základě jakéhokoliv věku. Umožňuje tak využití jedné škály pro měření diskriminace vůči mladým zaměstnancům, zaměstnancům ve středním věku i zaměstnancům starším (Marchiondo et al. 2016, s. 508). Jelikož předmětem výzkumu byl přístup ke starším zaměstnancům, škála byla vyhodnocena jako nevhodná. Oproti NADS navíc postrádá větší množství validací.

Postoje ke starším zaměstnancům

Dalším z konceptů, který byl ve výzkumné části zkoumán, byly postoje respondentů k zaměstnancům ve vyšším věku (50+). Měření proběhlo pomocí Škály ageismu v organizačním kontextu¹¹ (ze španěl. Escala de Ageismo no Contexto Organizacional), zkráceně EACO, z roku 2017 (França et al. 2017). Škála obsahuje celkem čtrnáct položek, které jsou rozdělené na – 1. negativní postoje, které se vyjadřují především ke kognitivním a zdravotním aspektům (v dotazníku otázky 1–9) a pozitivní postoje (v dotazníku otázky 10–14), složené především z afektivních (pocitových) složek. Při analýze byl následován postup autorů škály. Otázky týkající se negativních a pozitivních postojů byly vyhodnocovány odděleně a byla přidána

¹⁰ Vlastní překlad.

¹¹ Vlastní překlad.

vysvětlivka definující věk mladých a starších pracovníků. Jelikož v původní škále byli jako starší pracovníci označovány osoby nad 60 let, bylo toto číslo sníženo na 50 let, aby lépe odpovídalo věkové struktuře organizace a současně i navazovalo na teoretickou část práce. Z metodologických důvodů byla tato vysvětlivka dána i u škály NADS.

Zvažovanou alternativou byla ještě škála FSA (The Fraboni Scale of Ageism) (Fraboni et al. 1990) a AAS (Ageism Attitudes Scale) (Yilmaz a Terzioğlu 2011). Obě ze škál se nicméně zabývají ageistickými postoji vůči stáří a stárnutí obecně a nikoliv v kontextu pracoviště. Zároveň jsou starší než vyvinutá EACO, která tak může do určité míry lépe reflektovat současné podmínky a inspirovat se novějšími zjištěními k tématu.

Celková organizační férovost

Následující částí dotazníku tvořila Škála vnímané celkové férovosti na pracovišti (angl. Perceived Overall Justice scale, zkráceně POJ) od autorů Ambrose a Schminke (2015). Český překlad škály byl přejat z diplomové práce Martina Pocara na téma *“Spravedlnost a férovost v pracovním prostředí a nástroje sloužící k jejich měření”* (2021). Škála obsahuje celkem šest výroků, které umožňují zachytit jak vlastní zkušenost s férovostí, tak i obecné hodnocení organizace z hlediska férovosti. Dvě z položek jsou reverzně kódované. Zvolená škála reflektuje dříve formulovanou škálu Organizational Justice Scale (Colquitt a Shaw), která rozlišuje mezi různými typy spravedlnosti, a to procedurální, distributivní, interpersonální a informační, celkem tak obsahuje 20 výroků a je o to více robustní. Týká se tak spíše vyhodnocení, zda organizace následuje sebou stanovená pravidla. Mladší POJ škála vychází z autorů Lind a Colquitt a Shawn, kteří později uvádí, že není důležité se zaměřovat na jednotlivé události, ve kterých se (ne)férovost projevila a kdo byl jejím původcem, nýbrž na organizace jako celek. Kde je ale třeba hledat rozdílnosti je skutečnost, zda se jedná o vlastní zkušenost respondenta nebo o celkové hodnocení organizace (Pocar 2021, s. 44).

V původním znění škály respondenti uvádí souhlas s jednotlivými tvrzeními od 1 do 7, kde 1 = silně nesouhlasím a 7 = silně souhlasím. Pro lepší srozumitelnost dotazníku pro respondenty byly body sjednoceny s ostatními škálami, tedy zredukovány na 5, kde 1 = rozhodně nesouhlasím a 5 = rozhodně souhlasím.

4.4 Představení vybrané organizace

V této kapitole bych ráda představila organizaci a uvedla důvody, proč jsem se rozhodla právě pro ni. Vzhledem k předmětu výzkumu, a také na základě domluvy s organizací, bude zachována anonymita organizace. Údaje jsou proto zobecněny a informace nejsou blíže specifikovány.

Organizace je nadnárodní společností, která působí ve více jak 100 zemích. Oblast působnosti se týká finančních služeb. Významnou součástí kultury organizace je podpora diverzity a inkluze na pracovišti, a to jak genderové, etnické, tak i právě věkové, kterou pokrývá opatřeními age managementu. Je jedním ze 73 signatářů Charty diverzity v České republice¹². Kromě toho se již po několik let v řadě každoročně účastní soutěže TOP Odpovědná firma¹³ a je držitelem ceny TOP odpovědná velká firma, která je udělována prvním dvaceti pěti umístěným firmám.

V pobočkách v České republice čítá lehce přes hranici 1000 zaměstnanců. Těch, kteří se do studie mohli zapojit (české občanství a zaměstnanecká pozice), bylo přibližně 900. Z toho 48 % tvoří muži a 52 % ženy. Z věkového hlediska v organizaci převažují zaměstnanci ve věku 30–49 let, následuje skupina mladších 29 let a jako poslední zaměstnanci starší 50 let.

Důvod, proč jsem se rozhodla pro výběr této organizace z jiných, kterým age management není cizí, je především její velikost, ocenění za přístup k diverzitě na pracovišti a odvětví. Pracovní činnost všech zaměstnanců vykazuje prvky duševní práce¹⁴, což zajišťuje vyšší koherenci pracovní činností zaměstnanců. Duševní činnost zároveň do určité míry umožňuje eliminovat vícenásobné riziko. U manuálních činností totiž tradičně bývají méně zastoupeny v průměru fyzicky méně zdatné skupiny, typicky se jedná o ženy, starší osoby nebo handicapované. Jedná se se tak o obor, který má potenciál zaměstnávat na pracovním trhu marginalizované skupiny, například právě osoby starší 50+.

¹² Evropská Charta diverzity je projektem Evropské komise, jehož cílem je podpora a zavádění diverzity, flexibility a inkluze na pracovní trh v zemích EU. V České republice koordinuje projekt nezisková organizace BPS – Byznys pro společnost, která u zúčastněných firem dohlíží na společenskou odpovědnost a udržitelné podnikání a podporuje je v jejich aktivitách (Byznys pro společnost).

¹³ TOP odpovědná firma je soutěž, která je každoročně pořádána aliancí Byznys pro společnost. Jejím cílem je vytvořit nezávislý žebříček odpovědného a udržitelného přístupu k podnikání a podpořit, ocenit a motivovat tak organizace, které pozitivně přispívají společnosti a zaměstnanosti.

¹⁴ Jako duševní práce je tradičně označována činnost, které nezahrnuje fyzické, případně manuální, úkony. Naopak je charakteristická nárokem na duševní činnost (Wrigley 1982).

Ačkoliv výše uvedené údaje vycházejí zcela z veřejně dostupných zdrojů, které poskytují množství informací o kultuře organizace, rozhodla jsem se provést i hloubkový rozhovor, který umožnil tyto poznatky rozvést do větších podrobností.

Organizace klade velký důraz na mezigenerační spolupráci, kterou se snaží podpořit i pravidlem tykání na pracovišti. Pracovní týmy jsou nastaveny tak, aby vždy součástí byli zaměstnanci různých věkových skupin a mohli si vzájemně předávat zkušenosti a inspiraci. Organizace se snaží podpořit zaměstnance flexibilnějšími formami práce, jako jsou zkrácené úvazky nebo práce z domova.

Součástí strategie organizace je i podpora zdraví zprostředkováním multisport karty, jógy na pracovišti a místností pro relax a meditaci. Významným prvkem je i podpora různorodosti, a to co se týče genderu, věku, etnicity i handicapů. Organizace má mezinárodní prostředí a její personální strategií je nediskriminovat, a to negativně ani pozitivně. Zde je vhodné propůjčit si slova HR ředitelky, která zazněla v rozhovoru: „...*je pro nás důležitý férový přístup ke všem zaměstnancům...*“. „Férovost“ pro organizaci představuje především rovné příležitosti pro všechny zaměstnance (a uchazeče) nehlédě na jejich v tomto kontextu „povrchní“ vlastnosti, jako je právě věk. Stále si ale zakládá na individuálním přístupu ke každému zaměstnanci. Kariérní růst či odměny jsou proto do značné míry odvozeny z osobních výsledků jedinců, zatímco příležitosti, ať už se jedná o vzdělávací aktivity nebo zahrnutí do projektů, které mohou kariérnímu růstu předcházet, jsou dostupné všem bez výjimky.

4.5 Výzkumný vzorek a jeho výběr

Výzkumný vzorek zahrnuje celkem 127 respondentů, což představuje přibližně 13% návratnost. Nízká návratnost mohla být způsobena jak zvolenou metodou sběru dat, tak i samotným tématem diskriminace, které může být pro některé respondenty citlivé. Tomuto tématu se věnuje kapitola 4.9. Etické aspekty výzkumu. Průměrná doba vyplňování se pohybovala kolem 6 – 7 minut a úspěšnost dokončení dotazníku činila 94 %. Z celkového počtu dotazovaných je 48 % mužů a 52 % žen. Věkové skupiny byly zastoupeny následovně: mladší 25 let – 25,5 %, 26–35 let – 47,1 %, 36 – 49 let – 23,5 %, starší 50 let – 4,2 %. Ve výzkumném vzorku byla zastoupena všechna oddělení a zaměstnanecké pozice, které jsem následně překódovala do kategorií vrcholového managementu (4,7 %), středního managementu (19,7 %) a řadových zaměstnanců (75,6 %). Všechny tyto charakteristiky relativně dobře odpovídaly

i charakteristikám organizace a rozhodla jsem se je proto v rámci analýzy nevážit. V tabulce č. 1 jsou uvedeny sociodemografický údaje výzkumného vzorku a porovnání s cílovou populací.

Výběr respondentů probíhal metodou samovýběru. Samovýběr označuje způsob výběru respondentů, který je založen čistě na vlastním rozhodnutí participanta (Petrušek a kol. 1996, s. 965). Dobrovolně se tak mohl zúčastnit každý zaměstnanec, který splňoval následující podmínky: zaměstnanecká pozice a české občanství. U zaměstnanců bez českého občanství by hrozila jazyková bariéra a odlišné kulturní zázemí, které by mohlo ovlivňovat jejich postoje.

Otázky na druh úvazku a občanství byly uvedeny na začátku dotazníku jako filtr. Pokud respondent nesplňoval podmínky, dotazník byl automaticky ukončen.

Tabulka č. 1: Sociodemografické údaje respondentů (po očištění a transformaci dat).

Proměnná	Hodnota	Četnosti a podíl respondentů / rozdíl oproti cílové populaci*
Pohlaví	Muž	61 (48 %) / 0 %
	Žena	66 (52 %) / 0 %
Věk	Mladší 25 let	30 (25,5 %) / -5 %
	26-35 let	56 (47,1 %) / +10 %
	36-49 let	28 (23,5 %) / -2,5 %
	Starší 50 let	13 (4,2 %) / -2,2 %
Státní příslušnost	Česká	111 (87,4 %)
	Dvojí (české a jiné)	16 (12,6 %)
Vzdělání	Středoškolské s maturitou	21 (16,5 %)
	Vysokoškolské – bakalářský titul	31 (24,4 %)
	Vysokoškolské – magisterský nebo doktorský titul	75 (59 %)

*Porovnání s cílovou populací uvedeno jen u pohlaví a věku respondenta.

Tabulka č. 2: Údaje respondentů ve vztahu k organizaci (po očištění a transformaci dat).

Proměnná	Hodnota	Četnosti a podíl respondentů
Pozice	Řadový zaměstnanec	96 (75,6 %)
	Střední management	25 (19,7 %)
	Vrcholový management	6 (4,7 %)
Druh úvazku	DPP/DPČ	16 (12,6 %)
	Zkrácený úvazek	21 (16,5 %)
	HPP	90 (70,9 %)
Oddělení*	1	46 (36,2 %)
	2	34 (26,8 %)
	3	10 (15,7 %)
	4	27 (21,3 %)
Délka úvazku	Méně než 3 měsíce	10 (7,6 %)
	3 měsíce – 1 rok	33 (26 %)
	2–3 roky	29 (22,8 %)
	4–10 let	39 (30,7 %)
	11–20 let	6 (4,7 %)
	Více než 20 let	10 (7,9 %)

*Pro zachování anonymity organizace nejsou uvedeny názvy konkrétních oddělení.

4.6 Sběr dat

Před samotným sběrem dat proběhla pilotáž s deseti osobami, z čehož dvě byly přímo zaměstnanci vybrané organizace. Na základě pilotáže byly upraveny především výroky v některých škálách. Pilotáž pomohla upřesnit formulace otázek, aby byly co nejvíce srozumitelné. Například u otázky č. 5 (v příloze č. 1: Vzor dotazníku), kde byl respondent dotázán, aby přiřadil body jednotlivým věkovým skupinám dle toho, do jaké míry reprezentují věk osob, se kterými je denně v rámci práce v kontaktu. Do otázky byla doplněna vysvětlivka pod čarou, která je uvedena v dotazníku.

Sběr dat probíhal v první polovině dubna 2022. Dotazník byl zaslán kontaktní osobě z organizace, která jej následně přidala do novinek na internetové nástěnce organizace, ke které má zaměstnanec přístup hned po otevření webového prohlížeče na firemním zařízení.

4.7 Etické aspekty výzkumu

Téma diskriminace představuje dosti citlivé a eticky problematické téma. Pro respondenta může být nepříjemné na otázky odpovídat v případě, že má s diskriminací vlastní zkušenost. Otázky mohou vyvolávat nepříjemné vzpomínky. Na druhé straně může mít respondent určitý strach ze „sankcí“ ze strany organizace, pokud je sám terčem diskriminace nebo se s ní setkal ve svém okolí. To může ovlivnit i jeho upřímnost v odpovědích. Ačkoliv není možné tyto aspekty zcela eliminovat, pokusila jsem se alespoň o jejich částečnou reflexi v souladu s Mezinárodním kodexem ICC/ESOMAR pro výzkum trhu, výzkum veřejného mínění, sociologický výzkum a datovou analytiku (2016).

Dotazník byl anonymní a data byla sbírána externím dotazníkovým nástrojem, aby nebyla přímo přístupná zaměstnavateli. V úvodu dotazníku byl respondent upozorněn, co je náplní dotazníku, kolik času jeho vyplnění zabere a jakým způsobem budou jeho data zpracována. Respondent byl zároveň informován, že jeho účast je zcela dobrovolná a vyplňování může kdykoliv opustit.

Etická stránka výzkumu byla zvažena i ve vztahu ke zkoumané organizaci. Povaha těchto dat může být citlivé povahy a pro větší společnost riziková ve vztahu k veřejnosti a konkurenci. Z tohoto důvodu jsem se snažila organizaci v rámci možností co možná nejvíce anonymizovat. Neuvádím proto přesné charakteristiky cílové populace (zaměstnanců organizace s českým

občanstvím) ani detailní informace o organizaci. Zaměstnanecké pozice byly v rámci analýzy sloučeny dle úrovní managementu a konkrétní oddělení anonymizována.

5 Analýza dat

Analýza dat byla provedena ve statistickém softwaru IBM SPSS Statistics 25. V první řadě byla data převedena z výzkumného instrumentu do požadované podoby a připravena k analýze. Následně proběhlo testování likertových škál využitých v dotazníku pomocí Cronbachovo alfa a redukce počtu proměnných explorační faktorovou analýzou. Ze škál byly následně vytvořeny nové proměnné.

Po úpravě dat a otestování měřicích nástrojů byly vytvořeny kontingenční tabulky, deskriptivní statistiky a frekvenční tabulky popisující výzkumný vzorek, které byly převedeny do tabulek č. 1 a č. 2 uvedených výše (kapitola 4.7.). Poté již následovalo samotné testování hypotéz. Pro zjištění souvislosti mezi proměnnými byly použity párové korelace, konkrétně Pearsonův korelační koeficient. U každé otázky byla současně provedena regresní analýza, jejímž cílem bylo odhalit, zda zkoumané koncepty nezávisí na některé z dalších sledovaných proměnných. Jelikož některé ze sledovaných proměnných jsou kategoriální povahy, byly překódovány na dichotomické proměnné (dummy variables).

Ačkoliv jsou uvedené metody analýzy typicky používány pro kardinální a normálně rozložená data a likertovy škály, které jsem v dotazníku používala, bývají většinou analyzovány jako ordinální data, rozhodla jsem se se škálami pracovat jako s kardinálními daty. Autoři Wu a Leung (2017, s. 527) argumentují, že pokud jsou body na likertové škále zvýšeny alespoň na 11, je možné se škálou pracovat jako s kardinální. Jelikož u všech škál vyšlo minimálně 18 výsledných skóre (průměry hodnocení respondentů ze sečtených položek), rozhodla jsem se využít metody pro kardinální data. Důvodem je především, že při použití jiných procedur by výsledky byly ochuzené o detailnější měření (Wu a Leung 2017, s. 527). Pro jistotu bylo provedeno testování hlavních hypotéz i alternativní metodou, tedy pomocí neparametrických t-testů (Mann-Whitneyho U a Kruskal-Wallisův test) pro ověření hypotéz o shodě mediánů. Pro zjištění souvislosti mezi proměnnými byly použity párové korelace, konkrétně Kendallovo tau, které se používá pro krátké ordinální škály. V tomto případě tak byla výsledná skóre škál překódována na kvintily a bylo s nimi nakládáno jako s krátkými ordinálními škálami bez normálního rozložení. Tento způsob nicméně vedl ke stejným závěrům, a proto není ve výsledné práci zahrnut.

Během celé analýzy jsem pracovala s předem stanovenou hladinou významnosti 5 % (v tabulkách označováno jako signifikance).

5.1 Příprava a transformace dat

Před zahájením samotné analýzy byla data zkontrolována pro možné chybějící položky. Ačkoliv jsem původně zamýšlela data zvážit dle pohlaví a věku, aby byla co nejvíce reprezentativní pro danou cílovou populaci, data jsem se nakonec rozhodla nevážit. Důvodem je především snaha anonymizovat organizaci a současně absence přesného počtu a charakteristiky respondentů, jež se do studie mohli zapojit. Tedy osob bez českého občanství. Data byla jen porovnána z pohledu genderu a věku, aby zastoupení přibližně odpovídalo rozložení v organizaci.

Jelikož ne všechny kategorie proměnných měly dostatečné zastoupení, byly překódované do nižšího počtu kategorií. Konkrétně se jednalo o vzdělání, pozici respondenta a státní příslušnost. U položek č. 2 a č. 6 Škály vnímané celkové férovosti na pracovišti (POJ) bylo provedeno reverzní kódování (opět k nalezení v příloze č. 1: Vzor dotazníku).

Následně začala práce se třemi, respektive čtyřmi likertovými škálami. Jak již bylo zmíněno v metodologické části, škála postojů ke starším pracovníkům (EACO) má dvě dimenze – pozitivní a negativní postoje. Analýza tak byla provedena vždy zvlášť s každou z dimenzí.

Ze všech škál byly nejprve odstraněny krajní hodnoty 0 = „*Neumím vybrat*“. Do analýzy tedy byli zahrnuti všichni respondenti, kteří odpověděli alespoň na jednu z položek jinou hodnotou než nulou. Jiné záznamy dat nebylo třeba odstraňovat, jelikož dotazník díky filtru předem vyloučil nevhodné respondenty. Poté byla ověřena vnitřní konzistence pomocí Cronbachovo alfa. S výjimkou škály pozitivních postojů ke starším pracovníkům (EACO) všechny použité škály vykázaly hodnotu v rozmezí 0,7 – 0,9. Doporučenou hodnotou u sebesposuzovacích škál je alespoň 0,6 a u screeningových alespoň 0,8 (Nunnally a Bernstein 1994), uvedené škály proto prokázaly dostatečnou vnitřní konzistenci. Korelační matice zároveň potvrdila dostatečnou těsnost korelací jednotlivých položek.

Na základě výstupu tabulky Cronbachovo alfa po odstranění položky (z angl. Cronbach's Alpha if Item Deleted, výstup v přílohách pod č. 8) jsem se rozhodla pro odstranění jedné z položek, která je v tabulce č. 3 přiložené níže označena hvězdičkou. Díky tomuto kroku vzrostlo Cronbachovo alfa na 0,575. Ačkoliv se stále zdaleka nejedná o ideální hodnotu, další položka

nebyla odstraňována, jelikož by Cronbachovo alfa vzrostlo nepatrně a škála by byla v důsledku jen o třech výrocích. Analýza tak byla provedena s touto verzí s jistou rezervou. Podrobné statistiky jednotlivých výroků škály jsou k nahlédnutí v příložené tabulce č. 3.

Za účelem redukce počtu proměnných byla také provedena explorační faktorová analýza. Na základě výsledků ale nebylo rozhodnuto o vyřazení žádné z položek nebo rozdělení škál do více faktorů. Jednotlivé hodnoty likertových škál byly následně v SPSS převedeny do samostatných proměnných: 1. Věková diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti; 2. Negativní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku; 3. Pozitivní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku; 4. Celková férovost organizace.

Tabulka č. 3: Statistiky jednotlivých položek škály pozitivních postojů k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO).

Hodnota	Průměr	Směrodatná odchylka	Šikmost	Špičatost	N (počet odpovědí)
Starší zaměstnanci jsou vytrvalejší než mladší zaměstnanci.	3,31	1,133	-0,568	-0,474	119
Starší zaměstnanci jsou více oddaní práci než mladší zaměstnanci. *	2,84	0,978	0,219	-0,320	118
Obecně řečeno, starší zaměstnanci jsou více znalí ohledně práce.	3,80	0,933	-1,024	1,278	122
Starší zaměstnanci lépe zvládají pracovní stres a pracovní	3,45	0,868	-0,470	-0,014	120

nátlak než mladší zaměstnanci.					
Starší zaměstnanci dokáží lépe řešit problémy než mladší zaměstnanci.	3,39	0,896	-0,375	0,340	122

**Položka byla ze škály odstraněna na základě výsledků testu Cronbach's Alpha if Item Deleted.*

Tabulka č. 4: Výsledky ověření vnitřní konzistence škál pomocí Cronbachovo alfa.

Škála	Cronbachovo alfa
Věková diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti (NADS)	0,849
Pozitivní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	0,572
Negativní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	0,853
Škála vnímané celkové férovosti na pracovišti (POJ)	0,894

5.2 Výsledky a jejich interpretace

Otázka č. 1: Do jaké míry je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti individuální záležitostí zaměstnanců a do jaké míry se jedná o prvek organizační kultury organizace?

V teoretické části jsem uvedla, že každá organizace má svou specifickou organizační kulturu. Tato kultura může být ovlivněná hned několika proměnnými, které by možná pro účely tohoto výzkumu bylo příhodné rozdělit do dvou kategorií: ryze organizační, jako je zakladatel nebo řízení firmy (např. centrální nastavení všech poboček u nadnárodních společností) a ryze individuální, které jsou formovány hodnotami zaměstnanců nebo jejich vzděláním (Lukášová 2010).

Výsledky studií zároveň indikují, že age management, který je i součástí kultury dané organizace, může mít pozitivní vliv na postoje zaměstnanců vůči starším pracovníkům (Cimbálníková et al. 2012, s. 101–102). Určité prvky organizační kultury tedy mohou ovlivňovat i názory a postoje zaměstnanců.

Jak již vyplývá z těchto poznatků, organizační kultura a aktéři v ní figurující na sobě nejsou nezávislí a do určité míry se vzájemně ovlivňují. Nebylo by proto zřejmě vhodné předpokládat, že je přístup na pracovišti dán buď organizací, nebo jedinci. V rámci výzkumu jsem se proto zaměřila na to, co je určujícím prvkem (prvky) přístupu ke starším zaměstnancům na pracovišti organizace. Za tímto účelem jsem si stanovila hlavní výzkumnou otázku: *„Do jaké míry je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti individuální záležitostí zaměstnanců a do jaké míry se jedná o prvek organizační kultury organizace?“*

Na základě hloubkového rozhovoru jsme se dozvěděli, že je pro organizaci důležitý férový přístup k zaměstnancům. Férovost v pojetí organizace znamená, že každý ze zaměstnanců má právo na stejné příležitosti, a to nehledě na svůj věk nebo například gender. Organizace se dále snaží být oporou pro zaměstnance ve všech životních etapách. Toho dosahuje skrze podporu zdraví nebo flexibilními formami práce. Zároveň si zakládá na mezigenerační spolupráci a školení v oblasti pozitivního přijímání stárnutí. V kombinaci s údaji, jako je účast a ocenění organizace v ceně TOP Odpovědná firma, máme velmi dobrý předpoklad, že organizace ke starším zaměstnancům přistupuje velmi dobře a tato skupina se tak na pracovišti nesetkává (nebo alespoň minimálně) s diskriminací. To, jak je ale skutečně v organizaci ke starším pracovníkům přistupováno, je v této fázi spíše na úrovni spekulací, ač mají dobré kořeny. Za tímto účel proto byla formulována výzkumná otázka, která rozvíjí hlavní výzkumnou otázku: *„Jaký je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku ve vybrané organizaci?“*

Stále ale zůstává otázkou, zda kultura vybrané organizace, a tedy i její přístup ke starším zaměstnancům je závislý na jedincích, kteří zde pracují a jedná se tak o individuální záležitost zaměstnanců, nebo zda je to spíše samotná organizační kultura, nastavená do určité míry nezávisle na zaměstnancích (například zakladatelem, řízením organizace nebo podléhá centrálnímu nastavení všech poboček), která své zaměstnance do části tvaruje v jejich názorech a postojích a je tak hlavním hybatelem přístupu ke starším zaměstnancům na pracovišti. Aby bylo možné na tuto otázku odpovědět, byla formulována další doplňující výzkumná otázka: *„Jaké jsou postoje zaměstnanců k zaměstnancům ve vyšším věku?“*

Jedním z dalších postupů, jak je možné odpovědět na první výzkumnou otázku, je zjistit, zda doba strávená v zaměstnání v organizaci souvisí s postoji zaměstnanců. Organizace totiž pořádá různá školení zaměřená na pozitivní přístup ke stárnutí, je věkově rozmanitá a podporuje mezigenerační spolupráci, což, jak bylo uvedeno v kapitole 3.1., může mít pozitivní dopad na postoje vůči starším zaměstnancům (Burnes et al. 2019, Cimbálníková et al. 2012, s. 101–102). Předmětem analýzy tak bylo v neposlední řadě zjistit, zda: „*Souvisí délka pracovního úvazku zaměstnance v organizaci s jeho postoji k zaměstnancům ve vyšším věku?*”

Otázka č. 1a: Jaký je přístup k zaměstnancům ve vyšším věku ve vybrané organizaci?

Hypotéza č. 1a: Zaměstnanci celkově hodnotí pracoviště spíše jako věkově nediskriminující vůči starším zaměstnancům.

Pro zodpovězení výzkumné otázky bylo zjištěno celkové skóre likertovy škály NADS, kde 1 = „*rozhodně nesouhlasím*” – 5 = „*rozhodně souhlasím*”. Čím nižší skóre, tím je přístup ke starším zaměstnancům lepší, respektive nejsou v očích respondenta terčem diskriminace.

Z tabulky č. 5 je patrné, že respondenti v průměru hodnotí organizaci spíše jako věkově nediskriminující (průměr 1,8961 a medián 1,8; n=120, 7 respondentů nedokázalo odpovědět). Tímto se nám potvrdil předpoklad i první hypotéza.

Tabulka č. 5: Statistiky hodnocení věkové diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti (NADS).

Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Šikmost	Strmost	Minimum	Maximum	N (počet odpovědí)
1,8961	1,8000	0,80854	0,912	0,260	1,00	4,33	120

Výsledné skóre je současně nižší než v jiných adaptacích škály NADS v zahraničí. Například španělská adaptace na zaměstnancích ve věku 55–67 let ve zdravotnictví (n=209): průměr 2,37 a směr. odchylka 1,07 (Carral a Alcover 2019). Stejně tak se jedná o dobré skóre v porovnání s výsledky autorů škály (Furunes a Mykletun 2009), kteří škálu vyvíjeli na učitelích ze základních a středních škol v Norsku, Švédsku a Finsku (n=1001, průměr 2,13, medián 2, směr. odchylka 0,87). Ač se jedná o lepší výsledek, srovnání je třeba brát s rezervou. Studie byly provedeny na jiném vzorku, oboru, v jiné zemi i na jiných věkových skupinách. Zároveň nemáme údaje o organizační kultuře organizací, kde byli respondenti zaměstnaní, ani o

charakteristikách respondentů, jako jsou právě jejich postoje. Zdravotnictví a školství jsou sice obory, které sdružují opět osoby s vyšším vzděláním, pro které je charakteristická nižší míra negativních postojů (Lukášová 2010) (a v důsledku i nižší míra diskriminace), stále ale hovoříme o odlišných kulturních kontextech.

Přesto nám toto porovnání umožňuje potvrdit vstupní očekávání, že v organizaci, jejíž významným prvkem je podpora věkové diverzity na pracovišti, můžeme očekávat i pozitivní přístup ke starším věkovým skupinám, a to možná i pozitivnější než u jiných organizací, které se tímto tématem nezabývají. Tento závěr by nicméně zřejmě vyžadoval srovnání s organizacemi, které se na podporu diverzity a age management nezaměřují.

Otázka č. 3: Jaké další ze sledovaných proměnných souvisí se zkoumanými koncepty?

Abychom lépe porozuměli tomu, zda na percepci diskriminace starších pracovníků na pracovišti nemá vliv některá z dalších sledovaných proměnných, byla provedena regresní analýza pro proměnné: věk, pohlaví (dichotomická proměnná), státní příslušnost (dichotomická proměnná), vlastní zkušenost s diskriminací (dichotomická), délka úvazku a věkové prostředí (denní kontakt s pracovníky nad 50 let v rámci práce na škále od 0 až 10) a oddělení. Kategoriální proměnné (nominální i ordinální proměnné, především krátké ordinální škály), jako je například právě oddělení, byly pro účel regresní analýzy převedeny na dichotomické proměnné (dummy variables).

Testy prokázaly statisticky významnou závislost hodnocení škály NADS na dvou proměnných, konkrétně s druhem úvazku (sig. 0,033) a vlastní zkušeností s diskriminací na pracovišti (sig. 0,003).

Tabulka č. 6 ukazuje, že s každým „stupněm“ úvazku se zvyšuje pozitivní hodnocení týkající se přístupu ke starším zaměstnancům na pracovišti (koeficient -0,252). Můžeme tak sledovat jistý vztah mezi provázaností s organizací a jejím hodnocením přístupu ke starším zaměstnancům.

Vysvětlení může být hned několik. V první řadě jsou mezi DPP/DPČ typicky osoby mladší 25 let, kteří, jak ukazuje tabulka č. 7 níže, hodnotily v průměru vyššími hodnotami. Pracoviště tedy považovaly za více diskriminující. To může být způsobeno i absencí benefitů, které (dle vstupních informací z organizace) dosud osoby zaměstnané na dohody téměř nemají, ač se to v současnosti mění. Méně výhod ze strany zaměstnavatele tak mohou respondenti přikládat

svému věku a ve výsledku vnímat organizaci jako diskriminační vůči typicky marginalizovaným věkovým skupinám, jako je právě i stáří. Vliv může mít také menší kontakt s organizací. Spíše než aby respondenti popisovali vlastní zkušenost, mohou odhadovat. Jistým problémem může být i „návodnost“ otázek, která, i vzhledem k formulovanému tématu a cíli dotazníku, může navádět respondenty k určité odpovědi. Toto riziko bylo nicméně bráno v potaz při fázi konstrukce výzkumného nástroje a byla i proto do dotazníku vložena otázka na vlastní zkušenost respondenta s diskriminací. Jelikož ostatní věkové skupiny hodnotily pracoviště pozitivněji, můžeme se přiklánět spíše k interpretaci, že se nejedná o návodnost otázek, nýbrž spíše o typ pracovního úvazku, který je charakteristický menším množstvím benefitů a menšího kontaktu s organizací. Vliv může mít i vyšší zastoupení osob na DPP/DPČ, které uvedly vlastní zkušenost s diskriminací. Na to se zaměřuje následující odstavec.

Tabulka č. 6: Výsledky regresní analýzy pro druh úvazku, vlastní zkušenost s diskriminací a hodnocení věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti (škála NADS).

Proměnná	Koeficient (směr. odchylka)	Stand. koeficient	Sig. (2-tailed)
Druh úvazku	-0,252 (0,117)	-0,216	0,033*
Vlastní zkušenost s diskriminací	0,303 (0,098)	0,285	0,003**

* Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,05.

**Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Další sledovaná proměnná, u které byl prokázán vliv na hodnocení věkové diskriminace vůči starším pracovníkům na pracovišti, byla vlastní zkušenost s diskriminací.

Z celkového počtu respondentů (n=127) uvedlo vlastní zkušenost s věkovou diskriminací 30 osob, tedy necelých 24 %. Z toho přesně 16 bylo žen a 14 mužů. Nejvyšší počet projevů, se kterými respondent uvedl vlastní zkušenost, byly 3 (z celkového počtu 10, z toho 5 za mládí a 5 za stáří). Celkem 24 respondentů uvedlo, že byli diskriminováni, protože jsou mladí, a 6 kvůli svému vyššímu věku. Respondenti se zkušeností diskriminace kvůli svému mládí se nacházejí ve věkových skupinách mladší 25 let a 26-35 let. U zaměstnanců ve věku 26-35 let je četnost vyšší, což může být způsobeno celkově větším zastoupením této skupiny ve výzkumném

vzorku i v organizaci. Naopak respondenti se zkušeností s diskriminací kvůli svému vyššímu věku se nachází ve skupině 26-35 let, dále 36-49 let a starší 50 let.

Regresní analýza, jejíž výsledky byly k vidění v tabulce č. 6, nám ukazuje, že čím více uvedl respondent situací, ve kterých se setkal s diskriminací, tím více hodnotil organizaci jako diskriminující vůči starším zaměstnancům. Zajímavostí je, že se většinou jedná o mladé zaměstnance.

Jedním z argumentů, a zde se budu vědomě opakovat, by mohla být skutečnost, že osoby s vlastní zkušeností mohou organizaci vnímat jako věkově diskriminující vůči věkem ohroženým skupinám v protikladu s „produktivní“ středně starou skupinu.

Tabulka č. 7: Četnostní tabulka pro vlastní zkušenost s diskriminací na pracovišti dle věku respondenta.

Věková skupina	Má zkušenost	Nemá zkušenost	N (počet odpovědí)
Mladší 25 let	11	19	127
26-35 let	16	40	
36-49 let	1	27	
Starší 50 let	2	11	
Celkem	30	97	
Z toho DPP/DPČ	9	7	16
Z toho zkrácený úvazek	3	18	21
Z toho HPP	30	97	90

Tabulka č. 8: Četnostní tabulka pro druh úvazku dle věku respondenta.

Věková skupina	DPP/DPČ	Zkrácený úvazek	HPP	N (počet odpovědí)
----------------	---------	-----------------	-----	--------------------

Mladší 25 let	14	5	11	127
26-35 let	2	2	52	
36-49 let	0	8	20	
Starší 50 let	0	6	7	
Celkem	16	21	90	

Jinou perspektivu poskytuje otázka zaměřená na vlastní zkušenost respondenta s věkovou diskriminací na pracovišti (četnosti odpovědí jako příloha č. 10). Nejčastějším, s čím se respondenti setkali z projevů, bylo č. 5: *“Bylo se mnou zacházeno s menším respektem, protože jsem mladý.”* a č. 4 *“Nebyl mi přiřazen pracovní úkol, protože jsem starý”*.

To nás přivádí opět k Vidovičové, která uvádí, že opatření (v jejím pojetí na úrovni státu) nevedou k zamezení diskriminace, ale k jejímu převedení do skrytých forem (Vidovičová 2007). Na základě toho bychom snad mohli vést analogii, že opatření na straně organizace (jelikož významným prvkem organizační kultury jsou právě opatření podporující diverzitu a inkluzi) opět eliminují explicitní projevy ageismu, které jsou snadněji regulované pravidly a kontrolovatelné, např. v podobě systémů povýšení, ale neodstranila zcela lidskou složku. Zdá se tak, že přístup ke starším zaměstnancům je v organizačních pravidlech skutečně nastaven rovnostářsky.

Když se podíváme i na další otázky týkající se vlastní zkušenosti s věkovou diskriminací, některé jsou do určité míry ovlivnitelné jak nastavením organizace, tak individuálními rozhodnutími nadřízených. Povýšení či přiřazování pracovních úkolů je stále v rukou nadřízeného a jeho osobního úsudku, ačkoliv má organizace nastavená určitá pravidla. Naopak zahrnutí do vzdělávací aktivity nebo získání nového pracovního vybavení, které byly také součástí dotazníku, je téměř stoprocentně nastavené centrálně organizací a mají k němu přístup všichni nehledě na věk. Je to tedy již zmiňovaná rovnost v příležitostech. Jedná se zároveň o výroky, u kterých bylo nejméně odpovědí. Naopak povýšení je spíše záležitostí individuální, a to jak výkonu zaměstnance, tak rozhodnutí vedoucích pracovníků, do kterého se může promítat i jejich hodnotové a postoje nastavení. V tomto případě se tak zdá být přístup ke starším zaměstnancům, který, jak potvrdila analýza, je spíše pozitivní, prvkem organizační kultury. Naopak negativní přístup je do značné míry ovlivněn jedinci.

Je celkem překvapující, že analýza dat neprokázala ani souvislost, ani statisticky významný rozdíl mezi věkovými skupinami a jejich hodnocením diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti. Mohli bychom snad předpokládat, že starší zaměstnanci budou situaci hodnotit hůře, jelikož jsou současně skupinou, které by se tato diskriminace mohla potenciálně týkat. Hodnotí tak nejen na základě toho, zda byli přítomni, když kolega či kolegyně byli v nějaké situaci terčem věkové diskriminace, nebo se o diskriminaci doslechli. Naopak mohou do odpovědí promítat i vlastní zkušenost.

Z tabulky č. 9. můžeme vyčíst, že přístup ke starším zaměstnancům na pracovišti hodnotí nejhůře nejmladší respondenti, naopak nejpříznivěji kategorie 26-35 let. Zaměstnanci starší 50 let také hodnotí situaci velmi pozitivně. Jedná se tak o relativně nečekané výsledky. Jednou z možných interpretací by mohlo být, že zatímco starší zaměstnanci vychází z vlastní zkušenosti, nejmladší respondenti spíše odhadují. Jedná se totiž současně o skupinu, která je v organizaci nejkratší dobu. Zároveň má i nejvyšší četnost úvazků na DPP/DPČ, a tak má s organizací i nejméně kontaktu, jak bylo uvedeno již v předchozích řádcích. Skutečnost, že respondenti starší 50 let hodnotí vlastní situaci v organizaci takto pozitivně, nám do jisté míry znovu potvrzuje první hypotézu, že organizace opravdu starší zaměstnance nediskriminuje, a že výsledek nebyl zkreslený výpověďmi mladších zaměstnanců. Musíme přesto vzít v potaz jistý limit, kterým je nízké zastoupení věkové kategorie 50+ ve výzkumného vzorku. Problematická může být i vyšší pozice, kterou starší zaměstnanci typicky zaujímají. Četnostní tabulka pozice dle věku respondenta je k nahlédnutí v příloze č. 14.

Tabulka č. 9: Statistiky hodnocení věkové diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti (NADS) podle věku respondenta.

Věk	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Šikmost	Špičatost	N (=112)
Mladší 25 let	2,1247	2,0000	0,80720	0,762	0,054	27
26-35 let	1,6865	1,6667	0,69439	1,037	0,758	53
36-49 let	2,0290	1,8000	0,92343	0,886	0,214	27
Starší 50 let	2,0000	1,8000	0,87813	0,744	-0,550	13

Otázka č. 1b: Jaké jsou postoje zaměstnanců k zaměstnancům ve vyšším věku?

Hypotéza č. 1b: Postoje zaměstnanců vůči zaměstnancům ve vyšším věku jsou spíše pozitivní.

Pozitivní postoje ke stáří a starším zaměstnancům představují dle Cimbálníkové (2012) a například i Ilmarinena (2006) jeden ze základních pilířů age managementu. Jelikož organizace pracuje s prvky age managementu, dalším cílem výzkumu bylo zjistit, zda je předpoklad pozitivních postojů skutečně splněn a zda tedy postoje zaměstnanců nejsou v rozporu s nastavením organizace. Pokud by tomu tak nebylo, a jelikož již máme z analýzy informaci, že na pracovišti starší zaměstnanci skutečně nejsou terčem diskriminace, mohl by nesoulad postojů zaměstnanců s nastavením organizace vyvolávat pocit, že organizace není „férová“. Touto hypotézou se zabývám na konci analýzy.

Pro vyhodnocení postojů ke starším zaměstnancům byl zvolen stejný postup jako u první hypotézy. Postojová škála EACO je rozdělena na dvě dimenze. První skupina výroků vyjadřuje negativní postoje vůči starším pracovníkům, zatímco druhá sada postojů je pozitivní. Orientace škál je opět 1 = „rozhodně nesouhlasím“ – 5 = „rozhodně souhlasím“.

Respondenti průměrně hodnotili na škále pozitivních postojů hodnotou přibližně 2,2. Tedy mezi 2 („spíše nesouhlas“) a 3 („ani souhlas, ani nesouhlas“). Zaměstnanci tak spíše nemají negativní postoje vůči starším zaměstnancům. Naopak průměrné hodnocení týkající se pozitivních postojů činí přibližně 3,4, což odpovídá středu mezi hodnotami 3 („ani souhlas, ani nesouhlas“) a 4 („spíše souhlasím“). Zaměstnanci jsou tak naladěni spíše pozitivně vůči pracovníkům ve vyšším věku.

V případě této organizaci je tak skutečně splněn předpoklad pozitivních postojů jakožto stavebního pilíře age managementu. Současně se jedná o individuální predispozici na straně zaměstnanců, která umožňuje implementaci age managementových opatření a určuje tak i do jisté míry přístup ke starším zaměstnancům, a i konkrétní kulturu organizace.

Tabulka č. 10: Pozitivní a negativní postoje zaměstnanců vůči starším pracovníkům.

Proměnná	Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	Šikmost	Strmost	Min.	Max.	N
Pozitivní	3,3618	3,4000	0,46125	-0,014	0,276	2,20	4,80	123

postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)								
Negativní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	2,1702	2,2000	0,70996	0,032	-0,747	1,00	4,00	123

Otázka č. 1c: Souvisí délka pracovního úvazku zaměstnance v organizaci s jeho postoji k zaměstnancům ve vyšším věku?

Hypotéza č. 1c: Čím déle je zaměstnanec zaměstnán v organizaci, tím pozitivnější jsou jeho postoje vůči starším zaměstnancům.

Autoři Burnes či Cimbálníková uvádí, že opatření age managementu, například efektivně organizovaná diverzita na pracovišti či mezigenerační spolupráce, mohou mít v dlouhodobém horizontu pozitivní vliv na postoje zaměstnanců ke starším kolegům (Burnes et al. 2019, Cimbálníková et al. 2012, s. 101–102). Abychom proto zjistili, zda postoje zaměstnanců, které se v předchozí analýze prokázaly být velmi pozitivní, souvisí (či dokonce do určité míry závisí) na organizační kultuře, byly provedeny párové korelace, konkrétně Pearsonův korelační koeficient.

Délka úvazku v organizaci souvisí s postoji, negativními i pozitivními, ke starším pracovníkům, což indikuje korelační koeficient (-0,186 a 0,245). Jelikož ale délka zaměstnání typicky souvisí i s věkem respondenta, který, jak zmiňují například Van Dalen et al (2010), ovlivňuje i jeho postoje, byly provedeny parciální korelace pro zjištění možného vlivu této 3. proměnné. Korelační koeficient parciální korelace je značně nižší než dílčí, blíží se nule, věk tak skutečně vysvětluje domnělý vztah mezi postoji a délkou úvazku.

Pro jistotu byly korelace provedeny i v rámci jednotlivých věkových skupin. V SPSS byl vždy rozdělen soubor dle věkové skupiny příkazem *Select Cases*. Ani tento test nicméně neodhalil žádnou souvislost.

Předpoklad, a tedy alternativní hypotéza (*H_A*), že délka úvazku souvisí s postoji vůči starším zaměstnancům, se nepotvrdila. Postoje zaměstnanců tedy nesouvisí (a dle potvrzení z regresního modelu) na délce pracovního úvazku v organizaci.

Je tedy spíše pravděpodobné, že do organizace rovnou vstupují osoby, jejichž hodnoty jsou v souladu s hodnotami organizace a její organizační kulturou. Postoje jsou tak nezávislé na organizaci a zaměstnanci do organizace rovnou přichází s pozitivním přístupem ke starším zaměstnancům. Tento přístup může být z velké části ovlivněn vysokým vzděláním zaměstnanců. Ve výzkumném vzorku (tabulka č. 1) převažuje vysokoškolské vzdělání (minimálně bakalářský titul), nejnižší dosažené vzdělání respondentů je zároveň středoškolské s maturitou. Stejná situace je i v celé organizaci, která i vzhledem k tomu, že se zaměřuje na typ práce charakteristický vysokými nároky na duševní práci, sdružuje osoby s vyšším vzděláním. Právě vzdělání může eliminovat negativní postoje vůči starším zaměstnancům, jak uvádí například i Lukášová (2010).

Tabulka č. 11: Pearsonův korelační koeficient pro souvislost postojů ke starším zaměstnancům (EACO) a délky v zaměstnání doplněn o parciální korelace s věkem.

Škála	Korelační koeficient	Signifikance	Parciální korelace	N
Negativní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	-0,186*	0,039	0,010	123
Pozitivní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	0,245**	0,006	0,082	123

*Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,05.

**Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Otázka č. 3: Jaké další ze sledovaných proměnných souvisí se zkoumanými koncepty?

Stejně jako u první výzkumné otázky jsem se i zde zaměřila na analýzu, zda postoje zaměstnanců nesouvisí s některými z dalších sledovaných proměnných, jako je: věk, pohlaví, vzdělání nebo věkové prostředí respondenta.

Z regresní analýzy vyplývá, že statisticky významnou závislost můžeme sledovat u věku respondenta. Jak můžeme vidět v tabulce č. 12, čím starší je zaměstnanec, tím méně negativních postojů zaujímá vůči starším pracovníkům a současně má i více pozitivních postojů. To je

ostatně i v souladu se zjištěními již citovaných autorů Van Dalen et al (2010). Postoje jsou tedy závislé na věku respondenta.

Tabulka č. 12: Výsledky regresní analýzy pro věk a pozitivní a negativní postoje vůči starším pracovníkům (škála EACO).

Proměnná	Koeficient (směr. odchylka)	Stand. koeficient	Sig. (2-tailed)	N
Pozitivní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	0,145 (0,049)	0,290	0,004**	113
Negativní postoje k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO)	-0,194 (0,075)	-0,251	0,011*	115

* Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,05.

**Výsledek je statisticky signifikantní na hladině významnosti 0,01.

Otázka č. 2: Jak hodnotí zaměstnanci organizaci z hlediska férovosti?

Hypotéza č. 2: Zaměstnanci hodnotí organizaci spíše jako férovou.

Jak uvádí HR ředitelka organizace a současně i narativ organizace na webových stránkách, organizace si zakládá na „férovém” přístupu ke všem zaměstnancům nehledě na jejich věk. Z terminologického pojetí organizační férovosti vyplývá, že férovost je čistě subjektivním pocitem osoby, která danou situaci posuzuje (Goldman a Cropanzano 2015). Předmětem analýzy tak bylo následně zjistit, zda je organizace ve svém současném nastavení vnímána jako férová i z pohledu zaměstnanců. K měření byla využita Škála vnímané celkové férovosti na pracovišti, která je orientována od 1 = „neférová” až 5 = „férová”.

Organizace je vnímána spíše jako férová, což indikuje průměrné hodnocení škály (3,9984) i medián (4). Hodnocení tak téměř přesně odpovídá hodnotě škály 4 = „spíše férová”. Zaměstnanci tedy hodnotí organizaci, její kulturu, spíše jako férovou.

Opět bychom zde mohli usoudit, že hodnoty a nastavení organizace se shodují s hodnotovým nastavením zaměstnanců. Jelikož se organizační kultura orientuje na podporu rovných příležitostí pro všechny skupiny a toto je v souladu s postoji zaměstnanců, hodnotí organizaci jako férovou.

Tabulka 13: Deskriptivní statistiky Škály vnímané celkové férovosti na pracovišti.

Průměr	Medián	Směrodatná odchylka	N
3,9984	4,0000	0,76750	118

Otázka č. 2a: Existuje souvislost mezi přístupem k zaměstnancům ve vyšším věku na pracovišti a vnímanou organizační férovostí?

Hypotéza č. 2a: Čím více považuje respondent organizaci za věkové diskriminující vůči starším pracovníkům, tím více mu připadá organizace neférová.

Jelikož výsledek férovosti organizace nám jen v obecné rovině říká, že je organizace zaměstnanci považována za férovou, a nebere v potaz další možné aspekty, které by mohly hrát například větší roli v hodnocení férovosti zaměstnancem, zaměřila jsem se na otázku, zda existuje souvislost mezi hodnocením přístupu ke starším zaměstnancům na pracovišti a vnímanou organizační férovostí.

Pro otestování hypotézy byl využit Pearsonův korelační koeficient, který vyšel -0,238. Jelikož škála věkové diskriminace NADS je orientována – 1 = „nediskriminuje“ až 5 = „diskriminuje“ a škála férovosti POJ – 1 = „neférová“ až 5 = „férová“, korelace nám ukazuje, že čím více respondent považoval situaci na pracovišti jako nepříznivou vůči starším zaměstnancům, tím více mu organizace přišla jako neférová a vice versa. Tím se potvrdila alternativní hypotéza (HA), že hodnocení věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti souvisí s hodnocením organizační férovosti.

Tento výsledek nám současně ukazuje, že současné nastavení organizace (především její opatření age managementu) je vnímáno jako férové., jelikož vyšší míra vnímané diskriminace starších na pracovišti je skutečně vnímána jako neférová. Vzhledem k tomu, že je ve výzkumném vzorku relativně nízké zastoupení osob, které uvedly, že byly diskriminovány pro své stáří, výsledek by neměl být ani zkreslený právě výpověďmi této skupiny.

Tabulka 14: Pearsonův korelační koeficient pro Škálu vnímané celkové férovosti na pracovišti (POJ) a Škálu věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti (NADS).

Korelační koeficient	Sig. (2-tailed)	N
-,413**	0,000	112

**Korelace je statisticky významná na hladině významnosti 0,01.

Závěr

V rámci bakalářské práce jsem se zabývala problematikou věkové diskriminace pracovníků ve vyšším věku na pracovišti ve vztahu k age managementu a konceptu organizační férovosti. Praktickou část práce jsem koncipovala jako případovou studii v české pobočce vybrané organizace, pro jejíž kulturu jsou podstatné hodnoty „férovosti“ jakožto rovných příležitostí k osobnímu i kariéernímu růstu pro všechny zaměstnance nehledě na jejich věk. Tyto své hodnoty se organizace snaží utvrzovat konkrétními opatřeními age managementu, jako je podpora zdraví nebo mezigenerační spolupráce. Hlavním cílem výzkumu, který byl proveden jako dotazníkové šetření, bylo zjistit, jaký je ve skutečnosti přístup ke starším zaměstnancům na pracovišti a do jaké míry je tento přístup prvkem její kultury a do jaké se jedná o individuální záležitost zaměstnanců. Na konci jsem se zabývala otázkou souvislosti tohoto přístupu s vnímanou férovostí organizace očima zaměstnanců.

Výzkumem jsem zjistila, že přístup ke starším zaměstnancům je v organizaci pozitivní, a to i ve srovnání s jinými studii, které k měření využily stejnou měřicí škálu. Potvrdila se tak i vstupní hypotéza, že v organizaci, jejíž kultura je zaměřena na implementaci opatření age managementu, můžeme skutečně sledovat nízkou míru diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti.

Následně měl výzkum za cíl dešifrovat, do jaké míry je tento přístup dán organizační kulturou a do jaké jedinci, kteří zde pracují. Ukázalo se, že významným činitelem je kombinace obojího. V první řadě mají zaměstnanci spíše pozitivní postoje vůči starším pracovníkům, které představují stavební kámen samotného age managementu v organizacích (Ilmarinen 2006; Cimbálníková 2012). Analýza dat neprokázala možný „vliv“ organizační kultury na postoje zaměstnanců, který byl formulován jako jedna z hypotéz, která vycházela z poznatků Cimbálníkové et al. (2012, s. 101–102), tedy že mezigenerační spolupráce či školení, na kterých si age management často zakládá, mohou pozitivně tvarovat i postoje zaměstnanců.

Jedním z vysvětlení může být jistá konzistence postojů napříč zaměstnanci (nehledě na jejich dosavadní délku úvazku v organizaci), která může být způsobena vysokou úrovní formálního vzdělání, které se prokázalo jak u výzkumného vzorku, tak soudě z oboru, i na základě poznatků z hloubkového rozhovoru, i v cílové populaci. Právě u osob s vyšším vzděláním se dle dosavadních poznatků k tématu můžeme setkat s méně negativními postoji (Kuppens a Spears 2014).

V rámci dotazníku byli respondenti také dotazováni, zda se sami setkali s věkovou diskriminací na pracovišti, a pokud ano, čeho se konkrétně týkala. Nejméně uváděnými projevy diskriminace byly ty, které jsou téměř zcela nastaveny organizací a nemůže se do nich projevit individuální rozhodnutí vedoucího pracovníka. Konkrétně se jednalo o vzdělávací aktivity a přiřazení nového pracovního vybavení. Naopak častěji uváděli respondenti situace, do kterých se mohou značně promítnout individuální rozhodnutí vedoucích pracovníků, typicky povýšení nebo přiřazení pracovních úkolů. Nastavení a pravidla organizace tak jsou zřejmě doopravdy nastavená rovnostářsky k zaměstnancům nehledě na jejich věk. V tomto ohledu je přístup dán spíše organizační složkou, která ale nepotlačila individualitu rozhodnutí nadřízených. Tato část dotazníku poukázala na další zajímavé zjištění. Zcela nejvyšší četnost odpovědí byla u otázky, která se týkala „nízké míry respektu k zaměstnanci kvůli jeho věku“. To nás přivádí zpět ke zjištěním Vidovičové, která uvádí, že opatření (v jejím pojetí na úrovni státu) nevedou k zamezení diskriminace, ale pouze k jejímu převedení do skrytých forem (Vidovičová 2007). Jisté podobnosti tak můžeme sledovat i v případě organizace. Není v této fázi téměř pochyb, že organizace má skutečně zavedená opatření „proti“ diskriminaci. Ač tedy nemůžeme říct, zda v důsledku zavedení těchto pravidel byl ageismus „schován za oponu“, spíše nám to říká, že je stále v určité míře zastoupen v individuálním přístupu zaměstnanců.

Další úhel pohledu na problematiku poskytl koncept organizační férovosti. Organizace je z pohledu zaměstnanců vnímána jako férová. Výsledky párových korelací současně poukázaly na souvislost vnímané diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti s percepční férovostí organizace. Čím negativněji hodnotil respondent přístup organizace ke starším zaměstnancům, tím více mu organizace připadala jako neférová. Nastavení organizace a její podpora věkové diverzity na pracovišti je tak vnímáno jako férové a je tak v souladu s hodnotami samotných zaměstnanců.

Zjištění poskytují relativně dobrý podklad k zodpovězení hlavní výzkumné otázky. Bylo by přesto zřejmě nepřesné (a možná i předčasné) říci, že přístup ke starším zaměstnancům na pracovišti je dán jen zaměstnanci samými, nebo naopak organizací. Ačkoliv zaměstnanci disponují dobrými osobními předpoklady, které mohou vysvětlovat dobrý přístup ke starším zaměstnancům v organizaci, je to stále organizace, která určuje pracovní prostředí a pravidla, která doléhají na pracovní kariéru jedinců, jako je povýšení, vzdělávání nebo zařazování do projektů. Současně jsou to ale i zaměstnanci, jejich pozitivní postoje a vzdělání, kteří tuto kulturu umožňují a respektují. Nastavení organizace je zároveň vnímáno ze strany zaměstnanců

jako férové, což nám do jisté míry umožňuje potvrdit, že organizační kultura skutečně reflektuje i hodnotové nastavení zaměstnanců. Organizační kultura a individualita zaměstnanců tak v tomto ohledu funguje v symbióze spíše než dichotomicky. Je současně velmi pravděpodobné, že organizace sdružuje osoby, jejichž postoje a hodnoty jsou v souladu s těmi organizačními. Rovnou si tak vybírá zaměstnance, kteří se ke starším pracovníkům staví spíše pozitivně, než aby je zásadně v postojích formovala.

Diskuse

Provedený výzkum otevřel řadu nových otázek. Výzkum implikuje, že se v organizaci s diskriminací setkávají (poměrově v rámci věkové kategorie) ve vyšší míře mladí zaměstnanci, typicky do 25, nejvíce pak do 35 let. Objevuje se tak otázka, zda zavedená opatření, která se v rámci age managementu většinou zaměřují na skupinu stáří, nepůsobí jako „diskriminace“ vůči skupinám mladších zaměstnanců. Byli to pak právě i tito zaměstnanci, kteří, možná překvapivě, hodnotili přístup ke starším zaměstnancům na pracovišti jako nejvíce negativní, a současně to byli i oni, kteří hodnotili organizaci jako nejméně férovou. Tento úsudek nicméně vystupuje v protikladu k interpretaci, uvedené v analytické části, že mladí respondenti považují prostředí za věkově diskriminující celkově, a to vůči marginalizovány krajním skupinám, které stojí v opozici k „produktivnímu“ střednímu věku. Tento námět tak ponechávám k diskusi a možnému budoucímu výzkumu.

Pro hlubší porozumění tématu by současně mohlo být přínosné data konfrontovat s organizacemi působícími v České republice, podobného oboru a velikosti, které k age managementu přistupují jinak nebo jej do svých personálních činností vůbec nezařazují. Výzkum by mohl pomoci zjistit, jaká opatření jsou skutečně účinná a jaké další prvky organizační kultury mají na zkoumanou problematiku vliv.

Na další možný směr budoucího výzkumu poukazuje škála pozitivních postojů, která na daném konkrétním vzorku nefungovala a představuje tak současně i jeden z limitů výzkumu. I přes odstranění jedné z položek škála neprokázala dobrou vnitřní konzistenci (Cronbachovo alfa vyšlo menší než 0,7). Ačkoliv by pro nalezení důvodu bylo vhodné provést výzkum také v jiných organizacích a možná i na větším vzorku, několik možných interpretací bychom mohli identifikovat i v této fázi. V první řadě výroky v pozitivní škále mohou působit jako „ageismus“ vůči mladým, jelikož starším zaměstnancům připisují lepší vlastnosti než mladším. Autoři Kuppens a Spears (2014) poukazují, že ačkoliv se u osob s vyšším vzděláním, jako právě v této organizaci, můžeme setkat s méně negativními předsudky, jedná se především o jejich explicitní formy. Tedy výroky, které jsou jednoznačně formulované „proti“ určité skupině. Naopak u výroků, které nejsou takto jednoznačně negativní, vzdělání nehraje významnou roli. Jistou interpretací může být, že tito respondenti jsou již „naučeni“, jak na takové otázky odpovídat. Současně věková diskriminace starších byla předmětem výzkumu, což respondenty mohlo také naklonit k určitým odpovědím. Můžeme tak snad i tuto teorii aplikovat na náš výsledek. Zatímco výroky ve škále negativních postojů byly formulované způsobem – starší

jsou „horší“ než mladší, výroky v pozitivní škále byly orientovány jako – starší jsou „lepší“ než mladší, což může působit mírněji, a ne tak explicitně ageisticky. Je také možné, že formulace některých otázek nebyly srozumitelné a každý respondent si je tak mohl vyložit odlišně. Bylo by proto vhodné škálu zkusit validovat na větším vzorku nebo v jiné organizaci.

V této části bych ráda uvedla i limity práce. Prvním je relativně nízký počet respondentů, který mohl být způsoben zvolenou metodou sběru dat. Kvůli nižšímu počtu respondentů byli ze škál odstraněni jen respondenti, kteří neodpověděli na žádný z výroků (tedy zvolili hodnotu 0 = „*Neumím vybrat*“). Graham (2009) nicméně doporučuje, že do analýzy by měli být zařazeni jen respondenti, kteří odpověděli alespoň na 50 % položek ve škále. Tento postup by nicméně mohl vyřadit relativně velký počet respondentů, což by v tak malém vzorku nebylo vhodné.

Omezením výzkumu může být i metoda samovýběru, která má tendenci „přitahovat“ určitý typ respondentů, tedy ty, kteří se sami do studie rozhodnou zapojit (Maříková a kol. 1996, s. 965). Mezi respondenty proto nemusí být zastoupeny určité skupiny, které na problematiku například nahlíží jinak. Zároveň nebylo možné sledovat podmínky, v rámci kterých respondenti dotazník vyplňovali.

Ve vybrané organizaci je současně nižší zastoupení osob starších 50 let, čímž je ochuzený i výzkumný vzorek. Mohlo by být proto zajímavé se zaměřit i na téma náborů a odchodů, které by mohly přinést možné vysvětlení či alespoň porozumění tohoto jevu. Například, zda se diskriminace neobjevuje v těchto profesních etapách. Z metodologických důvodů jsem se nicméně rozhodla zaměřit pouze na období výkonu pracovní činnosti. V první řadě by toto téma zřejmě vyžadovalo odlišný design výzkumu, například v podobě kvalitativních rozhovorů s HR pracovníky, a současně by taková kombinace vyžadovala mnohem rozsáhlejší studii, pro kterou v této práci nebyl dostatečný prostor. Současně by se ale mohlo jednat o zajímavé rozšíření výzkumu.

Jako poslední limit provedeného výzkumu jsem identifikovala zvolený časový horizont jednoho roku u vybraných otázek. Období bylo vybráno ze dvou hlavních důvodů. 1. V případě, že by období nebylo specifikováno, by mohla být data zkreslena dřívější zkušeností respondenta, kdy například nebyla zavedena určitá opatření. 2. Období jednoho roku zahrnuje profesní události, jako je roční evaluace zaměstnance nebo nárůsty mezd. Jedná se přesto o relativně dlouhé období, které může zvyšovat riziko zkreslení časem (Marchiondo et al. 2016, s. 500). Vhodným řešením by mohlo být rozšíření dotazníku o stejné otázky, ale s kratším

časovým úsekem. V tomto by případě došlo k zásadnímu prodloužení dotazníku, což by mohlo způsobit nižší návratnost.

Summary

This thesis focused on the topic of ageism, as a concept including both age discrimination and age prejudice, in relation to age management and its possible implications for perceived overall organizational fairness. The topic was further developed through a case study of an organization based in Czech Republic, which organizational culture draws on the values of age management – it puts emphasis on equal opportunities for all employees regardless of their age and supports them through their aging process. Drawing on collected knowledge on the topic, both from foreign and Czech authors, I conducted a quantitative survey among the employees of the organization in question. The aim of the research was to firstly explore how older employees are treated at the workplace. And afterwards to identify, *“To what extent is the approach towards older employees an aspect of the unique organizational culture and to what extent can it be contributed to individuals”*. The last objective of the research was to explore the relationship of these constructs with organizational fairness. A combination of three standardized scales was used, which allowed for comparison with other research. Overall, 127 employees participated in the survey. The analysis of the collected data resulted in the following findings. As perceived by respondents, “older” employees are not being discriminated against at the workplace. Moreover, higher levels of perceived age discrimination climate negatively related to perceived organizational justice. The attitudes of employees concerning older colleagues are also very good, which implicated that the organizational values are shared with its employees. The results show that the organizational culture is in symbiosis with its members and is perceived as fair. Positive attitudes of employees, which can be also attributed to their high educational level, as several academics claim, allow for the specific organizational culture. Therefore, in the case of this organization, the approach towards older employees is both the result of organizational culture and individualities. While individuals maintain and respect the specific organization culture and share its important assets, as are for example positive attitudes towards older employees, it’s also the setting of the culture, its norms, which allows for the positive treatment of older employees and vice versa.

Použitá literatura

- ADAMS, J. S. ,1965. Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- AMAH, Edwinah a Christine NWUCHE, 2013. The Influence of Age on Culture and Effectiveness. *International Journal of Business and Management Review*. 1, 215–225.
- AMBROSE, Maureen a Marshall SCHMINKE, 2009. The Role of Overall Justice Judgments in Organizational Justice Research: A Test of Mediation. *The Journal of applied psychology* [online]. 94, 491–500. Dostupné z: [doi:10.1037/a0013203](https://doi.org/10.1037/a0013203)
- AMBROSE, Maureen L., David X. H. WO a Matthew D. GRIFFITH, 2015. Overall Justice. *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* [online] [vid. 2022-03-30]. Dostupné z: [doi:10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.5](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199981410.013.5)
- ANDERSSON, Lynne a Christine PEARSON, 1999. Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review* [online]. 24, 452–471. Dostupné z: [doi:10.2307/259136](https://doi.org/10.2307/259136)
- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*.
- BECK, Vanessa, 2008. Older Workers – Older Learners, The perspectives of employers in the East Midlands[online]. 2008.B.m.:University of Leicester.[vid..2022-03-04]. Dostupné z: <https://hdl.handle.net/2381/36621>
- BRANINE, Mohamed a Ian GLOVER, 2001. *Ageism in work and employment*. Aldershot: Ashgate Publishing Ltd. Stirling Management Series. ISBN 978-1-84014-149-8.
- BRATT, Christopher, Dominic ABRAMS, Hannah SWIFT, Melanie VAUCLAIR a Sibila MARQUES, 2017. Perceived Age Discrimination Across Age in Europe: From an Ageing Society to a Society for All Ages. *Developmental Psychology* [online]. 54. Dostupné z: [doi:10.1037/dev0000398](https://doi.org/10.1037/dev0000398)
- BURNES, David, Christine SHEPPARD, Charles HENDERSON, Monica WASSEL, Richenda COPE, Chantal BARBER a Karl PILLEMER, 2019. Interventions to Reduce Ageism Against Older Adults: A Systematic Review and Meta-Analysis. *American Journal of Public Health* [online]. 109, e1–e9. Dostupné z: [doi:10.2105/AJPH.2019.305123](https://doi.org/10.2105/AJPH.2019.305123)
- BUTLER, Robert Neil. 1975. *Why Survive? Being Old in America*. 1st edition. New York: Harper & Row.

- CALLEGARO, Mario, Katja LOZAR MANFREDA a Vasja VEHOVAR, 2015. Web survey methodology, SAGE Publications Ltd, London.
- CARRAL, Patricia a Carlos-María ALCOVER, 2019. Measuring Age Discrimination at Work: Spanish Adaptation and Preliminary Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *International Journal of Environmental Research and Public Health* [online]. 16(8), 1431 [vid. 2022-04-15]. ISSN 1661-7827. Dostupné z: doi:10.3390/ijerph16081431
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jiří FUKAN, Bohumíra LAZAROVÁ, Dagmar NAVRÁTILOVÁ, Petr NOVOTNÝ, Radka ODRAZILOVÁ, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ, Lenka ŘEHÁKOVÁ a Ilona ŠTOROVÁ, 2012. Age management pro práci s cílovou skupinou 50+ : metodická příručka [online]. B.m.: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR [vid. 2022-03-26]. ISBN 978-80-904531-5-9. Dostupné z: <https://www.muni.cz/vyzkum/publikace/1086948>
- CROPANZANO, Russell, David BOWEN a Stephen GILLIARD, 2007. The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, The. 21. 24-48. 10.5465/AMP.2007.27895338.
- CROSS, Ogohi a Cross DANIEL, 2018. Impact of organizational culture on job satisfaction in organisations. 31–43.
- EHRENBERG, Ronald a Robert SMITH, 2017. *Modern Labor Economics: Theory and Public Policy*. 10.4324/9781315101798.
- FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho, Andreia da Rocha SIQUEIRA-BRITO, Felipe VALENTINI, Ione VASQUES-MENEZES a Claudio Vaz TORRES, 2017. Ageism in the organizational context - the perception of Brazilian workers. *Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia* [online]. 20, 762–772 [vid. 2022-04-01]. ISSN 1809-9823, 1981-2256. Dostupné z: doi:10.1590/1981-22562017020.170052
- FRIPPIAT, Didier, Nicolas MARQUIS a Elizabeth WILES-PORTIER, 2022. “Web Surveys in the Social Sciences: An Overview.” *Population* (English Edition, 2002-), roč. 65, č. 2, 2010, s. 285–311, <http://www.jstor.org/stable/40960969>.
- FURUNES, Trude a Reidar MYKLETUN, 2009. Age discrimination in the workplace: Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS). *Scandinavian journal of psychology* [online]. 51, 23–30. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-9450.2009.00738.x

- GIRMA, Taye, 2019. The effects of organizational culture on turnover intention: The mediating role of job satisfaction, a case of Oromia Forest and Wild Life Enterprise. *African Journal of Business Management* [online]. 13, 82–89. Dostupné z: doi:10.5897/AJBM2018.8612
- GOLDANI, Ana Maria, 2010. „Ageism" in Brazil: what is it? who does it? what to do with it? *Revista Brasileira de Estudos de População* [online]. 27, 385–405 [vid. 2022-04-01]. ISSN 0102-3098, 1980-5519. Dostupné z: doi:10.1590/S0102-30982010000200009
- GOLDMAN, Barry, a Russell CROPANZANO, 2015. “Justice” and “fairness” are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313–318. <https://doi.org/10.1002/job.1956>
- GRAHAM John W, 2009. Missing data analysis: making it work in the real world. *Annu Rev Psychol.* 60:549-76. Dostupné z: doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085530. PMID: 18652544.
- HARRIS, Kelly, Sarah KRYGSMAN, Jessica WASCHENKO a Deborah LIBERTE RUDMAN, 2017. Ageism and the Older Worker: A Scoping Review. *The Gerontologist.* 58. 10.1093/geront/gnw194.
- CHOI, Sungjoo a Hal RAINEY, 2014. Organizational Fairness and Diversity Management in Public Organizations: Does Fairness Matter in Managing Diversity? *Review of Public Personnel Administration.* 34. 307-331. 10.1177/0734371X13486489.
- ILMARINEN, Juhani, 2006a. Towards a Longer Worklife!: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union [online]. ISBN 978-951-802-685-6. Dostupné z: doi:10.1026/0932-4089.52.1.47
- ILMARINEN, Juhani, 2006b. Towards a Longer Worklife!: Ageing and the Quality of Worklife in the European Union [online]. ISBN 978-951-802-685-6. Dostupné z: doi:10.1026/0932-4089.52.1.47
- KALISH, Richard A. The New Ageism and the Failure Models: A Polemic. *The Gerontologist.* 1979, roč. 19, č. 4, s. 398–402. Dostupné z: <https://doi.org/10.1093/geront/19.4.398>
- KUPPENS, Toon a Russell SPEARS, 2014. You don't have to be well-educated to be an aversive racist, but it helps. *Social Science Research* [online]. 45. Dostupné z: doi: 10.1016/j.ssresearch.2014.01.006

- LORETTO Wendy a Philip WHITE, 2006. Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16, 313–330. doi:10.1111/j.1748-8583.2006.00013.x
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. vyd. první. Praha: Grada Publishing. 238 s. edice Expert. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MARCHIONDO, Lisa, Ernest GONZALES a Shan RAN, 2016. Development and Validation of the Workplace Age Discrimination Scale. *Journal of Business and Psychology* [online]. 31, 493–513. Dostupné z: doi:10.1007/s10869-015-9425-6
- MAZUR, Barbara, 2014. Building diverse and inclusive organizational culture-best practices: A case study of Cisco Co. *Journal of Intercultural Management* [online]. 6. Dostupné z: doi:10.2478/joim-2014-0043
- NAEGELE, Gerhard a Alan WALKER, 2006. *A guide to good practice in age management*. Luxembourg: Office for Official Publ. of the European Communities. ISBN 978-92-897-0934-7.
- NOVOTNÝ, Petr, Lenka CIMBÁLNÍKOVÁ, Jiří FUKAN, Romana JOKEŠOVÁ, Bohumira LAZAROVA, Zdeněk PALÁN, Milada RABUŠICOVÁ, Milena RAJMONOVÁ a Lenka ŘEHÁKOVÁ, 2011. *Age management: Komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku*. ISBN 978-80-904531-2-8.
- NUNNALLY, Jum C a Ira H BERNSTEIN, 1994. *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-047849-7.
- PALMORE, Erdman, 1977. Facts on Aging: A short quiz. *The Gerontologist*. [online]. 17, 315–20. Dostupné z: doi:10.1093/geront/17.4.315
- PALMORE, Erdman, 1999. *Ageism: Negative and Positive*. [online]. New York: Springer Pub. Co. [vid. 2022-04-14]. ISBN 9780826170033. Dostupné z: <http://site.ebrary.com/id/10265307>
- POSTHUMA Richard a Michael CAMPION, 2009. Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35, 158–188. doi:10.1177/0149206308318617
- SPENDER, John-Christopher, 1989. *Industry Recipes: The Nature and Sources of Managerial Judgement*. 10.2307/2583001.
- STANKIEWICZ, Katarzyna, 2015. Value of Age Diversity – Declarations and Practice in Polish Organizations. *Socialiniai mokslai - Social Sciences* [online]. Vol. 3, 19–32. Dostupné z: doi:10.5755/j01.ss.89.3.13670

- STEHLÍKOVÁ, Dita, 2018. Age management v České republice [online]. Brno [cit. 2022-02-03]. Dostupné z: <https://theses.cz/id/ld0syx/>. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Faculty of Economics and Administration. Vedoucí práce doc. PhDr. Božena Šmajsová Buchtová, CSc.
- ŠTOROVÁ, Ilona, 2015. Age Management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky - Ilona Štorová | Databáze knih [online] [vid. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.agemanagement.cz/wp-content/uploads/2015/10/Age_management.pdf
- TOŠNEROVÁ, Tamara, 2002. Ageismus : průvodce stereotypy a mýty o stáří [online]. B.m.: Ambulance pro poruchy paměti [vid. 2022-04-14]. ISBN 978-80-238-9506-3. Dostupné z: <https://is.muni.cz/publication/494717/cs/Ageismus-pruvodce-stereotypy-a-myty-o-stari/Tosnerova>
- TRAXLER, Anthony J, 1983. Let's get gerontologized: developing a sensitivity to aging. Edwardsville: Southern Illinois University at Edwardsville.
- TRUSINOVÁ, Romana, 2014. Ageismus mezi mladými lidmi a seniory v České republice: Jací jsou a co proti sobě mají? [online]. [vid. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/68940>
- VIDOVIČOVÁ, Lucie a Ladislav RABUŠIČ, 2005. Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh. Praha, Brno: VÚPSV.
- VIDOVIČOVÁ, Lucie, 2008. Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti. Mezinárodní politologický ústav. ISBN: 978-80-210-4627-6
- VIDOVIČOVÁ, Lucie. *Věk jako závislá proměnná: ideologie věku, ageismus a stárnutí v české společnosti* [online]. B.m. [vid. 2022-03-30]. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. 2007. Dostupné z: <https://theses.cz/id/93r7wo/>
- WU, Huiping a Shing On LEUNG, 2017. Can Likert Scales be Treated as Interval Scales?—A Simulation Study. *Journal of Social Service Research*. 1-6. 10.1080/01488376.2017.1329775.

Internetové zdroje

- *Analýza vývoje zaměstnanosti a nezaměstnanosti v roce 2020* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2022. [vid.2022-04-11]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/documents/20142/2419647/Analýza_text_2020.pdf/3052205e-07fb-99a3-fbac-e43d3138c7e1

- *Charta diverzity* [online]. Byznys pro společnost, ©2022. [vid.2022-04-11]. Dostupné z: <https://diverzita.cz/cs>
- *Mezinárodní kodex ICC/ESOMAR* [online]. ICC / ESOMAR, ©2016. Dostupné z: <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtgcyjq0119mhtrz0qee5u1-iccesomar-code-czech.pdf>
- *Reprezentativní výzkum agentury Focus na dospělé populaci ČR, červenec–srpen 2014* [online]. FOCUS – Centrum pro sociální a marketingovou analýzu, spol. s r. o. Dostupné z: https://spolecne.ochrance.cz/fileadmin/user_upload/projekt_ESF/Konference_diskriminace/FOCUS_diskriminace_prezentace_kvantita.pdf
- *Studie: Nezaměstnanost lidí starších 50 let se zvyšuje, je jich téměř 100.000* [online]. Česká tisková kancelář, ©2022 [vid. 2022-04-10]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/studie-nezamestnanost-lidi-starsich-50-let-se-zvysuje-je-jich-temer-100-000/2092636>
- *Top Odpovědná firma* [online]. Byznys pro společnost, ©2022. [vid.2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.odpovednefirmy.cz/>
- *Věková skladba obyvatel Česka se výrazně promění* [online]. Český statistický úřad, ©2022. [vid.2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>
- *Zákon č. 262/2006 Sb.* [online]. AION CS, ©2010–2022. [vid.2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#>
- *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. Český statistický úřad, ©2022 [vid. 2022-04-10]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace

Teze bakalářské práce

Jméno a příjmení studujícího: Kateřina Krajinová

Předpokládaný název práce: Projevy ageismu v pracovních týmech v České republice

Klíčová slova: ageismus, diskriminace, trh práce, pracovní týmy, věkové stereotypy, věk, stáří, mládí, fyzická práce, duševní práce

Vedoucí práce: Mgr. Jiří Remr, Ph.D. MBA

Jméno vedoucího bakalářského semináře, do kterého se chce studující hlásit (předběžně):

Mgr. Tomáš Dvořák, Ph.D

Námět práce:

V bakalářské práci se budu zabývat ageismem (věkovou diskriminací) v oblasti práce v České republice.

Pojem ageismus vstoupil do povědomí odborné i laické veřejnosti v roce 1969 díky americkému psychiatrovi a gerontologovi Robertu Neil Butlerovi. Tehdy 42letý psychiatr popsal ageismus jako proces „systematické stereotypizace a diskriminace vůči starým lidem“ [Butler 1969].

V současných diskusích se ale můžeme setkat s trošku pozměněnou definicí, která ruší akcent na „staří“ a ageismus pojímá jako diskriminaci na základě jakéhokoliv věku. S tímto pojetím se můžeme setkat i v první české sociologické definici od Lucie Vidovičové. Vidovičová jej popisuje jako „ideologii založenou na sdíleném přesvědčení o kvalitativní nerovnosti jednotlivých fází lidského životního cyklu. Projevuje se skrze proces systematické, symbolické i reálné stereotypizace a diskriminace osob a skupin na základě jejich chronologického věku a/nebo na jejich příslušnosti k určité generaci.“ [Vidovičová2008: 113] Z této definice budu vycházet i ve své bakalářské práci.

Samotný ageismus se pak může projevovat v nejrůznějších kontextech a podobách, nejčastěji se s ním ale setkáváme v lékařství a v pracovní a profesní sféře, na kterou se v rámci práce budu zaměřovat.

Zahraniční články a výzkumy na toto téma nám odkrývají základní porozumění tomu, s jakými stereotypy se ageismus pojí, jakými způsoby se v pracovní sféře projevuje, koho se týká a co způsobuje jak pro diskriminované jednotlivce, tak i pro daný pracovní tým a zaměstnavatele.

Mezi negativní stereotypy spojované se starší věkovou skupinou patří nízká motivace, nižší míra pohotovosti, menší produktivita, nedostatečná flexibilita, negativní vztah k inovacím a dalšímu vzdělávání, nižší spolehlivost ve spojitosti se zdravím a v neposlední řadě špatná digitální a technologická gramotnost [Carral, Alcover 2019: 1]. U skupiny mladých se zase setkáváme se stereotypy jako jsou nedostatek zkušeností, naivnost a neschopnost [de la Fuente-Núñez, Cohn-Schwartz, Roy, Ayalon 2021].

Ačkoli výzkumy vznikají v různých kulturních kontextech, většina shledává jako jeden z hlavních „zdrojů“ ageismu prodlužování věku a s ním spojené oddalování odcházení do důchodu. V důsledku toho vznikají věkově velmi pestré pracovní týmy, které ne vždy mívají na ageismus dobrý vliv. V rámci věku a práce může tato diverzita způsobovat vyšší míru pocitu zaměstnance, že jeho pracovní tým prokazuje známky věkové diskriminace [Kunze et al. 2011: 265].

Carral a Alcover [2019] zase shrnují základní projevy ageismu, mezi které například patří nižší šance na povýšení, vynechávání zaměstnanců ze školení a doplňkového vzdělávání nebo například nepřiznávání náročnějších úkolů. Od toho se pak odvíjí i dopady jak na diskriminovaného jedince, tak na zaměstnávající organizaci. Pro jedince ageismus způsobuje stres, vyšší míru nemocnosti, nižší pocit pohody a pocit zdraví. Věková diskriminace také významně ovlivňuje efektivnost, produktivnost, a pracovní a osobní spokojenost [Carral, Alcover 2019]. To ale zároveň značně ovlivňuje i danou organizaci – zaměstnanci nejsou spokojeni, jsou méně motivováni, méně produktivní a cítí se být méně součástí dané pracovní struktury. Ageismus tak může představovat problém nejen pro dané pracovníky, ale ve výsledku i pro zaměstnavatele.

Předpokládané metody zpracování:

Pro účely této práce bude využit kvantitativní výzkum. Data budou sbírána pomocí on-line dotazníků bez přítomnosti tazatele.

Respondenti budou vybíráni metodou sněhové koule (snowball sampling). Ta je dle Jeřábka [Jeřábek 1993] jedním z typů nepravděpodobnostního výběru, při němž získáváme nové kontakty přes osoby v našem zkoumaném vzorku. Respondenti nám tak doporučují další možné respondenty, kteří jsou relevantní pro náš výzkum. Počáteční vzorek budou tvořit mí známí, u kterých znám jejich pracovní stav a věk a kteří tak splňují požadavky pro základní populaci.

Pro tuto metodu výběru respondentů mám především jeden důvod. Jak zmiňují autoři Marchiondo, Gonzales a Shan Ran [2016], samotní zaměstnavatelé a organizace často u této tematiky nejsou ochotni spolupracovat s distribucí mezi své zaměstnance. Přeci jen se jedná o formu diskriminace, které vyvolává strach ze zhoršení pověsti či ze soudních sporů. Bylo by navíc velmi těžké získat oporu výběru pro pravděpodobnostní výběr, neb ageismus je jakožto uznávaná forma diskriminace dle české legislativy protiprávní. Hovoříme tak spíše o jeho implicitních, a nikoliv explicitních projevech.

Samotnou cílovou populaci (základní soubor) budou tvořit čeští občané pracující v ČR v zaměstnanecké pozici, nebudou tedy zahrnuti OSVČ. Dolní věková hranice bude stanovena na 18 let, kdy dle české legislativy jedinec nabývá plnoletosti. Horní věková hranice stanovena nebude. Výzkum bude též zaměřen na skupinu mládeži (18–29) a stáří (50+), které jsou nejčastějším terčem věkových stereotypů.

Data budou následně analyzována ve statistickém programu SPSS.

Etické souvislosti zvažovaného projektu:

Výzkum a s ním související sběr dat bude probíhat formou anonymizovaných dotazníkových šetření v on-line prostředí. Tím bude zajištěna jak anonymita respondentů, tak zároveň eliminace rizika spojeného s ovlivněním validity výsledků způsobené přítomností výzkumníka. Součástí dotazníku bude též informování respondentů o záměru samotného dotazníku a způsobu využití a zpracování dat. Samotná data pak budou použita a zveřejněna čistě a jen pro účely této bakalářské práce.

Téma bakalářské práce se vztahuje k jedné z forem diskriminací. Etickým problémem by pak mohla být situace, že respondent má s ageismem přímou zkušenost, která v něm mohla

zanechat nějaké trauma. Vyplnění dotazníku by pak mohlo v dotyčné/mu vyvolat nepříjemné vzpomínky a pocity. Pokud by tato situace nastala, respondent může vždy dotazník opustit. Ke zmírnění tohoto rizika budu sloužit i právě detailní úvod a představení tématu, aby se každý mohl předem informovaně rozhodnout, zda jej chce vyplňovat.

Orientační seznam literatury:

1. Benešová, R. Ageismus. SOCIOweb: Sociologický webzin
2. Butler, R. 1969. Ageism: Another form of bigotry. *The Gerontologist*, 9, 243 246.
3. Carral, P., Alcover, C-M. 2019. Measuring Age Discrimination at Work: Spanish Adaptation and Preliminary Validation of the Nordic Age Discrimination Scale (NADS)
4. Ceaser, D. 2013. Unlearning adultism at Green Shoots: A reflexive ethnographic analysis of age inequality within an environmental education programme. *Ethnogr. Educ.*
5. de la Fuente-Núñez, V., Cohn-Schwartz, E., Roy, S., Ayalon, L. 2021. Scoping Review on Ageism against Younger Populations. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph18083988>
6. Kunze, F. A. Boehm, S., Bruch, H. 2010. Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. <https://doi.org/10.1002/job.698>
7. Stypińska, J. 2014. Age discrimination in the labour market in Poland – A socio-legal perspective.
8. Tošnetová, T. 2002. Ageismus: průvodce stereotypy a mýty o stáří. 1. vyd. Praha: Ambulance pro poruchy paměti.
9. Vidovičová, L. 2005. Věková diskriminace – ageismus: úvod do teorie a výskyt diskriminačních přístupů ve vybraných oblastech s důrazem na pracovní trh. Praha, Brno: VÚPSV. S. 5.
10. Vidovičová, L. 2007. Věk jako závislá proměnná: Ideologie věku, ageismus a stárnutí v české společnosti. Brno. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/11638/fss_d/Disertace_Vidovicova.pdf. Disertační práce. Masarykova univerzita
11. Vidovičová, L. 2008. Stárnutí, věk a diskriminace – nové souvislosti. Brno: Masarykova univerzita.

12. Vidovičová, L. 2011. Ageismus – seriál o věkové diskriminaci v ČR (druhý díl). Příčiny ageismu a věkové diskriminace. Prohuman. Dostupné z: <http://www.prohuman.sk/ageismus-serial-o-vekove-diskriminaci-v-cr>
13. Wood, G., Wilkinson, A., Harcourt, M. 2008. Age discrimination and working life:
14. Perspectives and contestations—A review of the contemporary literature. Int. J. Manag. Rev.
15. Duncan, Colin a Loretto, W. (2004). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. Gender Work & Org, 11(1), 95–115.

Ostatní zdroje (použity v textu)

16. ČSÚ. <https://www.czso.cz/csu/czso/vekova-skladba-obyvatel-ceska-se-vyrazne-promeni>
17. JEŘÁBEK, Hynek. Úvod do sociologického výzkumu. Dot. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 80-706-6662-5.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor dotazníku

Příloha č. 2: Původní znění škály věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti Nordic Age Discrimination Scale (NADS)

Příloha č. 3: Původní znění škály ageismu v organizačním kontextu – Escala de Ageismo no Contexto Organizacional (EACO).

Příloha č. 4: Původní znění Škály vnímané celkové férovosti na pracovišti – Perceived Overall Justice scale (POJ).

Příloha č. 5: Základní údaje jednotlivých položek škály negativních postojů před sečtením (EACO).

Příloha č. 6: Základní údaje jednotlivých položek Škály celkové vnímané férovosti na pracovišti před sečtením (POJ).

Příloha č. 7: Základní údaje jednotlivých položek škály věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti před sečtením (NADS).

Příloha č. 9: Výstupy regresní analýzy pro proměnnou „Věková diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti“ (škála NADS).

Příloha č. 10: Četnost jednotlivých odpovědí u otázek týkajících se vlastní zkušenosti s věkovou diskriminací na pracovišti.

Příloha č. 11: Výstupy regresní analýzy pro proměnnou „Negativní postoje vůči starším zaměstnancům“ (škála EACO).

Příloha č. 12: Výstupy regresní analýzy pro proměnnou „Pozitivní postoje vůči starším zaměstnancům“ (škála EACO).

Příloha č. 13: Výstupy regresní analýzy pro proměnnou „Negativní postoje vůči starším zaměstnancům“ (škála EACO).

Příloha č. 14: Četnostní tabulka pracovních pozic dle věku zaměstnance.

Příloha č. 15: Výstupy regresní analýzy pro proměnnou „Celkové férovost na pracovišti“ (škála POJ).

Tabulka č. 1: Sociodemografické údaje respondentů (po očištění a transformaci dat).

Tabulka č. 2: Údaje respondentů ve vztahu k organizaci (po očištění a transformaci dat).

Tabulka č. 3: Statistiky jednotlivých položek škály pozitivních postojů k zaměstnancům ve vyšším věku (EACO).

Tabulka č. 4: Výsledky ověření vnitřní konzistence škál pomocí Cronbachovo alfa.

Tabulka č. 5: Statistiky hodnocení věkové diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti (NADS).

Tabulka č. 6: Výsledky regresní analýzy pro druh úvazku, vlastní zkušenost s diskriminací a hodnocení věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti (škála NADS).

Tabulka č. 7: Četnosti vlastní zkušenosti s diskriminací na pracovišti dle věku respondenta.

Tabulka č. 8: Četnosti druhů úvazku dle věku respondenta.

Tabulka č. 9: Statistiky hodnocení věkové diskriminace zaměstnanců ve vyšším věku na pracovišti (NADS) podle věku respondenta.

Tabulka č. 10: Pozitivní a negativní postoje zaměstnanců vůči starším pracovníkům.

Tabulka č. 11: Pearsonův korelační koeficient pro souvislost EACO postojů a délky v zaměstnání doplněn o parciální korelace s věkem.

Tabulka č. 12: Výsledky regresní analýzy pro věk a pozitivní a negativní postoje vůči starším pracovníkům (škála EACO).

Tabulka 13: Deskriptivní statistiky Škály vnímané celkové férovosti na pracovišti.

Tabulka 14: Pearsonův korelační koeficient pro Škálu vnímané celkové férovosti na pracovišti (POJ) a Škálu věkové diskriminace starších zaměstnanců na pracovišti (NADS).