

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie

Přístup organizací k dalšímu vzdělávání zaměstnanců:
věková diverzita ve vzdělávání v organizacích

Diplomová práce

Autor: Bc. Ivana Štěpánová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2024

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Přístup organizací k dalšímu vzdělávání zaměstnanců: věková diverzita ve vzdělávání v organizacích“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci 25. 3. 2024

Ivana Štěpánová

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Ivana Štěpánová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Studijní program:	andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2024

Název práce:	Přístup organizací k dalšímu vzdělávání zaměstnanců: věková diverzita ve vzdělávání v organizacích
Anotace práce:	<p>Cílem práce je analýza přístupů organizací k učení a vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+, identifikace příležitostí a bariér ve vzdělávání a rozvoji této věkové skupiny.</p> <p>Výzkum byl proveden pomocí kvantitativního šetření formou dotazníku rozděleného mezi zaměstnance tří různých organizací.</p> <p>Z výsledků výzkumu vyplývá, že existují mírné variace v účasti na vzdělávacích aktivitách mezi jednotlivými věkovými skupinami. Přestože organizace přijímají různé přístupy ke vzdělávání, ve většině případů se neukázaly statisticky významné rozdíly v preferencích mezi mladšími a staršími zaměstnanci. Toto naznačuje, že přístupy k vzdělávání jsou celkově relativně univerzální a nejsou výrazně přizpůsobovány věku.</p> <p>Zjištění naznačují, že organizace poskytují podobné možnosti vzdělávání pro všechny věkové kategorie, ale je zde prostor pro zlepšení v oblasti personalizace a cílení vzdělávacích programů. Například starší zaměstnanci mohou těžit z lépe přizpůsobených</p>

	<p>školení, které odrážejí jejich specifické potřeby a kariérní cíle.</p> <p>Také se ukázalo, že starší zaměstnanci mají tendenci méně sdílet své znalosti, což může mít dopad na efektivitu přenosu znalostí v rámci organizace. To poukazuje na potřebu lepší podpory a motivace pro starší zaměstnance, aby se aktivněji zapojili do sdílení svých zkušeností a odborných znalostí.</p> <p>Celkově zjištění ukazují na důležitost age managementu a potřebu rozvoje strategií, které podporují celoživotní učení a efektivní přenos znalostí mezi generacemi. Vzhledem k demografickým změnám a stárnutí pracovní síly je pro organizace nezbytné přizpůsobit své vzdělávací a rozvojové programy tak, aby odpovídaly potřebám a preferencím zaměstnanců různých věkových skupin.</p>
Klíčová slova:	Age management, organizace, rozvoj zaměstnanců, věková diverzita, vzdělávání
Title of Thesis:	The approach of organizations fo futher education of employees: age diversity in education in organizations
Annotation:	<p>The objective of the thesis is to analyze organizational approaches to learning and education for employees in the age category of 50+, identify opportunities and barriers in the education and development of this age group.</p> <p>The research was conducted using a quantitative survey through a questionnaire distributed among employees of three different organizations.</p> <p>The research results indicate that there are slight variations in participation in educational activities among different age groups. Although organizations adopt various approaches to education, in most cases, no statistically significant differences were found in preferences between younger and older employees.</p>

	<p>This suggests that educational approaches are overall relatively universal and are not significantly tailored by age.</p> <p>The findings suggest that organizations provide similar educational opportunities for all age groups, but there is room for improvement in the area of personalization and targeting of educational programs. For example, older employees could benefit from more tailored training that reflects their specific needs and career goals.</p> <p>It was also shown that older employees tend to share their knowledge less, which can impact the efficiency of knowledge transfer within the organization. This highlights the need for better support and motivation for older employees to actively participate in sharing their experiences and expertise.</p> <p>Overall, the findings demonstrate the importance of age management and the need to develop strategies that support lifelong learning and effective knowledge transfer between generations. Given demographic changes and the aging workforce, it is essential for organizations to adapt their educational and development programs to meet the needs and preferences of employees of different age groups.</p>
Keywords:	Age diversity, age management, education, employee development, organization
Názvy příloh vázaných v práci:	
Počet literatury a zdrojů:	41
Rozsah práce:	86 s. (119 237 znaků s mezerami)

Obsah

Číslo	Kapitola	Strana
	ÚVOD	7
1	VĚKOVÁ DIVERZITA V ORGANIZACI	8
1.1	Demografické a politické změny na pracovním trhu	9
1.2	Age management jako součást diverzity managementu	11
1.3	Age management – jeho cíle a principy	14
2	ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	18
2.1	Vzdělávání a rozvoj věkové skupiny 50+ v kontextu věkové diverzity	19
2.2	Vzdělávání pracovníků různých věkových skupin včetně pracovníků 50+	21
2.3	Věková diverzita a vzdělávání a rozvoj v organizaci	23
3	PROCES/SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
3.1	Identifikace vzdělávacích potřeb dle věkové diverzity	27
3.2	Plánování vzdělávání dle věkové diverzity	29
3.3	Realizace vzdělávání dle věkové diverzity	31
3.4	Zpětná vazba a hodnocení dle věkové diverzity	32
3.5	Strategie vzdělávání se zaměřením na 50+	33
4	ANALÝZA VĚKOVÉ DIVERZITY V ORGANIZACÍCH	37
4.1	Prezentace výsledků výzkumu	38
4.2	Výzkumný vzorek	39
4.3	Výzkumné šetření	41
4.4	Metoda výzkumu a technika sběru dat	42
4.5	Interpretace dat a vyjádření k hypotézám	44
4.6	Diskuse	70
	ZÁVĚR	74
	LITERATURA A ZDROJE	76
	PŘÍLOHY	81

ÚVOD

V současné době společnost a trh práce čelí významným demografickým a sociálním změnám, které přinášejí nové výzvy pro organizace a jejich řízení. Jedním z nejdůležitějších trendů je stárnutí populace, které má přímý dopad na věkovou strukturu pracovní síly. Tento vývoj vyžaduje od organizací adaptaci politik a postupů, aby mohly efektivně využívat potenciál zaměstnanců napříč různými věkovými skupinami. Zvláště segment pracovníků ve věku 50 a více let vyžaduje specifickou pozornost, jelikož tito zaměstnanci představují cenný zdroj zkušeností, dovedností a znalostí. Integrace a rozvoj těchto pracovníků se tak stává klíčovou otázkou pro udržitelnost a konkurenceschopnost firem a organizací.

Diplomová práce má za cíl analyzovat učení a vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+, zkoumat přístupy organizací k věkové diverzitě a způsoby, jakými mohou podporovat učení a profesní rozvoj těchto zaměstnanců. Práce reaguje na potřebu porozumět věkové diverzitě a jejímu managementu v kontextu učení a rozvoje zaměstnanců, což nabývá na významu v souvislosti se změnou demografické struktury pracovní síly a s rychlým technologickým vývojem. Tyto změny vyžadují od všech zaměstnanců neustálou aktualizaci dovedností a znalostí.

Výzkumná otázka zní: Jaké jsou postupy, které zkoumané organizace využívají pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad 50 let? Na výzkumnou otázku navazují hypotézy, které předpokládají, že ve věkově diverzifikovaném pracovním prostředí lze efektivně využívat potenciál starších zaměstnanců, pokud existují vhodné strategie a nástroje pro jejich vzdělávání a rozvoj. Tvrdí, že přístupy ke vzdělávání, které jsou flexibilní, personalizované a zohledňují specifické potřeby starších zaměstnanců, mohou vést k lepšímu využití jejich potenciálu v organizačním kontextu.

1 VĚKOVÁ DIVERZITA V ORGANIZACI

Diverzita, také známá jako různorodost, rozmanitost nebo odlišnost, zahrnuje rozdíly mezi jednotlivými pracovníky (Horváthová et al., 2016). Diverzita v sociálních vědách a na pracovištích se vztahuje k situaci, kdy v jednom týmu nebo organizaci spolupracují lidé různých věkových skupin, rasových a etnických původů, kultur nebo odlišných charakteristik (Košťálová et al., 2021). V kontextu věkové diverzity se tato rozdílnost vztahuje k širokému spektru věkových skupin zaměstnanců. V rámci věkové diverzity organizace zaměstnávají pracovníky z různých věkových kategorií od mladších po starší (Horváthová et al., 2016).

Rozvoj managementu diverzity pohání tři klíčové faktory. Prvním je rostoucí různorodost a sebeuvědomění pracovní síly. Druhý představuje demografická změna a nedostatek domácích pracovníků v rozvinutých zemích, což vede k většímu zapojení zahraničních pracovníků. Třetí faktor spočívá v tom, že organizace si uvědomují konkurenční výhody, které mohou různorodé týmy nabídnout (Betchoo, 2015).

Management diverzity je považován za kontinuální proces, nikoli za jednorázový cíl. Jeho podstata tkví v začleňování principů a postupů diverzity do každodenního manažerského prostředí a firemního učení. V prostředí vzájemné důvěry, akceptace a uznání je třeba rozhodovat o organizaci. Význam diverzity managementu pro celou společnost spočívá ve schopnosti vnímat jedinečnost každého jedince jako kladný faktor a aktivně ji využívat tak, aby měla prospěšný efekt ve firmě i ve společnosti jako celku (Urbancová et al., 2015).

Věková diverzita je mnohem širším konceptem než pouhá věková rozmanitost. Jeho podstata spočívá v tom, že se snaží vytvořit ve společnosti a v oblasti podnikání takové prostředí, kde mají všichni jednotlivci bez rozdílu možnost rozvinout svůj plný potenciál, a to bez ohledu na jejich individuální věkové odlišnosti.

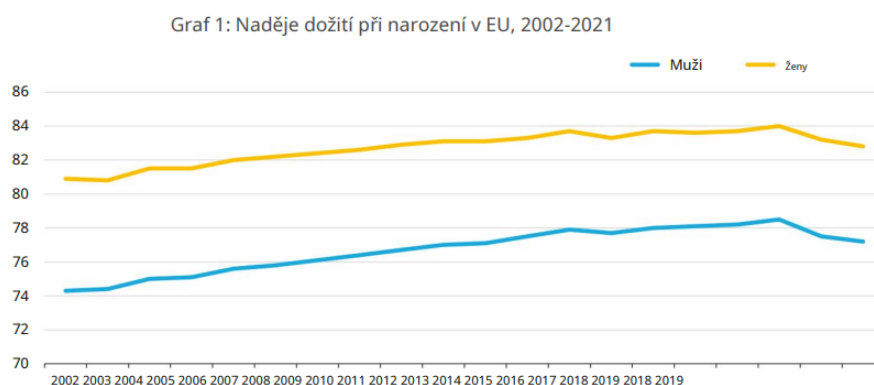
Je důležité chápat diverzitu v její šíři a hloubce jako kaleidoskop rozličnosti, jedinečnosti a individuality, a to s pozitivním přístupem. Místo aby se odlišnosti vnímaly jako bariéry nebo rozdělující elementy, je třeba je považovat za pramen inovací, otevírání nových pohledů a vzájemného obohacování. Tento přístup umožňuje nejen rozvoj společnosti, ale i osobní růst jednotlivce. Také vytváří prostor pro harmonickou koexistenci různorodých kultur a názorů (Horváthová et al., 2016).

1.1 Demografické a politické změny na pracovním trhu

Demografická situace a vývoj společnosti jsou diskutovanými tématy nejen v České republice (ČR), ale i ve světě. Problém stárnutí populace je globální jev a neomezuje se pouze na území ČR. Počet starších obyvatel stále narůstá a tento trend lze pozorovat po celém světě. Důvody tohoto vývoje spočívají v prodlužování průměrné délky života a současně ve snižování počtu narozených dětí (Kalousková et al., 2015).

V evropském demografickém kontextu lze identifikovat několik stálých trendů. Délka života, jak ukazuje statistika narození, se kontinuálně zvyšuje již po mnoho desetiletí (viz graf 1). Co se týče průměrné plodnosti, tedy počtu dětí narozených na jednu ženu, tento ukazatel od šedesátých let minulého století až do poloviny devadesátých let klesal, v roce 2000 došlo k mírnému nárůstu a v následujícím desetiletí se hodnota ustálila (Evropská unie, 2023).

Graf 1 Naděje dožití při narození v EU, 2002-2021



Zdroj: Evropská unie, 2023

Jako nezbytné se ukazuje řešit výzvy spojené s demografickým přechodem, aby byla zajištěna budoucí prosperita a blahobyt v Evropské unii (EU). Tyto výzvy zahrnují stárnutí populace, zmenšování populace v produktivním věku a celkový pokles počtu obyvatel. Současně však demografický přechod otevírá možnosti pro jednotlivce i společnost. S lidmi, kteří žijí déle a jsou zdravější, se naskýtají další příležitosti pro osobní a profesní rozvoj.

Adaptace podniků a praxí, včetně podpory přechodu k udržitelnosti a klimatické neutralitě, stejně jako integrace osob se zdravotním postižením na pracovním trhu jsou klíčové faktory. To zahrnuje i snahu maximálně využít potenciálu populace v produktivním věku. Evropský rok dovedností v roce 2023 měl za cíl podpořit investice do rekvalifikace a zvyšování kvalifikace, což zvyšuje relevanci dovedností a přitahuje talenty z celého světa do nedostatkových povolání.

Klesající počet obyvatel v produktivním věku zdůrazňuje potřebu aktivovat dostupné talenty a investovat do dovedností napříč generacemi. Vzhledem k přetrvávajícímu nedostatku dovedností je nezbytné zaměřit se na aktivaci více lidí pro trh práce, zejména žen, osob se zdravotním postižením, starších lidí a mladých, kteří nejsou zapojeni do vzdělávání, zaměstnání nebo odborné přípravy.

Demografický přechod má široký dopad na všechny politiky a vyžaduje komplexní koordinaci a zapojení různých aktérů. Je to právě tato multidimenzionalita demografie, která nabízí EU příležitost zaujmout vedoucí roli v inovacích. Kromě toho může stárnoucí populace vyvolat pozitivní ekonomickou dynamiku v určitých regionech a odvětvích, a to i prostřednictvím „stříbrné ekonomiky“, což je sektor poskytující inovativní služby, včetně digitálních, které jsou zaměřeny na zlepšení kvality života starších lidí (Evropská unie, 2023).

1.2 Age management jako součást diverzity managementu

Age management představuje strategii, která se zaměřuje na řízení lidských zdrojů s ohledem na věkové kategorie zaměstnanců a klade důraz na maximální využití jejich potenciálu v organizaci. Hlavním cílem této strategie je zabezpečit, aby žádný zaměstnanec nebyl znevýhodněn kvůli svému věku a měl možnost naplno uplatnit své dovednosti a schopnosti (Horváthová et al., 2016).

Novotný et al. (2015) potvrzují, že opatření v rámci age managementu neznamenaají dávat přednost starším pracovníkům na úkor ostatních a rozhodně se nezakládají na soutěži mezi generacemi. Naopak, když jsou všem jedincům bez ohledu na věk poskytnuty stejné příležitosti a práce s lidskými zdroji je řízena s ohledem na sociální odpovědnost, přináší tento přístup prospěch nejen jednotlivým zaměstnancům, ale také celé společnosti (Novotný et al., 2015).

Urbancová a Vrabcová (2023) zdůrazňují, že úkolem age managementu je odstranit věkové rozdíly a překážky a zároveň podporovat věkovou diverzitu v pracovním prostředí. Na trhu práce patří mezi nejohroženější skupiny osoby starší 50 let a absolventi ve věku 15–24 let. Zavedení age managementu přináší řadu výhod, jako je udržení kvalifikovaných zaměstnanců a jejich know-how, pozitivní dopad různorodosti, dodržování antidiskriminačních pravidel

a přizpůsobení se trendům stárnutí. Vhodně cílená opatření a komplexní přístup k této problematice předchází mnoha nedorozuměním a potenciálním problémům (Urbancová & Vrabcová, 2023).

V současném pracovním prostředí se setkáváme s několika generacemi zaměstnanců. Mezi nejstarší skupinu, která postupně opouští pracovní trh, patří generace babyboomers, někdy označovaná jako poválečné děti. Následují mladší generace, které jsou často identifikovány podle písmen abecedy a svého ročníku narození, konkrétně generace X, generace Y (známá také jako mileniálové) a nakonec generace Z.

Generace babyboomers, narozená v období po druhé světové válce až do roku 1965, postupně ustupuje z aktivního pracovního života, avšak často předává své bohaté zkušenosti mladším. Tyto osoby měly v průběhu své kariéry tendenci jasně odlišovat pracovní a volný čas. Vztahovaly se k svým pracovním povinnostem s loajalitou, přijímaly stanovené pracovní podmínky a strukturu organizace a také projevovaly solidní pracovní etiku. Jsou ochotny pracovat i v důchodovém věku (Košťálová et al., 2021). Klíčovými principy, kterými se tato generace řídí, jsou pevná víra v možnosti a usilovný zápas za pozitivní proměnu. Toto přesvědčení také vede k větší angažovanosti v komunitních a sociálních projektech, které přispívají k lepší budoucnosti (Reeves & Oh, 2008).

Lidé z generace X, narození v letech 1965–1985, jsou v ČR často označováni jako *Husákovy děti*. Aktuálně tvoří dominantní část pracovního trhu. Jejich přístup k práci a pracovním zvyklostem se odlišuje od generace babyboomers hlavně díky vlivu informačních technologií a později internetu. Mnozí z nich museli v práci začlenit nové technologie nebo se s nimi setkali během svého studia. Na rozdíl od předchozích generací má generace X tendenci měnit zaměstnání v průběhu kariéry a hledat optimální pracovní možnosti, místo aby byla dlouhodobě věrná jednomu zaměstnavateli (Košťálová et al., 2021). Tato generace se od svých předchůdců odlišuje svým postojem k pravidlům

a tradičním formám autority, který je méně striktní. Má také sklon k individualismu v pracovním prostředí, což ji vede k preferenci samostatného řešení úkolů před týmovou spoluprací. Tento přístup může vést k inovativním řešením, ale také může představovat výzvy v projektech vyžadujících týmovou spolupráci (Poloski Vokic & Vidovic, 2017).

Generace Y, často označovaná jako mileniálové, zahrnuje osoby narozené mezi roky 1985 a 1995. Zástupci této generace vyrůstali s informačními technologiemi a přirozeně je integrují do svého života. K práci přistupují odlišně od dřívějších generací, přičemž kladou důraz na rovnováhu mezi prací a soukromím. Neomezují se jen na klasickou pracovní dobu, ale upřednostňují flexibilitu s využitím informačních technologií. Pro ně není rozhodující jen výše platu. Za důležité faktory považují také pracovní prostředí, smysl práce a zaměření zaměstnavatele na CSR, a to zejména v oblasti životního prostředí. Jsou otevřeni změnám v kariéře a očekává se, že čtvrtá průmyslová revoluce přinese do jejich profesního života další inovace (Košťálová et al., 2021). Mají pevnou víru v základní morální principy a považují za smysluplné např. dobrovolnictví. Tento pohled je často reflektován v jejich rozhodnutích a přístupu k životu, kde upřednostňují etické a společensky odpovědné chování (Reeves & Oh, 2008).

Za nejcennější metody rozvoje jsou považovány koučink a mentorství. U obou metod jde o pravidelná setkání, během kterých osoba s větším rozhledem a zkušenostmi, tedy kouč či mentor, sdílí své znalosti s cílem rozvíjet účastníky setkání. Koučink je chápán jako dlouhodobá strategie rozvoje s ohledem na individualitu člověka, při níž kouč průběžně motivuje a směřuje jedince ke kvalitnímu výsledku a samostatnosti. Tato metoda je vysoce ceněna, neboť kromě vylepšení pracovního výkonu může nabídnout koučované osobě řadu osobních přínosů (Urbancová & Vrabcová, 2020).

Generace Z, narozená mezi lety 1996 a 2015, právě vstupuje nebo se připravuje na pracovní trh. Pro ni jsou IT, sociální sítě a komunikace neodmyslitelnou součástí života. Jako zástupci první skutečně globální generace mají podobné, tedy globalizované pohledy na svět, včetně práce a vzdělávání. Diskutuje se o tom, jak je co nejlépe připravit na budoucnost vzhledem k rychlému technologickému pokroku a společenským změnám (Košťálová et al., 2021). Generace Z se na trhu práce setkává s menším množstvím pracovních zkušeností v porovnání s předchozími generacemi, což je výsledkem lepších ekonomických podmínek, ve kterých byli vychováni. Větší důraz je kladen na vzdělávání než na získávání pracovních zkušeností. Tato absence raných profesních zkušeností může vést k nerealistickým očekáváním v pracovním prostředí a zvýšené fluktuaci na pracovišti (Schroth, 2019).

1.3 Age management – jeho cíle a principy

Age management je klíčovým prvkem holistické strategie talent managementu a efektivního řízení lidských zdrojů, zvláště v kontextu stárnutí populace a podpory vynikajících zaměstnanců. Každý jedinec je unikátní a nenahraditelný, což ho činí vzácným zdrojem se schopností originálně přistupovat k řešení problémů a obohacovat organizaci. Organizace by měla aktivně identifikovat a náležitě uplatnit tuto bohatou paletu zdrojů, aby efektivně naplňovala své cíle a udržela si silnou pozici na konkurenčním trhu (Urbancová, 2017, s. 20). Cíle age managementu tkví v konstrukci komplexního rámce, strategií, programů a postupů, jež podporují propojení mezi generacemi, sdílení zkušeností a vytváření optimálních pracovních podmínek pro pracovníky všech věkových kategorií (Košťálová et al., 2021, s. 35).

Pohled na age management může být rozlišován na třech klíčových úrovních: individuální, organizační a společensko-politické. Tyto úrovně se navzájem prolínají, přičemž komplexní interakce mezi nimi umožňuje vytvářet účinné nástroje a strategie pro zvládnutí specifických výzev na všech třech úrovních a dosáhnout stanovených cílů. Každá úroveň respektuje specifické potřeby a zájmy příslušných skupin (Horváthová et al., 2016).

Na úrovni jednotlivce jsou strategie zaměřené na jednotlivé zaměstnance při respektování jejich individuálních potřeb a osobního přispění (Urbancová, 2017). Mezi problém individuální úrovně patří například zdraví, pracovní motivace, nezaměstnanost, pracovní schopnost, funkční gramotnost a další. Tyto nedostatky lze v rámci age managementu řešit například péčí o zdraví, rozvojem kompetencí a dalším vzděláváním. Správná aplikace zmíněných nástrojů by měla nejen posílit zdraví, zlepšit funkční gramotnost a prohloubit nebo rozšířit znalosti a kompetence, ale také zvýšit zaměstnatelnost, což vede k větší motivovanosti zaměstnance a celkově lepšímu pracovnímu výkonu i samotné kvalitě života (Horváthová et al., 2016).

Na osobní úrovni se strategie age managementu primárně zaměřují na aspekty zdraví a životních kvalit, na rozvoj sociálního prostředí a klíčových pracovních dovedností. Posílení těchto oblastí je chápáno autory jako podpora trvalé pracovní aktivity. Ovšem pokračovat v pracovním životě i po dosažení důchodového věku je plně v rukou jednotlivce (Blomé, 2018).

Na úrovni organizace strategie vychází z potřeby udržet a prohloubit lidský potenciál pro trvalý pracovní výkon, neustále přizpůsobovat pracovníky potřebám podniku a zvýšit celkovou produktivitu práce. S rostoucím věkem pracovní populace bude tento zájem stoupat, což pro organizace znamená nárůst podílu starších zaměstnanců. Organizace si často uvědomují nutnost upravit svůj přístup směrem k vícegeneračním pracovištím a jsou ochotny částečně přijmout zodpovědnost za řešení těchto výzev s vědomím, že pozitivní účinky se projeví

v pracovní stabilitě (Novotný et al., 2015). V konkurenční firemní krajině je udržení kvalifikovaných zaměstnanců pro organizace zásadní. Právě zde vstupuje do hry age management, což je soubor strategií a opatření zaměřených na efektivní řízení pracovníků v různých věkových kategoriích. Tyto nástroje umožňují organizacím lépe rozpoznat a reagovat na potřeby a očekávání svých zaměstnanců a tím vytvářet podmínky, které je přesvědčí zůstat dlouhodobě součástí týmu (Ciutiene & Railaite, 2015).

Mezi problémy, které náležejí do organizační úrovně, patří například konkurenceschopnost, nárůst syndromu vyhoření, snížená produktivita a nedostatečná flexibilita. Flexibilní pracovní režimy, jako jsou variabilní pracovní hodiny, částečné úvazky, spolupráce mezi různými věkovými kategoriemi, specificky zaměřená školení a další vzdělávací iniciativy, mohou představovat účinné nástroje age managementu. Tyto podpůrné aktivity mohou vést k vyšší produktivitě, zvýšení konkurenceschopnosti, snížení syndromu vyhoření, zvýšení znalostí nebo k lepší image organizace a snížení nákladů (Horváthová et al., 2016).

Na úrovni celé společnosti takovéto strategie představují významný nástroj, který vlády různých států vyvíjejí s cílem aktivně reagovat na současnou demografickou situaci a potřeby společnosti. Tyto strategie se zaměřují na komplexní oblasti spojené s aktivním stárnutím obyvatelstva, a to prostřednictvím různých opatření a iniciativ (Cimbálníková et al., 2012). Dalším důležitým aspektem těchto strategií je snaha zlepšit celkovou kvalitu života starších občanů. Důležité je zmínit ekonomický aspekt těchto strategií. Zaměřují se totiž i na snižování nákladů spojených s důchody, zdravotní a sociální péčí (Urbancová et al., 2017).

Nedostatky ve společensko-politické úrovni představují například odchody do důchodu a s tím spojené důchodové náklady, diskriminace na základě věku, důchodový věk, zvyšující se náklady na zdravotní péči a další.

Díky inovacím age managementu – například formou změn postojů k věku, rozvojem důchodového zabezpečení včetně podpůrných opatření důchodového systému nebo rozvojem legislativy – mohou být tyto překážky eliminovány nebo redukovány. Stane se tak například zvýšením důchodového věku, čímž se sníží nejen nezaměstnanost, ale také náklady na důchody, zmenší se věková diskriminace, podpoří se prosperita a další (Horváthová et al., 2016).

Z uvedeného vyplývá, že aktuálně se ČR a její pracovní síla dostává do období, kdy v organizacích pracují a dále budou pracovat věkové skupiny zaměstnanců narozených v 70.–80. letech 20. století. Organizace se tedy musí připravit na aktivní práci s generací zaměstnanců 50+ a jejich další vzdělávání a rozvoj s ohledem na měnící se obsah práce. Z tohoto důvodu je vhodné analyzovat věkovou skupinu zaměstnanců 45+, kteří již v organizacích pracují.

2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Požadavky na lidské znalosti a dovednosti se stále vyvíjejí, což vyžaduje, aby jednotlivci průběžně rozšiřovali a prohlubovali své schopnosti a vědomosti, aby si udrželi zaměstnatelnost a byli úspěšní na trhu práce. Vzdělávání a formování pracovních dovedností je nepřetržitým procesem a má trvalý charakter (Koubek, 2006).

Programy vzdělávání a rozvoje zaměřené na rozšíření pracovních dovedností a osobnostní růst zaměstnanců hrají klíčovou roli v posilování firemních hodnot a kultury. Tento proces má přímý dopad na zvýšení efektivity a produktivity jednotlivých pracovníků, což se následně odráží ve zlepšení celkového výkonu a konkurenceschopnosti organizace. Prostřednictvím tohoto přístupu organizace nejen podporují individuální rozvoj, ale také podněcují vznik dynamického, inovativního prostředí připraveného čelit současným i budoucím výzvám trhu. V éře, kde se organizace stávají centry tvorby a šíření znalostí, se vzdělávací iniciativy stávají zásadním faktorem pro udržení a rozvoj konkurenční výhody v proměnlivém podnikatelském prostředí.

Pokračující vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se ukazuje být nezbytným pro podporu inovací a udržení konkurenceschopnosti organizací v dynamickém obchodním prostředí. Tento proces nejenže vybavuje jednotlivce a týmy nezbytnými znalostmi a dovednostmi, jež jsou přizpůsobeny aktuálním i budoucím potřebám trhu, ale také podporuje jejich angažovanost a věrnost společnosti. Důraz je kladen na praktické aplikace získaných znalostí a jejich integraci do každodenní pracovní praxe, což přináší přímý prospěch v oblasti efektivity a produktivity práce. Organizace, které investují do rozvojových programů a nabízejí prostor pro osobní růst, nejenže zvyšují svou atraktivitu pro talentované pracovníky, ale také posilují svou schopnost adaptace na nové výzvy.

Vytváření učící se kultury, kde je podporován neustálý rozvoj a sdílení znalostí, se stává klíčovým faktorem pro dlouhodobý úspěch a inovaci v rámci organizace.

Tyto procesy jsou nepostradatelné v dynamicky se měnící společnosti. Aby si jednotlivec udržel místo na pracovním trhu, musí neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti. Edukace a formování pracovních schopností se tak stává neoddelitelnou součástí celého životního procesu. Organizace a jejím prostřednictvím uskutečňované vzdělávací aktivity zde hrají zásadní roli, čímž podporují a usnadňují tento neustálý růst a vývoj jedince (Koubek, 2006). Na druhou stranu zaměstnanci jsou v organizaci považováni za nositele znalostí a zkušeností. Úspěch celého podniku tedy spočívá v jejich schopnostech, kreativitě, přístupu a výkonu, které významně ovlivňují výsledky a směřování organizace (Fajčíková & Urbancová, 2019).

Vzdělávání zaměstnanců zahrnuje komplexní rozvoj odborných i sociálních dovedností na různých úrovních, včetně schopností organizačních, týmových a individuálních. Tento kontinuálně probíhající proces může být realizován jak přímo na pracovišti, tak i v prostředí mimo něj, čímž umožňuje pracovníkům zdokonalovat jejich profesní dovednosti (Barták, 2023).

2.1 Vzdělávání a rozvoj věkové skupiny 50+ v kontextu věkové diverzity

Věková diverzita v pracovním prostředí se stala jedním z klíčových témat v oblasti řízení lidských zdrojů. Věnovat pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců z hlediska věkové diverzity nabývá na významu právě nyní, kdy dochází k prodlužování pracovního života a změnám v demografii pracovní síly a rozmanitosti generací ve firmách.

Vzdělávání a rozvoj v pracovním kolektivu, který bere v úvahu různorodost věkových skupin, má příznivý dopad nejen na osobní růst jednotlivců, ale také na celou organizaci. Také podporuje motivaci zaměstnanců (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Jedním z hlavních argumentů pro vzdělávání a rozvoj v kontextu věkové diverzity je zvýšení produktivity a efektivity pracovní síly. Mladší zaměstnanci často přinášejí nové technické dovednosti a čerstvé perspektivy, zatímco ti starší mohou nabídnout rozsáhlé zkušenosti a znalosti. Prostřednictvím vzdělávacích programů lze tuto diverzitu využít tak, aby se vzájemně doplňovaly a podpořily, což má za následek zvýšení celkové výkonnosti firmy.

Multigenerační pracovní týmy přinášejí unikátní výzvy spojené s komunikací, spoluprací a konflikty. Vzdělávání zaměstnanců v oblasti mezilidských dovedností a porozumění různým perspektivám generací může pomoci překonat tuto bariéru. Mírně přizpůsobený přístup ke komunikaci a týmové práci může vést k větší harmonii mezi generacemi a ke zlepšení pracovního prostředí.

V měnícím se obchodním prostředí a technologickém pokroku je klíčové udržovat dovednosti zaměstnanců relevantními. Starší zaměstnanci, pokud nejsou pravidelně vzděláváni, mohou zaostávat za novými technologiemi a pracovními postupy. Vzdělávání umožňuje zaměstnancům udržovat krok s těmito změnami a zůstat konkurenceschopní na trhu práce.

Vzdělávání a rozvoj dávají zaměstnancům jasnou perspektivu pro kariérní růst. Bez ohledu na věk zaměstnance umožňuje tento proces identifikovat cesty pro další profesionální rozvoj a postup. To může vést k větší angažovanosti zaměstnanců a k jejich dlouhodobému setrvání v organizaci.

V neposlední řadě vzdělávání a rozvoj zaměstnanců mohou posilovat organizační kulturu, která klade důraz na učení a rozvoj. Vytvářejí tak prostředí, kde se zaměstnanci cítí povzbuzováni ke zkoumání nových dovedností a rozšiřování svých znalostí, což napomáhá vytvořit inovační, učící se organizaci (Kalousková et al., 2015).

2.2 Vzdělávání pracovníků různých věkových skupin včetně pracovníků 50+

Vzdělávání je pro většinu zaměstnanců jedním z nejdůležitějších benefitů, který jim firma může nabídnout. Jde o způsob, jakým organizace ukazuje svou péči o rozvoj svých zaměstnanců. Tím, že se stará o vzdělání zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, zvyšuje jejich loajalitu a motivaci. Pracovníci, kteří mají možnost rozvíjet své dovednosti a znalosti, jsou obvykle spokojenější a odhodlanější přispět k úspěchu firmy (Šikýř, 2016).

Data z mezinárodního šetření AES ukazují, že dochází k významnému posunu v motivaci dospělých k dalšímu vzdělávání – od osobního rozvoje až po zvyšování profesní kvalifikace a zaměstnatelnosti. V ČR se mezi lety 2007–2016 zvýšila účast na neformálním vzdělávání dospělých, což je dokumentováno v tabulce 1. Tento trend, podpořený růstem pracovně orientované motivace (Kalenda, Kočvarová, 2021), souvisí s dynamikou trhu práce, kde je neustálé vzdělávání nezbytné pro udržení pracovní pozice a relevanci.

Tabulka 1 Srovnání dlouhodobé účasti dospělých v NVD na základě šetření Eurostatu a mezinárodních šetření AES

Tabulka 1. Srovnání dlouhodobé účasti dospělých v NVD na základě šetření Eurostatu a mezinárodních šetření AES

	Eurostat 2007	Eurostat 2010	Eurostat 2016	AES 2007	AES 2011	AES 2016
EU 28	9,4	9,3	10,8	31,6	36,8	42,6
EU 19	10,8	10,7	12,5	33,0	42,2	46,5
Česká republika	6,0	7,8	8,8	35,4	34,9	44,6
Slovensko	3,9	3,0	6,3	41,2	38,3	45,0
Polsko	5,1	5,2	3,7	18,6	21,0	22,9
Maďarsko	4,1	3,1	2,9	*	37,6	52,5

Poznámka: Údaje v procentech, dospěli ve věku 25–64 let. Eurostat: účast v období čtyř týdnů před realizací šetření; AES: účast v posledním roce před realizací šetření; *data jsou nedostupná.

Zdroj: Kalenda, Kočvarová, 2021,

Vzdělávání má pro zaměstnance v různém věku klíčový význam. Udržení pracovního místa je další významnou motivací. V rychle se měnícím trhu práce je neustálé vzdělávání považováno za nezbytné pro udržení pracovní pozice v organizaci. Zaměstnanci všech věkových kategorií jsou vystaveni tlaku udržet si svou relevanci v pracovním prostředí, což vyžaduje neustálý rozvoj a získávání nových dovedností. Pro věkovou kategorii pracovníků 50+ může vzdělávání pomoci obměnit a doplnit dovednosti a znalosti, které jim umožní udržet krok s novými technologiemi a postupy (Štorová, 2015).

Vzdělávání umožňuje pracovníkům dosáhnout profesních cílů, ať už jde o postup na kariéerním žebříčku, nebo specializaci v daném odvětví. Pro kategorii pracovníků 50+ může vzdělání otevřít nové příležitosti pro rozvoj a posun v kariéře.

Vzdělání se neomezuje jen na pracovní úspěch, ale také otevírá nové obzory a možnosti. Mnoho jednotlivců vnímá další vzdělávání jako efektivní způsob využití svého volného času a příležitost ke svému osobnímu rozvoji. Intelektuální, emocionální nebo sociální seberozvoj je pro mnohé důležitým faktorem motivace, pracovníky kategorie 50+ nevyjímaje.

V neposlední řadě může vést ke zvýšení platu v důsledku vyšší odbornosti, což je vcelku silným motivujícím prvkem pro zaměstnance vzdělávající se v různém věku včetně věkové kategorie 50+. Zvýšení finančního ohodnocení jako odměna za nabyté dovednosti poskytuje praktickou motivaci pro investici do vzdělání.

Tato různorodá motivace ukazuje, že vzdělávání má pro zaměstnance všech věkových kategorií mnoho důležitých výhod a důvodů pro jeho průběžné rozvíjení. V kombinaci s ostatními faktory vytváří komplexní pohled na to, proč se dospělí rozhodují investovat do svého dalšího vzdělávání (Zormanová, 2017).

2.3 Věková diverzita a vzdělávání a rozvoj v organizaci

Různé dovednosti a znalosti ovlivňují význam vzdělávání v pracovním prostředí. Mladší zaměstnanci často excelují v oblasti technologie a digitálního prostředí, zatímco starší kolegové disponují bohatými zkušenostmi a know-how v tradičních pracovních postupech. To vyžaduje, aby organizace poskytovaly vzdělávání, které oslovuje všechny věkové skupiny a umožňuje zaměstnancům přispívat k úspěchu firmy (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Kromě vzdělávání je rovněž důležité podporovat sdílení a kontinuitu znalostí mezi generacemi zaměstnanců. Starší zaměstnanci jsou často nositeli klíčových zkušeností a know-how v organizaci. Umožnit jim tyto znalosti předat mladším generacím vytváří synergii, díky níž mohou mladší zaměstnanci rychleji získávat nové dovednosti. Tím se zvyšuje i motivace ke vzdělávání, protože zaměstnanci vidí přímý přínos pro svůj osobní i profesní rozvoj. Spojením vzdělávání a sdílení znalostí organizace posiluje svou konkurenceschopnost a také schopnost rychle reagovat na změny na trhu (Urbancová & Vrabcová, 2020).

Podle Urbancové a Vrabcové(2023) různorodost věkových skupin včetně věkové kategorie 50+ v týmu podporuje efektivní přenos informací během kolektivního učení, což má za následek zlepšené a urychlené výsledky díky synergii znalostí a různorodých perspektiv, které jednotlivé věkové skupiny přinášejí. Rostoucí interakce mezi různými generacemi vyžaduje, aby organizace upravily své vzdělávací procesy tak, aby podporovaly aktivní sdílení znalostí a zkušeností mezi těmito generacemi zaměstnanců. Tímto způsobem lze efektivně rozvíjet společenskou odpovědnost a vytvářet prosperující pracovní prostředí.

Celkově lze říct, že věková diverzita včetně kategorie 50+ ovlivňuje potřebu vzdělávání a rozvoje v organizaci tím, že přináší různorodost do pracovního kolektivu. Správná strategie vzdělávání a rozvoje může tuto diverzitu využít jako silný nástroj pro růst, inovace a udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce (Urbancová & Vrabcová, 2023).

Věková diverzita ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců klade před organizace výzvu, která je spjatá se zaměřením na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců různých věkových skupin, jejich týmové spolupráce a porozumění řešení situací, jež při výkonu práce a spolupráci pracovníků různých věkových skupin vznikají. Způsob, jakým podporovat spolupráci pracovníků různých věkových skupin, nabízí vhodně zaměřené vzdělávací a rozvojové akce.

3 PROCES/SYSTÉM VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

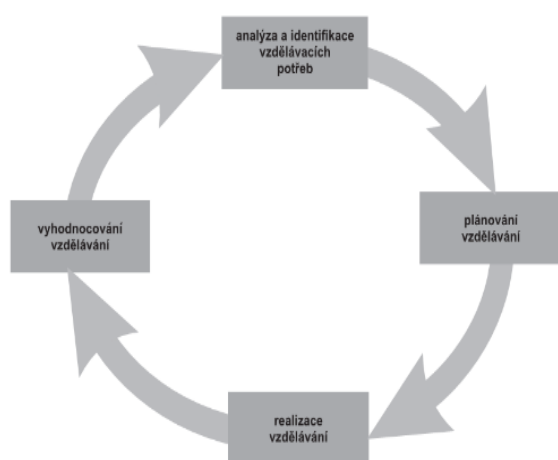
Vzdělávání pracovníků v organizaci je klíčovou aktivitou, která se soustředí na rozvoj pracovních schopností a dovedností u osob působících v organizaci bez ohledu na pracovní vztah. Tento proces zahrnuje různé formy, jako je orientace, doškolování a přeškolování, které jsou plánovány a prováděny organizací. Zapojení pracovníků organizace do vzdělávání není pouze na personálním oddělení, ale i na vedení a odborech. Tato personální iniciativa obvykle spolupracuje s externími odborníky nebo specializovanými vzdělávacími institucemi. Rozsah a intenzita tohoto procesu jsou určeny personální politikou a strategií organizace (Koubek, 2006).

Efektivní vzdělávání zaměstnanců v organizaci spočívá v dobře strukturovaném a systematickém přístupu. Tento přístup se opakuje v cyklu, který vychází ze vzdělávací politiky, sleduje stanovené cíle a strategie vzdělávání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální podmínky (Koubek, 2006).

Systematické vzdělávání se vyznačuje nepřetržitým cyklem, v němž se identifikují potřeby, plánuje se, provádí a vyhodnocuje vzdělávání. Zkušenosti z jednotlivých cyklů se dále využívají ke zlepšování celého procesu. Systém vzdělávání funguje na základě čtyřfázového modelu (srov. obrázek 1). První fáze se zaměřuje na stanovení vzdělávacích potřeb. V této etapě se identifikují konkrétní dovednosti, znalosti a kompetence, které je nutné rozvíjet. Důkladná analýza těchto potřeb je základním kamenem pro následné plánování. Ve druhé fázi se na základě identifikovaných potřeb plánuje vhodný druh vzdělávání. Tady se rozhoduje o formátech, metodách a materiálech, které nejlépe odpovídají stanoveným cílům. Třetí fáze se věnuje samotné realizaci vzdělávání, při níž vstupují do procesu zkušení lektori, kteří zprostředkují nové dovednosti

a znalosti. Kvalifikovaní odborníci zde hrají klíčovou roli ve způsobu, jakým jsou informace a dovednosti předávány. Poslední, čtvrtá fáze je zaměřena na monitorování a hodnocení efektivity vzdělávání. Tento krok je nezbytný pro měření úspěšnosti celého procesu a identifikaci oblastí, které je možné v dalším cyklu vylepšit. Zkušenosti a poznatky z jednotlivých cyklů se následně využívají ke zlepšování celého procesu vzdělávání, což vytváří dynamický, sebereflexivní systém, jenž se neustále zdokonaluje (Bartoňková, 2010).

Obrázek 1 Cyklus systému vzdělávání



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 110)

Systematické vzdělávání zaměstnanců se ukazuje jako nejefektivnější přístup v rámci organizačního vzdělávání. Jeho úspěšnost spočívá v pečlivě promyšleném a logicky provázaném plánování managementu. Tento typ vzdělávání musí být dobře naplánován a musí být cílen na konkrétní pracovní skupiny a pečlivě organizován (Koubek, 2006).

Systematické vzdělávání zaměstnanců přináší řadu výhod. Nejenže umožňuje připravovat a zdokonalovat dovednosti pracovníků podle aktuálních požadavků firmy, ale také minimalizuje náklady spojené se vzděláváním, podporuje vyšší pracovní výkony a zvyšuje motivaci. Díky tomu roste atraktivita firmy jako zaměstnavatele, což následně prohlubuje loajalitu zaměstnanců a rozšiřuje možnosti jejich kariérního růstu.

Pro dosažení těchto výhod je klíčové, aby zaměstnanci byli ke vzdělávání řádně motivováni. Když pracovník vidí hodnotu ve zvyšování svých dovedností a chápe význam neustálého učení pro sebe i pro organizaci, záleží mu na osobním růstu. K formování této motivace je nutné osvětlit zaměstnancům význam vzdělání a zároveň brát v úvahu odlišnosti mezi různými generacemi. Generace X a Y, které nyní dominují na pracovním trhu, totiž mají své specifické potřeby a přístupy k práci.

Generace X je známá svou loajalitou a stálostí, často zůstává v jednom pracovním místě po delší dobu. Klade velký důraz na pracovní povinnosti, někdy i na úkor svého soukromí a volného času. Zástupci této generace se často vystavují riziku vyhoření a někdy opomíjejí péči o své zdraví v důsledku svého pracovního nasazení.

Generace Y je v tomto ohledu odlišná. Její příslušníci si cení flexibility, otevřené komunikace a hledají v práci určitý smysl. Jejich přirozená technologická zdatnost, otevřenost kritice a preference nefinančních benefitů vytváří pro zaměstnavatele specifické výzvy. Pokud však organizace dokáže adaptovat své přístupy na tyto potřeby, může získat skutečně loajální a přizpůsobivé pracovníky (Urbancová & Fajčíková, 2019).

3.1 Identifikace vzdělávacích potřeb dle věkové diverzity

Identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků je klíčovým krokem pro úspěšné plánování a provádění vzdělávacích programů. Všechny vzdělávací iniciativy by měly vycházet z hlubokého porozumění tomu, co je třeba provést a proč (Armstrong & Taylor, 2015). Tento proces začíná tím, že se identifikují a důkladně analyzují potřeby vzdělávání na úrovni organizace, skupiny a jednotlivců.

Nicméně je třeba si uvědomit, že identifikace vzdělávacích potřeb není jednoduchým úkolem. Mnohé aspekty, jako je talent a přístup k práci jednotlivých zaměstnanců, nelze jednoduše kvantifikovat (Koubek, 2006). Proces identifikace je tedy často založen na odhadech a má charakter experimentu, přičemž každý vzdělávací cyklus přináší nové zkušenosti, jež ovlivňují následné cykly.

Zahájení systematického vzdělávání představuje identifikace potřeby vzdělávání, což vychází z neshod mezi aktuálními kompetencemi pracovníků a požadavky jejich pracovních rolí (Šikýř, 2016). Při shromažďování potřebných informací je nezbytné provést podrobnou analýzu pracovních pozic a hodnocení zaměstnanců.

Je důležité zohlednit, že při identifikaci vzdělávacích potřeb se nesmíme opírat pouze o interní informace organizace. Je nezbytné brát v úvahu vnější faktory, jako jsou tržní trendy v oblasti kvalifikace a zaměstnanosti, a také zkušenosti s náborovými procesy. Vedoucí pracovníci projevují často hluboké porozumění pro vzdělávací potřeby svých týmů. Jejich požadavky by tedy měly být respektovány (Koubek, 2006). Kromě toho pracovníci sami mohou mít jasné představy o tom, kde vidí zacílení svých vzdělávacích potřeb, což je třeba brát v úvahu. Moderní přístupy k řízení pracovního výkonu, které integrují dohody o vzdělávání přímo do hodnocení, mohou poskytnout další cenné informace o vzdělávacích potřebách zaměstnanců.

Pro identifikaci vzdělávacích potřeb je důležitá analýza, která srovnává současné schopnosti pracovníků s požadovanou úrovní. Tato analýza odhalí nedostatky ve výkonnosti, které lze řešit vzděláváním, a následně navrhuje příslušný vzdělávací program (Kucharčíková & Vodák, 2011).

Armstrong a Taylor (2015) zdůrazňuje význam analýzy pracovních míst a individuálního výkonu k tomu, aby bylo možné určit vzdělávací potřeby jednotlivce. Na základě této analýzy lze poté vytvořit individuální rozvojový plán a stanovit podmínky pro podporu zaměstnavatele (Armstrong & Taylor, 2015).

Je důležité si uvědomit, že účast v dalším vzdělávání klesá po 40. roce života, přičemž výzkum ukazuje, že ve věku 50–59 let se na vzdělávání podílí 32 % populace a ve věku 60–65 let jen 12 %. Stárnoucí populace potřebuje být vzdělanější, aby byla konkurenceschopná na moderním trhu práce. Osoby, které se nevzdělávají, postupně ztrácí svou kompetentnost a šance na zaměstnání, zatímco požadavky na pracovní sílu se rychle mění. Mladší generace se přizpůsobují aktuálním tržním podmínkám, ale starší pracovníci často lpí na dříve získaných kvalifikacích. V ČR je málo lidí zapojených do rekvalifikačního vzdělávání, a to i ve srovnání s ostatními zeměmi EU. Situace je komplikována nízkým zájmem nezaměstnaných o sebevzdělávání (Novotný et al., 2015).

3.2 Plánování vzdělávání dle věkové diverzity

Fáze identifikace vzdělávacích potřeb přirozeně přechází do plánování vzdělávání. Během identifikace se začínají tvořit předběžné plány, určují se klíčové úkoly a priority. Tyto plány se dále upřesňují, až vznikne definitivní program vzdělávání, který specifikuje oblasti vzdělávání, cílové skupiny, metody, časový rámec a prostředky respektující věkovou diverzitu účastníků.

Účinný plán vzdělávání by měl být komplexní a dobře promyšlený. Základním kamenem je *obsah vzdělávání*, kde je třeba jasně definovat, co se bude v rámci programu vyučovat. Následuje *cílová skupina*, která by měla vymezit, komu je vzdělávání určeno a jaká budou kritéria pro účastníky. Co se týče *metod a způsobu*, je třeba rozhodnout, kde, kdy a jakým způsobem se vzdělávání uskuteční. Existuje zde prostor pro výběr mezi různými pedagogickými přístupy

a technikami. Dalším důležitým aspektem je *vzdělavatel*, neboť je třeba stanovit, zda budou vzdělávání provádět interní, nebo externí vzdělavatelé. Neméně důležitý je *časový rámec*, v němž se má vzdělávání uskutečnit, a *lokalita*, což je místo, kde se vzdělávání bude konat. Oba tyto faktory mohou výrazně ovlivnit účast a efektivitu vzdělávání. Dalším nezbytným prvkem jsou *náklady* – je potřeba vyčlenit adekvátní finanční prostředky a vytvořit přehledný rozpočet. Neméně důležité je *hodnocení*, ve kterém by měly být stanoveny metody a kritéria pro hodnocení účinnosti vzdělávacího programu a jeho výsledků. Všechny tyto faktory společně tvoří kostru účinného vzdělávacího plánu, který – pokud je správně implementován – může vést k významným výsledkům a dlouhodobým přínosům jak pro jednotlivce, tak pro organizaci jako celek (Koubek, 2006).

Vytváření vzdělávacího plánu je komplexní proces, který prochází třemi klíčovými etapami, jež zajišťují jeho účinnost a relevanci. Začínáme *přípravnou fází*, v níž je klíčové identifikovat potřeby a posoudit účastníky. Tato fáze zahrnuje také vymezení hlavních a sekundárních cílů vzdělávání, které následně slouží jako kritéria a indikátory očekávaných výsledků, podle nichž je možné hodnotit úspěšnost celého plánu. Druhou etapu představuje *fáze implementace*. V této části se přistupuje k podrobnému návrhu a strukturování jednotlivých částí vzdělávacího plánu. Je důležité určit metody a techniky vzdělávání a zohlednit charakteristiky účastníků, jako jsou jejich schopnosti, pozice v organizaci a motivace. Přihlížíme také k dalším relevantním faktorům, například k celkovému počtu lidí, cílům organizace a potenciálním obavám, které by účastníci z průběhu vzdělávacího procesu mohli mít. Poslední etapou je *fáze optimalizace*, jež je nezbytná k hodnocení, jak vzdělávací plán funguje ve vztahu k původně nastaveným cílům. Zaměřujeme se v ní na identifikaci možných zlepšení, což provádíme pomocí různých nástrojů a modelů hodnocení. Kromě hodnocení kvality samotného vzdělávání je třeba také zjišťovat, jak jsou účastníci informováni o celém projektu a jaká je jeho organizace

a ekonomická efektivita. Celkově tyto tři fáze společně tvoří holistický přístup k vytváření vzdělávacího plánu, který je nezbytný k tomu, abychom dosáhli hmatatelných výsledků a dlouhodobého úspěchu (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Klíčové je stanovit cíle vzdělávacího programu, které identifikují konkrétní nedostatky (ve výkonu), jež lze řešit prostřednictvím vzdělávání. Díky jasně definovaným cílům vzdělavatel ví, na co by se účastníci měli soustředit, zatímco účastníci mají jistotu v tom, co od programu očekávat. Tyto cíle jsou formulovány na základě zjištění z hodnocení potřeb (Bartoňková, 2010).

3.3 Realizace vzdělávání dle věkové diverzity

Implementace vzdělávání neboli vlastní realizace vzdělávání je fáze, která navazuje na tvorbu vzdělávacího plánu a je klíčovou částí celého procesu. I když by její kroky měly být zahrnuty již do plánovací fáze, představuje vlastní uskutečnění vzdělávacího záměru (Bartoňková, 2010).

S ohledem na stanovený cíl a určenou skupinu zaměstnanců respektující věkovou diverzitu je nejprve vybrána optimální metoda či metody, spolupracující organizace, lektor, termín a lokalita pro vzdělání. Poté je zajištěno potřebné materiální a technické zázemí, upřesní se podmínky provedení s danou organizací, cíloví účastníci jsou o projektu podrobně informováni, je zvolena adekvátní metoda pro vyhodnocení vzdělávacího procesu a jsou určeny náklady spojené se vzděláváním (Šikýř, 2016).

Před samotným zahájením kurzu nastupuje *přípravná fáze*. Po vytvoření konkrétního projektu vzdělávací akce je nezbytné zajistit všechny nutné detaily pro jeho plynulou realizaci. To zahrnuje přípravu lektorů, shromáždění potřebných materiálů a pomůcek, efektivní informování účastníků a důkladné organizační zajištění celého programu. V této fázi je důležité zdůraznit, že dobrá příprava může často rozhodnout o úspěchu nebo neúspěchu celého vzdělávacího programu.

Následuje *vlastní realizace*, kdy všechny předchozí přípravy přicházejí k životu. Fáze začíná příjezdem lektora a pokračuje formálním zahájením kurzu. Během ní je nezbytné pečlivě sledovat průběh vzdělávání a včas řešit všechny možné komplikace. V tom hraje klíčovou roli efektivní komunikace mezi lektory a účastníky, což zajišťuje, že všichni zůstávají v obraze a společně směřují k dosažení stanovených cílů.

Po úspěšném ukončení kurzu přichází fáze *transfer*. Už během předchozího plánování byly připraveny specifické aktivity na období po ukončení kurzu. Je totiž důležité sestavit *databanku know-how*, což je komplexní soubor všech poznatků, které byly během kurzu získány. Kromě toho může tato fáze zahrnovat také zpracování fotografické dokumentace či videozáznamů z celého vzdělávání. Nicméně klíčovým cílem této fáze je motivovat absolventy k tomu, aby co nejvíce využili a aplikovali získané znalosti a dovednosti v praxi (Horník, 2007).

Důležité je průběžné monitorování kurzu, zajištění jeho shody s plánem a rozpočtem a následné hodnocení efektivity vzdělávání, aby bylo zajištěno dosažení požadovaných výsledků (Armstrong & Taylor, 2015). Po ukončení kurzu je vhodné získat zpětnou vazbu od účastníků, což nám pomůže vylepšit budoucí vzdělávací akce.

3.4 Zpětná vazba a hodnocení dle věkové diverzity

Už během plánovací etapy konkrétního vzdělávacího programu je důležité stanovit, jak bude probíhat evaluace jeho výsledků. Klíčovým krokem je vymezení očekávaného dopadu vzdělávání na chování účastníků. Cílem každého vzdělávacího programu by mělo být dosažení takové změny v chování účastníků, aby jejich reálné chování po absolvování programu reflektovalo očekávání. Hlavním účelem evaluace je zjistit, zda vzdělávací program dosáhl

svých cílů. K tomu je nutné rovněž určit, jakým způsobem budou sbírány a analyzovány relevantní informace (Armstrong & Taylor, 2015).

Hodnocení vzdělávacího procesu by mělo probíhat kontinuálně. Jednotlivé aktivity i celkový postup vzdělávání ve firmě by se měl pravidelně analyzovat a upravovat na základě získaných poznatků. Z tohoto pohledu by izolovaným úkolem nemělo být ani měření a posuzování výkonnosti celého podnikového vzdělávání (Tureckiová, 2009).

Podle Šikýře je hodnocení a následná evaluace vzdělávání nezbytná v kontextu moderní společnosti, kde se neustále mění nároky na znalosti a dovednosti a kde je kladen velký důraz na jejich prohlubování. Tento proces má za následek stále se rozšiřující propast mezi generacemi, což vyžaduje pravidelné zhodnocení a úpravu vzdělávacích metod a obsahu tak, aby byly relevantní pro všechny věkové skupiny zaměstnanců (Šikýř, 2016).

3.5 Strategie vzdělávání se zaměřením na 50+

V dnešním rychle se měnícím světě je stále důležitější nejen poskytovat vzdělávání zaměstnancům, ale také zajistit, aby tato vzdělávací opatření byla relevantní pro všechny generace pracovníků. V pracovním prostředí existují variabilní přístupy a strategie vzdělávání, které jsou upraveny tak, aby reflektovaly věkovou diverzitu zaměstnanců. Klade-li se důraz na hodnocení individuálních potřeb v kontextu věkové diverzity, lze vytvořit personalizované vzdělávací programy, které jsou plně přizpůsobeny konkrétním potřebám jednotlivce v závislosti na věku. Tím je umožněno zaměstnancům přesně definovat své cíle a cítit se zodpovědnými za svůj vlastní vývoj (Vodák & Kucharčíková, 2011).

Při vzdělávání zaměstnanců nad 50 let je důležité s nimi komunikovat jako s jedinečnými osobami a preferovat přímý kontakt. Tito pracovníci preferují aktivní zapojení do učebního procesu, oceňují rozmanitost v informačních

zdrojích a mají zájem získávat prakticky využitelné dovednosti. Je také klíčové uznat jejich ochotu a schopnost přijmout a využívat moderní technologie během svého profesního rozvoje (Juranová, 2018).

V rámci vzdělávacích strategií pro kategorii 50+ se jako velmi prospěšná jeví kombinace prezenční interaktivity a adaptovaných slovních metod, které umožňují starším zaměstnancům maximalizovat jejich učební zážitky a zároveň podporovat vzájemnou komunikaci a sdílení odborných znalostí v rámci skupiny (Cimbálníková et al., 2012). Dle Bejtovského (2016) se jako nejvhodnější formy vzdělávání pro věkovou kategorii 50+ jeví vzdělávací kurzy, školení a workshopy. Tyto metody umožňují přizpůsobit obsah a tempo vzdělávání specifickým potřebám a preferencím této skupiny, podporují aktivní zapojení a interakci. Nabízejí také praktické zkušenosti a příležitosti k aplikaci nově získaných dovedností v reálných pracovních situacích, což může zvýšit profesní kompetence a sebevědomí účastníků.

Pro osoby starší 50 let představují workshopy ideální platformu pro sdílení bohatých profesních zkušeností a získání nových dovedností. Tato interaktivní forma vzdělávání umožňuje starším účastníkům prohloubit mezipersonální dovednosti a adaptabilitu, což jsou klíčové atributy v rychle se měnícím pracovním prostředí. Navíc workshopy nabízejí praktické řešení skutečných problémů prostřednictvím skupinové diskuse, přičemž se využívají různé moderátorské techniky. Schopnost moderovat je zásadní nejen pro lektory, ale i pro projektové koordinátory a vzdělávací manažery (Mužík, 2011). Workshop by měl přinést hmatatelné výstupy, jako jsou produkty, prototypy nebo dokumenty, na kterých se účastníci shodnou (Zormanová, 2017). Jako dokumenty z workshopů lze označit záznamy jednání nebo strategické plány, které byly vytvořeny. Tyto materiály by měly být výsledkem konsenzu mezi všemi zapojenými účastníky (Langer, 2016).

Dle Bejtovského (2016) jsou za další vhodné způsoby vzdělávání věkové kategorie 50+ považovány vzdělávací kurzy a školení. Vzdělávací kurzy jsou strukturované programy, které nabízejí teoretické znalosti na určité téma, zatímco školení jsou prakticky zaměřená a cílí na konkrétní dovednosti potřebné pro určité zaměstnání. Kurzy často trvají delší dobu a pokrývají širší spektrum výukového materiálu, zatímco školení jsou intenzivnější a kratší. Kurzy jsou spojeny s akademickými institucemi a nabízejí certifikace nebo stupně, školení často nabízí zaměstnavatel nebo v oboru specializovanými programy a jsou zaměřena na rychlou aplikaci v praxi. Rozhodnutí mezi kurzem a školením by mělo vycházet z osobních a profesních cílů jedince (Gupta, 2024). Podle Zormanové (2017) se kurz definuje jako samostatná edukační jednotka sestávající z různých forem výuky jako lekce, přednášky a semináře, které společně směřují k dosažení specifického vzdělávacího cíle a jsou strukturovány podle učebního plánu. Kurz je tematicky a časově omezen a účastníci si pod vedením lektora osvojují dovednosti z konkrétních oblastí. Typicky zahrnuje přednášky a praktická cvičení – každá vyučovací jednotka trvá obvykle 45–60 minut – a končí zkouškou nebo vydáním certifikátu.

Na druhou stranu existují zdroje, které nerozlišují mezi pojmy kurz a školení. Tyto vzdělávací formy se vyznačují vysokou úrovní organizace a jsou určeny pro specifické cílové skupiny. Mají předem připravený obsah a konají se mimo pracoviště. Existují jak povinné, tak nepovinné formy školení, z nichž některé jsou zákonem vyžadovány pro určité pracovní pozice, zatímco jiné slouží k rozšíření kvalifikace nebo dovedností. Kurzy a školení mohou být organizovány interně firmou nebo externě třetími stranami (ČSU, nedatováno).

Kromě toho je důležité poskytnout starším pracovníkům přístup k instruktážním a výcvikovým kurzům, které jim umožní osvojit si nové dovednosti a prohloubit své stávající technické znalosti. Podobné kurzy podporují jejich odbornou relevantnost a zvyšují sebejistotu a motivaci v pracovním prostředí (Urbancová, 2017).

Realizace vzdělávacích a rozvojových akcí pro zaměstnance různých věkových skupin mohou vyžadovat sledování specifik vzdělávání a rozvoje v těchto skupinách. Objevují se tak nároky na specifikaci vzdělávacích cílů, volbu vzdělávacích forem, metod a prostředků, které se mohou u jednotlivých věkových skupin lišit.

4 ANALÝZA VĚKOVÉ DIVERZITY V ORGANIZACÍCH

Úvod do empirické části diplomové práce, která je zaměřena na analýzu věkové diverzity, představuje základ pro hluboké porozumění významu a dopadu věkové rozmanitosti v pracovním prostředí. Věková diverzita je zásadním aspektem moderních organizací, neboť přináší rozličné perspektivy, dovednosti a zkušenosti, které jsou klíčové pro inovace, řešení problémů a tvorbu rezilientní pracovní kultury. Tato práce se zaměřuje na zkoumání věkové diverzity z hlediska přínosu pro týmovou dynamiku nebo vlivu na produktivitu a efektivitu a také z pohledu strategií pro řízení a integraci různorodých věkových skupin v organizaci. Porozumět tomu, jak různé věkové skupiny přispívají k celkovému úspěchu společnosti, je nezbytné pro vytvoření inkluzivního a podporujícího pracovního prostředí, které využívá plný potenciál všech svých členů. Analýzou věkové diverzity se tedy snažíme identifikovat klíčové faktory, které podporují harmonickou a produktivní spolupráci mezi generacemi, a navrhnout efektivní strategie pro řízení lidských zdrojů v multigeneračním kontextu.

Realizovaný výzkum se snaží odpovědět na výzkumnou otázku: Jaké jsou postupy, které zkoumané organizace využívají pro vzdělávání a rozvoj zaměstnanců nad 50 let? V rámci tohoto zkoumání byli respondenti rozděleni do dvou věkových kategorií pro účely analýzy. Mladší skupina zahrnuje respondenty ve věku do 44 let, starší skupinu tvoří jedinci ve věku 45+. Toto rozdělení bylo provedeno s cílem získat specifické informace pro strategické rozhodování organizací, zvláště v kontextu očekávaného stárnutí pracovní síly a potřeby přizpůsobit vzdělávací a rozvojové programy tak, aby vyhovovaly potřebám starší generace zaměstnanců, když tato skupina dovrší 50 let.

4.1 Prezentace výsledků výzkumu

Pro distribuci a sběr odpovědí od respondentů byla využita online platforma Survio, která umožňuje snadné vytváření dotazníků a nabízí bezplatný přístup. Tato platforma umožňuje automaticky zpracovat odpovědi do grafů a tabulek v reálném čase, což výrazně zjednodušuje analýzu dat. Dotazník byl distribuován 182 zaměstnancům vybraných organizací, a to prostřednictvím HR oddělení. Vyplnilo ho 130 respondentů, což představuje návratnost přes 71 %. Vysoká míra návratnosti naznačuje značný zájem zaměstnanců o tuto problematiku. Získané údaje poskytují robustní základ pro analýzu trendů a postojů v rámci zkoumaných organizací.

Tabulka 2 Přehled návratnosti dotazníků ve vybraných organizacích

	Organizace č.1	Organizace č.2	Organizace č.3
Počet zaměstnanců	58	80	44
Návratnost dotazníků	42	60	28
Návratnost v %	72%	75%	64%

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Do výzkumu byly zahrnuty tři organizace s různým počtem zaměstnanců. Organizace číslo 1 má 58 zaměstnanců, z nichž dotazník vyplnilo 42 respondentů, což představuje návratnost 72 %. Organizace číslo 2 má 80 zaměstnanců a dotazník vyplnilo 60 respondentů, což představuje návratnost 75 %. Organizace číslo 3 má 44 zaměstnanců, přičemž dotazník vyplnilo 28 respondentů, návratnost je tedy 63 %. Tyto výsledky poukazují na mírné variace v účasti mezi jednotlivými organizacemi, ale celkově ukazují na vysokou úroveň angažovanosti zaměstnanců z hlediska participace na výzkumu.

Tabulka 3 Věková struktura respondentů

Věková kategorie	Organizace č.1	Organizace č.2	Organizace č.3
18 - 24	0%	2%	7%
25 - 34	21%	27%	7%
35 - 44	7%	20%	50%
45 - 49	50%	28%	29%
50 - 54	7%	15%	7%
55 - 59	7%	7%	0%
60 a více	7%	2%	0%

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Pro potřeby organizací a z hlediska možnosti reakce na situaci stárnutí zaměstnanecké struktury, jak dokladuje tabulka 3, se další interpretace dat zaměří na věkové skupiny do 44 let a nad 45 let věku.

4.2 Výzkumný vzorek

V této kapitole diplomové práce se zaměříme na výzkumný vzorek tvořený třemi nadnárodními organizacemi, které se specializují na prodej paliv a olejů. Jsou si podobné svým zaměřením na stejný obor a každá z nich disponuje počtem zaměstnanců v rozmezí 48–80. Vzorek zahrnuje širokou škálu věkových skupin a je reprezentativní z hlediska genderové diverzity, což zajišťuje rozmanitost perspektiv a zkušeností v rámci výzkumu. Důležitým aspektem je také vzdělávací úroveň respondentů – všichni mají minimálně středoškolské vzdělání, což přispívá k ucelenějšímu a komplexnějšímu pohledu na zkoumanou problematiku.

Výzkum byl zaměřen na zkoumání vzdělávacích strategií v těchto třech společnostech, přičemž každá z nich zaujímá jedinečný přístup ke vzdělávání svých zaměstnanců.

Organizace č. 1 má dobře strukturovaný systém školení, který zahrnuje jak teoretické, tak praktické aspekty. Vedoucí zaměstnanci hrají důležitou roli v aktualizaci kvalifikačních požadavků podřízených, přičemž se řídí legislativními požadavky a nároky na kvalitu práce. Organizace rozlišuje mezi povinným a nepovinným vzděláváním nebo sebevzděláváním. U povinného vzdělávání, které je vyžadováno legislativou, je kladen důraz na kvalitu a odbornost poskytovatelů. Nepovinné vzdělávání je zaměřeno na rozšíření znalostí a dovedností, přičemž kvalita a cena školení jsou klíčové. Společnost vede černou listinu nekvalitních poskytovatelů, aby zajistila standard vzdělávání. Sebevzdělávání je v této organizaci podporováno a materiály k němu jsou schvalovány nadřízenými.

Organizace č. 2 si klade za cíl poskytnout každému zaměstnanci možnost absolvovat alespoň tři dny školení ročně. Tato školení nejsou povinná, ale společnost podporuje jejich využívání pro rozvoj zaměstnanců. Školení se vybírá podle přínosu pro pracovní výkon a osobní rozvoj zaměstnance. Během každoročních pohovorů se vybírají školení, která jsou pro jednotlivé zaměstnance nejvhodnější, a to jak povinná, tak nepovinná. Povinná školení zahrnují oblast bezpečnosti práce, obchodní etiky a lidských práv.

Organizace č. 3 vyžaduje od svých zaměstnanců účast na povinných školeních stanovených zaměstnavatelem a zároveň nabízí široké spektrum volitelných školení. Tato školení jsou speciálně navržena tak, aby podporovala rozvoj specifických dovedností a kompetencí potřebných pro zlepšení pracovního výkonu. Po každém absolvovaném školení, ať již povinném nebo volitelném, jsou zaměstnanci povinni poskytnout zpětnou vazbu, která je klíčová pro hodnocení a další zlepšování kvality a efektivity školení. Tento feedback pomáhá zaměstnavateli neustále zdokonalovat nabízené vzdělávací programy a udržovat je v souladu s měnícími se potřebami a očekáváními zaměstnanců.

4.3 Výzkumné šetření

V teoretické části diplomové práce byl důkladně analyzován vztah mezi demografickými změnami, principy age managementu a potřebou rozvoje pracovních dovedností, což vedlo k identifikaci výzkumného problému, který se týká efektivity vzdělávacích a rozvojových programů pro zaměstnance ve věkové kategorii 50+. Byla zdůrazněna nutnost přizpůsobit vzdělávací strategie věkově různorodým skupinám s důrazem na vytvoření programů, jež zohledňují specifické potřeby a předpoklady starších pracovníků. To vše s cílem využít jejich bohatých zkušeností pro podporu mezigeneračního učení a efektivní přenos znalostí v rámci organizace.

Na základě těchto poznatků byly formulovány hypotézy zkoumající efektivitu těchto přístupů v praxi, jako je míra zapojení zaměstnanců 50+ do vzdělávacích programů a dopad těchto programů na zvyšování produktivity a spokojenosti v práci. Hypotézy reflektují hlubší zájem o pochopení dynamiky věkové diverzity a jejího vlivu na učení a rozvoj v organizacích, což naznačuje strategický přístup k řízení lidských zdrojů v kontextu stárnoucí pracovní síly a proměnlivých tržních podmínek.

Předmětem výzkumu byla rovněž dynamika demografických změn, principy age managementu a nutnost rozvoje dovedností pro starší zaměstnance, z čehož vyloučily specifické hypotézy. Tyto hypotézy reflektují nejen předpoklady o zvýšení podílu starších zaměstnanců ve vybraných organizacích, pozitivním dopadu prodloužení pracovní aktivity na udržení zkušeností v pracovní síle nebo o významu sdílení znalostí pro osobní rozvoj a přínos organizaci, ale také očekávání, že adaptace na stárnoucí pracovní populaci povede ke zvýšeným investicím do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Specifické hypotézy vyplývají z hlubokého pochopení výzev spojených s věkovou diverzitou a nutností adaptace organizačních strategií.

4.4 Metoda výzkumu a technika sběru dat

Pro tento výzkum je vybrána kvantitativní metodologie, která je charakterizována jasným výzkumným záměrem, procesem stanovení a testování hypotéz. Kvantitativní metodologie směřuje k výstupům, které jsou založeny na numericky reprezentovaných datech. Výhodou tohoto přístupu je orientace na objektivitu a faktickou přesnost, zároveň se distancuje od jakýchkoliv subjektivních výkladů. Informace získané v rámci tohoto výzkumu jsou podrobeny statistické analýze (Průcha, 2014).

Jako technika sběru dat byl zvolen dotazník, který je typický pro oblast sociálního výzkumu. Klíčovým prvkem tohoto procesu je pokládání otázek, ať už v ústní, nebo písemné formě. Tyto otázky jsou formulovány na základě jasně definovaných výzkumných cílů, které jsou specifikovány v rámci výzkumného projektu. Je také důležité předem zkontrolovat například prostřednictvím pilotního výzkumu, zda mají potenciální respondenti, tedy osoby, od kterých se informace získávají, relevantní informace k dispozici (Reichel, 2009).

Dotazník představuje výzkumnou techniku, která se zaměřuje na shromažďování dat v písemné formě, typicky od rozsáhlého množství subjektů. Jeho primární využití spočívá ve zjišťování postojů a názorů různorodých skupin respondentů. Tento nástroj je populární díky efektivitě sběru dat a menšímu časovému nároku ve srovnání s ostatními výzkumnými metodami. Je ale třeba brát v úvahu určité výzvy, které se pojí s jeho tvorbou, aplikací a analýzou získaných informací (Gavora, 2012).

Klíčovým aspektem při tvorbě dotazníku je jeho adekvátní konstrukce. Strukturu dotazníku je třeba přizpůsobit cílům dotazování a charakteru dotazovaných osob. Rovněž je nutné zajistit, aby obsah byl relevantní a způsob jeho distribuce efektivní (Průcha, 2014).

Chráska (2016) uvádí, že průměrná míra odpovědí na dotazníky se obvykle pohybuje v rozmezí 30–60 %, avšak může být i nižší než 30 %. Tato variabilita může mít vliv na spolehlivost výsledků získaných prostřednictvím dotazníku.

Pro potřeby výzkumu a zpřesnění výzkumné otázky byly formulovány hypotézy, které byly podrobeny statistickému ověření.

H1: Existuje vztah mezi věkovými skupinami zaměstnanců a způsobem, jak organizace zajišťuje vzdělávání.

H2: Firmy zajišťují pro věkovou skupinu zaměstnanců 45 a více let více školicích dní v roce než pro zaměstnance do 44 let.

H3: Zaměstnanci ve věkové skupině 45 a více let si mohou ve větší míře navrhovat druh školení než zaměstnanci do 44 let.

H4: Zaměstnanci ve věkové skupině 45 a více let mají oblíbenou formu vzdělávání jinou než zaměstnanci do 44 let.

H5: Zaměstnanci ve věkové skupině 45 a více let sdílí své znalosti s dalšími členy organizace ve větší míře než zaměstnanci do 44 let.

H6: Názory na možnosti bariér se liší u zaměstnanců věkové skupiny do 44 let a věkové skupiny nad 45 let.

H7: Existuje souvislost mezi věkovými skupinami zaměstnanců do 44 let a nad 45 let a vnímanou motivací ke vzdělávání.

H8: Existuje souvislost mezi věkovými skupinami zaměstnanců do 44 let a nad 45 let a vnímaným množstvím příležitostí ke vzdělávání.

V rámci tohoto výzkumu byl implementován elektronický dotazník, jehož předností je efektivita z hlediska času a finanční náročnosti při jeho správě. Před zahájením byl dotazník konzultován a schválen zodpovědnými osobami v každé zúčastněné organizaci. Po schválení proběhla pilotní fáze s dvojicí zaměstnanců

pod dohledem zástupců těchto organizací, což zajistilo dodržení anonymity zaměstnanců. Pro distribuci dotazníku byl následně využit e-mail s unikátním URL odkazem od HR oddělení každé organizace, což umožnilo identifikaci a rozlišení výsledků mezi jednotlivými organizacemi.

Dotazník je strukturován do 17 otázek, z nichž většina jsou uzavřené otázky s výjimkou poslední, která je otevřená. V rámci tohoto procesu byly specifické otázky dotazníku rozpoznány a podrobeny analýze v souvislosti se stanovenými hypotézami.

4.5 Interpretace dat a vyjádření k hypotézám

K analýze dat shromážděných od respondentů výzkumu byly použity metody statistické analýzy, konkrétně testy nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulky. Cílem je prověřit vymezené statistické hypotézy. Respondenti byli pro účely analýzy kategorizováni do dvou věkových skupin: mladší skupina zahrnuje respondenty ve věku do 44 let, starší skupinu tvoří jedinci ve věku 45 let a více (Chráska, 2016).

Výpočet p-hodnoty pro každou testovanou hypotézu umožnil určit, zda jsou zjištěné rozdíly mezi skupinami statisticky významné, nebo jestli mohou být považovány za náhodné. Při stanovení hladiny významnosti 0,05 by jakákoli p-hodnota nižší než tato hranice ukazovala na statistickou významnost rozdílů mezi mladšími a staršími respondenty, což by signalizovalo potřebu zamítnout nulovou hypotézu. Naopak p-hodnota vyšší než 0,05 by znamenala, že mezi věkovými skupinami neexistuje statisticky podložený rozdíl ve zkoumaných proměnných, což by vedlo k zachování nulové hypotézy. Tímto způsobem slouží p-hodnota jako klíčový indikátor pro interpretaci vztahů a trendů v datech, který umožňuje výzkumníkům dospět k podloženým závěrům o zkoumaných jevech (Kříž et al., 2012).

H1: Existuje vztah mezi věkovými skupinami zaměstnanců a způsobem, jak organizace zajišťuje vzdělávání.

Výpočet statistické hypotézy se dále opírá o data, jejichž prostřednictvím bylo zjištěno, jakým způsobem se organizace snaží zajistit relevanci vzdělávání. Naměřená data způsobu zajištění relevance vzdělávání jsou nominální.

Respondenti měli možnost výběru více možností, proto jsou absolutní četnosti větší než celkový počet respondentů. Následující kontingenční tabulka 4 přehledně prezentuje získaná data.

Tabulka 4 Délka vzdělávacích aktivit podle věkových skupin

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Způsob zajištění vzdělávání				
Pravidelně poskytuje školení	16	20,0 %	24	23,5 %
Umožňuje mi vybírat	29	36,3 %	36	35,3 %
Mám možnost konzultovat	29	36,3 %	32	31,4 %
Organizace se příliš nestará	6	7,5 %	10	9,8 %
Celkem	80	100,0 %	102	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Z kontingenční tabulky vyplývá, jak různé věkové kategorie respondentů vnímají způsoby, jimiž jsou ve vybraných organizacích zajišťovány relevantní vzdělávací aktivity. V mladší věkové kategorii do 44 let 16 respondentů (20 %) uvádí, že jejich organizace jim pravidelně poskytuje školení. Ve věkové kategorii 45 let a více je tento podíl vyšší – 24 respondentů (23,5 %) –, což naznačuje lepší dostupnost pravidelných školení pro starší zaměstnance. Co se týče možnosti vybírat si vzdělávací aktivity, v obou věkových skupinách je situace velmi podobná: 29 respondentů (36,3 %) v kategorii do 44 let a 36 respondentů (35,3 %)

v kategorii 45 let a více uvádí, že mají tuto možnost, což ukazuje na podobný přístup k výběru vzdělávání bez ohledu na věk. Dále 29 respondentů (36,3 %) v mladší skupině a 32 respondentů (31,4 %) ve starší skupině uvádí, že mají možnost konzultovat své vzdělávací potřeby, což značí relativně dobrý přístup ke konzultacím v obou věkových kategoriích. Co se týče vnímání, že se organizace o vzdělávání zaměstnanců příliš nestará, uvedlo ho 6 respondentů (7,5 %) v mladší skupině a 10 respondentů (9,8 %) ve starší skupině. Celkově data naznačují, že i když jsou mezi věkovými kategoriemi určité rozdíly ve vnímání způsobu zajištění vzdělávacích potřeb, nejsou tyto rozdíly tak markantní. Obě věkové kategorie mají k dispozici širokou škálu vzdělávacích příležitostí, a to jak v podobě pravidelných školení, tak v možnosti výběru nebo konzultace. Mírně vyšší podíl starších respondentů, kteří se domnívají, že se organizace o jejich vzdělávání nestará dostatečně, by mohl vybízet k dalšímu zkoumání důvodů, které stojí za tímto vnímáním.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Respondenti do 44 let hodnotí způsob zajištění vzdělávání stejně jako respondenti ve věku 45 let a více.

H_A: Respondenti do 44 let hodnotí způsob zajištění vzdělávání jinak než respondenti ve věku 45 let a více.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, přičemž nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	0,855
stupně volnosti	3
p-hodnota	0,836

Hodnota chí-kvadrát testu je 0,855 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,836. P-hodnota je větší než hodnota na stanovené hladině významnosti alfa (0,05), a proto nulovou hypotézu nelze zamítnout. Testem se nepodařilo prokázat existenci souvislosti mezi věkem a hodnocením způsobu zajištění relevance vzdělávání.

Možných vysvětlení tohoto výsledku může být několik. Organizace mohou uplatňovat univerzální přístupy ke vzdělávání, které jsou stejně přístupné a příznivé pro všechny věkové skupiny. To by mohlo vést k situaci, že zaměstnanci různých věkových kategorií nevnímají velké rozdíly ve způsobu, jakým je jim poskytováno vzdělávání.

Moderní pracovní kultura a vzdělávací politiky se mohou více zaměřovat na celoživotní učení a osobní rozvoj, což může snižovat vnímané rozdíly mezi různými věkovými skupinami v organizaci.

Nedostatečná diverzifikace vzdělávacích metod, tj. pokud organizace nenabízí dostatečně rozmanité metody vzdělávání, které by vyhovovaly různým preferencím a potřebám, může vést k tomu, že žádná věková skupina nepovažuje vzdělávací metody jako přizpůsobené specificky pro ně.

I když statistická analýza neukázala významný rozdíl v hodnocení způsobů zajištění vzdělávání mezi různými věkovými skupinami, neznamená to, že takové rozdíly neexistují na individuální úrovni nebo v konkrétních situacích. Může existovat mnoho subjektivních faktorů a osobních zkušeností, které se v kvantitativním šetření plně neprojeví.

H2: Firmy zajišťují pro starší zaměstnance více školicích dní v roce než pro zaměstnance mladší.

Výpočet statistické hypotézy vychází z údajů, jejichž prostřednictvím byl zjištěn počet pracovních dní za období jednoho roku, které jsou v organizaci věnovány vzdělávání. Jako druhá proměnná byla zvolena věková kategorie

účastníků. Zaznamenané informace o délce vzdělávání v průběhu roku mají ordinální charakter. Data jsou systematicky uspořádána v kontingenční tabulce 5, která poskytuje jasný přehled získaných údajů.

Tabulka 5 Délka vzdělávacích aktivit podle věkových skupin

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Méně než 1 pracovní den	6	11,5 %	6	7,7 %
1 pracovní den	4	7,7 %	8	10,3 %
2–3 pracovní dny	14	26,9 %	22	28,2 %
Více jak 3 pracovní dny	28	53,8 %	42	53,8 %
Celkem	52	100,0 %	78	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Z kontingenční tabulky, která prezentuje rozdělení délky vzdělávání zaměstnanců podle jejich věkových kategorií, vyplývá, že obě skupiny zaměstnanců mají podobnou strukturu z hlediska času věnovaného na vzdělávání během jednoho roku. V obou věkových kategoriích je největší skupina těch, kteří stráví vzděláváním více než 3 pracovní dny, a to s 53,8 % zastoupením v obou skupinách. Toto zjištění ukazuje, že většina zaměstnanců má přístup k rozsáhlejšímu vzdělávání bez ohledu na věk.

Zaměstnanci v kategorii do 44 let mají menší zastoupení v kategoriích „méně než 1 pracovní den“ a „1 pracovní den“ vzdělávání s 11,5 % a 7,7 % oproti 7,7 % a 10,3 % ve skupině 45 let a více. Může to naznačovat mírný posun k delšímu vzdělávání mezi staršími zaměstnanci, ale rozdíl není tak markantní.

Kategorie „2–3 pracovní dny“ naznačuje podobnost mezi oběma skupinami s mírně vyšším procentem u starších zaměstnanců (28,2 %) oproti 26,9 % u mladších zaměstnanců, což naznačuje, že tento rozsah vzdělávání je běžně přístupný pro obě věkové skupiny.

Celkově údaje naznačují, že věk nemá významný vliv na délku vzdělávání, které zaměstnancům poskytuje jejich firma. Většina zaměstnanců bez ohledu na věkovou kategorii má přístup k více než 3 dnům vzdělávání ročně, což podporuje závěr, že nulová hypotéza, která tvrdí, že firmy zajišťují pro zaměstnance ve věku 45 let a více stejný počet školicích dní v roce jako pro zaměstnance ve věku do 44 let, nemohla být na základě dostupných dat a provedeného statistického testu zamítnuta.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Firmy zajišťují pro zaměstnance ve věku 45 let a více stejný počet školicích dní v roce jako pro zaměstnance ve věku do 44 let.

H_A: Firmy zajišťují pro zaměstnance ve věku nad 45 let více školicích dní v roce než pro zaměstnance ve věku do 44 let.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	0,741
stupně volnosti	3
p-hodnota	0,864

Hodnota chí-kvadrát testu je 0,741 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,864. P-hodnota je větší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nelze nulovou hypotézu zamítnout. Testem se nepodařilo prokázat existenci souvislosti mezi věkem a délkou vzdělávání.

Tento výsledek může být vysvětlen několika faktory. Firmy mohou uplatňovat relativně homogenní vzdělávací politiky napříč různými věkovými skupinami. To znamená, že neexistují značné rozdíly ve vzdělávacích příležitostech poskytovaných mladším a starším zaměstnancům, což by vysvětlovalo, proč test neodhalil žádnou významnou souvislost.

Organizace mohou klást při rozhodování o tom, kolik vzdělávacích dní každému zaměstnanci poskytnout, větší důraz na jejich individuální potřeby a přání než na jejich věkovou kategorii. Tím by se zajistilo, že zaměstnanci dostávají školení, jež je relevantní pro jejich pracovní úkoly a kariérní cesty, bez ohledu na jejich věk.

Současné pracovní prostředí nabízí širokou škálu vzdělávacích metod včetně online kurzů, webinářů a samostudia, které mohou zaměstnancům umožnit vzdělávat se efektivněji a v menším počtu tradičních školicích dní. To by mohlo znamenat, že tradiční metrika počtu školicích dní nedokáže účinně zachytit rozsah vzdělávání poskytovaného zaměstnancům.

I když statistická analýza neukázala významné rozdíly mezi věkovými skupinami v počtu školicích dní, je důležité si uvědomit, že malé rozdíly, které nejsou statisticky významné, mohou stále mít praktický význam pro organizace a jejich zaměstnance.

H3: Starší zaměstnanci si mohou ve větší míře navrhopvat druh školení než zaměstnanci mladší.

Základ pro výpočet statistické hypotézy tvoří data, která odhalují možnosti respondentů sami si zvolit téma vzdělávání. Sekundární proměnnou v této analýze představuje věková kategorie dotazovaných osob. Naměřená data jsou nominální a přehledně je prezentuje kontingenční tabulka 6.

Tabulka 6 Možnost výběru školení podle věkové kategorie

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Možnosti navržení vzdělávání				
Ano	46	88,5 %	60	76,9 %
Nevím	6	11,5 %	9	11,5 %
Ne	0	0,0 %	9	11,5 %
Celkem	52	100,0 %	78	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Z kontingenční tabulky je zřejmé, jak se liší možnosti výběru vzdělávání mezi dvěma věkovými kategoriemi zaměstnanců – do 44 let a 45 let a více. Data ukazují, že větší procento mladších zaměstnanců (88,5 %) má možnost navrhnout si vzdělávání ve srovnání se staršími zaměstnanci (76,9 %). Jde přinejmenším o zajímavý nálezn, protože se zdá být v rozporu s původní hypotézou, která předpokládala, že starší zaměstnanci mají ve větší míře možnost ovlivňovat své vzdělávací možnosti.

Zároveň je patrné, že žádný z mladších respondentů neuvádí, že nemá možnost navrhnout své vzdělávání, zatímco u starších zaměstnanců je tento podíl 11,5 %. Rozdíl ukazuje na to, že starší zaměstnanci nemají takovou možnost ovlivnit typ školení, kterého se mohou zúčastnit.

Podíl respondentů, kteří si nejsou jisti, zda mají možnost navrhnout vzdělávání, je v obou věkových skupinách stejný (11,5 %). Toto zjištění může naznačovat, že nejistota ohledně možnosti ovlivnit nabídku vzdělávání není určena věkem, ale může být spíše výsledkem komunikace a politik organizace.

Zjištěné rozdíly mohou být vysvětleny několika faktory, přičemž organizace mohou preferovat mladší zaměstnance pro určité typy školení na základě předpokladu jejich dlouhodobého setrvání v organizaci, popřípadě kvůli předpokládané vyšší flexibilitě a adaptabilitě mladších zaměstnanců na nové technologie a metody práce. Navíc může být příležitost navrhnout téma vzdělávání, která je dána mladším zaměstnancům, odrazem současných trendů v personalistice, které zdůrazňují individuální rozvojové plány a kariérní růst. Starší zaměstnanci tak mohou čelit stereotypům, jež se týkají jejich schopnosti nebo ochoty učit se novým věcem.

Tato data a analýza poskytují cenný vlned do toho, jak různé věkové skupiny zaměstnanců vnímají a jsou schopny ovlivňovat své vzdělávací příležitosti v rámci organizace, a naznačují potřebu dalšího zkoumání faktorů, které mohou tyto rozdíly ovlivňovat.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci ve věku 45 let a více mají stejné možnosti navrhnout druh školení jako zaměstnanci ve věku do 44 let.

H_A: Zaměstnanci ve věku 45 let a více mají jiné možnosti navrhnout druh školení než zaměstnanci ve věku do 44 let.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	6,509
stupně volnosti	2
p-hodnota	0,039

Hodnota chí-kvadrát testu je 6,509 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,039. P-hodnota je menší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nulovou hypotézu zamítáme. Zaměstnanci ve věku 45 let a více mají jiné možnosti navrhnout druh školení než zaměstnanci ve věku do 44 let. Síla závislosti je měřena pomocí Cramerova koeficientu kontingence. Koeficient kontingence má hodnotu 0,224, což vypovídá o slabé závislosti. Porovnáním relativních četností z kontingenční tabulky lze zjistit, že zaměstnanci ve věkové kategorii do 44 let mohou ve větší míře rozhodovat o svém dalším vzdělávání v organizaci.

Existuje několik možných důvodů, proč výzkum dopadl tímto způsobem. Zkušenosti a potřeby starších zaměstnanců jsou často charakterizovány bohatými pracovními zkušenostmi a dobře definovanými kariérními cíli a vzdělávacími potřebami. Toto vnímání může organizace motivovat, aby jim poskytovaly větší flexibilitu při výběru vzdělávání, aby tak lépe reflektovaly jejich specifické potřeby a přání.

V kontextu rozvojových plánů a kariérního postupu mohou organizace nabízet starším zaměstnancům rozšířené možnosti výběru školení, což je klíčovou součástí jejich individuálních rozvojových plánů nebo trajektorie kariérního postupu. Tento přístup je motivován potřebou starších zaměstnanců rozvíjet nové dovednosti nebo aktualizovat ty stávající, aby zůstali konkurenceschopní a efektivní ve svých profesních rolích.

V rámci politik celoživotního učení, které jsou v některých organizacích zavedeny, se tato možnost výběru školení stává integrální součástí širší strategie zaměřené na podporu kontinuálního profesního rozvoje pro zaměstnance všech věkových kategorií.

Také mohou existovat specifická očekávání vůči starším zaměstnancům ohledně jejich role a přínosu firemní kultuře a mentorství mladších kolegů. Tato očekávání často zahrnují prohlubování nebo rozšiřování expertízy, což vyžaduje cílená školení.

Navíc je možné, že starší zaměstnanci mají vyvinutější vnímání hodnoty školení a vzdělávání pro svůj osobní a profesní rozvoj. Toto povědomí může vést k aktivnějšímu zapojení do rozhodovacího procesu ohledně školení, což zvyšuje pravděpodobnost, že tito zaměstnanci budou mít příležitost navrhnout a volit si vlastní vzdělávací možnosti. Celkově tato kombinace faktorů znamená, že starší zaměstnanci nejenže cítí potřebu se neustále vzdělávat a rozvíjet, ale také mají podporu a strukturu na místě, které jim umožňují tento rozvoj aktivně tvarovat podle svých individuálních potřeb a cílů.

H4: Starší zaměstnanci preferují jinou formu vzdělávání než zaměstnanci mladší.

Základem pro analýzu statistické hypotézy jsou údaje, které odrážejí preferované metody vzdělávání, jak je vnímají respondenti. Druhou proměnnou je věková kategorie respondentů. Naměřená data preferencí způsobu vzdělávání

jsou nominální. Respondenti měli možnost výběru z více možností, proto jsou absolutní četnosti větší než celkový počet respondentů. Následující kontingenční tabulka 7 získaná data přehledně prezentuje.

Tabulka 7 Preferované metody vzdělávání podle věkové skupiny

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Podpora mentora/kouče	22	21,4 %	18	13,2 %
Sdílení zkušeností v týmu	23	22,3 %	35	25,7 %
Online kurzy	27	26,2 %	37	27,2 %
Externě	31	30,1 %	46	33,8 %
Celkem	103	100,0 %	136	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Data z kontingenční tabulky ukazují rozdělení preferencí způsobu vzdělávání mezi dvěma věkovými kategoriemi zaměstnanců – do 44 let a 45 let a více. Z tabulky je patrné, že v preferencích mezi oběma skupinami existují jisté rozdíly.

Podpora mentora/kouče: Mladší skupina zaměstnanců (do 44 let) více preferuje podporu mentora nebo kouče (21,4 %) ve srovnání se staršími zaměstnanci (13,2 %). Tento rozdíl může naznačovat, že mladší zaměstnanci více vyhledávají individuální vedení a mentorství ve svém profesním rozvoji.

Sdílení zkušeností v týmu: Obě věkové skupiny projevují zájem o sdílení zkušeností v týmu, ale u starších zaměstnanců je tento zájem mírně vyšší (25,7 %) než u mladších (22,3 %). Toto zjištění může odrážet hodnotu, kterou starší zaměstnanci přikládají týmové spolupráci a přenosu znalostí v rámci týmu.

Online kurzy: Preference online kurzů jsou relativně vyrovnané mezi oběma skupinami, s mírně vyšší preferencí u starších zaměstnanců (27,2 %) oproti mladším (26,2 %). To ukazuje, že online vzdělávání je oblíbené napříč různými věkovými skupinami.

Externí kurzy: Zřejmý rozdíl je i v preferenci externího vzdělávání, kde starší zaměstnanci vykazují výrazně vyšší preferenci (33,8 %) než mladší zaměstnanci (30,1 %). Tento rozdíl může signalizovat, že starší zaměstnanci dávají přednost vzdělávacím příležitostem mimo pracoviště nebo chtějí prohloubit své znalosti prostřednictvím specializovaných kurzů, které nabízejí externí společnosti.

Celkově data naznačují, že ačkoliv existují mezi mladšími a staršími zaměstnanci určité rozdíly v preferencích způsobu vzdělávání, žádný způsob vzdělávání není výrazně preferován jednou skupinou na úkor druhé. Rozdíly v preferencích mohou být ovlivněny kombinací osobních, profesních a generačních faktorů, včetně rozdílů ve stylu učení, kariérních cílech a dostupnosti technologií. To vše odráží dynamickou povahu pracovního prostředí a vzdělávacích potřeb v současných organizacích.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci ve věku 45 let a více preferují stejnou formu vzdělávání jako zaměstnanci ve věku do 44 let.

H_A: Zaměstnanci ve věku 45 let a více preferují jinou formu vzdělávání než zaměstnanci ve věku do 44 let.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

Hodnota chí-kvadrát testového kritéria	2,866
stupně volnosti	3
p-hodnota	0,413

Hodnota chí-kvadrát testu je 2,866 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,413. P-hodnota je větší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nelze nulovou hypotézu zamítnout.

Důvody pro takové výsledky výzkumu mohou být následující. Prvním faktorem je rozmanitost preferencí nezávisle na věku. Ve stále se měnícím pracovním prostředí mají zaměstnanci přístup k široké škále vzdělávacích zdrojů a metod, což umožňuje preferovat různorodé formy vzdělávání, které nejsou nutně vázány na věk. Tato variabilita může vysvětlovat absenci výraznějších rozdílů v preferencích mezi mladšími a staršími zaměstnanci.

Dalším významným aspektem je důraz na osobní rozvoj a mentorství. Zvýšený zájem mladších zaměstnanců o podporu ze strany mentora nebo kouče reflektuje jejich touhu po rychlejším profesním růstu a individuálním vedení v počátečních fázích kariéry. Na druhou stranu, starší zaměstnanci, kteří jsou již v kariéře stabilnější, mohou upřednostňovat samostatnější přístupy k vzdělávání.

Změna vzdělávacích potřeb s věkem je dalším faktorem, který je třeba zvážit. Přestože výzkum neidentifikoval výrazné rozdíly v oblíbených formách vzdělávání mezi různými věkovými skupinami, lehký rozdíl v preferenci podpory mentora/kouče ukazuje, že s postupem v profesní kariéře a změnou osobních cílů se mohou měnit i vzdělávací potřeby. Mladší zaměstnanci mohou vyhledávat strukturovanější vedení, zatímco starší preferují autonomnější formy učení.

Nakonec vliv firemní kultury a politik nemůže být opomenut. Specifické vzdělávací politiky a kultura organizace mohou hrát klíčovou roli v podpoře nebo omezení různých forem vzdělávání pro různé věkové skupiny, což ovlivňuje jejich preferované formy vzdělávání.

Tyto faktory společně naznačují, že rozdíly v preferencích ve vzdělávání mezi různými věkovými skupinami mohou být ovlivněny kombinací individuálních cílů, profesních fází, firemní kultury a širších sociálních trendů ve vzdělávání a profesním rozvoji.

H5: Starší zaměstnanci sdílí své znalosti s dalšími členy organizace ve větší míře než zaměstnanci mladší.

Formulace statistické hypotézy vychází z dat, která odrážejí, jak respondenti vnímají sdílení svých zkušeností v organizaci. Druhou proměnnou je věková kategorie respondentů. Naměřená data ohledně sdílení informací a zkušeností jsou nominální. Kontingenční tabulka 8 získaná data přehledně prezentuje.

Tabulka 8 Sdílení znalostí podle věkových kategorií

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Sdílení znalostí				
Pravidelně sdílím a přispívám to	9	17,3 %	7	9,0 %
Sdílím, ale necítím, že by to přispívalo	21	40,4 %	18	23,1 %
Sdílím, ale nejsem si jist/a, zda to má vliv	4	7,7 %	10	12,8 %
Ne, nesdílím	18	34,6 %	43	55,1 %
Celkem	52	100,0 %	78	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Data z kontingenční tabulky poskytují přehled o tom, jak zaměstnanci různých věkových kategorií – do 44 let a 45 let a více – vnímají a praktikují sdílení svých znalostí v rámci organizace. Z tabulky je zřejmé, že existují významné rozdíly mezi oběma skupinami ve frekvenci a vnímání sdílení znalostí.

Pravidelně sdílím a přispívám to: Mladší zaměstnanci (17,3 %) mají vyšší procento pravidelného sdílení, které vnímají jako přínosné, oproti starším zaměstnancům (9 %). Tento rozdíl naznačuje, že mladší zaměstnanci jsou možná více motivováni ke sdílení, přičemž vnímají, že jejich příspěvky mají větší vliv na organizaci.

Sdílím, ale necítím, že by to přispívalo: Značný počet mladších zaměstnanců (40,4 %) sdílí své znalosti, ale necítí, že by to mělo významný přínos. Starší zaměstnanci sdílí své znalosti v mnohem menší míře (23,1 %). Toto zjištění může odrážet rozdíly ve vnímání hodnoty sdílení informací mezi generacemi nebo možnou nejistotu ohledně dopadu sdílení na organizaci.

Sdílím, ale nejsem si jist/a, zda to má vliv: Větší procento starších zaměstnanců (12,8 %) sdílí své znalosti, ale není si jisté jejich vlivem, ve srovnání s mladšími (7,7 %). Toto zjištění může ukazovat na vyšší úroveň nejistoty mezi staršími zaměstnanci ohledně efektivity nebo viditelnosti jejich příspěvků v organizaci.

Ne, nesdílím: Významně vyšší procento starších zaměstnanců (55,1 %) uvádí, že své znalosti nesdílí, ve srovnání s mladšími (34,6 %). Tento trend může odrážet různé faktory, včetně možného vnímání nedostatečné podpory nebo ocenění sdílení uvnitř organizace, popřípadě pocitu, že sdílení není relevantní či užitečné pro jejich pozici nebo kariérní možnosti.

Výsledky tedy naznačují, že starší zaměstnanci se méně zapojují do sdílení svých znalostí a mohou být skeptičtější ohledně dopadu nebo přínosu svých příspěvků. Může jít o důsledek rozdílů v organizační kultuře, kterou tyto dvě věkové skupiny zažily, nebo rozdílů v osobním vnímání hodnoty a efektivity sdílení informací. Tato zjištění podtrhují důležitost rozvoje organizační kultury, která podporuje a oceňuje příspěvky všech zaměstnanců, a poukazují na potřebu cílených strategií pro podporu sdílení znalostí napříč generacemi.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Zaměstnanci ve věku 45 let a více sdílí své znalosti s dalšími členy organizace ve stejné míře jako zaměstnanci ve věku do 44 let.

H_A: Zaměstnanci ve věku 45 let a více sdílí své znalosti s dalšími členy organizace v jiné míře než zaměstnanci ve věku do 44 let.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	8,436
stupně volnosti	3
p-hodnot	0,038

Hodnota chí-kvadrát testu je 8,436 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,038. P-hodnota je menší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nulovou hypotézu zamítáme ve prospěch alternativní. Testem se podařilo prokázat, že zaměstnanci ve věku 45 let a více sdílí své znalosti s dalšími členy organizace v jiné míře než zaměstnanci ve věku do 44 let. Síla závislosti je měřena pomocí Cramerova koeficientu kontingence. Koeficient kontingence má hodnotu 0,256, což vypovídá o slabé závislosti. Porovnáním relativních četností z kontingenční tabulky lze vidět, že zaměstnanci ve věkové kategorii do 44 let projevují větší míru sdílení informací a vědomostí než respondenti ve věku 45 let a více.

Tento výsledek nabízí několik klíčových interpretací, které pomáhají pochopit pozorované rozdíly v přístupu ke sdílení znalostí mezi mladšími a staršími zaměstnanci. Prvním aspektem je percepce přínosu sdílení znalostí. Data naznačují, že mladší zaměstnanci, tedy ti ve věku do 44 let, se zdají být více ochotni sdílet informace a vidí v tom větší přínos oproti starším kolegům. Tento trend může být ovlivněn rozdílnými pracovními kulturami a očekáváními, které jsou charakteristické pro různé věkové skupiny. Mladší pracovníci mohou být více motivováni k aktivnímu sdílení a spolupráci, což může částečně pramenit z jejich nedávných vzdělávacích zkušeností nebo z osvojení pracovních návyků v akademickém prostředí.

Dalším důvodem může být technologická savviness/zručnost mladší generace. Zaměstnanci, kteří vyrostli v digitálním věku, rádi využívají technologické nástroje pro sdílení informací a online spolupráci, což může značně podporovat schopnost efektivně sdílet znalosti v rámci organizace.

Starší zaměstnanci mohou být více opatrní při sdílení svých znalostí, což může být způsobeno obavami o udržení pracovní pozice nebo přesvědčením, že jejich znalosti zůstanou cennější, pokud nebudou široce sdíleny. Tento přístup odráží možnou nejistotu starších zaměstnanců ohledně dopadu sdílení znalostí na organizaci.

V neposlední řadě hraje významnou roli organizační kultura a také politiky. Tyto faktory mohou výrazně ovlivnit, jak jsou zaměstnanci různých věkových kategorií motivováni nebo odměňováni za sdílení svých znalostí. Zatímco mladší zaměstnanci mohou být součástí více podporujícího pracovního prostředí, které oceňuje sdílení znalostí, starší zaměstnanci se mohou nacházet v prostředí, kde není sdílení znalostí tak silně podporováno či očekáváno. Tyto rozdíly v organizačních nastaveních mohou významně přispět k odlišným postojům ke sdílení znalostí mezi generacemi.

H6: Názory na možnosti bariér se liší u zaměstnanců různých věkových kategorií.

Analýza statistické hypotézy je založena na datech, která ukazují možné bariéry ve vzdělávacím procesu. Druhou proměnnou je věková kategorie respondentů. Naměřená data jsou nominální. Respondenti měli možnost výběru více možností, proto jsou absolutní četnosti větší než celkový počet respondentů. Kontingenční tabulka 9 tato data přehledně prezentuje.

Tabulka 9 Bariéry ve vzdělávání podle věkových kategorií

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Bariéry ve vzdělávacím procesu				
Nedostatek času v práci	31	41,3 %	41	44,6 %
Málo možností vzdělávání	7	9,3 %	12	13,0 %
Nedostatečná motivace	7	9,3 %	8	8,7 %
Nedostatek času mimo práci	30	40,0 %	31	33,7 %
Celkem	75	100,0 %	92	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Data z kontingenční tabulky ukazují srovnání názorů na bariéry ve vzdělávacím procesu mezi dvěma věkovými kategoriemi: zaměstnanci do 44 let a zaměstnanci ve věku 45 let a více. Tabulka poskytuje užitečný vhled do toho, jak různé věkové skupiny vnímají potenciální překážky ve svém vzdělávacím rozvoji.

Nedostatek času v práci: Největší bariéra ve vzdělávání pro obě věkové kategorie s mírně vyšším procentem mezi staršími zaměstnanci (44,6 %) ve srovnání s mladšími (41,3 %). Tento náleznaznačuje, že časové omezení během pracovních hodin představuje univerzální bariéru v účasti na vzdělávacích aktivitách, a to s mírně větším dopadem na starší zaměstnance.

Málo možností vzdělávání: Tato bariéra je více vnímána staršími zaměstnanci (13 %) ve srovnání s mladšími (9,3 %). Tento rozdíl může odrážet vnímání starších zaměstnanců, že vzdělávací možnosti dostupné v organizaci nejsou dostatečně přizpůsobeny jejich specifickým potřebám nebo zájmům.

Nedostatečná motivace: Tato bariéra je relativně podobně vnímána oběma věkovými skupinami – 9,3 % u mladších zaměstnanců a 8,7 % u starších. To naznačuje, že motivace ke vzdělávání může být výzvou napříč různými věkovými skupinami bez významného rozdílu mezi nimi.

Nedostatek času mimo práci: Další významnou bariérou je nedostatek času mimo pracovní dobu, přičemž mladší zaměstnanci ji uvádějí častěji (40 %) než starší (33,7 %). Tento rozdíl může odrážet různé osobní a rodinné závazky, kterým mohou mladší zaměstnanci čelit, což omezuje jejich schopnost věnovat se vzdělávání mimo pracovní dobu.

Celkově data naznačují, že ačkoli se věkové skupiny neshodují v některých konkrétních bariérách, všechny zaznamenané bariéry jsou relevantní pro obě skupiny. Tyto rozdíly a podobnosti v percepci bariér mohou organizacím poskytnout cenné informace pro navrhování efektivnějších a inkluzivnějších vzdělávacích programů, které zohledňují specifické potřeby zaměstnanců různého věku.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Názory na existenci bariér se neliší u zaměstnanců různých věkových kategorií.

H_A: Názory na existenci bariér se liší u zaměstnanců různých věkových kategorií.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	1,068
stupně volnosti	3
p-hodnota	0,785

Hodnota chí-kvadrát testu je 1,068 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,785. P-hodnota je větší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nelze nulovou hypotézu zamítnout. Testem se nepodařilo prokázat, že názory na možnosti bariér se liší u zaměstnanců různých věkových kategorií. Porovnáním relativních četností z kontingenční tabulky pro výběr „nedostatek času mimo

práci“ lze vidět, že zaměstnanci ve věkové kategorii do 44 let mají vyšší relativní četnost než zaměstnanci ve věku 45 let a více. Testem nezávislosti bylo dále potvrzeno, že rozdíl v nedostatku času mimo práci je statisticky významný.

Možné důvody, proč výzkum dopadl tak, jak dopadl, mohou zahrnovat několik klíčových faktorů. Univerzální povaha bariér je jedním z hlavních důvodů. Bariéry jako nedostatek času nebo motivace jsou často univerzální a nezávisí na věku zaměstnanců. Tento faktor ovlivňuje zaměstnance napříč různými úrovněmi kariéry, kteří mohou čelit podobným výzvám omezujícím jejich schopnost zapojit se do vzdělávacích programů. Tato univerzálnost naznačuje, že bariéry ve vzdělávání jsou společné pro většinu pracovníků bez ohledu na jejich věkovou kategorii.

Dalším významným faktorem jsou podobné pracovní a osobní závazky mezi zaměstnanci různých věkových kategorií. Tyto závazky mohou výrazně ovlivňovat dostupný čas pro vzdělávání, ať už v rámci pracovní doby, nebo mimo ni. Skutečnost, že zaměstnanci mají podobné pracovní závazky a osobní zodpovědnosti, může ztěžovat jejich účast na vzdělávacích aktivitách, což ukazuje na to, že bariéry ve vzdělávání nejsou striktně spojeny s věkem.

Rozvoj technologií a rozšíření online vzdělávacích možností představuje další klíčový faktor, který může zmírňovat tradiční bariéry ve vzdělávání, jako je nedostatek času a přístup k vzdělávacím zdrojům. Tento pokrok umožňuje lepší přístup ke vzdělání pro všechny zaměstnance a může podporovat větší zapojení do vzdělávacích programů napříč různými věkovými skupinami.

V neposlední řadě hrají významnou roli také organizační politiky a firemní kultura. Organizace, které aktivně podporují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a nabízejí flexibilní vzdělávací možnosti, mohou efektivně snížit vnímání bariér ve vzdělávacím procesu mezi zaměstnanci různých věkových kategorií. Tento přístup pomáhá vytvářet prostředí, v němž jsou vzdělávací příležitosti vnímány jako dostupnější a méně omezující.

Pokud organizace nabízí širokou škálu vzdělávacích programů, které jsou přizpůsobené různým potřebám a preferencím zaměstnanců, mohou se bariéry ve vzdělávání objevovat méně často nebo být vnímány jako méně omezující. To naznačuje, že klíčem k překonání bariér ve vzdělávání je poskytování rozmanitých a přizpůsobených vzdělávacích možností, které odpovídají různorodým potřebám pracovní síly.

H7: Existuje souvislost mezi věkem zaměstnanců a vnímanou motivací ke vzdělávání.

Základem pro formulaci statistické hypotézy jsou data reflektující vliv vzdělávání na motivaci a celkovou spokojenost. Druhou proměnnou je věková kategorie respondentů. Naměřená data jsou ordinální. Kontingenční tabulka 10 tato data přehledně prezentuje.

Tabulka 10 Vliv věku na vnímání motivace vzděláváním

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Nepovažuji vzdělávání za motivující	3	5,8 %	7	9,0 %
Nemám názor	8	15,4 %	11	14,1 %
Vzdělávání mě motivuje	41	78,8 %	60	76,9 %
Celkem	52	100,0 %	78	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Data z kontingenční tabulky ilustrují, jak různé věkové skupiny zaměstnanců vnímají, jak je motivuje vzdělávání. Z tabulky vyplývá, že většina zaměstnanců v obou věkových kategoriích (78,8 % do 44 let a 76,9 % 45 let a více) vnímá vzdělávání jako motivující faktor. Tento vysoký podíl zaměstnanců ukazuje na pozitivní vnímání vzdělávacích aktivit napříč různými věkovými skupinami.

Menší procento zaměstnanců ve věkové kategorii 45 let a více (9 %) než v kategorii do 44 let (5,8 %) nepovažuje vzdělávání za motivující. Toto mírně vyšší procento mezi staršími zaměstnanci může signalizovat, že malá část této skupiny může vnímat vzdělávání jako méně relevantní nebo méně přínosné pro svou současnou profesní situaci nebo kariérní aspirace.

Také míra nejistoty (zaměstnanci, kteří nemají názor na to, zda je vzdělávání motivující) je srovnatelná mezi oběma skupinami (15,4 % u zaměstnanců do 44 let a 14,1 % u zaměstnanců, kteří mají 45 let a více), což naznačuje, že tato nejistota je přítomná napříč věkovými skupinami, i když ne výrazně.

Zjištěná data naznačují, že přes drobné rozdíly ve vnímání efektu vzdělávání na motivaci mezi různými věkovými skupinami je obecný trend pozitivní a většina zaměstnanců, bez ohledu na věk, vnímá vzdělávání jako benefiční pro svou pracovní motivaci a spokojenost. Tento trend podtrhuje význam vzdělávání a profesního rozvoje jako klíčových faktorů motivace a spokojenosti v pracovním životě. Ukazuje rovněž na to, že organizace by měly poskytovat přístup k relevantním a efektivním vzdělávacím programům pro všechny zaměstnance.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Mezi věkovou kategorií zaměstnanců a vnímanou motivací ke vzdělávání není statisticky významná závislost.

H_A: Existuje závislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a vnímanou motivací ke vzdělávání.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

hodnota chí-kvadrát testového kritéria	0,467
stupně volnosti	2
p-hodnota	0,792

Hodnota chí-kvadrát testu je 0,467 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,792. P-hodnota je větší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nelze nulovou hypotézu zamítnout. Testem se nepodařilo prokázat závislost mezi věkovou kategorií a vnímanou motivací ke vzdělávání.

Výsledek, který ukazuje, že motivace ke vzdělávání není významně ovlivněna věkem zaměstnanců, může být objasněn řadou faktorů. Jedním z nich je univerzální motivace ke vzdělávání. Vzdělání je často vnímáno napříč věkovými skupinami jako klíčový motivující faktor k profesnímu růstu a osobnímu rozvoji. Tento vnímaný přínos vzdělávání může přesahovat věkové hranice, což naznačuje, že touha po učení a rozvoji je společná většině zaměstnanců.

Dalším významným faktorem je variabilita individuálních preferencí, která může mít větší vliv na motivaci ke vzdělávání než samotný věk. Různí lidé mají rozdílné důvody pro účast na vzdělávacích aktivitách, což může být založeno na jejich osobních a profesních cílech, ne nutně na věku. Tento aspekt poukazuje na to, že individuální preference a motivace k učení jsou komplexní a mohou být ovlivněny širokou škálou faktorů.

Vliv organizační kultury a politik na motivaci ke vzdělávání je také neméně důležitý. Organizační kultura a politiky, které podporují vzdělávání a osobní rozvoj, mohou pozitivně ovlivnit všechny zaměstnance a zvýšit jejich motivaci ke vzdělávání. Efektivní komunikace hodnoty a přínosů vzdělávání organizací může podpořit motivaci zaměstnanců k učení bez ohledu na jejich věk, čímž se mohou potenciální věkové rozdíly stát méně významnými.

Externí sociální a ekonomické faktory, jako je nutnost udržet konkurenceschopnost na trhu práce nebo osobní touha po rozvoji, mohou sloužit jako silné motivátory pro zaměstnance všech věkových kategorií. Tyto faktory mohou přispět k obecně podobné úrovni motivace ke vzdělávání napříč různými věkovými skupinami, což ukazuje, že touha po učení a profesním rozvoji je společná pro zaměstnance bez rozdílu věku.

H8: Existuje souvislost mezi věkem zaměstnanců a vnímaným množstvím příležitostí ke vzdělávání.

Formulace statistické hypotézy vychází z údajů, které zobrazují, jak je vnímán vztah mezi věkem a přínosem vzdělávání. Druhou proměnnou je věková kategorie respondentů. Naměřená data jsou nominální. Kontingenční tabulka 11 získaná data přehledně prezentuje.

Tabulka 11

Kontingenční tabulka	Věková kategorie do 44 let		Věková kategorie 45 let a více	
	abs. četnost	rel. četnost	abs. četnost	rel. četnost
Druhy příležitostí				
Příležitosti k osobnímu a prof. růstu	24	46,2 %	31	39,7 %
Pomoc s adaptací nových pracovníků	13	25,0 %	12	15,4 %
Vnímat se jako expert	11	21,2 %	26	33,3 %
Příležitosti ke vzdělávání s věkem klesají	4	7,7 %	9	11,5 %
Celkem	52	100,0 %	78	100,0 %

Zdroj: vlastní šetření (2024)

Data z kontingenční tabulky poskytují užitečný vhled do toho, jak různé věkové skupiny zaměstnanců vnímají typy příležitostí, které se jim v práci nabízejí zejména v kontextu vzdělávání a profesního rozvoje.

Příležitosti k osobnímu a profesnímu růstu: Tato kategorie je nejčastěji zmiňována oběma věkovými skupinami, ale s mírně vyšším procentem u mladších zaměstnanců (46,2 %) ve srovnání se staršími zaměstnanci (39,7 %).

To naznačuje, že přestože obě skupiny považují tyto příležitosti za důležité, mladší zaměstnanci je vnímají jako přístupnější nebo relevantnější pro svůj současný profesní vývoj.

Pomoc s adaptací nových pracovníků: Mladší zaměstnanci (25 %) vidí v tomto aspektu více příležitostí než starší zaměstnanci (15,4 %). To by mohlo odrážet vnímání mladších zaměstnanců, že hrají větší roli v adaptaci a začleňování nových kolegů do pracovního prostředí.

Vnímat se jako expert: Výrazně vyšší procento starších zaměstnanců (33,3 %) ve srovnání s mladšími (21,2 %) uvádí, že věk jim přináší příležitosti vnímat se jako odborníci ve svém oboru. To může odrážet akumulaci zkušeností a znalostí, které starší zaměstnanci získali během své kariéry, a jak jsou tyto atributy uznávány v rámci jejich organizace.

Příležitosti ke vzdělávání s věkem klesají: Obě skupiny zaznamenaly názor, že s věkem příležitosti ke vzdělávání klesají, a to s mírně vyšším procentem u starších zaměstnanců (11,5 %) oproti mladším (7,7 %). Tato zjištění naznačují určitou vnímanou bariéru ve vzdělávacích příležitostech pro starší zaměstnance, ačkoli tento názor sdílí jen menšina respondentů v obou skupinách.

Celkově tato data naznačují, že ačkoli existují určité rozdíly ve vnímání typů příležitostí mezi mladšími a staršími zaměstnanci, obě věkové skupiny hodnotí vzdělávání a rozvoj jako klíčové aspekty své profesní kariéry. Rozdíly v percepci mohou odrážet různé fáze kariéry, ve kterých se zaměstnanci nacházejí, a jak se jejich potřeby a priority mění s postupujícím věkem a zkušenostmi. Tyto poznatky mohou sloužit jako cenný vstup pro HR oddělení při návrhu a implementaci vzdělávacích a rozvojových programů, které jsou přizpůsobené potřebám zaměstnanců různého věku.

Formulace nulové a alternativní hypotézy:

H₀: Mezi věkovou kategorií zaměstnanců a vnímaným množstvím příležitostí ke vzdělávání není statisticky významná závislost.

H_A: Existuje statisticky významná závislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a vnímaným množstvím příležitostí ke vzdělávání.

K výpočtu hypotézy byl zvolen chí-kvadrát test nezávislosti, nutná podmínka pro použití testu byla splněna.

Chí-kvadrát test nezávislosti

Hodnota chí-kvadrát testového kritéria	3,891
stupně volnosti	3
p-hodnota	0,274

Hodnota chí-kvadrát testu je 3,891 a k ní příslušná p-hodnota testu je 0,274. P-hodnota je větší než stanovená hladina významnosti (0,05), a proto nelze nulovou hypotézu zamítnout. Testem se nepodařilo prokázat, že existuje statisticky významná závislost mezi věkovou kategorií zaměstnanců a vnímaným množstvím příležitostí ke vzdělávání.

Vysvětlení, proč výzkum dopadl takto, může být odvozeno z několika klíčových faktorů. Za prvé: určitou roli může hrát obecné vnímání příležitostí ke vzdělávání. Je možné, že zaměstnanci různých věkových kategorií vnímají příležitosti ke vzdělávání podobně, což naznačuje, že organizace nabízí relativně rovnoměrný přístup ke vzdělávacím zdrojům pro všechny své zaměstnance. Pak neexistují významné věkově specifické bariéry, které by omezovaly přístup ke vzdělávání, a organizace se snaží poskytovat vzdělávací možnosti, jež jsou přístupné a relevantní pro zaměstnance na různých úrovních kariéry.

Za druhé: různorodost vzdělávacích potřeb a preferencí mezi různými věkovými skupinami může být sice rozpoznatelná, ale tento rozdíl nemusí být dostatečně výrazný, aby byl použitou metodologií odhalen. To znamená, že

ačkoli mohou jednotlivé věkové skupiny mít specifické vzdělávací potřeby nebo preferovat různé formy vzdělávání, všechny skupiny mají přístup k širokému spektru programů, které odpovídají jejich individuálním cílům a potřebám. Uvedené zjištění poukazuje na to, že organizace se snaží nabízet vzdělávací programy, které jsou dostatečně flexibilní, aby vyhovovaly rozmanitým potřebám všech zaměstnanců.

A za třetí: vliv organizační politiky a kultury na vzdělávání nemůže být přehlížen. Organizační politiky a kultura, které podporují celoživotní učení a rozvoj pro všechny zaměstnance, mohou zásadně ovlivnit vnímání přístupnosti ke vzdělávacím příležitostem. Pokud organizace efektivně propagují hodnotu celoživotního učení a poskytují podporu a zdroje pro osobní a profesní rozvoj zaměstnanců, může to vést k vnímání, že věkové rozdíly nehrají v přístupu ke vzdělání klíčovou roli. Tento přístup pomáhá vytvářet inkluzivní prostředí, kde jsou vzdělávací a rozvojové příležitosti považovány za dostupné pro všechny bez ohledu na věk.

Tímto způsobem každá z otázek dotazníku přispívá k testování stanovených hypotéz tím, že se dotýká klíčových aspektů věkové diverzity, vzdělávacích a rozvojových potřeb zaměstnanců, jejich vnímání a reakce organizací na demografické změny.

4.6 Diskuse

V rámci této diplomové práce byl proveden důkladný výzkum s cílem odpovědět na klíčovou otázku: Jak se tři zkoumané organizace zaměřují na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců starších 50 let? K analytickým účelům byli účastníci studie kategorizováni do dvou věkových skupin: jedna zahrnovala jedince mladší 45 let a druhá ty, kteří již tento věk překročili. Záměrem bylo poskytnout organizacím cenné vhledy pro strategické plánování, zejména v souvislosti s narůstajícím stárnutím pracovní síly a nezbytností adaptace

vzdělávacích a rozvojových iniciativ, aby reflektovaly potřeby starších generací pracovníků, přičemž klíčovým milníkem je věk 50 let.

Hypotéza č. 1 týkající se souvislosti mezi věkem zaměstnanců a způsobem, kterým organizace zajišťuje relevantní vzdělávání, nebyla statisticky potvrzena, což naznačuje, že vzdělávací přístupy aplikované v organizacích jsou univerzální a nejsou výrazně modifikovány s ohledem na věk zaměstnanců. Toto zjištění podporuje teorii o významu věkové diverzity, ale také ukazuje na potřebu dalšího zkoumání, jak organizace mohou lépe personalizovat vzdělávací strategie pro různé věkové skupiny.

Analýza hypotéz číslo 2–8 přinesla rozmanité pohledy na dynamiku mezi věkem zaměstnanců a přístupy ke vzdělávání v rámci organizací. Tyto hypotézy se zabývaly různými aspekty vzdělávacího procesu – od množství nabízených školicích dnů po možnost zaměstnanců ovlivnit obsah školení. Celkově hypotézy 2–8 odkrývají složitý obraz vztahů mezi věkovou diverzitou a vzdělávacími strategiemi v organizacích. Potvrzení některých hypotéz a zamítnutí jiných poukazuje na to, že přístup ke vzdělávání a rozvoji v organizacích je mnohostranný a vyžaduje individuální zaměření. Zatímco některé strategie mohou být efektivní napříč různými věkovými skupinami, jiné mohou vyžadovat cílené úpravy, aby lépe vyhovovaly potřebám a očekáváním starších zaměstnanců.

Hypotéza číslo 2, která předpokládala, že starší zaměstnanci dostávají více školicích dnů než mladší, nebyla potvrzena. Tento výsledek naznačuje, že organizace nerozlišují mezi zaměstnanci na základě věku v kontextu alokace vzdělávacích dnů. To by mohlo ukazovat na pozitivní trend univerzálního přístupu ke vzdělávání, tzn. že každý zaměstnanec bez ohledu na věk má stejné příležitosti k rozvoji a učení. Nicméně tento nálezný také vyvolává otázky týkající se toho, zda by vzdělávací nabídky neměly být více přizpůsobeny individuálním potřebám a kariélním fázím zaměstnanců.

Hypotéza číslo 3 potvrdila, že starší zaměstnanci mají méně možností ovlivnit druh školení, kterého se účastní, ve srovnání s mladšími zaměstnanci. Tento nálezn je zásadní, protože poukazuje na potřebu zvýšit úroveň personalizace ve vzdělávacích programech. Zdá se, že starší zaměstnanci by mohli těžit z větší flexibility a vlivu na svůj vzdělávací plán, což by mohlo vést k vyšší motivaci a lepším výsledkům učení. Tato situace signalizuje potenciální oblast pro zlepšení v rámci organizací, kde by větší zapojení zaměstnanců do rozhodovacího procesu ohledně jejich vzdělávání mohlo zlepšit celkovou efektivitu vzdělávacích iniciativ.

Na druhou stranu, hypotéza číslo 4, která zkoumala preferované formy vzdělávání mezi různými věkovými skupinami, neukázala statisticky významné rozdíly. Tento výsledek naznačuje, že zaměstnanci různého věku mají podobné preference, co se týče formátu a stylu vzdělávacích aktivit. Může to ukazovat na univerzální aspekty učení, které jsou přijatelné pro širokou škálu věkových skupin. Přesto by organizace měly být otevřené zkoumání a nabízení různorodých vzdělávacích metod a technologií, aby mohly vyhovět rozmanitým stylům učení a zajistit maximální zapojení všech zaměstnanců.

Významné je pak to, že hypotézy číslo 5–8 rozšiřují porozumění dynamice mezi věkovými skupinami a vzdělávacími příležitostmi. Potvrzení hypotézy číslo 5, která ukazuje na menší míru sdílení znalostí mezi staršími zaměstnanci, může naznačovat potřebu vytvořit lepší podmínky a podporu pro sdílení odborných znalostí mezi generacemi. To by mohlo zahrnovat mentoring, týmovou spolupráci nebo společné vzdělávací programy, jež podporují výměnu zkušeností a informací.

Nedostatek významných rozdílů v hypotézách číslo 6–8 naznačuje, že zaměstnanci všech věkových kategorií vnímají vzdělávací prostředí a související příležitosti podobně. To může být považováno za pozitivní zjištění, protože ukazuje, že organizace jsou schopny poskytovat vzdělávací prostředí, které je

vnímáno jako spravedlivé a přístupné pro všechny zaměstnance. I přes tyto obecné trendy zjištění z hypotézy číslo 3 naznačují, že specifické potřeby a preference starších zaměstnanců mohou vyžadovat další pozornost a personalizaci.

V kontextu těchto zjištění je důležité, aby organizace nadále hodnotily a přizpůsobovaly své vzdělávací strategie, aby byly co nejvíce relevantní a efektivní pro všechny zaměstnance nezávisle na jejich věku. To zahrnuje nejen poskytování různorodých vzdělávacích formátů, ale také zajištění, že všechny věkové skupiny mají rovný přístup k vzdělávacím zdrojům a jsou podporovány v jejich profesním rozvoji. Celkově tato diplomová práce přináší cenné poznatky, které mohou pomoci organizacím lépe porozumět a řešit výzvy spojené s věkovou diverzitou a vzděláváním.

Na základě zjištěných výsledků je patrné, že i přes určité shody mezi teoretickými očekáváními a praktickými výsledky existují oblasti, ve kterých mohou organizace dále zlepšit své postupy k dosažení lepšího porozumění a integrace věkové diverzity v kontextu učení a rozvoje. Tím se nejen zlepší efektivita vzdělávacích programů, ale také se zvýší spokojenost a motivace zaměstnanců všech věkových skupin. Současně je důležité, aby organizace pokračovaly ve výzkumu a evaluaci svých vzdělávacích politik a programů, aby mohly efektivně reagovat na dynamické potřeby své rozmanité pracovní síly.

ZÁVĚR

V rámci diplomové práce byl kladen zvláštní důraz na zkoumání efektivity vzdělávacích procesů u zaměstnanců starších 50 let. Abych lépe pochopila dynamiku a specifické potřeby této demografické skupiny, účastníci studie byli z analytických účelů rozděleni do dvou věkových kategorií: první skupinu tvořili jedinci mladší než 45 let, zatímco druhou skupinu tvořili ti, kteří tuto věkovou hranici překročili. Tento klíčový analytický krok byl záměrně proveden s cílem poskytnout organizacím důležité vhledy pro jejich strategické plánování, zejména vzhledem k rostoucím trendům stárnutí pracovní síly a s tím související potřebě přizpůsobovat vzdělávací a rozvojové programy. Tyto iniciativy byly zaměřeny tak, aby odpovídaly specifikům a potřebám pracovníků starších generací, přičemž byla stanovena věková hranice 50 let jako zásadní milník. Analýza dat z praktické části práce odhalila klíčové nálezy, které reflektují současný stav a vzdělávací potřeby v organizacích a umožňují hlouběji porozumět přístupům ke vzdělávacím procesům zaměřeným na starší zaměstnance a dále je rozvíjet. Bylo zjištěno, že starší zaměstnanci vykazují výraznou preferenci pro individuální volbu vzdělávacích aktivit, což naznačuje potřebu větší personalizace a autonomie ve vzdělávacím procesu. Z výsledků také vyplývá, že i když mezi různými věkovými skupinami nebyly identifikovány statisticky významné rozdíly ve vnímání potřeby vzdělávání a počtu absolvovaných školicích dnů, existují odlišné preference ve výběru a formě školení. Starší pracovníci mají sklon více preferovat externí školení, zatímco mladší kolegové více využívají online a interní vzdělávací zdroje.

Dále bylo pozorováno, že obě věkové skupiny kladou důraz na význam sdílení zkušeností v rámci týmů, což zdůrazňuje potřebu podporovat mezigenerační spolupráci a výměnu know-how. Tento nálezy podtrhuje potřebu vytvářet takové pracovní prostředí, které podporuje spolupráci a sdílení mezi zaměstnanci různého věku.

Výzkum rovněž odhalil, že je nutné zvýšit přístupnost a flexibilitu vzdělávacích možností, aby byly lépe přizpůsobeny potřebám a životním situacím starších zaměstnanců. Významně to přispěje k jejich většímu zapojení a motivaci ke vzdělávání. Z tohoto důvodu je klíčové, aby organizace investovaly do rozvoje a zlepšení e-learningových platforem, které jsou přístupné, uživatelsky přívětivé a flexibilní.

Na základě těchto zjištění doporučuji organizacím, aby přistupovaly ke vzdělávání starších zaměstnanců s větší individualizací a poskytovaly širší spektrum vzdělávacích metod a formátů. Je důležité, aby byl vzdělávací proces adaptabilní a reflektoval jak unikátní potřeby starších zaměstnanců, tak dynamické požadavky trhu práce. Organizace by měly podporovat a strukturovat mezigenerační výměnu zkušeností, což nejen zvýší efektivitu vzdělávacích procesů, ale také podpoří udržitelný rozvoj firemní kultury založené na spolupráci a vzájemném uznání.

V neposlední řadě by měly organizace rozvíjet partnerství s externími poskytovateli vzdělávacích služeb, aby rozšířily nabídku kurzů a školení, které jsou relevantní a přitažlivé pro starší pracovníky. Důraz by měl být kladen na praktické aplikace získaných znalostí, aby bylo zajištěno, že vzdělávání povede k reálným výsledkům a zlepšení výkonu.

Závěrem lze uvést, že efektivní řízení vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve věku 50+ je nezbytné pro zajištění jejich produktivity, motivace a zapojení do pracovního procesu. Investice do vzdělávání a rozvoje této demografické skupiny totiž zvyšuje její osobní a profesionální růst a přináší také cenné benefity pro celou organizaci v podobě zvýšené inovace, větší adaptability na změny a lepšího využití bohatých zkušeností a znalostí starších zaměstnanců. Jsem přesvědčena, že s přijetím těchto doporučení a strategií mohou organizace efektivně čelit výzvam spojeným se stárnutím pracovní síly a zároveň využít plný potenciál všech svých zaměstnanců.

LITERATURA A ZDROJE

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Grada Publishing.
- Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Grada Publishing.
- Bejtovský, J. (2016). *The Current Generation The Baby Boomers , X, Y and Z in the Context of Human Capital Management of the 21st Century in Selected Sorporation in the Czech Republic*. Littera Scripta. <https://littera-scripta.com/the-current-generations-the-baby-boomers-x-y-and-z-in-the-context-of-human-capital-management-of-the-21st-century-in-selected-corporations-in-the-czech-republic/>.
- Betchoo, N. (2015). *Managing Workplace Diversity A Contemmporaty Context*. Bookboon.
- Blomé, M. (2018, October 17). *Attitudes toward eüderly workers and perceptions of integrated age management practices*. International Journal of Ocucupational Safety and Ergonomics, 112 -120.
<https://doi.org/10.1080/10803548.2018.1514135>
- Cimbálníková, L., Fukan, J., Lazarová, B., Navrátilová, D., Novotný, P., Odrazilová, R., Palán, Z., Rabušicová, M., Rajmanová, M., Řeháková, L., & Štorová, I. (2012). *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR.
- Ciutiene, R. & Railaite, R. (2015, November 4). *Challenges of managing an ageing workforce*. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics.
<https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.4.7081>

- ČSÚ. (n. d.). *Vysvětlivky a definice vybraných pojmů*. <https://www.czso.cz/documents/10180/71344786/23005217v.pdf/431f8f0c-4d11-4c0f-ae9f-7dd5af8a7c77?version=1.2>
- Evropská unie. (2003). *The Impact of Demographic Change in a changing environment*. Office of the European Union.
https://commission.europa.eu/document/download/c00f88d7-1fdf-40bd-b177-84253fa5bc2b_en?filename=the_impact_of_demographic_change_in_a_changing_environment_2023.PDF
- Fajčíková, A., & Urbancová, H. (2019, 24. června). *Vzdělávání zaměstnanců: Je to aktivita managementu lidských zdrojů jen pro některé? Práce a mzda*.
<https://www.praceamzda.cz/clanky/8879/vzdelavani-zamestnancu>
- Gavora, P. (2012). *Tvorba výzkumného nástroja pre pedagogické bádanie*. SPN.
- Gupta, V. (2024, January 30). *Difference Between Course and Training*. Medium.
<https://medium.com/@vijay.spn93/difference-between-course-and-training-db195736db94>
- Horník, F. (2007). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.
- Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.
- Chráška, M. (2016). *Metody pedagogického výzkumu*. Grada Publishing.
- Juranová, E. (2018, 20. června). *Jak se učí generace*. Medium.
<https://medium.com/edtech-kisk/jak-se-u%C4%8D%C3%AD-generace-f762cbb92ad7#%E2%80%9Ebaby%20Boomers%E2%80%9C%20Generace>
- Kalenda, J. & Kočvářová, I. (2021). *Od mimoprofesní seberealizace k nezbytnosti pracovní orientovaného vzdělávání: Proměna motivace k neformálnímu vzdělávání dospělých v ČR*. Czech Sociological Review.
<https://doi.org/10.13060/csr.2021.001>

- Kalousová, P., Štern, P., Žákavec, J., & Zábřženská, M. (2015). *Age management: Jak řídit a rozvíjet zdroje v kontextu věku a demografických změn*. Konfederace zaměstnavatelských a podnikatelských svazů ČR.
- Košťálová, J., Bednaříková, M., Jelínková, M., Munzarová, S., & Paták, M. (2021). *Diversity management*. Univerzita Pardubice.
- Koubek, J. (2006). *Řízení lidských zdrojů*. Management Press.
- Kříž, O., Neubauer, J., & Sedlačík, M. (2012). *Základy statistiky*. Grada Publishing.
- Langer, T. (2016). *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Grada Publishing.
- Mužík, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Wolters Kluwer Česká republika.
- Novotný, P., Bosničová, N., Břenková, J., Fukan J., Lazarová B., Navrátilová D., Palán Z., Pokorný B., & Rabušicová M. (2015). *Age management: Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age Managementu v České republice*. Grafia.Poloski Vokic, N., & Vidovic, M. (2017). Generational HRM Preferences – Motivating Xers and Yers. In O. R. James (Ed.), *Generation X, Y and the Baby Boomers* (pp. 1–26). Nova Science Publishers.
- Organizace č. 1. (2023). *Výcvik a vzdělávání zaměstnanců*.
- Organizace č. 2 (2022). *HR Education Strategy: Cultivating Talent and Growth*.
- Organizace č. 3 (2023). *Focus on training: Company HR policy, tools and mandatory trainings*.
- Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada Publishing.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada Publishing.
- Reeves, T. C., & Oh, E. (2008). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J. van Merriënboer, & M. P. Driscoll (Eds.), *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295–303). Routledge.

- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty*. Grada
- Štorová, I. (2015). *Age management pro zaměstnavatele se zaměřením na starší pracovníky*. Svaz průmyslu a dopravy ČR.
- Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Univerzita Jana Amose Komenského.
- Urbancová, H., Navrátilová, M., & Čermáková, H. (2015). Využívání koncepce age managementu v České republice. *Hradecké ekonomické dny*, 5(3), 274–280. https://uni.uhk.cz/hed/site/assets/files/1048/proceedings_2015_3.pdf
- Urbancová, H. (2017). *AGE management v organizacích: praktické využití a přínosy*. Wolters Kluwer.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2020). Age management as a human resources management strategy with a focus on the primary sector of the Czech Republic. *Agricultural Economics*, 66(6), 251–259. <https://doi.org/10.17221/11/2020-AGRICECON>
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Grada Publishing.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Grada Publishing.
- Zormanová, L. (2017). *Didaktika dospělých*. Grada Publishing.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obrázek 1 Cyklus systému vzdělávání	26
Graf 1 Naděje dožití při narození v EU, 2002-2021	10
Tabulka 1 Srovnání dlouhodobé účasti dospělých v NVD na základě šetření Eurostatu a mezinárodních šetření AES	22
Tabulka 2 Přehled návratnosti dotazníků ve vybraných organizacích.....	38
Tabulka 3 Věková struktura respondentů	39
Tabulka 4 Způsob zajištění vzdělávání	45
Tabulka 5 Délka vzdělávacích aktivit podle věkových skupin	48
Tabulka 6 Možnost výběru školení podle věkové kategorie	50
Tabulka 7 Preferované metody vzdělávání podle věkové skupiny	54
Tabulka 8 Sdílení znalostí podle věkových kategorií	57
Tabulka 9 Bariéry ve vzdělávání podle věkových kategorií	61
Tabulka 10 Vliv věku na vnímání motivace vzděláváním	64
Tabulka 11 Percepce pracovních příležitostí podle věku	67

PŘÍLOHY

Dotazník

1. Do jaké věkové kategorie byste se zařadili?

- a) 18–24.
- b) 25–34.
- c) 35–44.
- d) 45–49.
- e) 50–54.
- f) 55–59.
- g) 60 a více.

2. Jakého jste pohlaví?

Muž.

Žena.

Nechci uvést.

3. Jakou pozici ve vaší organizaci zastáváte?

- a) Technická podpora.
- b) Administrativní podpora.
- c) Obchodní oddělení.
- d) Jiná:

4. Jste v oboru své práce:

- a) Začínající pracovník.
- b) Zkušený pracovník.
- c) Expert.

5. Nabízí Vám organizace další vzdělávání a rozvoj?

- a) Musím se účastnit dalšího vzdělávání.
- b) Sám se rozhoduji o účasti v dalším vzdělávání.
- c) Nemusím se účastnit dalšího vzdělávání.
- d) Nevím.

6. Zajišťuje vaše organizace jiná školení než odborná, která jsou nezbytná pro váš pracovní výkon? Například školení zaměřené na rozvoj počítačových dovedností, měkké dovednosti, jako jsou způsoby komunikace, řešení konfliktu, týmová spolupráce, sebezprezentace, vyjednávání...

Ano.

Ne.

Nevím.

7. Jakým způsobem se organizace snaží zajistit, aby vzdělávání bylo relevantní pro vaši pracovní pozici a vaše potřeby?

a) Pravidelně poskytuje školení zaměřená na konkrétní dovednosti potřebné pro mou práci.

b) Umožňuje mi vybírat ze seznamu školení, která jsou relevantní pro moji pozici.

c) Mám možnost konzultovat své vzdělávací potřeby s nadřízenými.

d) Organizace se o vzdělávání příliš nestará.

8. Jakým způsobem probíhá vzdělávání v organizaci?

a) Prezenčně.

b) Online.

c) Hybridně (kombinace on-line a prezenčního vzdělávání).

d) Samostudiem.

e) Sdílením mezi spolupracovníky.

9. Kolik pracovních dní ročně celkově věnujete dalšímu vzdělávání a rozvoji, včetně všech vzdělávacích a rozvojových aktivit?

- a) Méně než 1 pracovní den.
- b) 1 pracovní den.
- c) 2–3 pracovní dny.
- d) Více jak 3 pracovní dny.

10. Máte možnost navrhnout kurz pro své další vzdělávání, kterého byste se chtěl zúčastnit?

- Ano.
- Ne.
- Nevím.

11. Způsob vzdělávání, který je pro vás ideální/nejvhodnější?

- a) Podpora mentora/kouče.
- b) Sdílení zkušeností v rámci týmu/spolupracovníků.
- c) Online kurzy (webinář, e-learning).
- d) Externě (mimo organizaci) – kurzy, školení.
- e) Další.

12. Sdílíte pravidelně své znalosti a dovednosti s ostatními členy vaší organizace, a pokud ano, cítíte, že tato aktivita přispívá k vašemu osobnímu rozvoji a je využívána organizací pro její celkový prospěch?

- a) Ano, pravidelně sdílím a cítím, že to přispívá k mému rozvoji a je využíváno organizací.

- b) Ano, sdílím, ale necítím, že by to přispívalo k mému rozvoji nebo že by to organizace efektivně využívala.
- c) Sdílím, ale nejsem si jist/a, zda to má vliv na můj rozvoj nebo jak to organizace využívá.
- d) Ne, nesdílím své zkušenosti s ostatními v organizaci.

13. Pociťujete některou z dostupných možností jako bariéru ve vašem vzdělávacím procesu?

- a) Nedostatek času v práci.
- b) Málo možnosti vzdělávání.
- c) Nedostatečná motivace pro další rozvoj.
- d) Nezáměr se dále vzdělávat.
- e) Nedostatek času mimo práci.

14. Jaký efekt má vzdělávání a rozvoj na vaši pracovní motivaci a spokojenost?

- a) Vzdělávání mě motivuje a cítím se díky němu spokojenější.
- b) Nepovažuji vzdělávání za motivující a nemá na mě výrazný vliv.
- c) Nemám názor.

15. Jakým způsobem vnímáte výzvy, které vám věk přináší ve vztahu k vzdělávání a rozvoji v práci?

- a) Vidím v nich výzvy, ale také šance na zdokonalení se.
- b) Myslím si, že věk může být překážkou v dalším vzdělávání.
- c) Vnímám, že v rozvoji a vzdělávání je pozornost věnována spíše mladším/starším kolegům.

d) Nevnímám žádné zvláštní výzvy spojené s věkem.

16. Myslíte si, že vyšší věk přináší ve vztahu k vzdělávání a rozvoji v práci více příležitostí?

- a) Vnímám je jako příležitosti k osobnímu a profesnímu růstu.
- b) Příležitost díky zkušenostem pomoci s adaptací nových pracovníků.
- c) Vnímat se jako expert ve své práci, který může své expertní znalosti a dovednosti předávat.
- d) Nabídka příležitostí ke vzdělávání a rozvoji v práci s věkem klesá, protože se vzdělávání a rozvoj zaměřují na méně zkušené pracovníky.

17. Máte nějaký návrh ke zlepšení vzdělávání pracovníků v organizaci, který byste chtěli sdílet?