Další profesní vzdělávání osob nad 50 let pohledem personalistů

Marta Michaličková

Bakalářská práce
2017

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav pedagogických věd
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Marta Michaličková**
Osobní číslo:	**H140489**
Studijní program:	**B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor:	**Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Další profesní vzdělávání osob nad 50 let pohledem personalistů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti celoživotního učení, dalšího profesního vzdělávání a edukace dospělých nad 50 let.
Příprava metodiky výzkumné části.
Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovorů.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
BEJTKOVSKÝ, Jiří. Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů. Žilina: Georg, 2013. ISBN 978-80-8154-052-3.
HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.
MUŽÍK, Jaroslav. Profesní vzdělávání dospělých. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER. Základy andragogiky. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2008. ISBN 978-80-86723-58-7.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. PhDr. Lenka Haburajová Ilavská, PhD.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. listopadu 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **26. dubna 2017**

Ve Zlíně dne 1. listopadu 2016

L.S.

doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.
děkanka

Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby [1)];
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 [2)];
- podle § 60 [3)] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 [3)] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 12.4.2017 ..... Michaela

1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá problematikou dalšího profesního vzdělávání osob starších 50 let. Teoretická část pojednává o celoživotním učení, vzdělávání dospělých a dalším profesním vzdělávání. Objasňuje teoretické přístupy a základní pojmy. Charakterizuje cílovou skupinu 50+ a popisuje činitele ovlivňující jejich další vzdělávání a rozvoj. Na základě vymezení teoretických východisek zkoumané problematiky předkládá empirický výzkum, který usiluje o zjištění názoru personalistů na další profesní vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v souvislosti s věkem.

Klíčová slova: celoživotní učení, vzdělávání a rozvoj, kvalifikace a profese, další profesní vzdělávání dospělých, cílová skupina 50+.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the problem of continuing vocational education of people over age 50+. The theoretical part deals with the lifelong learning, adult education and continuing vocational education. This part clarifies theoretical approaches and basic concepts. The theoretical part also describes the specifics of the target group of people over 50+ and describes the factors which affect their continuing education and development. Based on the definiton of the theoretical background this bachelor thesis presents the empirical research which seeks to determine the opinion of HR professionals to continuing vocational education and development of employees links to their age.

Keywords: lifelong learning, education and development, qualification and proffesion, continuing vocational education, people over age 50+.

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Lence Haburajové Ilavské, PhD., za odborné rady, vstřícnost a ochotu při vedení bakalářské práce.

Poděkování patří i doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc., za cenné rady a pomoc při úvodním vedení práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině za velkou trpělivost a podporu po celou dobu mého studia.

MOTTO:

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať je mu 20 nebo 80. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. Je nejlepší v životě zůstat mladý.“

Henry Ford

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD **8**
I TEORETICKÁ ČÁST **9**
1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM **10**
1.1 STAV ZKOUMANÉHO TÉMATU V LITERATUŘE 10
1.2 VZTAH TÉMATU K ANDRAGOGICE 11
1.3 ZÁKLADNÍ POJMY 12
2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ **18**
2.1 VÝZNAM DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ 20
2.2 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ 21
2.3 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO PŘÍPRAVA NA STÁRNUTÍ 23
3 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ OSOB NAD 50 LET **25**
3.1 CHARAKTERISTIKA CÍLOVÉ SKUPINY 50+ 25
3.2 ČINITELÉ OVLIVŇUJÍCÍ VZDĚLÁVÁNÍ OSOB 50+ 26
3.3 PODPORA VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE OSOB 50+ 28
II PRAKTICKÁ ČÁST **31**
4 METODOLOGIE VÝZKUMU **32**
4.1 VÝZKUMNÝ CÍL A VÝZKUMNÝ PROBLÉM 32
4.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY 32
4.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE 33
4.4 VÝZKUMNÝ SOUBOR 34
4.5 METODA SBĚRU DAT 35
4.6 REALIZACE VÝZKUMU 35
5 ANALÝZA ÚDAJŮ **39**
5.1 „CO SE V MLÁDÍ NAUČÍŠ“ 40
5.2 „UČÍME SE PO CELÝ ŽIVOT“ 41
5.3 „ZKUŠENOSTI K NEZAPLACENÍ“ 43
5.4 „VZDĚLÁVÁNÍ OTEVÍRÁ DVEŘE“ 45
5.5 „ČAS JE PROTI NÁM“ 47
6 ZÁVĚREČNÁ INTERPRETACE A DISKUZE **49**
6.1 DOPORUČENÍ PRO PRAXI 52
ZÁVĚR **54**
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY **55**
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK **58**
SEZNAM OBRÁZKŮ **59**
SEZNAM TABULEK **60**
SEZNAM PŘÍLOH **61**

ÚVOD

Rozvoj, výchova a vzdělávání jsou oblasti, které nesouvisí jen se školní docházkou, ale měly by nás provázet po celý život. Člověk by se měl rozvíjet bez ohledu na svůj věk, aby byl schopný přizpůsobovat se požadavkům dnešní doby. Naše populace stárne a velmi rychle přibývá osob ve starším věku, které můžeme charakterizovat jako ohroženou cílovou skupinu na trhu práce. Starší lidé jsou mnohdy stresováni věkem, chybí jim přesvědčení a motivace k překonání různých potíží a nástrah. Jsou na ně kladeny čím dál vyšší nároky, neboť zaměstnavatelé potřebují zaměstnance, kteří disponují znalostmi a dovednostmi a proto je celoživotní vzdělávání nutností.

Problematika prohlubování, rozšiřování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců starších 50 let je tématem naší bakalářské práce. Již dávno neplatí, je jednou získaná kvalifikace nám zajistí práci na celý život. Mnohé profese, které se lidé naučili před třiceti lety, dnes neexistují nebo jsou v dnešní době neefektivní. Organizace se vyrovnávají s nedostatkem kvalifikované pracovní síly z důvodu stárnutí populace a hledají řešení, jak tento problém co nejefektivněji vyřešit.

Téma zabývající se zaměstnáváním, dalším vzděláváním a uplatněním cílové skupiny osob starších 50 let na trhu práce se řeší již delší dobu. Přesto je neustále co zlepšovat a určitě je vhodné se tímto aktuálním tématem dále zabývat. Každý návod nebo rada, která nám pomůže a posune dál, je přínosem. Zaměstnavatelé by měli pochopit, že starší zaměstnanec není na obtíž, ale naopak může být pro firmu přínosem, neboť jeho zkušenosti, znalosti a dovednosti lze velmi zajímavým způsobem využívat a předávat dál. Někteří zaměstnavatelé se chovají, jako by se jich to netýkalo, ale naštěstí je větší část těch, kteří se k dané problematice staví čelem a hledají možnosti a způsoby řešení.

Teoretickým cílem práce je rozpracovat názory autorů na dané téma, které jsou dostupné z české a zahraniční literatury. V následujících kapitolách se zaměříme se na význam celoživotního vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání osob nad 50 let. Popíšeme hlavní překážky, které ovlivňují jejich účast na dalším vzdělávání.

Praktickým cílem práce je oslovit klíčové pracovníky velkých a středních firem olomouckého kraje, kteří se zabývají rozvojem a vzděláváním pracovníků. Formou polostrukturovaných rozhovorů jsme se snažili zjistit jejich názory na další profesní vzdělávání v organizaci a přístup zaměstnanců ke zvyšování kvalifikace v souvislosti s věkem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM A ZÁKLADNÍM POJMŮM

V první kapitole teoretické části rozebereme stav našeho tématu v odborné literatuře a vymezíme vztah dalšího profesního vzdělávání k andragogice. Následně charakterizujeme základní pojmy, které jsme použili v bakalářské práci.

1.1 Stav zkoumaného tématu v literatuře

V následující podkapitole se zaměříme na některé klíčové zdroje, se kterými jsme pracovali a zároveň použili při psaní bakalářské práce a zhodnotíme jejich přínos pro naše zvolené téma.

Profesní vzdělávání dospělých v domácí literatuře rozpracovalo mnoho autorů, s různými pohledy a názory na tento aktuální námět. Klíčovou publikací, která přináší nový pohled na profesní vzdělávání dospělých, je pro naši práci *Profesní vzdělávání dospělých* (Mužík, 2012). Další přínosnou knihou je monografie, která se zabývá problematikou personálního řízení starších pracovníků *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů* (Bejtkovský, 2013). Autor se ve své vědecko-výzkumné činnosti věnuje aktuální otázce dnešní doby, která se týká populace ve věkové kategorii nad 50 let. Důležitou publikací pro naši práci je *Přehled andragogiky* (Veteška, 2016). Kniha nám představila význam teorie a praxe vzdělávání dospělých a poskytla informace a poznatky z oblasti vzdělávání dospělých. Publikace *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice* (Rabušicová, Rabušic, 2008), je výstupem z projektu Vzdělávání dospělých v různých fázích životního cyklu: priority, příležitosti a možnosti rozvoje. Pro naši práci byly přínosné výstupy výzkumů, které se týkaly profesního vzdělávání dospělých. Odborné pojmy z oblasti celoživotního učení, vzdělávání dospělých a dalšího profesního vzdělávání jsme objasnili s pomocí *Výkladového slovníku lidské zdroje* (Palán, 2002), *Andragogického slovníku* (Průcha, Veteška, 2014) a knihy *Základy andragogiky* (Palán, Langer, 2008). Pro vymezení období starší dospělosti a základní charakteristiku proměn stárnoucí populace jsme použili knihu *Vývojová psychologie II. dospělost a stáří* (Vágnerová, 2007).

Významnou publikací, která se velmi podrobně věnuje problematice rozvoje a řízení lidských zdrojů, je kniha *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (Armstrong, 2015). Dílo tohoto významného anglického autora jsme využili nejen při psaní teoretické části, ale i při realizaci praktické části práce.

1.2 Vztah tématu k andragogice

V současné době, kdy organizace potřebují pracovníky s vysokou úrovní vědomostí, dovedností a schopností, je téma vzdělávání a rozvoje velmi aktuální. Je všeobecně známo, že rozvíjení a zvyšování znalostí je důležité a potřebné v každém věku. Hodnota a prestiž vzdělání roste a přibývá stále více starších lidí, kteří cítí potřebu dalšího vzdělávání, které pro ně představuje nejen získání nových informací, potřebných ke své profesi, ale také osobní rozvoj a osobní růst.

Firmy se shodují v názoru, že základní hodnotou v dnešní společnosti jsou a budou lidé, kteří disponují schopnostmi, znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi a mohou tento kapitál předávat dál. Průběžné vzdělávání proto patří mezi významné činitele úspěchu firmy. Zkušenosti a poznatky mnohých zaměstnavatelů ukazují, že mají-li obstát v konkurenčním boji, jsou investice do vzdělávání důležité. Není možné vycházet pouze z krátkodobé potřeby, ale další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců musí navazovat na požadavky firmy a respektovat její strategii. Proto je vhodné plánovat a organizovat vzdělávání nejen podle konkrétních potřeb organizace, ale i zaměstnanců. Právě tyto problémy se snaží řešit andragogika.

Beneš (2008, s. 36) vymezuje andragogiku jako nauku, která se snaží definovat vhodný přístup k učícímu se dospělému, ale také jako specifickou součást všeho myšlení o výchově, vzdělávání a učení se. Podle Palána (2002) je andragogika věda o výchově dospělých, vzdělávání dospělých a péči o dospělé. Velmi specifické pojetí andragogiky dle Bednaříkové (2012a, s. 37) prezentoval Jochmann. Pojímá andragogiku jako všestrannou péči o člověka, která zahrnuje vzdělávání dospělých, oblast edukace, péče a funkcionální působení. Veteška a Tureckiová (2008, s. 19) charakterizují andragogiku jako vědu, která pomáhá formovat a kultivovat osobnost člověka.

Z výše uvedených charakteristik nám vyplývá, že předmětem andragogiky je **učící se dospělý v rámci celoživotního učení.**

Pojem **dospělost** nelze jednoznačně vymezit. Jedná se o určitou etapu v životě každého člověka, která má svůj význam nejen pro jedince, ale i celou společnost. Jako základní znaky dospělosti uvádí Palán (2002, s. 51) dosažení biologické, citové, mentální, sociologické a sociální zralosti. Podle Bednaříkové (2012a, s. 17) za dospělého považujeme člověka, který je samostatně ekonomicky činný a nezávislý, který vstoupil po ukončení počátečního vzdělávání na trh práce.

Dospělý člověk je podle Porubské a Határa (2009, s. 92) specifickou cílovou skupinou. Jeho osobnostní rozvoj je v porovnání s dětmi a mládeží méně dynamický, což mohou způsobit například odlišné životní podmínky, stereotypy a celkový životní standart. Všechny tyto okolnosti mohou více či méně ovlivnit celkový proces edukace dospělých.

Podle Bartáka (2007, s. 101) se dospělí účastníci vzdělávání liší od dětí a mládeže zejména:

- Úrovní vzdělání, druhem profese, věkem, znalostmi, zkušenostmi a dovednostmi,
- vzdělávacími potřebami, motivy, zájmy a postoji,
- množstvím volného času,
- zdravotním stavem.

Výše uvedené faktory je nutné posuzovat a zohledňovat i v případě plánování a realizace vzdělávacích aktivit. Vzdělávání dospělých by mělo podle Bartáka (2007, s. 101) respektovat Komenského pravidla práce a života, kterými jsou: jasný cíl, racionalita a jednota tří podmínek – umět, chtít a moci.

1.3 Základní pojmy

V následující kapitole objasníme důležité pojmy, které jsou stavebním kamenem teoretické části bakalářské práce. Vycházíme z odborné literatury, ve které se setkáváme s rozdílným pojetím autorů na dané téma.

Celoživotní vzdělávání a učení

Pojem **celoživotní vzdělávání** je v odborné literatuře popisován nejrozmanitějším způsobem. V podstatě se jedná o proces rozvíjení vzdělanosti a osobnosti člověka, který probíhá od narození do smrti. Každý z nás má mít možnost vzdělávat se v jakékoliv etapě života v souladu se svými potřebami, hodnotami a plány.

Cílem celoživotní výchovy a vzdělávání je podle Porubské a Határa (2009, s. 178) pomoci člověku rozvinout jeho talent a tím mu umožnit, aby realizoval svůj tvořivý potenciál. Celoživotní vzdělávání je všeobecnou a současně individuální hodnotou, díky které si lidé osvojí poznatky na celý život. Celý tento proces vyžaduje efektivní a racionální systém předávání a využívání informací, bez nichž nemůže probíhat „zdravá“ výchova a vzdělávání.

Celoživotní vzdělávání zahrnuje vzdělávání dětí a mládeže, které nazýváme počáteční vzdělávání a vzdělávání dospělých, což je etapa dalšího vzdělávání.

Pojem **celoživotní vzdělávání** se u nás i ve světě používá ve více významech, např. jako další vzdělávání, permanentní vzdělávání nebo kontinuální vzdělávání. Žádným z těchto termínů jej ale nelze plnohodnotně nahradit.

V odborné literatuře se často setkáváme s konceptem celoživotního vzdělávání, ale i konceptem celoživotního učení. Od roku 1996 se místo pojmu celoživotní vzdělávání zavádí **celoživotní učení.**

Celoživotní učení umožňuje získávat stejné kompetence různými cestami v průběhu života, podporuje flexibilní přechod mezi vzděláváním a zaměstnáním a je jedním z rozhodujících faktorů ovlivňujících kvalitu lidských zdrojů. Podle Palána a Langera (2008, s. 102) je zaměřeno na osobní rozvoj, posílení občanských i profesních funkcí člověka, soudržnosti společnosti, zvyšování zaměstnatelnosti a celkové prosperity společnosti.

Jak uvádí Bednaříková (2012a, s. 58), realizace celoživotního učení prostřednictvím formálního, neformálního a informálního učení umožňuje člověku získávat kvalifikace a kompetence kdykoli během života. Všechny tři jmenované kategorie jsou stejně důležité a mohou se v různých etapách života vhodně doplňovat, prolínat či navazovat jedna na druhou.

- **Formální vzdělávání** se realizuje ve vzdělávacích institucích, které poskytují určitý stupeň vzdělání (základní, střední, odborné a vysoké školy).
- **Neformální vzdělávání** se realizuje mimo formální vzdělávací systém (zájmové a kulturní vzdělávání, firemní vzdělávání. Bývá orientováno do různých oblastí a patří sem např. přednášky, kurzy, školení.
- **Informální učení** je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované. Jedná se o získávání poznatků z běžného života, komunikací s rodinou, přáteli, kolegy, ve volném čase.

Vzdělávání a vzdělání

Plamínek (2010, s. 18) charakterizuje **vzdělávání** jako záměrné, organizované učení, vedoucí k osvojování nových věcí. Je spojeno s určitými tematickými cíli a pravidly a rozšiřuje se jím potenciál člověka.

Vzdělávání je cílená kultivace znalostí a dovedností. Probíhá celý život s cílem změnit lidský kapitál. Znalosti můžeme definovat jako osvojené informace. Dle Armstronga (2015, s. 120) představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích, praktikách nebo postupech. Odborné znalosti mohou být vyjádřeny jako určité know-how. Dovednosti můžeme charakterizovat jako osobnostní dispozice a způsobilosti, které lidem umožňují provádět určité činnosti. Dovednosti se dále dělí na měkké (soft skills) a tvrdé (hard skills). Úroveň měkkých dovedností nelze jednoznačně změřit a lehce naučit. Jedná se např. o komunikační dovednosti, dovednosti z oblasti řízení a vedení lidí, odolnost vůči stresu, zdravé sebevědomí. Naproti tomu tvrdé dovednosti jsou měřitelné a dají se poměrně snadno naučit. Patří mezi ně např. technické dovednosti, obsluha strojů a zařízení, schopnost řídit auto (Průcha a Veteška, 2014, s. 234).

Vzdělávání a rozvoj, je podle Armstronga (2015, s. 144) příležitostí, která jedincům umožní osvojení znalostí a dovedností, které jsou potřebné k úspěšnému vykonávání pracovní činnosti a k rozvíjení vlastního potenciálu. Armstrong (2015, s. 336) dále uvádí, že mezi základní složky vzdělávání a rozvoje patří učení se, všeobecné vzdělávání, odborné vzdělávání (výcvik) a rozvoj.

- **Učení se** – je proces, při němž si jedinec osvojuje a rozvíjí znalosti, dovednosti, schopnosti, chování a postoje. Učení umožňuje změnu chování na základě zkušeností, stejně jako dalších formálnějších metod, které lidem pomáhají učit se a vzdělávat na pracovišti.
- **Všeobecné vzdělávání** – osvojování si znalostí, dovedností a schopností potřebných ve všech oblastech života.
- **Odborné vzdělávání (výcvik)** – systematické uplatňování formálních procesů, které lidem pomáhají osvojovat si znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné k uspokojivému vykonávání svěřené práce.
- **Rozvoj** – rozšiřování schopností nebo realizace potenciálu jedince s využitím nabízejících se příležitostí k učení se a vzdělávání.

Vzdělání můžeme definovat jako souhrn vědomostí, dovedností, postojů, názorů a schopností jichž se dosáhlo na základě výchovného procesu ve školách nebo různými formami sebevzdělávání.

Jak uvádí Novotný a kol. (2014, s. 117), vzdělání a vzdělávání je nutné podporovat v každém věku a je také jedním z předpokladů aktivního stárnutí. Vzdělání nám má zajistit

kvalifikaci pro výkon určité činnosti a kompetence k jejímu vykonávání. Vzdělávání má pomáhat zvyšovat adaptabilitu, má pozitivní vliv na zvládání sociálních i společenských změn, ale také má za úkol zabránit sociálnímu vyloučení.

Vzdělávání dospělých

Podle Bednaříkové (2012a, s. 55) se jedná o obecný pojem pro vzdělávání dospělé populace, které zahrnuje veškeré vzdělávací aktivity, realizované jako školní vzdělávání dospělých, další vzdělávání a vzdělávání seniorů.

Palán (2002, s. 21) popisuje **vzdělávání dospělých** jako celoživotní proces, při kterém se člověk neustále přizpůsobuje ekonomickým, společenským, kulturním a politickým změnám. Procesy socializace, enkulturace i personalizace jsou tudíž procesy permanentními. Vzdělávání dospělých je pouze subsystémem celoživotního učení.

Barták (2007, s. 10) chápe vzdělávání dospělých ve dvou rovinách, jako vzdělávací proces a vzdělávací systém.

- **Vzdělávací proces** - cílevědomé a systematické osvojování a upevňování schopností, znalostí a dovedností, postojů a návyků.
- **Vzdělávací systém** - organizované vzdělávací aktivity, které zvyšují, doplňují a rozvíjejí počáteční vzdělávání dospělých osob.

Další vzdělávání

Mužík (2012, s. 25) charakterizuje další vzdělávání jako navazující, pokračující vzdělávání, které následuje po ukončení určitého stupně vzdělání a také jako jednu z částí celoživotního učení. Mělo by sloužit k doplnění, rozšíření či prohloubení získaného vzdělání a jedná se o různé profesní nebo odborné vzdělávání.

Podle Vetešky a Tureckiové (2008, s. 21) se další vzdělávání zaměřuje na získání nejrůznějších vědomostí, dovedností a znalostí, které jedinec potřebuje ke svému uplatnění na trhu práce, ale i v osobním životě.

Palán (2002, s. 22) člení **další vzdělávání** na občanské, zájmové a další profesní vzdělávání.

- **Občanské vzdělávání** je zaměřeno na formování vědomí, občanských, politických, společenských a rodinných práv a povinností a způsobů, jak tyto cíle efektivně naplňovat.

- **Zájmové (sociokulturní) vzdělávání** reaguje na individuální potřeby a specifické zájmy dospělé populace, dotváří osobnost a pomáhá naplňovat jejich volný čas. Obsahová orientace je velmi široká, jedná se o sdružení různých zájmových organizací.
- **Další profesní vzdělávání** je určeno osobám, které ukončily řádné odborné vzdělávání v rámci počátečního vzdělávání s cílem udržovat soulad mezi nároky na výkon určité profese a kvalifikací jedince.

Podle Bartoňkové (2007, s. 13) má **další profesní vzdělávání** přímou vazbu na profesní zařazení a ekonomickou aktivitu dospělého člověka. Jedním z jeho cílů je, jak uvádí Mužík (2012, s. 25), vytvářet a udržovat soulad mezi subjektivní kvalifikací (kvalifikací pracovníka) a objektivní kvalifikací (kvalifikovaností práce).

Kvalifikace a profese

Palán (2002, s. 107) definuje **kvalifikaci** jako souhrn vědomostí, dovedností, zkušeností a návyků, které jsou nezbytné pro výkon určitého povolání nebo profese. Veteška (2016, s. 228) dále uvádí, že v českém edukačním prostředí je **kvalifikace** chápána jako soubor znalostí a dovedností, které jsou získané ve školském systému a následně rozvíjené dalším profesním vzděláváním a doplněné osobní a profesní zkušeností konkrétního jedince. Jednou získanou kvalifikaci nelze považovat za definitivní, ale je nutné ji zvyšovat, rozšiřovat a obnovovat v průběhu celého profesního života.

Kvalifikaci podle Mužíka (2004, s. 40) vytváří zejména kvalita školního vzdělání a profesní zkušenosti. Může být také chápána jako předpoklad k formování a rozvoji profesních kompetencí. Palán a Langer (2008, s. 57) definují **kompetence** jako soubor kvalifikací, znalostí a vědomostí. Jak dále uvádějí, stávají se nejen výrobní silou, ale pomáhají zvýšit konkurenceschopnost firmy. Proto mají zaměstnavatelé zájem o kvalifikované pracovníky a dále investují do jejich dalšího vzdělávání a profesního rozvoje.

Povoláním (profesí) Palán (2002, s. 162) rozumí společensky užitečné činnosti, vykonávané speciálně připravenými pracovníky, jejichž struktura je daná mírou dělby práce a které jsou realizovatelné na trhu práce.

Shrnutí první kapitoly

V první kapitole jsme představili odbornou literaturu, pomocí které jsme objasnili základní pojmy naší práce. Vymezili jsme si vztah dalšího profesního vzdělávání k andragogice. V následující kapitole se budeme věnovat dalšímu profesnímu vzdělávání, vysvětlíme jeho význam a popíšeme hlavní důvody, které dospělé jedince staršího věku vedou k dalšímu vzdělávání a naopak, co je v této oblasti omezuje.

2 DALŠÍ VZDĚLÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ

Díky dnešní moderní době a neustálému vývoji, který nás žene kupředu je celoživotní učení neoddělitelnou součástí celého našeho života a je považováno za nepřetržitý proces. Již dávno neplatí, že ukončením školní docházky končí proces vzdělávání. Pro většinu z nás se stává začátkem dalšího vzdělávání a dalšího profesního vzdělávání, proto by mělo být dostupné, kvalitní a efektivní. Lidé by se měli vzdělávat a vychovávat, protože právě vzdělání je jedním z hlavních prostředků zvyšování kulturního kapitálu. Požadavkem dnešní doby a výhodou u většiny zaměstnavatelů je profesní mobilita neboli schopnost jedince změnit pracovní pozici v zaměstnání či dokonce svoji kvalifikaci.

Úkol dalšího vzdělávání v rámci celoživotního učení řeší i některé evropské spisy. Evropská komise vydala v říjnu 2000 dokument s názvem Memorandum o celoživotním učení, který se touto problematikou zabývá.

Memorandum o celoživotním učení

Cílem tohoto dokumentu bylo zahájit celoevropskou debatu o účinné strategii pro uskutečňování celoživotního učení na individuální a institucionální úrovni a ve všech sférách veřejného a soukromého života. Memorandum o celoživotním učení (2000, s. 7) hovoří o učení jako o nekončící vzdělávací aktivitě, která může probíhat v kterékoliv etapě našeho života a zavádí pojem všeživotní (lifewide) učení.

Memorandum o celoživotním učení (2000, s. 9-16) definovalo šest klíčových myšlenek, jejichž cílem je jednat ve prospěch celoživotního učení.

Nové základní dovednosti pro všechny *– zaručit všeobecný a neustálý přístup k učení pro získávání a obnovování dovedností potřebných pro trvalou účast ve společnosti znalostí.*

Více investic do lidských zdrojů *– znatelně zvýšit míru investování do lidských zdrojů a vyjádřit tak prioritu nejvýznamnějšího bohatství Evropy – lidí.*

Inovace ve vyučování a učení *– s cílem vyvinout účinné metody vyučování a učení pro celoživotní učení a pro učení v celé šíři života.*

Oceňovat učení *– významně zlepšit způsoby pojímání a hodnocení účasti na učení a jeho výsledků zejména u neformálního a informálního učení.*

Přehodnotit poradenství *– zajistit, aby se každý mohl dostat ke kvalitním informacím a radám týkajícím se vzdělávacích možností a to v průběhu celého svého života a v celé Evropě.*

Přiblížit učení domovu *– poskytovat příležitosti k celoživotnímu učení co nejblíže k učícím se osobám, v jejich obcích a využívat přitom metod založených na informačních a komunikačních technologiích* (Memorandum o celoživotním učení, 2000).

Strategie celoživotního učení ČR

Další důležitý dokument, který k tématu celoživotního učení vydala Česká republika v roce 2007, je Strategie celoživotního učení. Jak uvádí tento dokument (2007, s. 5), základním předpokladem, vedoucím k dosažení úspěchu, je schopnost obyvatel obstát na neustále se měnícím trhu práce. Hlavní vizí celoživotního učení v ČR je snaha poskytnout všem skupinám populace příležitost k získávání a uznávání kvalifikací a zdokonalování kompetencí, které každý z nás potřebuje k uplatnění v pracovním, občanském i osobním životě (Strategie celoživotní učení, 2007, s. 52).

Jak je uvedeno v publikaci Průvodce dalším vzděláváním MŠMT (2009, s. 6), můžeme další vzdělávání právem považovat za efektivní nástroj, pomocí něhož je možné zlepšit ekonomické, sociální i environmentální podmínky v České republice a celkově podporovat rozvoj a růst společnosti.

Následující tabulka představuje benefity, které mohou získat uvedené subjekty (stát, zaměstnavatel a jedinec) z uplatnění konceptu celoživotního učení.

STÁT	ZAMĚSTNAVATEL	JEDINEC
✓ VYŠŠÍ ZAMĚSTNANOST ✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST ✓ ZNALOSTNĚ ORIENTOVANÁ EKONOMIKA ✓ PODPORA MOBILITY OBČANŮ ✓ ROVNÝ PŘÍSTUP ✓ ŠANCE PRO ZNEVÝHODNĚNÉ SKUPINY, MIGRANTY A NÍZKO-KVALIFIKOVANÉ	✓ KVALIFIKOVANÍ A MOTIVOVANÍ ZAMĚSTNANCI ✓ VYŠŠÍ KONKURENCESCHOPNOST ✓ RŮST PRODUKTIVITY PRÁCE ✓ MOŽNOST OVLIVNIT PROFIL KVALIFIKACE (NSK) ✓ LEPŠÍ IMAGE FIRMY	✓ MOŽNOST ZVÝŠIT A PROHLOUBIT KVALIFIKACI ✓ VYŠŠÍ ZAMĚSTNATELNOST ✓ ZLEPŠENÍ POSTAVENÍ NA TRHU PRÁCE, PODPORA MOBILITY ✓ MOTIVACE K OSOBNÍMU ROZVOJI ✓ ZVÝŠENÍ SOCIÁLNÍHO STATUSU ✓ ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ✓ ZMĚNA POSTOJE K CŽU ✓ MOTIVACE POKRAČOVAT V DV
ZMĚNA PŘÍSTUPU V MYŠLENÍ SPOLEČNOSTI SMĚREM KE KONCEPTU CELOŽIVOTNÍHO UČENÍ A POSKYTNUTÍ MOŽNOSTI UZNAT KVALIFIKACI ZÍSKANOU V PRŮBĚHU ŽIVOTA RŮZNÝMI CESTAMI.		

Obr. 1 Benefity z uplatnění konceptu celoživotního učení (MŠMT, 2010, s. 6).

2.1 Význam dalšího vzdělávání

O důležitosti dalšího vzdělávání dospělých ve všech fázích života již v dnešní pochybuje málokdo. Vystačit si s jednou získanou kvalifikací celý život není reálné. Faktorů, které ovlivňují přístup ke vzdělávání, neustále přibývá a lidé jsou nuceni rozšiřovat své vědomosti, aby našli uplatnění na trhu práce.

Mühlpachr (2004, s. 124-125) uvádí, že ve společnosti 21. století bude potřeba jenom polovina pracovních sil, které ale budou muset být dvakrát schopnější a vzdělanější, protože budou nuceni vyrábět třikrát více než v současnosti. Jedná se o trend, kterým se ubírá naše společnost a který vede k prosperitě a seberealizaci jednotlivců, ale i skupin. Nejdůležitější investicí pro budoucnost je vzdělávání celé společnosti.

Rozvoj lidských zdrojů je podle Palána a Langera (2008, s. 84) nutno chápat jako nezbytný předpoklad prosperity společnosti a její sociální stability. Mezi hlavní důvody, díky kterým se dospělé osoby účastní na dalším vzdělávání, patří zejména:

- Rozvoj vlastní osoby vedoucí k získání nových znalostí a dovedností, rozšíření nebo zvýšení kvalifikace.
- Udržení pracovního místa a zlepšení pozice ve společnosti a celkově na trhu práce.
- Získání dokladu o vzdělání, který je mnohdy důležitou formalitou k postupu na vyšší pracovní pozici.
- Požadavek zaměstnavatele na zvýšení kvalifikace, který je podmínkou setrvání na konkrétní pozici.
- Druhá šance pro lidi, kteří z nějakého důvodu nemohli získat vzdělání podle svých představ nebo o ně neměli zájem.

Beneš (2014, s. 161) uvádí, že účast na dalším vzdělávání je závislá mimo jiné také na věku a nedůvěra vůči starším zaměstnancům souvisí s jejich přístupem k němu. Lidé ve středním věku mohou mít jiný názor a přístup ke vzdělávání než osoby ve věkové skupině do 45 let. Je to hlavně z důvodu bilancování svého dosavadního života, kdy už mají většinou jasno, zda je čeká další kariéra nebo začíná období stagnace. Palán a Langer (2008, s. 91) potvrzují, že mezi nejdůležitější faktory, které mají vliv na další vzdělávání, patří motivace a věk. S přibývajícím věkem klesá zájem o učení a naopak nejochotněji se vzdělává nejmladší věková skupina dospělých.

Dle Mužíka (2012, s. 130-133) je další vzdělávání pro jedince, společnost i celé hospodářství nesporný. Považuje jej za velmi důležitou součást pracovního uplatnění a ohodnocení člověka v zaměstnání a celkovou vážnost ve společnosti. Firmy by se proto měly aktivně zapojovat, podporovat a motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání.

Z názorů výše citovaných autorů nám vyplývá, že o důležitosti dalšího vzdělávání pro jednotlivce, ale i celou naši společnost není pochyb. Záleží jen na přístupu a vůli každého z nás.

Jak jsme si již v kapitole 1.3 Základní pojmy vysvětlili, další vzdělávání dále členíme na občanské, zájmové a další profesní vzdělávání. Stěžejní oblastí naší práce je **další profesní vzdělávání,** kterým se budeme podrobněji zabývat v následující podkapitole. Vysvětlíme jeho úkol a smysl a vymezíme oblasti uplatňované v rámci rozvoje zaměstnanců ve firmách.

2.2 Další profesní vzdělávání

V současné době, kdy narůstá poptávka po vysoce kvalifikované pracovní síle, je další profesní vzdělávání velmi žádané. Pracovníků, kteří mohou nabídnout dostatečné znalosti a dovednosti je málo, proto je zvyšování kvalifikace nutností. Další profesní vzdělávání je účastníky většinou posuzováno v souvislosti s pracovní pozicí a jako možnost lepšího pracovního uplatnění. Zaměstnanci, ale i zaměstnavatelé již pochopili, že kvalifikovaní pracovníci jsou velkou devizou a výhodou na trhu práce.

Úkol a smysl dalšího profesního vzdělávání

Další profesní vzdělávání zahrnuje mimo jiné také firemní vzdělávání. Jak uvádí Bartoňková (2007, s. 12), jedná se o vzdělávací proces, který organizuje firma a může být interní (vzdělávání organizované ve vlastním školicím středisku nebo na pracovišti) nebo externí (vzdělávání mimo podnik na objednávku, organizované vzdělávací agenturou).

Mužík (2012, s. 86) uvádí, že k rozvíjení profesního potenciálu a schopností všech kategorií pracovníků slouží zejména podnikové vzdělávání, které vytváří předpoklady pro osvojení nových znalostí, formování dovedností a vznik nových pracovních návyků.

Podnikové (firemní) vzdělávání je podle Palána (2002, s. 157) systematický proces, jehož cílem je změna pracovního chování, znalostí a dovedností zaměstnanců a jehož výsledkem je snížení rozdílu mezi subjektivní a objektivní kvalifikací.

Jak uvádí Bartoňková (2007, s. 12-13) subjektivní kvalifikace je reálná pracovní způsobilost (soubor schopností, dovedností, návyků, zkušeností, postojů, které lidé získají během života a jsou schopni je využít pro výkon určité činnosti). Objektivní kvalifikací jsou nároky na výkon určité profese (soubor požadavků zaměstnavatele na kvalifikaci pracovníka, které vyplývají z náročnosti, charakteru a odbornosti práce.

Palán (2002, s. 160) vymezuje tři oblasti dalšího profesního vzdělávání, které jsou ve firmách uplatňovány v rámci rozvoje a vzdělávání pracovníků. Patří mezi ně kvalifikační vzdělávání, rekvalifikační vzdělávání a normativní školení.

- **Kvalifikační vzdělávání –** zahrnuje různé druhy vzdělávání vedoucí ke zvýšení nebo udržení kvalifikace (zvyšování, prohlubování, získávání, udržování, obnovování a rozšiřování kvalifikace, zaškolení a zaučení).
- **Rekvalifikační vzdělávání** – zahrnuje různé druhy rekvalifikací. Rekvalifikací se podle Zákona o zaměstnanosti 435/2004 Sb. rozumí získání nové kvalifikace a zvýšení, rozšíření nebo prohloubení dosavadní kvalifikace, včetně jejího udržování nebo obnovování.
- **Normativní školení** – jedná se o různé druhy odborné způsobilosti, které jsou nutné k výkonu vybraných povolání na základě určitého právního aktu (odborná způsobilost k provozování živností, zvláštní odborná způsobilost specializovaných pracovníků na úseku bezpečnosti práce, požární ochrany, technických zařízení).

Nelze jednoznačně posoudit a stanovit, zda je některá oblast vzdělávání důležitější. Záleží vždy na konkrétní osobě, pracovní pozici a klíčových potřebách. Všechny tři oblasti profesního vzdělávání lze aplikovat na zaměstnance v různých věkových kategoriích. Rozvíjet, zdokonalovat, rekvalifikovat i obnovovat kvalifikaci je možné v každém věku. Křivohlavý (2011, s. 19-20) uvádí, že s přibývajícím věkem se u dospělých osob mění psychické a fyzické vlastnosti, sociální potřeby, ale i činnosti, které jedinec vykonává. Všechny tyto faktory je nutné posuzovat a zohledňovat při výběru vhodných metod a forem vzdělávání a při samotné realizaci vzdělávací aktivity. Osoby, zapojené do vzdělávacích aktivit tento přístup jistě ocení, získají větší sebevědomí a zvýší se jejich zájem o případné další vzdělávání.

2.3 Další profesní vzdělávání jako příprava na stárnutí

Vzdělávání je důležitým celoživotním procesem a s přibývajícím věkem jedním z předpokladů aktivního stárnutí. Nutnost dalšího vzdělávání osob ve starším věku si uvědomuje i důležitý dokument, který nechala vypracovat vláda ČR pod názvem *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* (MPSV, 2012*).* Jedná se již o třetí dokument, jehož cílem je prosazovat politiku přípravy na stárnutí v České republice a navazuje na programy zpracovávané od roku 2003 do roku 2012. Obsahuje konkrétní opatření pro oblast vzdělávání a vyzdvihuje potřebu vytvářet programy, které by pomohly stárnoucím osobám zvládnout nároky moderní společnosti a naplnit jejich zájmy a potřeby.

Z pohledu Národního akčního plánu podporujícího pozitivní stárnutí (MPSV, 2012) bychom se měli v rámci celoživotního učení zaměřit na tři základní oblasti a věnovat jim patřičnou pozornost.

- **Příprava mladé populace na stárnutí** (úkolem je posílit mezigenerační solidaritu).
- **Vzdělávání starší populace pro uplatnění na trhu práce** (úkolem je zlepšit připravenost a ochotu déle se vzdělávat).
- **Vzdělávání starší populace pro uplatnění v občanském životě** (úkolem je zvýšit dostupnost kurzů dalšího vzdělávání mimo trh práce).

Dalším důležitým faktorem nejen ve starším věku je udržení pracovní kvalifikace zaměstnanců, které vyžaduje neustálé doplňování a rozšiřování znalostí a dovedností. Jak uvádí Novotný a kol. (2014, s. 80) odborná příprava, učení na pracovišti a různé druhy speciálních kurzů pomáhají starším pracovníkům zvyšovat a upevňovat jejich pracovní pozici. Nesmí se ovšem zapomínat na změny, které mohou celý proces učení výrazně ovlivňovat a vhodně celou akci naplánovat (např. strategii vzdělávání, pomůcky k výuce, časový rozvrh pro učení i odpočinek).

Dle Novotného a kol. (2014, s. 117) významnost vzdělávání zdůrazňují i provedené výzkumy, které zjistily, že existuje vzájemný pozitivní vztah mezi vzděláním a zdravím. Lidé s vyšším vzděláním shromažďují více informací o zdraví a zdravém životním stylu, což ovlivňuje i jejich přístup k sobě. Další pozitivní souvislost existuje mezi účastí na dalším vzdělávání a úrovní kompetencí. Neustále se prodlužuje doba, potřebná k získání potřebných kompetencí, ale na druhou stranu se zkracuje jejich životnost. Výzkum CVTS4

ukázal, že se účast na dalším vzdělávání podstatně snižuje s přibývajícím věkem. Účast osob starších 50 let je 32% a ve věkové kategorii 60 - 65 let 12%. Do budoucna lze předpokládat, že stárnoucí populace bude vzdělanější a bude ochotněji přistupovat k dalšímu vzdělávání. Proto je nezbytné starší generaci včas a správně motivovat, aby byla schopná fungovat a reagovat na měnící se podmínky a požadavky dnešního moderního trhu práce.

Shrnutí druhé kapitoly

V druhé kapitole jsme si objasnili úkol dalšího vzdělávání v rámci celoživotního učení. Seznámili jsme se s dokumenty, které se naší problematikou zabývají a snaží se předkládat návrhy k jejímu řešení. Objasnili jsme úkol a smysl dalšího profesního vzdělávání v souvislosti se stárnutím populace. V následující kapitole se budeme věnovat charakteristice cílové skupiny 50+ a jejich přístupu k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

3 DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ OSOB NAD 50 LET

Lidé nad 50 let patří v České republice již delší dobu k rizikové skupině, která je nejvíc ohrožena nezaměstnaností. Některé firmy tyto zaměstnance propouštějí z důvodu poklesu jejich výkonnosti nebo chybějící kvalifikaci, aniž by se snažily najít vhodnou alternativu a nabídnou jim adekvátní práci. Naštěstí převažují zaměstnavatelé, kteří mají o starší zaměstnance zájem. Uvědomují si jejich potenciál, který přispívá k efektivnímu fungování a konkurenceschopnosti organizace.

Jak uvádí Armstrong (2015, s. 580), organizace by měla mít zavedenou politiku rozvoje zaměstnanců, pomocí které by podporovala zvyšování jejich znalostí a dovedností. Cílem by měl být růst kariéry, vyšší potenciál a lepší uplatnění zaměstnanců v organizaci i mimo ni. Věk by v tomto případě neměl být překážkou, neboť rozvoj je přínosem pro každého.

3.1 Charakteristika cílové skupiny 50+

Současná generace padesátníků a padesátnic prožila větší část svého života v době totalitního režimu, který do jisté míry ovlivnil jejich způsob života i profesní kariéru. Doba studia, příprava na povolání a nástup do zaměstnání, ve kterém většina z nich setrvala spoustu let. Koncem devadesátých let přišlo masové propuštění, mnoho firem bylo zrušeno a generace, která neznala pojem nezaměstnanost, najednou pocítila, co je to strach ze ztráty zaměstnání. Získané zkušenosti, znalosti a dovednosti začaly být nedostačující a s nástupem moderních technologií přišel i požadavek učit se novým věcem. Mnozí zástupci této generace snášejí tyto podmínky velmi těžce, ale pokud chtějí uspět a udržet si zaměstnání, musí jít s dobou.

Starší lidé mohou na rozdíl od mladých nabídnout zkušenosti, strategie řešení problémů, specifické kompetence a potenciály, které Beneš (2014, s. 112) popisuje něco jako moudrost stáří. Vágnerová (2007, s. 253) dále uvádí, že úroveň vzdělání, získané znalosti a zkušenosti představují pozitivní a často kompenzačně významnou složku kognitivních kompetencí stárnoucího člověka. Vágnerová podobně jako Beneš uvádí, že souhrn těchto kompetencí můžeme označit jako moudrost.

Znalosti a zkušenosti zaměstnanců 50+ jsou podle názoru Bejtkovského (2013, s. 20) na různé úrovni a každá skupina osob (dělníci, THP, manažeři) vyžaduje rozdílný přístup a vedení. Proto je dobré, aby vedení firmy mělo pro své zaměstnance vytvořenou vhodnou strategii.

Stereotypy, mýty a předsudky o osobách 50+

Mezi nejčastější nevýhody, které jsou obecně připisovány lidem nad 50 let, patří jejich horší přizpůsobování se novým požadavkům, pomalejší pracovní tempo a malý zájem o vzdělávání. Vágnerová (2007, s. 254) uvádí, že tento názor nelze zobecňovat, jelikož individuální rozdíly mezi jednotlivci mohou být značné. Osvojování nových znalostí a dovedností je velmi dobře možné i v tomto věku, ale je potřeba přizpůsobit charakter procesu učení. Starší lidé nepovažují další rozvoj za nezbytný a spokojí se většinou s tím, co se v průběhu života naučili. Vzdělávání hodnotí jako něco navíc a vždy záleží na způsobu motivace a důvodu kvůli, kterému je jedinec ochoten se něco nového naučit.

Bejtkovský (2013, s. 23), ve své monografii předkládá výsledky studií *Mýty o zaměstnancích 50+*, které se snaží jejich aktéři vyvrátit. Mezi obecně známé názory na starší zaměstnance, které se napříč společností veřejně šíří, patří například: neochota a nepřizpůsobivost změnit zažitý systém, menší produktivita, flexibilita a kreativita, ztrátovost pro organizaci (vyšší nároky na zaměstnanecké výhody a vyšší nemocnost). Velmi často také slýcháme verzi, že starší pracovníci zabírají místo mladším osobám, které díky tomu nemohou získat práci. Všechny výše uvedené příklady se jeví jako krátkozraké a neměly by zvítězit nad zdravým rozumem. Vedoucí představitelé organizací by měli projevit snahu a zájem s těmito zaměstnanci pracovat, vzájemně komunikovat a respektovat jejich zkušenosti.

V rozporu s uvedenými názory a předsudky se mnoho starších osob dále vzdělává a zvyšuje svoji kvalifikaci, sleduje nové trendy ve svém oboru a umí používat nejmodernější technologie. Záleží jen na odhodlání a následném rozhodnutí, které je startem k novým vědomostem.

3.2 Činitelé ovlivňující vzdělávání osob 50+

Z výzkumů vyplývá, že účast na dalším vzdělávání dospělých ovlivňuje několik faktorů, které mají s přibývajícím věkem i vyšší intenzitu. Můžeme mezi ně zařadit například společenské klima, okolní vztahy, životní situace a charakteristiku osobnosti.

Jak uvádí Vágnerová (2007, s. 233-234) mezi 50 – 60 rokem života dochází k zásadním změnám v postoji k okolnímu světu, k jiným lidem, i k vlastnímu chování a jednání.

Stárnutí mění postoj ke světu – lidé dávají přednost stereotypu, který lépe zvládají, protože jim dává pocit jistoty. Ztrácí zájem o zvídavost a nové zkušenosti.

Stárnutí mění postoj k jiným lidem – dochází ke změnám vztahů a chování k jiným osobám, protože starší lidé mají jiné priority než mladí. Otevřenost a schopnost projevovat sympatie se snižuje, mění se potřeba navazovat nové vztahy.

Stárnutí mění postoj k sobě samému i k vlastnímu jednání – výkonnost a fyzická atraktivita již nejsou prioritou, mění se myšlení a způsob uvažování, kladou důraz na jiné vlastnosti a vztahy.

Důležitou roli ve vzdělávání starších osob hrají zejména **postoje zaměstnavatelů** a jejich snaha udržet zaměstnance v takové formě, aby byli schopni svoji práci nadále kvalitně a zodpovědně vykonávat. Velký význam má mimo jiné i **motivace**, která je hnacím motorem těchto lidí. Se vzděláváním dospělé populace obecně souvisí také **bariéry**, které podle Rabušicové a Rabušice (2008, s. 105) mohou být osobnostní a situační.

- **Osobnostní** (vnitřní) – upřednostnění tradičního modelu vzdělávání v mladém věku, vlastní přesvědčení o dostatečnosti znalostí, nezájem o vlastní rozvoj, špatné zkušenosti z předchozího studia.
- **Situační** (vnější) – nízká motivace.

Při vzdělávání dospělých osob mohou nastat situace, které jsou zdrojem zátěže a lze je vnímat jako překážku či zábranu v učení. Nejen mezi staršími osobami existují podle Beneše (2014, s. 111) rozdíly ve schopnostech, dovednostech, zájmech a potřebách. Tyto odlišnosti jsou závislé na daných životních situacích jako je např. zdraví, vzdělání, materiální a finanční zajištění. Také Bednaříková (2012b, s. 21) uvádí, že existují bariéry, které negativně ovlivňují průběh a výsledky učení dospělých všech věkových kategorií. Jedná se o psychologické, pedagogické a organizační bariéry.

- **Psychologické bariéry** – nedostatečná motivace, nedostatek vytrvalosti, nestálost osobnosti, strach z neúspěchu.
- **Pedagogické bariéry** – špatná kvalita výuky, nedostatky v osobnosti vzdělavatele, způsob zkoušení a hodnocení.
- **Organizační bariéry** – nedostatečné informace o vzdělávací akci, finanční zdroje, rodinné problémy.

S přibývajícím věkem mohou tyto zábrany nabírat na intenzitě, a proto je důležité jim předcházet, případně se z nich v budoucnu poučit a následně vyvarovat.

Některé další důvody, které obecně brání dospělým osobám v účasti na dalším vzdělávání, uvádí ve svém výzkumu Rabušicová a Rabušic (2008, s. 105). Patří mezi mě např. nedostatek finančních prostředků, pracovní vytíženost jedinců a jejich přesvědčení o nepotřebnosti se dále vzdělávat.

V další podkapitole přiblížíme možné návrhy řešení, které mohou být užitečné jak pro osoby, které mají potřebu se dále vzdělávat, tak i pro zaměstnavatele, kteří chtějí zvýšit konkurenceschopnost firmy na trhu práce.

3.3 Podpora vzdělávání a rozvoje osob 50+

Zákoník práce 262/2006 Sb., § 230 odstavec 2 uvádí, že každý zaměstnanec je povinen prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnanci účast na školení a studiu, nebo jiných formách přípravy k prohloubení jeho kvalifikace, popřípadě na zaměstnanci požadovat, aby prohlubování kvalifikace absolvoval i u jiné právnické nebo fyzické osoby. Účast na školení lze považovat za výkon práce a zaměstnanci za něj náleží mzda.

Pro zvýšení konkurenceschopnosti a rozšíření své činnosti musí zaměstnavatelé disponovat kvalifikovanou pracovní silou, a proto je další vzdělávání zaměstnanců nezbytnou a důležitou součástí personální politiky firmy.

Často zmiňovaným důvodem neúčasti na dalším vzdělávání jsou finance. Může se jednat o oboustranný nedostatek, který je jak na straně zaměstnance, tak i na straně zaměstnavatele. Jednou z možností, jak pomoci zaměstnavatelům snížit náklady na zvyšování, obnovování a rozšiřování kvalifikace stávajících i budoucích zaměstnanců, je čerpání dotací z Evropského sociálního fondu (dále jen ESF).

Na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) jsou k dispozici aktuální projekty spolufinancované z ESF, které se v jednotlivých programových obdobích zaměřují na různé cílové skupiny, podle požadavků a vývoje trhu práce. Mezi úspěšné projekty, které podporují zaměstnance nad 50 let, patří například Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II a Generační tandem – podpora generační výměny.

Oba zmíněné projekty realizuje Úřad práce České republiky na základě § 106 zákona 435/2006 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů. Jsou spolufinancovány

z ESF konkrétně z Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu České republiky.

Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II

Jedním z projektů, který je určen pro zaměstnavatele a jejich zaměstnance a motivuje firmy, které do vzdělávání zapojí osoby 54+ je Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II (dále jen POVEZ II). Podmínky pro účastníky, kteří mají o tento druh podpory zájem, zveřejňuje Úřad práce ČR na svých webových stránkách.

Cílem projektu je pomoci zaměstnavatelům s odborným vzděláváním stávajících i nově přijímaných zaměstnanců tak, aby byli schopni pružně reagovat na neustále se měnící podmínky a požadavky na trhu práce.

Projekt řeší následující dva problémy:

- nesoulad mezi dovednostmi a kvalifikačními předpoklady nabízenými a požadovanými, tedy nedostatečnou flexibilitu pracovní síly,
- neochotu zaměstnavatelů investovat do vzdělávání vlastních zaměstnanců.

Ve prospěch zvyšování odborného růstu a rozšiřování kvalifikace pracovníků mohou zaměstnavatelé získat finanční příspěvky, které pokryjí procentní náklady na vzdělávací aktivitu a mzdové náklady za dobu účasti zaměstnanců na odborném rozvoji. (MPSV, 2016)

Dalším možným řešením, je vychovat si své budoucí zaměstnance sami. V následující části představíme možnosti, které se úspěšně rozvíjí a mohou být řešením, jak namotivovat starší zaměstnance k aktivnímu pracovnímu přístupu a rozvoji. Přínosem těchto projektů je podpora a zvýšení sebedůvěry starších pracovníků, ale i zajištění chybějící kvalifikované pracovní síly do budoucna.

Generační tandem – podpora generační výměny

Možností, jak využít znalosti a schopnosti starších zaměstnanců je projekt Generační tandem. Projekt je zaměřen na zajištění generační výměny a podporu mezigenerační solidarity na trhu práce. Cílovou skupinou jsou pracovníci v předdůchodovém věku, kteří předávají své znalosti a zkušenosti osobám nově vstupujícím na trh práce, kterými mohou být např. absolventi nebo osoby vracející se zpět do zaměstnání např. po rodičovské dovolené, dlouhodobé nemoci, nezaměstnanosti.

Cílem projektu je finanční podpora zaměstnavatelů v podobě příspěvku na stávajícího zaměstnance, která umožní setrvání starších osob v zaměstnání. Dalším cílem je prostřednictvím mezigeneračního přenosu pracovních zkušeností pomoci mladším zaměstnancům s jejich zapracováním, a to i za pomoci investic do jejich vzdělání a dalšího rozvoje. (MPSV, 2016)

Odborné praxe (Mentoři a lektoři)

Odborné znalosti a praktické zkušenosti starších pracovníků je možné ve firmě předávat dál i formou odborné praxe. Mezi vhodné způsoby, pro které je možné využít starší pracovníky, patří například mentorování. Mentorem se může podle Palána a Langera (2008, s. 158) stát dlouholetý pracovník, který disponuje potřebnými kompetencemi a je schopen a ochoten je předávat dál. Tento způsob zaučování by měl fungovat ve stylu dobrovolnosti, neboť nelze nikomu přikázat, aby své znalosti a dovednosti poskytoval dalším lidem. Podle Hroníka (2007, s. 105) se mentorem může stát zkušený, zralý pracovník organizace, který jde příkladem, radí a poskytuje hotové informace. Také Bejtkovský (2013, s. 18) uvádí, že právě zkušení pracovníci z řad zaměstnanců věkové kategorie 50+ mohou pro firmu být velkým přínosem při zaškolování nováčků.

Mentorování je podle Palána (2002) a Armstronga (2015, s. 361) jedna z metod, která podporuje vzdělávání na pracovišti a patří mezi vhodné způsoby osvojování konkrétních znalostí a dovedností potřebných k práci. Jedná se o neformální a individualizované vzdělávání neboli vzdělávání podle potřeb, možností a stávající úrovně vzdělávaného. Mentor se snaží sladit tempo výuky s intelektovými a časovými možnostmi mentorovaného. Veteška (2016, s. 190) chápe mentoring jako učení podporou a poradenstvím, přičemž je velmi důležitá motivace.

Shrnutí třetí kapitoly

Třetí kapitola se věnovala cílové skupině 50+ a jejich přístupu k dalšímu vzdělávání a rozvoji. Zmínili jsme pozitivní i negativní faktory, které ovlivňují jejich přístup k dalšímu profesnímu vzdělávání. Popsali jsme projekty, které jsou možným řešením vedoucím k podpoře vzdělávání a rozvoje naší cílové skupiny. Následující praktická část nám předkládá empirický výzkum řešené problematiky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 METODOLOGIE VÝZKUMU

V teoretické části bakalářské práce jsme se zabývali významem celoživotního vzdělávání a charakteristikou dalšího profesního vzdělávání. Popsali jsme hlavní důvody, díky kterým se osoby starší 50 let dále vzdělávají, případně nevzdělávají. Praktickou část práce jsme orientovali kvalitativně s cílem zjistit názory personalistů na tuto problematiku. Při realizaci výzkumu jsme vycházeli z knihy *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace* (Hendl, 2005) a *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* (Švaříček, Šeďová, 2007).

4.1 Výzkumný cíl a výzkumný problém

Naší zvolenou metodou je kvalitativní metodologický přístup, jehož podstatou je podle Švaříčka a Šeďové (2007, s. 24-25) detailně prozkoumat určitý jev, s cílem získat maximální množství nových informací. Logika našeho výzkumu je induktivní a výstupem je formulování nové hypotézy či teorie. Vzniklé teorie však nelze zobecňovat a jsou platné pouze pro náš výzkumný vzorek.

Oblast dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců starších 50 let jsme zvolili z důvodu aktuálnosti tématu. Je velmi důležité se tímto „problémem“ dnešní doby zabývat a hledat nástroje a postupy k efektivnímu řešení. Stárnoucí zaměstnanci si zaslouží péči, pomoc a podporu nejen od svých zaměstnavatelů, ale celkově od společnosti i státu.

Hlavním výzkumným cílem naší práce, je zjistit názory personalistů firem na přístup a ochotu zaměstnanců nad 50 let se dále profesně vzdělávat a rozvíjet.

V návaznosti na hlavní výzkumný cíl jsme si stanovili dílčí výzkumné cíle, pomocí kterých chceme zjistit:

- co má vliv na plánování vzdělávání a co ovlivňuje další vzdělávání,
- jak firmy přistupují ke starším zaměstnancům,
- jaká je efektivita investic do dalšího vzdělávání u starších zaměstnanců,
- jaké benefity poskytují firmy svým zaměstnancům,
- jak firmy přistupují k projektům na podporu vzdělávání.

4.2 Výzkumné otázky

Jak uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 69) jádrem každého výzkumu jsou výzkumné otázky. Mají za úkol splnit dvě funkce: nasměrovat výzkum tak, aby výsledky odpovídaly

stanoveným cílům a nasměrovat výzkumníka na správnou cestu. Musí být v souladu se stanovenými cíli a výzkumným problémem.

Hlavní výzkumná otázka zní:

Jaký význam přikládáte dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců 50+?

Dílčí (specifické) výzkumné otázky:

1. *Jakým způsobem vytváříte plán vzdělávání?*
2. *Jak vnímáte pracovníky ve věkové kategorii 50+ a jakým způsobem s nimi pracujete? (např. specifické potřeby)*
3. *Jaký význam má pro firmu vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+? Váš názor na investice do jejich dalšího vzdělávání.*
4. *Jak přistupují zaměstnanci 50+ k dalšímu vzdělávání (dělník, THP, manažer)?*
5. *Jakým způsobem motivujete pracovníky 50+ k dalšímu vzdělávání (benefity)?*
6. *Jaký je Váš názor na projekty Evropského sociálního fondu na podporu vzdělávání (výhody, nevýhody, přínos pro 50+)?*

4.3 Výzkumná strategie

Od kvalitativního výzkumu očekáváme získání nových originálních informací a poznatků. Díky poskytnutým rozhovorům získáme hlubší vhled do zkoumané problematiky, byť názory a postoje budou subjektivního charakteru a nelze je zobecnit na celou populaci. Zvolená výzkumná metoda a její následné zpracování i vyhodnocení, je náročnější na čas, ale k prozkoumání naší problematiky a získání potřebných informací, se nám jeví jako vhodnější a proto jsme jí dali přednost.

Hendl (2005, s. 50) popisuje, že práci kvalitativního výzkumníka je možné přirovnat k činnosti detektiva, který vyhledává a analyzuje informace, setkává se s novými lidmi, následně znovu vše vyhodnocuje a vytváří závěry, které mu pomohou odpovědět na jeho výzkumné otázky.

Věříme, že díky našemu výzkumu získáme jedinečné odpovědi přímo od lidí, kteří se v dané oblasti pohybují a odhalíme postoje a pohledy, které by z dotazníkového šetření nevzešly.

4.4 Výzkumný soubor

Výzkumný soubor tvoří zástupci pěti výrobních společností olomouckého kraje, které jsme si vytipovali a následně oslovili na základě znalosti předmětu podnikání a firemní kultury. Díky profesní spolupráci jsme měli k dispozici mailové kontakty na personalisty firem, což nám ulehčilo práci s jejich hledáním. Zvolili jsme metodu záměrného výběru, a jak uvádí Hendl (2005, s. 151), pro výběr výzkumného vzorku si musíme předem stanovit kritéria, podle kterých budeme postupovat.

Účastníky výzkumu jsme vybírali podle následujících kritérií:

- ***Je zaměstnán ve středně velké nebo velké výrobní firmě***

Velikost firmy je pro nás důležitá z důvodu strategického plánování a zavedeného systému řízení a rozvoje lidských zdrojů. Ve většině těchto typů firem funguje personální oddělení s jedním či více pracovníky, kteří jsou kompetentní v této oblasti a měli by být schopni nám kvalifikovaně poskytnout požadované informace. Středně velké firmy zaměstnávají 50 – 250 zaměstnanců, velké firmy nad 250 zaměstnanců. Zaměření firmy na oblast výroby jsme zvolili z důvodu shodných parametrů a požadavků na pracovníky (dělnické a technické pozice).

- ***Pracuje na pozici personalisty nebo plní obdobnou funkci ve firmě***

Námi oslovené velké firmy a dvě střední firmy tuto podmínku splnily, protože mají fungující personální oddělení s kvalifikovanými odborníky. V případě jedné střední firmy jsme o rozhovor požádali klíčové pracovníky, kteří zabezpečují odborné vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců.

- ***Firma zaměstnává minimálně 15% osob nad 50 let***

Abychom získali relevantní informace k našemu tématu, je pro nás důležité, aby poměr zaměstnanců napříč věkovou kohortou byl vyvážený. Proto jsme se v dalším kritériu zaměřili na věk pracovníků vybraných firem. Provedli jsme průzkum, který by nám ověřil vhodnost nastaveného kritéria. Zjistili jsme, že námi oslovené firmy zaměstnávají průměrně 15% osob nad 50 let. Na základě tohoto zjištění jsme si nastavili poslední kritérium.

4.5 Metoda sběru dat

Data potřebná k našemu výzkumu jsme získali metodou hloubkového polostrukturovaného rozhovoru. Jak uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 159 - 160) pomocí této metody lze zkoumat členy určitého prostředí nebo skupiny s cílem porozumět a pochopit jejich jednání. Výpovědi získané díky hloubkovému rozhovoru jsou k dispozici v jejich přirozené podobě, což patří k základnímu principu kvalitativního výzkumu.

4.6 Realizace výzkumu

Rozhovory probíhaly v průběhu měsíců ledna a února 2017 se zástupci organizací, kteří pracují na pozicích personalistů nebo se starají o vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

První oslovení potenciálních účastníků našeho výzkumného šetření probíhalo elektronicky, kdy jsme je na základě představení a popsání tématu a cíle výzkumu požádali o spolupráci. Oslovili jsme pět firem, o kterých jsme měli informace, že splňují námi stanovená kritéria. Souhlas majitele firmy s návštěvou personálního oddělení a poskytnutím informací k naší práci byl nutný pouze v jednom případě. Další detaily, týkající se termínu, času a místa setkání jsme řešili operativně formou telefonického rozhovoru.

Všechny rozhovory probíhaly v konkrétní organizaci, přímo na pracovišti osloveného pracovníka. Před zahájením rozhovoru jsme respondenty seznámili s průběhem našeho výzkumu, ujistili je o naprosté anonymitě a požádali je o souhlas s nahráváním na diktafon. Hendl (2005, s. 155) uvádí, že informovaný souhlas může být aktivní, u něhož je nutný podpis dokumentu a pasivní, jenž nevyžaduje podpis. V našem případě byl od všech oslovených respondentů udělen pasivní souhlas. Dále jsme je ujistili, že mohou kdykoli svoji účast v projektu ukončit. Jednotlivé rozhovory trvaly průměrně 60 minut.

Jak uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 163-169), je vhodné si stanovený čas rozplánovat na tři základní části:

1. **Úvodní fáze** (10-20 minut), kdy výzkumník představí sebe a svůj projekt, znovu ujistí respondenta o anonymitě a pořádá o souhlas k nahrávání rozhovoru.
2. **Hlavní fáze** (30-40 minut), představuje jádro výzkumu kdy pomocí hlavní výzkumné otázky a dílčích otázek výzkumník povzbuzuje jedince a získává jejich názory na zkoumanou problematiku.

3. **Ukončovací fáze** (5-10 minut), kdy výzkumník pozvolna ukončí rozhovor, případně podá informace o dalším postupu. Vhodné je opakované zdůraznění anonymity.

Seznam respondentů, které jsme vybrali podle předem stanovených kritérií popsaných v kapitole 4.4, je zpracován v tabulce č. 1. Z důvodu zachování anonymity zde nejsou uváděna jména ani název firmy. Respondenti souhlasili, že budou označeni písmenem a číslem. S uvedením věku, pracovní pozice a délky praxe neměli problém.

Tab. 1 Výzkumný soubor (vlastní zpracování)

Respon-dent	Věk	Pracovní pozice	Délka praxe	Velikost podniku	Počet zaměstnanců celkem / 50+
R1	44	Business partner pro vzdělávání a rozvoj	10 let	velká	2341 / 386
R2	33 42	Asistentka Prokurista	2 roky 9 let	střední	67 / 13
R3	35	Specialista vzdělávání a náboru	6 let	velká	309 / 102
R4	29	Vedoucí personálního oddělení	1 rok	střední	91 / 15
R5	45	Personalista	5 let	střední	62 / 12

Rozhovory s respondenty

První rozhovor s respondentem R1 probíhal ve firmě, která se zabývá výrobou optických a fotografických přístrojů a podle počtu zaměstnanců patří mezi velké. Podíl osob 50+ k celkovému počtu zaměstnanců firmy tvoří 16,5%. Oslovili jsme pracovníka, který ve firmě působí již 10 let na pozici Business partner pro vzdělávání a rozvoj. Dlouholeté zkušenosti s prací v oblasti řízení lidských zdrojů se potvrdily i v odpovědích a názorech na zkoumanou problematiku. Velmi ochotně nám odpovídal na otázky a poskytl i příklady z praxe, na základě kterých se firma snaží motivovat zaměstnance a budovat svůj potenciál.

Respondenti R2 jsou zaměstnanci středně velké firmy zabývající se strojírenskou výrobou se zaměřením na svařování. Podíl osob 50+ k celkovému počtu zaměstnanců firmy tvoří 19%. U našeho rozhovoru byla přítomna asistentka, která se zároveň stará o další vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a prokurista společnosti, který ve firmě působí od jejího vzniku a zároveň vykonává již 9 let funkci svařovacího dozoru. Poskytnuté informace byly díky dvěma respondentům velmi rozsáhlé. Z odpovědí bylo patrné, že základním kapitálem firmy jsou kvalifikovaní pracovníci na dělnických pozicích. Ze strany vedení je jim věnována velká pozornost a péče.

Respondent R3 je zaměstnán ve velké strojírenské firmě. Podíl osob 50+ k celkovému počtu zaměstnanců firmy tvoří 33%. Prvotní odpověď na naši mailovou žádost nebyla jednoznačná. Vedení firmy se vyjádřilo, že neví, zda má co nabídnout a zda vůbec chtějí nějaké informace poskytnout. Nechali si čas na rozmyšlenou, ale konečné rozhodnutí bylo kladné a rozhovor se uskutečnil. Specialista vzdělávání a náboru působí ve firmě na této pozici 6 let. Při osobním setkání byla cítit mírná nervozita a rozhovor neprobíhal tak hladce jako předchozí dva, ale poskytnuté informace splnily svůj účel.

Respondent R4 patří mezi nejmladší účastníky našeho výzkumu a také disponuje nejkratší praxí na požadované pozici. Zpočátku jsme to považovali za mírný handicap, ale opak byl pravdou. Přehled a znalosti, ale hlavně chuť a elán změnit věci k lepšímu, byly cítit z každé odpovědi. Strojírenská firma, ve které pracuje jako vedoucí personálního oddělení, vzešla z rodinné firmy a v tomto duchu také pokračuje. Motto, které prosazuje a na základě kterého se snaží stmelit firmu, zní: „Komunikace na prvním místě.“ Podíl osob 50+ k celkovému počtu zaměstnanců firmy tvoří 16,5%.

Respondent R5 pracuje ve výrobní firmě střední velikosti, která se zabývá výrobou kovových konstrukcí pro stavebnictví. Na pozici personalisty pracuje již 5 let. Podíl osob 50+ k celkovému počtu zaměstnanců firmy tvoří 19%. Rozhovor probíhal v příjemné atmosféře a všechny otázky byly ochotně zodpovězeny. Z odpovědí bylo patrné, že daná problematika není pro firmu cizí a snaží se hledat cestu ke zlepšení.

Rozhovory s odpovědnými osobami organizací probíhaly v rozmezí ledna a února 2017, na základě důsledného naplánování a s dostatečným časovým odstupem. Čas mezi jednotlivými rozhovory jsme si vyčlenili k přepisu záznamu tak, aby transkripce proběhla v co nejkratší době.

Transkripce dat

Získaná data jsme si z diktafonu převedli do počítače a provedli doslovný ruční přepis. Opakovaný poslech nám posloužil ke kontrole již napsaného textu, případně k jeho doplnění. Při práci s ručně psaným textem jsme zjistili, že bude praktičtější přepsat rozhovory do textového editoru MS Word. Po zpracování všech rozhovorů výše uvedeným způsobem jsme přistoupili k analýze získaných dat, kterou jsme prováděli pomocí otevřeného kódování. Podrobnou analýzou získaných dat se budeme detailně zaobírat v následující kapitole.

5 ANALÝZA ÚDAJŮ

K analýze údajů, získaných z rozhovorů s jednotlivými účastníky, jsme zvolili otevřené kódování. Jak uvádí Švaříček a Šeďová (2007, s. 211 - 220) při otevřeném kódování postupujeme tak, že analyzovaný text nejprve rozdělíme na jednotky, kterými mohou být slova, věty nebo celé odstavce. Doporučují nevytvářet jednotky formálně, ale podle významu, tudíž se jednotkou stává různě velký významový celek. Těmto jednotkám následně přidělíme kódy, které postupně seskupujeme podle podobnosti, či vnitřní souvislosti a následně podřazujeme různým kategoriím.

Kódování textu jsme prováděli ručně, metodou papír a tužka. Přepsané záznamy rozhovorů jsme si opakovaně procházeli, rozfázovali podle logických souvislostí, které jsme si barevně označili a vytvořili kódy. Námi stanovené kódy jsme rozdělili podle podobnosti, vzájemné souvislosti a významu. Z kódů jsme si vytvořili 5 kategorií, kterými se budeme podrobněji zabývat v následujících podkapitolách.

Tab. 2 Schéma kategorií a kódů (vlastní zpracování)

	Kategorie	Kódy
1	„Co se v mládí naučíš“	Potřeba, priorita, efektivita, přístup, možnost změny, komunikace, nedostatek odborníků, problém doby, nestálost mládí.
2	„Učíme se po celý život“	Povinnost ze zákona, věk nerozhoduje, odbornost, potřeba, účelnost investic, šance k postupu, zastupitelnost, fluktuace, priorita.
3	„Zkušenosti k nezaplacení“	Přínos pro firmu, správná motivace, moudrost stáří, sebeuplatnění, posílení sebevědomí, problém doby, prosociální přístup, loajalita.
4	„Vzdělávání otevírá dveře“	Šance k postupu, zastupitelnost, kvalifikace, vyšší plat, víme proč, potřeba, věk nehraje roli, investice, efektivita, přínos.
5	„Čas je proti nám“	Časová bariéra, časový bonus, motivace, stárnutí populace, negativní postoj, rezignace.

5.1 „Co se v mládí naučíš“

Kódy: potřeba, priorita, efektivita, přístup, možnost změny, komunikace, nedostatek odborníků, problém doby, nestálost mládí.

Výrobní firmy řeší v poslední době problémy s nedostatkem mladé kvalifikované pracovní síly. Existují profese, zejména dělnické, ve kterých pracuje převážná část starších zaměstnanců. Jedná se o odborníky ve svém oboru, ale je velmi alarmující, že postupem času je nebude mít kdo nahradit.

R1: *Naše firma pociťuje dopad toho, že se zrušily nebo upadly učňovské obory. Teď je problém najít dobré lidi a v podstatě berete všechny. Kolos vzdělávacího procesu je strašně pomalý nebo spíš pomalu reagující na změny a aktuální potřeby. Mladí lidé nemají o tyto obory zájem, neboť image, které media vytváří, vůbec nelichotí dělnickým pozicím.*

Obdobný problém řeší i další firma, jejíž zástupce uvedl, že již delší dobu pociťují nedostatek specialistů v hlavním oboru jejich podnikání. Dělnické profese nejsou pro mladé lidi atraktivním povoláním.

R2: *Bohužel na trhu práce je situace se svářeči taková, jaká je, máme problém s tím, že chlapi stárnou a svoji práci musí dělat až do důchodu, protože je nemá nahradit. Naše školství není podle mého názoru zařízené, aby vychovalo klasické zaměstnance.*

Právě profese jako svářeč, zámečník, obráběč, velmi často vykonávají pracovníci starší 50 let. V tomto oboru se vyučili a díky letité praxi a dalšímu profesnímu vzdělávání jsou právem považováni za odborníky. Často jsou to právě oni, kdo zaučuje nováčky ve výrobě.

R2: Je to docela problém vychovat si hotového zaměstnance. Ale pokud nechce, je to marná práce a zbytečná investice, protože ten člověk se touto prací nikdy živit nebude.

Z výpovědí respondentů vyplývá, že další profesní vzdělávání firmám částečně pomáhá vyřešit problém s nedostatkem odborníků. Shodují se v názoru, že se jedná o náročný a dlouhodobý proces, který ale zdaleka nenahradí vše. Pro zaměstnavatele je výhodou, pokud dotyčný uchazeč disponuje potřebnou kvalifikací a nemusí jej vzdělávat od základů, ale pouze se doškolí.

R2: *Náš obor je velmi specifický, takže když přijdou noví lidi, jsou to naprostí laici a musí se proškolit a zapracovat, což nějakou dobu trvá. Ne vždy to klapne, mnozí po krátké době odchází jinam, protože nezvládnou požadavky a náročnost práce.*

R1: *Z důvodu stárnutí nám začíná chybět kvalifikovaná pracovní síla a jen vzdělávacími kurzy to nedohoníme.*

R1 dále dodává: *Všechno je na přístupu člověka, pokud přistupuje pasivně už při náboru, musíme zvažovat pro a proti. Hlavně u pracovníků, kteří pokud nemají potřebnou kvalifikaci, stojí firmu spoustu peněz a času. ... je jedno, jestli je jim nad 50 nebo je to mladý člověk.*

R3: *Velmi přínosné je, pokud hledáme např. svářeče, aby vlastnil minimálně základní metodu, protože nemusíme investovat do základů. V tomto se nám osvědčili starší pracovníci nad 50 let, kteří tato osvědčení mají.*

Firmy si již uvědomily, že nedostatek odborníků jim může za pár let způsobit kolaps ve výrobě a proto investují nemalé peníze a vychovávají si své budoucí zaměstnance sami. Vědí, že základem je kvalitní počáteční vzdělání, na kterém se dá mnohem lépe stavět. Mnozí spolupracují s učňovskými středisky i technickými školami a formou stipendií, nabídek brigád i možné budoucí práce se snaží studenty motivovat. Z jejich přístupu je poznat, že staví lidské zdroje na první místo a posuzují je jako nejdůležitější zdroj práce a úspěchu firmy. Myšlenkou, že nejcennějším aktivem institucí 21. století budou její kvalifikovaní a produktivní pracovníci, se ve své knize zabývá i Drucker (2001, s. 129).

R1: *Školám nabízíme stipendijní programy a vybíráme si šikovné studenty, kteří chtějí něco dělat. Mají možnost u nás získat praxi a v budoucnu i trvalý pracovní poměr. Pár takových pracovníků jsme si již vychovali. K zaučování mladých využíváme právě naše starší zkušené zaměstnance.*

R3: *Spolupracujeme se školami a podporujeme studenty technických oborů. Uvědomujeme si, že stárnutím pracovníků nám stárnou zejména odborníci.*

5.2 „Učíme se po celý život“

Kódy: povinnost ze zákona, věk nerozhoduje, odbornost, potřeba, účelnost investic, šance k postupu, zastupitelnost, fluktuace, priorita.

Nutností celoživotního učení jsme se zabývali v teoretické části naší práce. Uvedli jsme si i důvody, proč se starší zaměstnanci nechtějí dále vzdělávat. Personalisté na tento fenomén upozornili ve více výpovědích a potvrdili, že další vzdělávání je pro firmu, ale

i pro samotné zaměstnance velmi důležité. Vzdělávací aktivity rozlišují zejména z pozice profese než z hlediska věku. Firmy se shodují, že plán vzdělávání je základ, který ve většině případů vychází z ročního hodnocení zaměstnanců. Uvědomují si, že je důležité vyrovnávat rozdíl mezi tím, co zaměstnanec umí a tím, co firma požaduje. Nepřímo nám tak respondenti odpověděli slovy Bartoňkové (2007, s. 23), která takto definuje vzdělávací potřebu.

R1: *Vedoucí si řekne, kde vnímá potřebu doplnit znalosti, kde je rozdíl mezi tím, co ten člověk má umět a tím, co skutečně umí.*

R2: *Plán vzdělávání se u nás vytváří jednou za rok a posuzuje se hlavně z hlediska odbornosti jednotlivých zaměstnanců než z hlediska věku nebo pohlaví. Je potřeba hlídat zejména všechny certifikáty a zkoušky.*

R5: *Při ročním hodnocení pracovníků se zjišťují jejich rezervy a následně se plánují školení.*

Potřeba dalšího vzdělávání vychází z předmětu podnikání, případně dlouhodobých plánů firmy. Ve většině případů vyplývá vzdělávání zaměstnanců z jejich pracovní pozice a dalšího uplatnění ve společnosti. Věkovou strukturu firmy řeší pouze v ojedinělých případech.

R1: *My nějakým způsobem nerozdělujeme, jestli je zaměstnanec 50+ nebo mladší. Tím, jak se posunuje věk odchodu do důchodu, je doba, kterou stráví v zaměstnání hodně dlouhá.*

R4: *… jestli potřebuju, aby pracovník něco uměl, tak to potřebuju skrz výrobu, pro danou pracovní pozici a ne podle věku … musím říct, že je to všechno o osobnosti. K věku se přihlíží až v případě, když řešíte další uplatnění a setrvání zaměstnance ve firmě. Pokud má ale školení smysl, věk nerozhoduje.*

Názory respondentů jsou mnohdy velmi podobné. Z jejich odpovědí je cítit profesionalita, znalost naší problematiky a také chuť něco změnit.

R1: *Pro firmu má vzdělávání velký význam a co se týká pracovníků 50+, vždy záleží na jejich osobním přístupu a postoji.*

R2: *... je to otázka jejich pracovní kariéry, takže chápou, že pokud chtějí pracovat na této pozici, musí pravidelně absolvovat obnovovací kurzy.*

R3: *Starší zaměstnanci přistupují k těmto úkolům zodpovědněji a s větším respektem. Někdy ale říkají, když to musí být… nebo …mám snad na výběr?*

R5: *Firma si nemůže dovolit zastavit výrobu z důvodu chybějící kvalifikace pracovníka, proto se velmi dbá na pravidelné doškolování bez rozdílu věku. Pokud je pracovník součástí týmu, musí se vzdělávat i v 60 letech. U nás se pracovníci posuzují z hlediska výkonnosti a potřebnosti, ne podle věku.*

Přístup zaměstnanců k dalšímu vzdělávání se podle názorů respondentů také velmi liší. Jinak se chovají dělníci, jinak technici a manažeři. Nelze jednoznačně odpovědět, která pracovní skupina je zodpovědnější. Vše se odvíjí podle situace, která může být ovlivněna více faktory.

R1: *Jsou lidé, kteří chtějí a budou Vám rádi chodit na školení a potom jsou ti druzí, kteří řeknou…a s tím už na mě nechoď, já nic nepotřebuji. Záleží hlavně na celkové pracovní atmosféře v daném oddělení a na přístupu vedoucího, do jaké míry jde příkladem.*

R3: *Zákonná školení musí absolvovat povinně všichni bez ohledu na věk a to, co potřebují oprášit odborně jako např. různé certifikace nebo účast na konferencích, tam jdou většinou rádi.*

R4: *Přístup celkově ke vzdělávání je jiný u mladších a starších pracovníků. Mladí se ptají a píšou si poznámky, starší se ptají velmi často, ale minimálně si zapisují. Oni si to prostě odsedí, když už Vám na to kývli, ale to, že by z toho mohli něco mít, nevidí.*

R5: *Dělníci mají většinu školení povinná ze zákona, takže tam nemají na výběr, jestli chtějí nebo ne. THP jsou vstřícnější, ale také to není úplně ono, hlavně ti starší se už nechtějí moc učit. Manažerské vzdělávání je nejslabším článkem firmy.*

5.3 „Zkušenosti k nezaplacení“

Kódy: přínos pro firmu, správná motivace, moudrost stáří, sebeuplatnění, posílení sebevědomí, problém doby, prosociální přístup, loajalita.

Jak vlastně personalisté vnímají starší pracovníky a jakým způsobem s nimi pracují? Každého jistě potěší pochvala za dobře odvedenou práci nebo kladné hodnocení jeho schopností a dovedností. Mnohé znalosti a zkušenosti dlouholetých zaměstnanců jsou těžce nahraditelné. Firmy si to uvědomují a snaží se různými způsoby motivovat starší zaměstnance k předávání jejich know-how dalším pracovníkům firmy. Starší pracovníci

se mnohdy stávají mentory a investice do jejich profesního vzdělávání se firmě mnohonásobně vrátí.

R1: *Máme zkušenosti právě u starších ročníků, když vidíme, že už nechce školit sám sebe, tak mu nabídneme, aby své znalosti předával dál. Je to i forma určité motivace, pracovníci vidí, že jsou pro firmu důležití a zvyšuje to jejich sebevědomí a pocit potřebnosti.*

R2: *Máme zaměstnance, kteří tady pracují od založení firmy. Co se týká těchto lidí, mají zkušenosti k nezaplacení a my se snažíme je co nejdéle udržovat v aktivní činnosti a k tomu je nutné, aby se pravidelně vzdělávali.*

R1*: Starších dlouholetých pracovníků si vážíme pro jejich zkušenosti a nadhled.*

R3: *... jsou to většinou dlouholetí pracovníci a odborníci v oboru a o ty nechceme přijít.*

R2: *Tady vidíme velký přínos starších pracovníků, kteří mají trpělivost s nováčky a jsou hrdí na to, že mohou své zkušenosti předávat dál. Školení je samozřejmě důležité, ale toto praktické zaučení také.*

Respondenti R2 a R4 popisují strategii a prosociální chování firmy ke starším zaměstnancům. Shodli se v názoru, že zejména starší pracovníci tento přístup oceňují a je pro ně velkou motivací.

R2: *My jsme rodinná firma a pan majitel na starší pracovníky drží. Nemůžu říct, že by je nějak zvýhodňoval, ale on tyhle lidi nevyhodí. S věkem se projevuje menší výkonnost, jsou pomalejší a ubývá sil. Proto dostanou k ruce mladého pracovníka na zaučení, který v podstatě přebírá jeho práci. Nebo je převedeme na jednodušší práci, ale svoji odbornost nadále předávají nezkušeným pracovníkům.*

R4: *Strategie nebo spíš duch rodinné firmy, ze které jsme vzešli, má velmi prosociální přístup ke starším lidem. Pokud se pracovník nehodí na danou pozici nebo neodvádí požadované výsledky, najde se mu jiná práce… starší zaměstnanci jsou pro firmu jistota, a pokud jim nabídnete kvalitní zázemí, jsou k nezaplacení.*

Zástupci firem R1 a R4 se shodují v názoru, že je výhodou mít věkově vyvážené pracovní týmy a dodávají, že nemají problém s pracovníky 50+. Starší zaměstnanci jsou pro firmu jistota, hlavně z hlediska odbornosti, znalosti řemesla a přenášení zkušeností.

R1: Byly tady i takové trendy, že se investovalo hlavně do mladých. Není tady ale jistota, že ten mladý člověk tady skutečně zůstane… oni po určité době chtě-nechtě odejdou…

potřebují si vyzkoušet, jak to funguje někde jinde, aby si potvrdili, že i tam se musí pracovat.

R4: Já se tomu nebráním. Přijala jsem do výroby pracovníka, který má 56 let a jsme s ním spokojeni. Ono to není jen o tom věku, ale hlavně o přístupu. Není jednoduché v 56 najít práci a začít se učit a dělat něco nového.

5.4 „Vzdělávání otevírá dveře“

Kódy: šance k postupu, zastupitelnost, kvalifikace, vyšší plat, víme proč, potřeba, věk nehraje roli, investice, efektivita, přínos.

Pozitiva dalšího profesního vzdělávání vidí personalisté zejména v tom, že firma získá zastupitelnost napříč pozicemi. Potvrdili nám to respondenti R2, R3, R4 i R5. Respondentka R4 uvedla, že jejich pracovníci mohou díky tomu získat např. profesní výhody nebo vyšší platové ohodnocení. Pro většinu respondentů patří výrobní dělníci mezi klíčové zaměstnance, na jejichž schopnostech a znalostech firma staví. Potvrzuje nám to i Mikuláštík (2015, s. 260), který uvádí, že na lidský kapitál se konečně nahlíží jako na nejdůležitější zdroj práce a úspěchu firmy.

R2: *Otázka dalšího profesního vzdělávání je důležitá a hodně souvisí se vzájemnou zastupitelností. Snažíme se umožnit zaměstnancům získat více metod a zkoušek, tak abychom si vystačili se stávajícími lidmi.*

R3: *Snažíme se držet krok s dobou a průběžně doplňovat kvalifikaci všech našich zaměstnanců bez ohledu na věk. Důležitým kritériem je pro nás zastupitelnost, jak v dělnických, tak i na technických pozicích.*

R4: *Standardně řešíme technická školení, která jsou totožná pro všechny věkové kategorie. Potřebujeme, aby výroba jela, protože technologie se neustále mění. Doškolujeme tak, abychom měli min. 2-3 lidi proškolené na určitou technologii, z důvodu zastupitelnosti a potom také řešíme, aby nám ten „hotový“ člověk zůstal a neutekl. Většinou se ho snažíme nějakým způsobem namotivovat, např. profesním růstem nebo posunem do vyššího platového tarifu.*

Personalisté zmínili, že pro zaměstnance je velmi důležité vědět, proč se má dále vzdělávat. Ať už se jedná o zákonná školení nebo technické vzdělávání. Povinností vedoucího pracovníka je seznámit účastníka s účelem a potřebou kurzu.

R1: *Každý zaměstnanec si může v rámci ročního hodnocení říct, o co má zájem. Je to lepší než je někam nahnat, to nikdy nikam nevede. Je důležité, aby vedoucí pracovníkům vysvětlil, proč je vlastně na kurz či školení posílá. Nestačí říct, musíte… nebo je to povinné….*

R3: *Máme dobré zkušenosti s tím, že pokud zaměstnanec ví, proč má daná školení absolvovat, i přes počáteční nechuť se nakonec zúčastní. Dělnické profese mají většinou vzdělávání, které potřebují ke své práci a to by byli sami proti sobě to odmítnout.*

R5: *U dělníků je někdy problém, protože nechápou, proč se musí něco učit, když jim jejich znalosti k práci stačí. Diskutují hlavně ti starší a brání se tím, že oni to už mají za pár. Je nutné popsat a vysvětlit jim proč je to potřeba a hlavně co z toho budou mít oni.*

Jak uvádí zástupci firem, vzdělávání zaměstnanců má smysl, protože přináší nové možnosti a příležitosti. Dalším vzděláváním se někteří z nich snaží své pracovníky motivovat nebo jej nabízí formou benefitů. Zaměstnanci tak spojí příjemné s užitečným, polepší si finančně a zvýší svoji odbornost.

R5: *Velmi se nám osvědčil i kariérní postup, kdy si dva zaměstnanci dobrovolně doplnili kvalifikaci a z dělnické profese postoupili na pozici mistra a kontrolora. Velkou motivací pro ně byl zejména postup na vyšší pozici a s tím související vyšší platové ohodnocení.*

R1: *Bonusem, který našim zaměstnancům nabízíme, je stipendijní program. Zaměstnanci si mohou zvolit druh vzdělávání, podmínkou je, aby to nějakým způsobem souviselo s pracovní pozicí…*

Dlouhodobým problémem většiny oslovených je velmi omezený rozpočet a proto je nutné vzdělávání efektivně plánovat.

R1: *…je pravda, že nemáme nějak extrémní rozpočet. Částečně investujeme do rozvojových projektů, ale více prostředků se vkládá do odborných kurzů a školení.*

R3: *…financí, které máme na vzdělávání, je málo a proto každá větší investice, musí projít schvalovacím řízením.*

R5: *Peněz je málo, takže se nejdříve musí splnit zákonná školení a až co zbude, jde na další rozvoj. Majitelé jednu dobu vůbec nechtěli investovat do vzdělávání zaměstnanců. Měli strach, že pokud budou umět, odejdou jinam. Víme, že je to špatně, ale takový byl názor.*

Jednou z možností, jak firmám pomoci s financováním odborného vzdělávání zaměstnanců, je čerpání dotací z ESF. Všichni respondenti shodně odpověděli, že tuto možnost využívají a mají s dotačními programy zkušenost. Do budoucna by uvítali jednodušší administrativu a mírnější podmínky. Na druhou stranu chápou, že nic není zadarmo a určitá pravidla se dodržovat musí.

R1: *Dotace čerpáme, jsme za tyto prostředky rádi, ale někdy je potřeba zvážit pro a proti.*

R2: *Projekty využíváme hodně a jsme spokojeni. Čerpáme hlavně na odborná školení.*

R3: *Jsme rádi, že ta možnost existuje, ale ta administrativa je někdy úporná.*

R4: *Není sranda se v tom zorientovat, ale díky za to, protože bez dotací bychom spoustu kurzů neuskutečnili.*

R5: *Musím říct, že se nám to vyplatí, protože bez této podpory bychom zdaleka nemohli některá školení provádět. Ale je to opravdu „něco za něco“.*

5.5 „Čas je proti nám“

Kódy: časová bariéra, časový bonus, motivace, stárnutí populace, negativní postoj, rezignace.

Nešvarem dnešní doby je nedostatek času. Větu „nemám čas“ slyšíme všude kolem sebe. Je tomu opravdu tak nebo si ho jen neumíme zorganizovat? Musíme souhlasit s názorem respondentů, že čas je opravdu cenná komodita. Mezi často zmiňované bariéry, které brání v dalším vzdělávání starších osob, je právě nedostatek času.

R1: *Asi nejvíc problematické je to u manažerů. Dochází k tomu, že řeknou: nemám čas, nikam nejdu nebo se naopak na školení nahlásí a v momentě, kdy ta doba nastane, tak to zruší na poslední chvíli.*

R3: *Někdy se stává, že i když většině zaměstnanců přišla školení jako možnost se něco dozvědět a zdokonalit se, měli problém vůbec přijít. To se týkalo většinou manažerských funkcí, kde lze časové vytížení pochopit.*

Účast na vzdělávání, které zajišťuje zaměstnavatel, je považováno za výkon práce, a proto by mělo probíhat v rámci pracovní doby. Jak uvádí respondent R4 zaměstnavatel se proto snaží svým pracovníkům čas strávený na školení nějakým způsobem vykompenzovat.

R4: *Starší pracovníky musíte přesvědčit, že to školení opravdu potřebují a také jim vyjít časově vstříc. U nich je v současné chvíli největší motivací volný čas. Je to jako něco za něco. Když se proškolíš, já ti zařídím ten čas, jednoduše jim pracovně odlehčíme. Na to slyší víc, než na finanční odměnu a v tom je rozdíl mezi mladší a starší generací.*

Časovou bariéru můžeme vnímat i jako negativní faktor v souvislosti s vyšším věkem. Respondenti se shodují v názoru, že starší zaměstnanci potřebují k naučení či pochopení nových věcí delší dobu, mnohdy cítí nechuť či rezignaci. Zároveň potvrzují, že k cílové skupině zaměstnanců starších 50 let, se musí přistupovat citlivěji. Vágnerová (2008, s. 249-250) uvádí, že hlavním problémem starších dospělých je pomalejší tempo při zpracování informací, úbytek flexibility, výkyvy pozornosti a zhoršení mechanického učení. Podle výpovědí některých respondentů můžeme konstatovat, že tyto nedostatky jsou starší zaměstnanci schopni kompenzovat díky své pečlivosti, důslednosti a větší zkušenosti.

R2: *U našich starších THP pracovníků je takové obecné pravidlo, že mají horší přístup ke všemu novému, počítačům, mobilním dotykovým telefonům a podobným věcem. Sice se to snaží úspěšně překonávat, protože je k tomu samozřejmě nutíme, protože musí. Každá změna je pro ně šokující nebo ji těžce nesou. Přece jenom je učení s přibývajícím věkem horší a déle trvá. Já sice nepatřím do kategorie 50+, ale pociťuji to i na sobě.*

R4: *Co se týče THP, tak tam je to komplikovanější. Je strašně cítit, že ti nad 50 let už ani sami nechtějí. Pokud se musí něco nového naučit, nemyslí si, že je to dobře a často se seknou… pokud se to nepovede hned napoprvé, nechtějí se tím dále zabývat a řeknou: …tak jsem to zkusil a nejde to a nebudu to dál řešit.*

R5: *…hlavně ti starší, ti mají strach, že nebudou něčemu rozumět a budou se ptát a ostatní tím zdržovat. Právě to je jejich největší bariéra – strach z nových věcí, z nepochopení.*

Obecně platí, že pokud chceme, aby se zaměstnanci ochotně vzdělávali a zvyšovali kvalifikaci, musíme je dostatečně motivovat a podporovat. Zejména u starších zaměstnanců si musí zaměstnavatelé uvědomit, že pokud se mají dále vzdělávat a rozvíjet, potřebují k tomu dostatek času, pádné důvody a správnou motivaci.

6 ZÁVĚREČNÁ INTERPRETACE A DISKUZE

Cílem praktické části naší práce bylo zjistit názory personalistů firem na přístup a ochotu zaměstnanců nad 50 let se dále profesně vzdělávat a rozvíjet.

Výzkumná část byla sestavena z výpovědí zástupců pěti vybraných firem, kteří pracují na pozici personalistů nebo se podílejí na rozvoji a vzdělávání zaměstnanců. Ve svých odpovědích se nám snažili problematiku dalšího profesního vzdělávání osob nad 50 let objasnit. Oslovili jsme zástupce středních a velkých firem, kteří v poměru k celkovému počtu svých pracovníků zaměstnávají min. 15% osob nad 50 let. Při oslovování potenciálních respondentů a tvorbě kritérií k výzkumnému vzorku nás zaujala rozdílnost počtu pracovníků nad 50 let v souvislosti s předmětem podnikání jednotlivých firem.

Naše zjištění je výsledkem kvalitativního šetření, které proběhlo v pěti společnostech, tudíž si uvědomujeme jeho subjektivitu. Získané poznatky proto nelze zobecňovat na všechny střední a velké výrobní firmy olomouckého kraje. Jedná se o výpovědi jedinců, kteří byli vybráni na základě námi zvolených kritérií.

K objasnění našeho tématu jsme si stanovili hlavní výzkumnou otázku, která zněla:

Jaký význam přikládáte dalšímu profesnímu vzdělávání zaměstnanců 50+?

Dílčí (specifické) výzkumné otázky:

1. ***Jakým způsobem vytváříte plán vzdělávání?***
2. ***Jak vnímáte pracovníky ve věkové kategorii 50+ a jakým způsobem s nimi pracujete? (např. specifické potřeby)***
3. ***Jaký význam má pro firmu vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+? Váš názor na investice do jejich dalšího vzdělávání.***
4. ***Jak přistupují zaměstnanci 50+ k dalšímu vzdělávání (dělník, THP, manažer)?***
5. ***Jakým způsobem motivujete pracovníky 50+ k dalšímu vzdělávání (benefity)?***
6. ***Jaký je Váš názor na projekty Evropského sociálního fondu na podporu vzdělávání (výhody, nevýhody, přínos pro 50+)?***

1. ***Jakým způsobem vytváříte plán vzdělávání?***

Všichni oslovení zástupci firem uvedli, že hlavním kapitálem vedoucím k úspěchu firmy je v dnešní době schopný a kvalifikovaný zaměstnanec. Další profesní vzdělávání pro ně je a bude prioritou a je nutné jej systematicky plánovat. Respondenti se téměř jednotně shodli na názoru, že základem pro vytvoření plánu vzdělávání je výstup z procesu hodnocení zaměstnanců. Plán vzdělávání jim nastíní možné potřeby a nedostatky v oblastech souvisejících s jejich předmětem podnikání. Naše zjištění koresponduje s Bartoňkovou (2007, s. 22), která uvádí, že plán vzdělávání je tvořen seznamem všech vzdělávacích aktivit, které má firma zrealizovat za určité časové období. Respondenti uvedli, že z důvodu omezeného rozpočtu se prioritně realizují zákonná školení, která tvoří poměrně významnou část a teprve potom všechna ostatní. Při vytváření plánu personalisté posuzují zejména odbornost pracovníků a souvislost požadovaného vzdělávání s jejich profesí. Věk zaměstnanců v tomto případě neřeší. Respondent R2 otázku věku výstižně okomentoval a uvedl: *Pokud má školení smysl, věk nerozhoduje*.

2. ***Jak vnímáte pracovníky ve věkové kategorii 50+ a jakým způsobem s nimi pracujete? (např. specifické potřeby)***

Respondenti se shodli v názoru, že starší zaměstnanci jsou pro firmu jistota. Jedná se většinou o dlouhodobé pracovníky, kterých si váží pro jejich odbornost, odpovědnost a loajalitu. R4 uvedl, že zaměstnavatel si uvědomuje zranitelnost této cílové skupiny, snaží se je podporovat a pracuje s ní. Rodinná firma, ze které vzešli, má sídlo v zahraničí a její strategie se uplatňuje i u nás. Zaměstnavatel velmi dbá na prosociální přístup a ke svým zaměstnancům tak také přistupuje. Pro starší zaměstnance mají zaveden tzv. odlehčovací systém, který mohou kdykoli v případě jakékoliv indispozice využít. R2 obdobný sociální systém právě zavádí. Podobný názor má i Veteška a Vacínová (2011, s. 78), kteří konstatují, že u starších dospělých je potřeba umět využít jejich zkušenosti a kvalifikaci. Dále také uvádí, že je nutné podporovat a zlepšovat jejich výkonnost. Z psychologického hlediska je velmi důležité, aby si zaměstnanec udržel důvěru ve vlastní schopnosti a dovednosti.

3. ***Jaký význam má pro firmu vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+? Váš názor na investice do jejich dalšího vzdělávání.***

Respondenti uvedli, že jejich firemní kultura, personální politika a postupy v oblasti dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců jsou nastaveny neutrálně a své pracovníky neposuzují podle věku, ale především podle odbornosti a jejich pozice ve firmě. Důležité jsou zejména znalosti a dovednosti, ale také schopnosti tento znalostní kapitál předávat dál. Pokud chtějí být úspěšní a obstát v konkurenčním boji, je další profesní vzdělávání nezbytné, neboť výrobní technologie se neustále vyvíjí. Potvrdili nám, že starší zaměstnanci mají o další vzdělávání zájem, ale liší se v souvislosti s jejich pracovní pozicí. Personalisté vítají jejich ochotu a snahu účastnit se na dalším vzdělávání, ale samozřejmě chápou i obavy z případného neúspěchu. Téměř všichni respondenti odpověděli, že zaměstnavatelé jsou ochotni investovat do dalšího profesního vzdělávání svých zaměstnanců bez rozdílu věku.

4. ***Jak přistupují zaměstnanci 50+ k dalšímu vzdělávání (dělník, THP, manažer)?***

Z odpovědí vyplynulo, že nejochotněji se ve starším věku vzdělávají THP pracovníci a střední management. Tito pracovníci se většinou realizují v profesích, ve kterých se očekává možnost další kariéry, což přispívá k jejich ochotě dále se vzdělávat. Tento názor potvrzuje i Beneš (2014, s. 161), který uvádí, že vysoká kvalifikace je obvykle spojena s vyšší účastí na dalším vzdělávání. Dělnické profese mají většinu školení povinných ze zákona, tudíž nemají na výběr a účastnit se musí. Pokud se organizuje vzdělávací aktivita nad rámec těchto školení, většinou není velký zájem, protože pracovníci nevidí důvod, proč by se měli učit něco nového, protože si myslí, že to pro ně nemá cenu. Respondent R4 uvedl, že je nutné s lidmi komunikovat a řádně jim vysvětlit účel a přínos vzdělávání. Naše výsledky potvrzují i Rabušic a Rabušicová (2008, s. 282), kteří na základě svého výzkumu uvádí, že nejsilnějším důvodem, proč se starší pracovníci dále nevzdělávají je názor, že učení pro ně již nemá smysl.

5. ***Jakým způsobem motivujete pracovníky 50+ k dalšímu vzdělávání (benefity)?***

Firmy si uvědomují nutnost vzdělávání i ve starším věku a proto hledají možnosti, jak své pracovníky vhodně motivovat. R1 nabízí svým zaměstnancům možnost vzdělávání formou

stipendijních programů, díky kterým si mohou doplnit studium, vykonat maturitní zkoušku nebo studovat na vysoké škole. R4 zavedl nový systém odměňování s možností postupu do vyššího platového stupně. Cílem je motivovat zaměstnance, aby se dobrovolně účastnili dalšího vzdělávání a tím si odstranili mezery v kvalifikaci. Ne všechny firmy ale považují vzdělávání za pozitivní. Respondent R5 uvedl, že jejich vzdělávací strategie byla spíš opačná, kdy zaměstnavatel podporoval pouze zákonná školení. Zdůvodňoval to tím, že vyšší kvalifikace je pro něj neefektivní, protože pokud zaměstnancům umožní získat nové znalosti, odejdou z firmy. V současné době se nové vedení společnosti snaží tento handicap napravit a intenzivně podporuje své zaměstnance v dalším vzdělávání. Toto negativní stanovisko zaměstnavatelů zmiňuje i Beneš (2014, s. 162). Uvádí, že malé a střední firmy nemají zájem investovat do vzdělávání, neboť mají strach, že jim proškolení pracovníci odejdou pracovat jinam.

6. ***Jaký je Váš názor na projekty Evropského sociálního fondu na podporu vzdělávání (výhody, nevýhody, přínos pro 50+)?***

Respondenti většinou odpověděli, že podporu z Evropského sociálního fondu částečně využívají, ale omezuje je náročná administrativa a povinnosti vyplývající z čerpání finančních prostředků. Uvítali by zjednodušení postupu a zmírnění podmínek k získání dotací. Na druhou stranu ale chápou, že určitá pravidla se dodržovat musí. R3 a R4 uvedli, že díky dotacím mohou jejich zaměstnanci absolvovat i finančně náročnější vzdělávací aktivity.

6.1 Doporučení pro praxi

Vzhledem k zajímavosti tématu by mohlo být podnětné a inspirující provést výzkumné šetření z pohledu zaměstnanců. Pro získání většího výzkumného vzorku by mohl být výzkum proveden kombinovanou formou, a to pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru.

Provedený výzkum poukázal na limity v oblasti motivačních programů a péče o starší pracovníky. Personalisté většinou uváděli, že zaměstnavatelé takové možnosti nenabízí a se staršími zaměstnanci nijak zvlášť nepracují. Většina respondentů uváděla, že pracovníky neposuzují podle věku, ale z pohledu kvalifikace. Respondent R1 připouští, že

si s myšlenkou speciálních programů pro starší zaměstnance pohrává již delší dobu, ale konečný výstup zatím nemají. Je pravděpodobné, že postupem času budou programy zaměřené na pomoc a podporu osob, které patří k ohroženým cílovým skupinám na trhu práce (např. z důvodu věku) jistě přibývat. Z tohoto důvodu bychom našim respondentům doporučili, zamyslet se nad zavedením odlehčovacího programu formou bonusu pro své starší zaměstnance. Mohlo by se jednat například o zkrácené pracovní úvazky nebo zavedení volných dnů navíc v případě rodinných či zdravotních důvodů.

Osloveným firmám bychom také chtěli doporučit, aby se pokusili efektivněji využívat nástroje *Aktivní politiky zaměstnanosti a projekty Evropského sociálního fondu*. Z výsledků výzkumu bylo zjištěno, že mnohdy z důvodu neznalosti, nedostatku času či chybějící pracovní síly nevyužívají všech výhod, které jim tyto produkty mohou nabídnout. Poradenské služby poskytují odpovědní pracovníci kontaktního pracoviště Úřadu práce České republiky ke každému konkrétnímu projektu zdarma. V nabídce jsou aktuálně, mimo jiné, k dispozici zajímavé programy na podporu odborného vzdělávání zaměstnanců nad 50 let. Díky nabízeným projektům mohou firmy získat zajímavé finanční příspěvky na rozvoj a vzdělávání zaměstnanců napříč celou věkovou strukturou.

ZÁVĚR

Tématem bakalářské práce byla analýza problematiky dalšího profesního vzdělávání osob starších 50 let. Tuto oblast jsme si zvolili z důvodu aktuálnosti, neboť další profesní vzdělávání je v současné době nutností. Jeho potřeba je podmíněna zejména sociokulturními proměnami, modernizací a zaváděním nových technologií. Na osoby všech věkových kategorií je vyvíjen neustále se zvyšující tlak, protože novým požadavkům se nelze vyhnout.

V teoretické části jsme si vysvětlili význam a potřebu celoživotního učení, ale i dalšího profesního vzdělávání, které je důležité nejen pro naši cílovou skupinu zaměstnanců.

Výzkumný soubor tvořilo 5 zástupců výrobních firem. Pomocí polostrukturovaných rozhovorů jsme získali názory jednotlivých respondentů, kteří se velmi otevřeně vyjadřovali k našemu tématu. Poskytli nám zajímavé informace z praxe, díky kterým jsme mohli doplnit naše teoretické znalosti o této problematice.

Hlavním důvodem, díky kterému se starší zaměstnanci dále vzdělávají a rozvíjí, je zejména potřeba vyšší kvalifikace a zajištění vzájemné zastupitelnosti. Zaměstnavatelé se snaží tyto pracovníky motivovat vyšším platovým ohodnocením nebo postupem na vyšší pracovní pozici. Z názorů respondentů jsme zjistili, že u starších zaměstnanců nehrají peníze až tak důležitou roli. Jsou pro ně samozřejmě potřebné z důvodu zajištění jejich existence, ale mnohem více si cení vlastní důležitosti a významnosti pro firmu. Respondenti velmi často hovořili o starších zaměstnancích jako o nezbytném článku firmy, zejména pro jejich znalosti, zkušenosti, ale také nadhled, spolehlivost a loajalitu. Velmi hezky tyto přednosti starších osob shrnul Beneš (2014, s. 112) a nazval je jako moudrost stáří.

Získané výsledky nám umožnily lepší vhled do zkoumané problematiky. Ukázaly nám, že oslovení zaměstnavatelé čím dál více pociťují, že naše populace stárne a díky tomu ubývá kvalifikovaných odborníků. Jejich další rozvoj, vzdělávání a následné předávání znalostí a zkušeností vidí jako investici, která se firmě mnohonásobně vrátí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

[1] ARMSTRONG, Michael, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5258-7.

[2] BARTÁK, Jan, 2007. *Profesní vzdělávání dospělých.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-34-1.

[3] BARTOŇKOVÁ, Hana, 2007. *Firemní vzdělávání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-1859-9.

[4] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. 2012a. *Kapitoly z andragogiky 1*. 3. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3248-9.

[5] BEDNAŘÍKOVÁ, Iveta. 2012b. *Kapitoly z andragogiky 2*. 3. vydání. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-3249-6.

[6] BEJTKOVSKÝ, Jiří, 2013. *Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů.* Žilina: Georg. ISBN 978-80-8154-052-3.

[7] BENEŠ, Milan, 2014. *Andragogika.* 2., aktualizované a rozšířené vydání. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4824-5.

[8] BENEŠ, Milan, 2008. *Andragogika*. Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2580-2.

[9] DRUCKER, Peter F, 2001. *Výzva managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.

[10] HENDL, Jan, 2005. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace.* Praha: Portál s.r.o. ISBN 80-7367-040-2.

[11] HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1457-8.

[12] KŘIVOHLAVÝ, Jaro, 2011. *Stárnutí z pohledu pozitivní psychologie.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3604-4.

[13] MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4221-2.

[14] MUŽÍK, Jaroslav, 2012. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-738-4.

[15] MUŽÍK, Jaroslav, 2004. *Androdidaktika.* 2., přeprac. vydání. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-045-9.

[16] MÜHLPACHR, Pavel, 2004. *Gerontopedagogika*. Brno: Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-3345-2.

[17] NOVOTNÝ a kol., 2014. *Age management. Jak rozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění Age managementu v České republice.* Plzeň: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-7-3.

[18] PALÁN, Zdeněk a Tomáš LANGER, 2008. *Základy andragogiky*. Univerzita Jana Amose Komenského Praha. ISBN 978-80-86723-58-7.

[19] PALÁN, Zdeněk, 2002. *Výkladový slovník lidské zdroje*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

[20] PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele.* Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3235-0.

[21] PORUBSKÁ, Gabriela a Ctibor HATÁR, 2009. *Kapitoly z andragogiky pre pomáhajúce profesie.* Nitra: PF UKF. ISBN 978-80-8094-597-8.

[22] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA, 2014. *Andragogický slovník.* 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4778-4.

[23] RABUŠICOVÁ, Milada a Ladislav RABUŠIC, 2008. *Učíme se po celý život? O vzdělávání dospělých v České republice.* Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4779-2.

[24] ŠVAŘÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ, 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách.* Praha: Portál s.r.o. ISBN 978-80-7367-313-0.

[25] VÁGNEROVÁ, Marie, 2007. *Vývojová psychologie II: dospělost a stáří.* Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-1318-5.

[26] VETEŠKA, Jaroslav, 2016. *Přehled andragogiky*. Praha: Portál, s.r.o. ISBN 978-80-262-1026-9.

[27] VETEŠKA, Jaroslav a Tereza VACÍNOVÁ a kol., 2011. *Aktuální otázky vzdělávání dospělých. Andragogika na prahu 21. století.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-012-9.

[28] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ, 2008. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Elektronické zdroje:

[29] MPSV. *Národní akční plán podporující pozitivní stárnutí pro období let 2013 až 2017* [online]. ©2012 [cit. 2016-11-13]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/20851/NAP_311214.pdf

[30] MPSV. *Projekty ESF v realizaci* [online]. ©2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: http://portal.mpsv.cz/upcr/esf/projekty_v_realizaci

[31] MŠMT. *Průvodce dalším vzděláváním* [online]. ©2010 [cit. 2016-12-11]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/pruvodce-dalsim-vzdelavanim

[32] MŠMT. *Strategie celoživotního učení ČR* [online]. ©2007 [cit. 2016-12-22]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/vzdelavani/dalsi-vzdelavani/strategie-celozivotniho-uceni-cr

[33] Národní vzdělávací fond. *Memorandum o celoživotním učení* [online]. ©2000 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: http://old.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm

[34] PALÁN, Zdeněk, *Výkladový slovník.* [online]. ©2002 [cit. 2016-10-11]. Dostupné z: http://andromedia.cz/andragogicky-slovnik

Zákony:

[35] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262

[36] ČESKO. Zákon č. 435 ze dne 13. května 2004 o zaměstnanosti. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-435

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ESF	Evropský sociální fond
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠMT	Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy
Např.	Například
Obr.	Obrázek
POVEZ II	Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II
S.	Strana
Sb.	Sbírka
Tab.	Tabulka
THP	Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Benefity z uplatnění konceptu celoživotního učení …… 19

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Výzkumný soubor ……36

Tab. 2 Schéma kategorií a kódů ……. 39

SEZNAM PŘÍLOH

P I Přepis rozhovoru s respondentem R1

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU S RESPONDENTEM R1

1. **Jakým způsobem vytváříte plán vzdělávání?**

Plán vzdělávání je v naší firmě vytvářen vždy na přelomu roku. Vychází z ročního hodnocení zaměstnanců a na základě toho se specifikují potřeby k rozvoji. Vedoucí si řekne, kde vnímá potřebu doplnit znalosti, kde je rozdíl mezi tím, co ten člověk má umět a tím, co skutečně umí. Plán vzdělávání má několik položek, jsou tam položky rozvojové a školení povinná ze zákona, které prostě zrealizovat musíme. V našem případě tvoří docela významnou část. Plán se rozdělí na části, odsouhlasí se rozpočty a ty potom naši senior ředitelé dostanou k dispozici tak, aby si řešili individuální potřeby ve svých úsecích. Jsou povinni rozplánovat částku do určité výše, aby se nestalo to, že na začátku roku mají spoustu času, protože teď musí řešit jiné věci a potom na konci roku se splaší, že mají ještě víc jak půl plánu v rezervě a honem chtějí školit. V interní směrnici máme stanoveno, že senior ředitelé by měli rozplánovat těchto 80% prostředků na začátku roku. Tak aby naše oddělení bylo schopno plynule pokrýt potřeby, které mají. Zbylých 20% mají jako rezervu. Ti lidé mají možnost si sami říct, co třeba konkrétně potřebují v rámci toho ročního hodnocení. Do plánu se nepíše úplně konkrétní školení, ale např. na jaký proces má navazovat, z jaké oblasti to má být a na základě nabídky je potom možné si vybrat konkrétní kurz. Samozřejmě že dochází ke změnám, ale to je v pořádku, protože jak se mění lidé, mění se i plán.

2. **Jak vnímáte pracovníky ve věkové kategorii 50+ a jakým způsobem s nimi pracujete (např. specifické potřeby)**

Všechno je na přístupu člověka, pokud přistupuje pasivně už při náboru, musíme zvažovat pro a proti. Hlavně u techniků, kteří pokud nemají potřebnou kvalifikaci, stojí firmu spoustu peněz a času. Naši pracovníci se jim musí věnovat, a je jedno, zdali je dotyčnému nad 50 nebo je to mladý člověk. Pokud to není vyloženě nutné, provádíme školení až po zkušební době. Když už to má jak se říká „za pár“ a ty lidi v tom nepodporujete, tak rezignují a nechtějí. Ale pokud mu řeknete: „já vím, že máš 3 roky do důchodu, ale 3 roky je pořád ještě dlouhá doba a já potřebuju, aby ses ještě toto naučil nebo naopak zkušenosti, které máš, předal někomu dál“. To je jedna z variant, kdy se vyloženě neinvestuje

do člověka, ale snažíme se od něj získat know-how a přenést ho na další zaměstnance ve firmě. Předává informace, zaškoluje nové pracovníky, kteří nemají potřebné zkušenosti. Je to vlastně mentoring. Máme zkušenosti právě u těchto starších ročníků, když vidíme, že už nechce školit sám sebe, tak mu nabídneme, aby své znalosti předával dál. Je to také forma určité motivace, pracovníci vidí, že jsou pro firmu důležití a zvyšuje to jejich sebevědomí a pocit potřebnosti. Starších dlouholetých pracovníků si vážíme pro jejich zkušenosti a nadhled. Teď je problém najít dobré lidi, v podstatě berete „všechny, kdo umí pozdravit“. Ten kolos vzdělávacího procesu je strašně pomalý nebo spíš pomalu reagující na změny a aktuální potřeby. Naše firma velmi pociťuje dopad toho, že se zrušily nebo upadly učňovské obory. Do podpory technického vzdělávání jde spoustu prostředků a evropských peněz, ale je to strašně těžké. Mladí lidé nemají o tyto obory zájem, neboť image, které media vytváří, vůbec nelichotí dělnickým pozicím. Z důvodu stárnutí nám začíná chybět kvalifikovaná pracovní síla a jen vzdělávacími kurzy to nedohoníme. Školám nabízíme stipendijní programy a vybíráme si šikovné studenty, kteří chtějí něco dělat. Mají možnost u nás získat praxi a v budoucnu i trvalý pracovní poměr. Pár takových pracovníků jsme si již vychovali. K zaučování mladých využíváme právě naše starší zkušené zaměstnance.

3. **Jaký význam má pro firmu vzdělávání zaměstnanců ve věkové kategorii 50+? (názor na investice do jejich dalšího vzdělávání).**

V našich statistikách je vidět rozdíl mezi počtem školení napříč pozicemi. Dělnické kategorie těch školení tolik nemají, jedná se spíše o zákonná školení, odborná školení na obsluhu strojů a zařízení. U THP je ta variabilita daleko větší. My nějakým způsobem nerozdělujeme, jestli je zaměstnanec 50+ nebo mladší. Tím, jak se posunuje věk odchodu do důchodu, tak ta doba po padesátce, kterou člověk ještě stráví v zaměstnání je hodně dlouhá. Byly tady i takové trendy, všichni jsme to asi zažili, že se investovalo hlavně do mladých. Není tu ale jistota, že ten mladý člověk tady skutečně zůstane. Do určité míry je to pochopitelné, já to těm lidem nezazlívám, je to přirozené. Říkám našim vedoucím, aby si nenabírali jen absolventy, protože oni po určité době chtě-nechtě odejdou, prostě si potřebují vyzkoušet, jak to funguje někde jinde, aby si potvrdili, že i tam se musí pracovat. Není dobré si stavět celé oddělení na mladých lidech, je dobré to věkově vyvážit.

Co se týká významu vzdělávání zaměstnanců 50+ pro firmu. Já bych to úplně takhle nerozlišovala, pro mě ten 50+ ještě není starý člověk na to, aby se vzdělával. Samozřejmě si vedeme databázi o tom, jaké kurzy kdo absolvoval, aby se nějakým způsobem nepřekrývala a pokud je téma podobné tomu, co se již v minulosti školil, tak musíme zvážit přínos a potřebu opakovaného školení. Každý zaměstnanec si může v rámci ročního hodnocení říct o co má zájem a je to lepší, než je někam nahnat, to nikdy nikam nevede. Je důležité, aby vedoucí pracovníkům vysvětlili, proč je vlastně na kurz, či vzdělávací cyklus posílá. Máme v rámci vyhodnocování vzdělávacích aktivit v hodnotícím dotazníku i otázku, zdali je vedoucí seznámil s účelem kurzu, proč tam jdou. Když jsme tuto otázku zavedli poprvé, stávalo se nám, že lidé psali NE, nevěděli, proč tam jsou. Apelujeme na vedoucí, že je skutečně důležité vysvětlit účel toho daného vzdělávání. Je nutné víc pohovořit o tom, proč, nestačí jen říct, musíte nebo je to povinné… Je pravda, že nemáme nějak extrémní rozpočet, v žádném případě to nejsou závratné částky. Částečně investujeme do rozvojových projektů, ale více prostředků se vkládá do odborných kurzů a školení. Většinou posuzujeme, jakým způsobem to dotyčný uplatní a převede do praxe.

4. **Jak přistupují zaměstnanci 50+ k dalšímu vzdělávání (dělník, THP, manažer)?**

U nás nemáme povinnou kvótu školení, která musíme absolvovat za rok nebo a nějaké časové období. Účast na vzdělávání 50+ záleží vždy na jejich osobním přístupu a postoji. Pokud chtějí, tak ten prostor dostanou, neděláme žádné rozdíly mezi pracovníky. Snad jen v určitých případech, kdy se už opravdu chystá odejít, tak zvažujeme, jestli to má smysl, ale většinou se dotyčného zeptáme a když řekne, že chce, tak mu to umožníme. Co se týká rozličného přístupu dělníků, THP a manažerů. Asi nejvíc problematické je to u manažerů. Někdy dochází k tomu, že řeknou: nemám čas, nikam nejdu nebo že se naopak na školení nahlásí a v momentě, kdy ta doba nastane, tak to zruší na poslední chvíli, když už se s tím absolutně nedá nic dělat. Je to škoda, plýtvání prostředky, protože jsme tam mohli poslat někoho jiného.

5. **Jakým způsobem motivujete pracovníky 50+ k dalšímu vzdělávání?**

Nejen u pracovníků 50+ samozřejmě záleží hlavně na motivaci. Jsou lidé, kteří chtějí a budou Vám rádi chodit na školení a potom jsou tu druzí, kteří řeknou… a s tím už na mě nechoď, já nic nepotřebuji. Tady záleží hlavně na celkové pracovní atmosféře v daném

oddělení a v přístupu vedoucího, do jaké míry jde právě ten vedoucí příkladem. Pro své zaměstnance organizujeme nezávislé, nepovinné motivační semináře a můžu říct, že s tím máme docela hezkou zkušenost. Chodí lidé různých věkových kategorií, záleží na zvoleném tématu a pozvaných hostech. Někdy to osloví spíše mladší ročníky, jindy zkušenější pracovníky. Témata volíme spíš proaktivní, aby si každý z nich našel ještě nějaký další zájem, v podstatě jakýkoli, při kterém by se naučil nové věci. Ze zkušeností víme, že i když se něco naučíte v soukromém životě, nějakou část z toho si stejně přenesete do praxe. V současné době si pohráváme s myšlenkou nabídnout zaměstnancům aktivity, které souvisí s osobním rozvojem a byly by součástí motivační složky. Bonusem, který našim zaměstnancům nabízíme, je stipendijní program. Máme k dispozici určitou částku, kterou jsme ročně ochotni investovat do vzdělávání zaměstnanců, nabízíme až 50% - ní spoluúčast. Zaměstnanci si mohou zvolit druh vzdělávání, podmínkou je, aby to nějakým způsobem souviselo s pracovní pozicí. Velmi oblíbené je doplnění studia a vykonání maturitní zkoušky, zvyšování odbornosti. Zaměstnanec si může zvolit buď finanční spoluúčast, nebo čerpání náhradního volna a sepíše se dohoda o zvyšování kvalifikace. Jedná se o to, že zaměstnanci podepíší, že ve firmě setrvají po nějakou určitou dobu.

6. **Jaký je Váš názor na projekty Evropského sociálního fondu (přínos pro 50+, zkušenosti s čerpáním, klady a zápory).**

Projekty ESF využíváme, ale ne vždy lícují s potřebami společnosti. V určitých případech nám to skutečně pomůže navýšit rozpočet. Z vlastní zkušenosti vím, že je třeba dobře zvážit, co vás stojí ta administrativa s tím spojená. Kolik času na tom strávíte a pokud máte školení jen pro jednoho člověka, tak to není efektivní. Samozřejmě jsme za tyto prostředky rádi, právě chystáme rozsáhlejší projekt, který obsáhne velkou oblast pracovníků různého věku. Speciální školení jen pro věkovou kategorii 50+ nemáme.