



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

Řízení znalostí pracovníků věkové skupiny 50+

Knowledge Management of Workers Ages 50+

Autor **Ing. Ivana Pejřová**

Obor 6208V038 Management a ekonomika

Školitel doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Datum xx 2016

© Ing. Ivana Pejřová

Vydala:

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici **Doctoral Thesis Summary**.

Publikace byla vydána v roce 2016.

Klíčová slova: Řízení znalostí, řízení lidských zdrojů, pracovníci věkové skupiny 50+, znalosti, lidský kapitál

Key words: Knowledge management, human resource management, workers ages 50+, knowledge, human capital

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80-.....

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za vedení této disertační práce, jeho odbornou pomoc, cenné rady a připomínky. Moje poděkování patří také všem respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu a všem organizacím, kteří tuto účast umožnili.

Z rodiny děkuji hlavně své mamince za její podporu a vytvoření přátelského a příjemného zázemí nejen pro zpracování této práce. Děkuji rovněž svému milovanému příteli za jeho lásku, důvěru a společné, inspirativní chvíle. Velké díky patří i mému čtyřnohému příteli za jeho trpělivost a radostnou přítomnost při psaní této disertační práce.

ABSTRAKT

Tématem disertační práce je řízení znalostí pracovníků věkové skupiny 50+. Cílem práce je navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. V rámci naplnění tohoto cíle je specifikován vztah mezi řízením znalostí a řízením lidských zdrojů, jsou identifikováni pracovníci věkové skupiny 50+ jako nositelé klíčových znalostí a dovedností organizace (lidského kapitálu), a jsou navržena specifická opatření v oblasti organizace práce, motivace a rozvoje kvalifikace zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V úvodu autorka uvádí důvody volby daného tématu. V následující kapitole charakterizuje současný stav teoretického poznání řešené problematiky, stanovuje teoretická východiska práce, vztahový rámec tématu a metodologický postup zpracování práce. V rámci třetí kapitoly autorka definuje cíle, výzkumné otázky a hypotézy práce. Ve čtvrté kapitole uvádí metodologii zpracování práce a projekt výzkumu. Pátá kapitola je věnována analýze dat včetně ověření platnosti stanovených hypotéz. Navazuje šestá kapitola s interpretací a diskusí výsledků, včetně uvedení limitů výzkumných zjištění. V závěrečné kapitole autorka uvádí přínosy disertační práce v rovině teoretické i praktické, a poukazuje na další možné pokračování výzkumné práce.

ABSTRACT

Topic of the thesis is knowledge management of workers over 50. The main aim is to propose specific procedures of knowledge management, as a part of personnel management of older workers, focusing on retention, appreciation and development of human capital. Within achieving this aim, relationship between knowledge management and human resource management is specified, older workers are identified as possessors of key knowledge and skills within organization (human capital), and specific procedures in work organization, motivation and qualification development are proposed so that the human capital is retained, appreciated and developed.

At the beginning, the author gives the reasons for choosing the topic. The next chapter describes the current state of theoretical knowledge of the solved topic as well as provides the theoretical basis of the thesis, its conceptual framework and methodological procedure of work. Thesis's aims, research questions and hypotheses are defined in the third chapter. The fourth chapter presents the methodology and research project. The fifth chapter is devoted to analysis of data together with the validation of hypotheses. The sixth chapter continues with interpretation and discussion of results, including the limits of research findings. The final chapter provides benefits of the thesis for theory and practice together with pointing out the next possible continuation of the research work.

OBSAH

ABSTRAKT	3
SEZNAM TABULEK.....	7
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	8
SEZNAM GRAFŮ.....	9
SEZNAM PŘÍLOH	10
ÚVOD.....	11
1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY.....	13
1.1 LIDSKÝ KAPITÁL ORGANIZACE	13
1.2 ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ – LIDSKÁ DIMENZE.....	16
1.3 MANAŽERSKÉ POJETÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	19
1.4 CHARAKTERISTIKA PRACOVNÍKU VĚKOVÉ SKUPINY 50+	22
1.5 ZNALOSTI A DOVEDNOSTI PRACOVNÍKŮ VĚKOVÉ SKUPINY 50+	29
1.6 MOŽNOSTI UCHOVÁNÍ, ZHODNOCENÍ A ROZVOJE ZNALOSTÍ A DOVEDNOSTÍ PRACOVNÍKŮ VĚKOVÉ SKUPINY 50+	32
1.7 TEORETICKÁ VÝCHODISKA, VZTAHOVÝ RÁMEC TÉMATU DISERTAČNÍ PRÁCE A METODOLOGICKÝ POSTUP ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	35
2 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, VÝZKUMNÉ PROBLÉMY, HYPOTÉZY.....	40
2.1 HLAVNÍ A DÍLČÍ CÍLE	40
2.2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY NA POPISNÉ ROVINĚ	40
2.3 VÝZKUMNÉ PROBLÉMY NA VZTAHOVÉ ROVINĚ	41
2.4 HYPOTÉZY	41
3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE	44
3.1 PROJEKT VÝZKUMU	45
3.1.1 Výzkumný vzorek	45
3.1.2 Metody sběru dat.....	46
3.1.3 Vlastní sběr dat.....	47
3.1.4 Metody analýzy dat	48
4 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	49
4.1 ANALÝZA DAT A INTEPRETACE VÝSLEDKŮ NA POPISNÉ ROVINĚ	49
4.1.1 Analýza a intepretace identifikačních údajů	49
4.1.1.1 Počet respondentů.....	49
4.1.1.2 Pohlaví respondentů	50
4.1.1.3 Věk respondentů	50
4.1.1.4 Dosažená úroveň vzdělání respondentů	51
4.1.1.5 Počet dosavadních pracovních pozic respondentů	51

4.1.2	Analýza a interpretace výzkumných otázek.....	52
4.1.2.1	Výzkumná otázka 1	52
4.1.2.2	Výzkumná otázka 2.....	53
4.2	ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ NA VZTAHOVÉ ROVINĚ.....	54
4.2.1	Hypotéza 1	55
4.2.2	Hypotéza 2	55
4.2.3	Hypotéza 3	56
4.2.4	Hypotéza 4	56
4.2.5	Hypotéza 5	57
4.2.6	Shrnutí ověření platnosti hypotéz	57
4.3	OVĚŘENÍ VNITŘNÍ KONZISTENCE DAT DOTAZNÍKU	58
4.4	ANALÝZA OPATŘENÍ PRO PRACOVNÍKY VĚKOVÉ SKUPINY 50+ SMĚŘUJÍCÍ K UCHOVÁNÍ, ZHODNOCENÍ A ROZVOJI LIDSKÉHO KAPITÁLU ORGANIZACE.....	58
4.4.1	Hodnocení jednotlivých opatření skupinami respondentů	61
4.4.1.1	Organizace práce	62
4.4.1.2	Motivace.....	63
4.4.1.3	Rozvoj kvalifikace.....	65
4.4.2	Pořadí jednotlivých opatření stanovené skupinami respondentů	68
4.4.2.1	Organizace práce	68
4.4.2.2	Motivace.....	70
4.4.2.3	Rozvoj kvalifikace.....	72
4.4.3	Korelační analýza závislostí jednotlivých opatření pro vybrané skupiny respondentů	73
4.4.3.1	Organizace práce	74
4.4.3.2	Motivace.....	75
4.4.3.3	Rozvoj kvalifikace.....	76
4.4.3.4	Korelace mezi dvěma oblastmi	77
4.4.4	Faktorová analýza struktury jednotlivých opatření	78
4.4.4.1	Organizace práce	78
4.4.4.2	Motivace.....	80
4.4.4.3	Rozvoj kvalifikace.....	81
4.5	ANALÝZA ROZHOVORŮ	81
5	NAPLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	87

5.1	DÍLČÍ CÍL 1	87
5.2	DÍLČÍ CÍL 2	88
5.3	DÍLČÍ CÍL 3	88
5.4	DÍLČÍ CÍL 4	89
5.5	DÍLČÍ CÍL 5	89
5.6	DÍLČÍ CÍL 6	90
5.7	HLAVNÍ CÍL.....	90
5.7.1	Organizace práce – první specifický nástroj řízení znalostí	91
5.7.2	Motivace – druhý specifický nástroj řízení znalostí	93
5.7.3	Rozvoj kvalifikace – třetí specifický nástroj řízení znalostí.....	96
6	SHRNUTÍ A LIMITY VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE	98
6.1	LIMITY ZÍSKANÝCH VÝSLEDKŮ.....	102
7	PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE A SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU	104
7.1	PŘÍNOSY PRO TEORII	104
7.2	PŘÍNOSY PRO PRAXI.....	105
7.2.1	Přínosy pro pedagogickou praxi.....	105
7.3	SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU	106
	ZÁVĚR	107
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	109
	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY	128
	CV AUTORKY	129
	PŘÍLOHY.....	131

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Pohlaví respondentů.....	50
Tab. 2 Věk respondentů.....	51
Tab. 3 Dosažená úroveň vzdělání respondentů.....	51
Tab. 4 Počet dosavadních pracovních pozic respondentů.....	52
Tab. 5 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce.....	62
Tab. 6 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace.....	64
Tab. 7 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace.....	66
Tab. 8 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce.....	68
Tab. 9 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace.....	70
Tab. 10 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace.....	72

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Triangl manažerského pojetí řízení lidských zdrojů.....	20
Obr. 2 Grafické znázornění vzájemného vztahu mezi řízením znalostí a manažerským způsobem personálního řízení směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.....	37
Obr. 3 Vztahový rámec tématu disertační práce.....	38
Obr. 4 Metodologický postup zpracování disertační práce.....	39
Obr. 5 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „Organizace práce“ ...	92
Obr. 6 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „Motivace“.....	94
Obr. 7 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „Rozvoj kvalifikace“	96

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počty respondentů, vyjádřeno v %.....	50
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Ověření statistické významnosti rozdílů – podkladové tabulky

Příloha C Korelace dat ve dvou skupinách respondentů

Příloha D Faktorová analýza – sutinové grafy

Příloha E Faktorová analýza – matice

ÚVOD

Téma řízení znalostí a pracovní potenciál pracovníků věkové skupiny 50+ je s ohledem na prognózy demografického vývoje ve světě velmi aktuální a přínosné pro praxi. Nejen v České republice stále převládá stereotypní smýšlení o starších pracovnících, kdy jsou zdůrazňovány především zdravotní a sociální aspekty pracovníků věkové skupiny 50+ na trhu práce, čímž se tato věková kategorie pracovníků stává pro organizace nepříliš vyhledávána a je dávána přednost pracovníkům mladším.

Tato disertační práce vychází z pozitivního pohledu na pracovníky věkové skupiny 50+ a zdůrazňuje aspekt jejich znalostí, dovedností, zkušeností, který je doposud mnohdy přehlížen a nedoceňován, což s ohledem na demografický vývoj věkové struktury pracovníků na trhu práce může organizacím způsobit značné problémy v souvislosti s rozvojem jejich lidského kapitálu.

Významnou součástí lidského kapitálu organizace jsou kromě dovedností, zkušeností a schopností právě znalosti pracovníků dané organizace. Znalosti a dovednosti, jako významná složka kvalifikace starších pracovníků, tvoří velkou část pracovního potenciálu těchto pracovníků, který je třeba manažersky uchopit, tedy řídit s ohledem na rozvoj organizace.

Pracovníci věkové skupiny 50+ díky dlouholeté praxi disponují znalostmi a dovednostmi, které jsou klíčové pro rozvoj a úspěšnost organizace. Strategie řízení lidských zdrojů zaměřující se na tuto skupinu pracovníků a zhodnocení jejich potenciálu jsou využívány minimálně. Organizace buď tento potenciál vůbec neidentifikuje (protože jej nepovažuje za důležitý) nebo s tímto potenciálem pracují nedostatečně, nesystematicky.

Cílem disertační práce je přispět k teoretickému i praktickému zpracování problematiky řízení znalostí pracovníků věkové skupiny 50+ s ohledem na rozvoj organizace. Konkrétně pak na základě teoretického a terénního výzkumu je cílem práce navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V disertační práci je zpracována literární rešerše z dostupných informačních zdrojů o lidském kapitálu, řízení znalostí, manažerském pojetí řízení lidských zdrojů, pracovnících věkové skupiny 50+, významnosti jejich znalostí a dovedností pro organizaci a možnostech uchování, zhodnocení a rozvoje těchto znalostí a dovedností. Jsou formulována teoretická východiska, vztahový rámec a metodologický postup pro výzkumnou část, jsou stanoveny cíle, výzkumné otázky a hypotézy disertační práce.

Pomocí dotazníkového šetření mezi pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty a manažery byl realizován empirický výzkum a na získaných datech ověřeny stanovené hypotézy. Byla provedena syntéza získaných po-

znatků a navrženy specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Pro doplnění výsledků dotazníkového šetření a získání námětů pro další výzkum v této oblasti byly realizovány individuální a skupinové rozhovory. Na závěr jsou zformulovány limity získaných výsledků, přínosy disertační práce pro teorii i praxi, a naznačeny směry dalšího výzkumu v této oblasti.

Téma disertační práce bylo součástí řešení grantového projektu TAČR TD 010129, Výkonový potenciál pracovníků 50+ a specifické formy řízení lidských zdrojů podniku. Doktorandka byla zapojena do řešení tohoto grantového projektu.

„Budovy – to jsou hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Baťa (1876 – 1932)

1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Využívání znalostí je klíčovým zdrojem růstu produktivity a rozhodujícím zdrojem rozvoje organizace. Budoucí společnost bude společností znalostí, znalosti budou jejím rozhodujícím zdrojem a znalostní pracovníci (pracovníci disponující specializovanými znalostmi) budou určující skupinou jejich pracovních sil, uvádí Drucker (2004, s. 201). Znalosti jsou významnou součástí kvalifikace pracovníka, především staršího pracovníka (věkové skupiny 50+), který díky dlouholeté praxi disponuje znalostmi a dovednostmi (představující významnou součást lidského kapitálu), které jsou klíčové pro rozvoj a úspěšnost organizace.

Uchování, zhodnocení a rozvoj znalostí a dovedností pracovníků věkové skupiny 50+ je stěžejní pro rozvoj organizace a její úspěšnost na trhu. Přehlížením a nedostatečným využíváním a zhodnocováním potenciálu této skupiny pracovníků se organizace (ne)vědomě připravuje o významný zdroj konkurenční výhody.

Znalosti a dovednosti pracovníků totiž nejsou jako stroj, budova či peníze. Dvě různé organizace mohou vybudovat stejné závody, provozovny a vybavit je stejnými stroji. Obě organizace si od banky mohou půjčit stejnou sumu peněz za zcela stejných podmínek. Ale jen těžko mohou obě organizace zaměstnat stejné pracovníky. Tedy mít k dispozici stejný lidský kapitál.

Klíčové znalosti existují v hlavách lidí, aby bylo možno je řídit, tedy manažersky uchopit a aktivně je využívat ku prospěchu organizace, musí být personální řízení (řízení lidských zdrojů) zaměřeno na jejich nositele a to prostřednictvím specificky nastavených manažerských nástrojů personálního řízení, kterými jsou především organizace práce a motivace (Gregar, 2010).

Strategie řízení lidských zdrojů zaměřující se na pracovníky věkové skupiny 50+ a zhodnocení jejich znalostí a dovedností jsou v našich současných podmínkách využívány minimálně. Organizace buď tento potenciál vůbec neidentifikuje (protože jej nepovažuje za důležitý) nebo s tímto potenciálem pracuje nedostatečně, nesystematicky. S ohledem na tuto skutečnost, a vzhledem k tomu, že řízení znalostí má vedle roviny technické (technologické) roviny lidskou, je možné a potřebné řízení znalostí vnímat také jako nový přístup ke strategii řízení lidských zdrojů organizace.

1.1 Lidský kapitál organizace

Lidský kapitál je rozhodujícím faktorem tvorby bohatství ve vyspělých zemích a často se označuje za jediný skutečně aktivní kapitál v podniku (Žák a kol., 2002). Koncem minulého století nabývá lidský kapitál na aktuálnosti, přestává být používán jako samostatná kategorie a stále více je k němu přístupováno jako k součásti intelektuálního kapitálu (Vomáčková, 2003). Pod-

le Němce (2003) se intelektuální kapitál v úspěšných organizacích podílí zásadním způsobem na tvorbě hodnoty a konkurenční výhody firmy na trhu.

Armstrong (2003) chápe intelektuální kapitál jako jednu ze složek nehmotného kapitálu, který je tvořen zásobami a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Tyto znalosti je možné považovat za nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Také Barták (2006) vidí intelektuální kapitál jako organizované znalosti, se kterými organizace disponuje, prakticky je využívá a které jí slouží k vytváření bohatství. Podle Armstronga (2003) intelektuální kapitál organizace zahrnuje:

- lidský kapitál (znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace, které jsou využitelné pro tvorbu hodnot pro zákazníky a tedy pro tvorbu zisku),
- organizační kapitál (institucionalizované znalosti vlastněné organizací, např. patenty, vynálezy, informační a komunikační technologie a systémy, data a informace obsažené v datovém skladu a databázích organizace),
- společenský kapitál (zásoby a toky znalostí vyplývajících ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace, např. kultura organizace, vztahy a komunikační úroveň mezi spolupracovníky, zákazníky, dodavateli a partnery, image organizace, vztahy se školami).

To znamená, že ačkoliv jsou to jednotlivci, kdo vytvářejí, uchovávají a využívají znalosti (lidský kapitál), tak tyto znalosti se rozšiřují a obohacují jejich vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) za účelem generování institucionalizovaných znalostí organizace (organizační kapitál). Dvořáková (2007) podobně uvádí, že intelektuální kapitál představuje vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností, které poskytují podniku konkurenční výhodu na trhu.

Lidský kapitál, který je pro tuto disertační práci v rámci intelektuálního kapitálu stěžejní, představuje podle Bartáka (2006) sumu lidských znalostí, schopností, dovedností, přístupu k práci, motivace a energetizace. Tato suma tvoří určitý intelektuální, emoční a akční potenciál daného pracovníka, který nabízí možnost uplatnění tohoto svého potenciálu ve firmě. Jeho reálné využití závisí na mnoha dalších okolnostech, např. osobnostním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy. Stejně tak podle mínění Dvořáka (2004), podléhá rozvinutí a využití lidského kapitálu organizačnímu klimatu, manažerské podpoře kreativní tvořivosti a svobody myšlení, motivaci a praktickému využití existujících a potenciálních nápadů a inovací.

Fitz-enz (2009) popisuje lidský kapitál jako kombinaci faktorů, kterými jsou rysy, které si pracovník přináší do práce (inteligence, energie, obecný

pozitivní přístup, spolehlivost, oddanost), jeho schopnost se učit (vlohy, představitelství, kreativita, selský rozum), a jeho motivace sdílet informace a znalosti (týmový duch a orientace na cíl). Podle něj jsou to právě znalosti, dovednosti a postoje zaměstnanců, co odděluje vítězné společnosti od ostatních. Proto je právě lidský kapitál základem rozvoje a úspěchu organizace.

Je nutné si uvědomit dvě zásadní skutečnosti ve vztahu k lidskému kapitálu, neboť ten se od ostatních forem kapitálu podstatně liší. Za prvé, je neoddělitelný od svého nositele – konkrétního člověka, pracovníka, což způsobuje, že lidský kapitál je jedinečnou vlastností a výlučným vlastnictvím svých nositelů, a proto si jej organizace nemůže přivlastnit. Co však může a musí, je vědět o těchto nositelích a vytvořit podmínky k rozvíjení tohoto kapitálu (Dvořák, 2004; Carson et al., 2004). Za druhé, podstatná část lidského kapitálu organizace není neměnná. To znamená, že znalosti jednotlivých pracovníků může organizace začít více využívat a rozšiřovat tak svůj lidský kapitál, nebo naopak tito pracovníci z organizace odcházejí a dochází tak ke snižování lidského kapitálu organizace (Švarcová, 2008).

Pokud má být lidský kapitál rozvíjen, musí být do něj investováno. Lidé jsou aktiva, jejichž hodnotu lze zvýšit právě v procesu investování (Nepolská a Hlínová, 2003). Za primární investici do lidského kapitálu je možné považovat investici do vzdělávání a kvalita lidského kapitálu je tak dána především úrovní vzdělání daného člověka. Investice do vzdělávání nemá vliv pouze za daného pracovníka, ale přispívá k prosperitě jeho organizace i celé společnosti (Hajšová, 2014). Lze shrnout, že lidský kapitál je výsledkem vzdělání, zkušeností a příležitostí zpracovaných lidským mozkem (Dvořák, 2004).

Ochota organizací investovat do vzdělávání svých pracovníků (investovat do svého lidského kapitálu) je závislá na očekávaných přínosech ke konkurenceschopnosti, zejména ke zvýšení produktivity práce a kvality finálního výrobku či služby. Aby bylo takové vzdělávání účinné, musí se jednat o nepřetržitý proces vycházející z podnikové strategie (Čechák, 2005). V této souvislosti se jako problematická jeví oblast měření návratnosti investic do lidského kapitálu. Kritickým místem měření přínosu vzdělávání je časový horizont, neboť očekávané efekty se v organizaci většinou nedostavují okamžitě a v případě velkých firem pak mnohdy nelze odhadnout, zda ke změně nedošlo například souběhem trvale se měnících podmínek a působením většího počtu zaměstnanců (Tureckiová, 2004).

Znalosti, schopnosti a dovednosti lidí se stávají jedním z významných aktiv podniku, které mají pro konkurenční schopnost v podmínkách silící konkurence strategický význam. Kvalita pracovníků může proto představovat jedinou oblast, ve které má firma konkurenční výhodu. Podmínkou úspěšnosti podniku je uvědomit si hodnotu a význam svých pracovníků, uvědomit

si, že tito lidé představují největší bohatství podniku, a že jejich řízení rozhoduje o tom, zda podnik v konkurenci uspěje či nikoliv (Gregar a kol., 2012).

Také Barták (2006) doporučuje, aby každá organizace trvale a systematicky budovala cílený, profíremní sociální (lidský) subsystém, který na rozdíl od sebemodernějšího technického subsystému nepodléhá fyzické ani morální amortizaci. Právě v tom je jeho nezastupitelnost a obrovská konkurenční výhoda, z které profitují především učící se organizace uplatňující principy řízení znalostí svých pracovníků.

1.2 Řízení znalostí – lidská dimenze

Definice řízení znalostí je podle Stevens (2010) nejednoznačná. Je to podle něj způsobeno tím, že pojmu řízení znalostí je užíváno v různých oborech, z nichž každý mu dává jiný výklad a přisuzuje různý význam. McInerney (2002) široce chápe řízení znalostí jednak jako běžnou podnikovou praxi a jednak jako teoretický obor. Podle něj je řízení znalostí vědomým úsilím o to, aby organizace dokázala využít svoje znalosti k tomu, aby dosáhla svých cílů. Martin de Hoyal a kol. (2004) říká, že řízení znalostí je především o tvorbě, přenosu a zachování znalostí organizace.

Konkrétněji definuje řízení znalostí Gephart a kol. (1996, s. 71), který uvádí, že se řízení znalostí vztahuje k procesům, které zvyšují výkonost organizace tím, že navrhuje a zavádí nástroje, procesy, systémy, struktury a kultury zlepšující tvorbu, sdílení a využití znalostí. Lahaie (2005) doplňuje, že úspěšnému řízení znalostí musí předcházet dostatečné plánování. Především musí organizace vědět, kdo disponuje klíčovými znalostmi.

Existují dvě roviny řízení znalostí, které Barták (2008) charakterizuje následovně. První rovinou je rovina technická, která je objektivního charakteru a pracuje především s explicitními znalostmi. Navíc klade důraz na využívání informačních a komunikačních technologií a zaměřuje se na tvorbu databází, obsahující právě explicitní znalosti, tedy informace. Druhou rovinou je rovina sociální, je subjektivního charakteru a pracuje především s tacitními znalostmi. Tato rovina klade důraz na praktické využití znalostí a jejich sdílení v rámci organizace. Zaměřuje se tak na řízení znalostních pracovníků a na rozvoj a využívání jejich tacitních znalostí.

Baxter (2006) upozorňuje na v současné době převažující skutečnost, že se organizace, které se chtěly považovat za organizace věnující se řízení znalostí, zaměřily převážně na rovinu technickou a vybudováním velkých a nákladných databází se domnívaly, že aktivně pracují se znalostmi. Přecenily tak význam technické roviny při řízení znalostí, a nechápaly, proč obětované peníze do techniky nepřinášejí pro organizaci větší změny ke zvýšení efektivnosti. Stalo se to, že tyto organizace zcela zapomínají na roli lidského fak-

toru, tedy sociální neboli „měkkou“ rovinu řízení. Znalosti totiž nejsou jenom to, co je jednoduše napsáno na papír a do počítače.

Soliman a kol. (2000) či Skapinker (2004) zastávají názor, že zavádění systému řízení znalostí do organizace není jenom o technice a technologiích, ale ve stejné míře, možná více o lidech (od top managementu až po řadové zaměstnance) a jejich schopnosti tuto změnu spojenou se zaváděním řízení znalostí pozitivně přijmout, pochopit a úspěšně implementovat do své každodenní práce v organizaci.

Levy (2011) říká, že znalosti vždy byly zakotveny přímo v aktivitách organizace. Hodnota znalostí rostla díky tomu, jak se ekonomika stávala ekonomikou znalostní a podle (Beazley a kol. (2003) měl tento vývoj za následek, že znalosti začaly být považovány za hlavní ekonomický zdroj.

Znalosti tvoří významnou součást kvalifikačního potenciálu pracovníka (Gregar, 2010). O'Dell a kol. (1998) chápe řízení znalostí jako rozsáhlý koncept zabývající se efektivním řízením toku znalostí. Efektivní řízení toku znalostí znamená, že se ve správný čas setkají správní lidé mající správné znalosti. Jinými slovy lze říci, že se znalosti v nejkratším možném čase dostanou od těch pracovníků, kteří s nimi disponují a kteří jsou schopni a ochotni je předat dále k těm, kteří chtějí a jsou schopni tyto znalosti přijmout a nadále s nimi aktivně pracovat.

Jestliže se řízení znalostí zabývá efektivním řízením toku znalostí, jejichž nositeli jsou znalostní pracovníci v daném podniku, lze říci, že řízení znalostí je zaměřeno na efektivní řízení znalostních pracovníků. S ohledem na skutečnost, že řízení znalostí má tuto lidskou rovinu, dimenzi, je potřebné ho vnímat také jako nový přístup ke strategii řízení lidských zdrojů podniku.

Afiouni (2007) v této souvislosti mluví o tom, že ačkoliv je řízení znalostí mnohdy definováno jako kombinace opatření pro řízení lidí, procesů a technologií, zjevnému propojení řízení lidských zdrojů a řízení znalostí není věnována dostatečná pozornost. Motivovaný personál, který aktivně působí v procesu řízení znalostí Robertson a kol. (2000) považuje za klíčový faktor, který ovlivňuje výsledek úspěšnosti řízení znalostí v organizaci.

Jak uvádí Erlich a kol. (2008), v posledních desetiletích se kancelářská práce změnila. Původně se jednalo o opakující se administrativní práci vykonávanou pod dohledem, kontrolou. Dnes jsou v kancelářích lidé mající určitou odbornost, kteří analyzují, tvoří a jednají na základě informací. Dnešní lidé rádi pracují na společných úkolech podléhající jejich vlastní iniciativě. Za touto změnou stojí převážně nové informační a komunikační technologie. Mechanistický aspekt opakující se práce, dříve vykonávané velkým počtem úředníků, je dnes ve velké míře nahrazen počítačem. Lidský faktor spočívá v odbornosti zaměstnance, v jeho znalostech a dovednostech.

Již v 60. letech minulého století Drucker (1999) definoval znalostní pracovníky jako skupinu profesionálů, tj. lékaři, právníci, vědci, akademici. Tuto definici dále rozšířil o většinu výkonných pracovníků a manažerů, dále o zaměstnance pracující v technologickém odvětví, např. počítačovní technici, softwaroví designéři, laboratorní analytici. Jak uvádí Donnelly (2006), ekonomové a prognostici se shodují, že skupina znalostních pracovníků i nadále poroste.

Mládková (2008) uvádí, že znalostní pracovníci disponují specifickými, klíčovými znalostmi, které jsou charakteristické a významné pro daný podnik. Tyto znalosti lze nabýt dlouholetými zkušenostmi spojenými s vykonáváním dané práce, a bylo by nemožné nebo příliš nákladné získat tyto znalosti zvenčí, na trhu práce. Z toho vyplývá, že se znalostní management zabývá řízením takových znalostí, které již v podniku jsou.

Dále Mládková (2008) předkládá charakteristiky znalostního pracovníka, z nichž ne všechny musí být zastoupeny u každého jedince. Znalosti znalostního pracovníka jsou vysoce specializované – často je jediný, kdo tyto znalosti v organizaci má. Dokáže se neustále učit něčemu novému. Je vysoce motivován – touží po osobním rozvoji, stále se zdokonaluje. Vytváří, rozšiřuje a používá znalosti. Je to zdroj tvořivosti v organizaci. Vytváří si své vlastní přístupy pro řešení problémů. Rád řeší problémy sám, touží po autonomii. Rozhoduje o tom, zda bude organizace úspěšná či nikoliv. Odejde-li z organizace, odejdou s ním z organizace i důležité znalosti.

Velmi důležitou charakteristikou je, že znalostní pracovník pracuje se dvěma formami znalostí – explicitní a tacitní, kdy poměr mezi oběma formami je 90:10 ve prospěch tacitní formy znalosti. Poprvé rozdělení na formu tacitní a explicitní představil Polanyi (1966, 2009), později se tímto rozdělením zabývá Nonaka a kol. (1994), O'Dell a kol. (1998), Baumard (1999), Empson (2001), Tsoukas a kol. (2001), Turner a kol. (2006), v České republice Mládková (2006).

Podle výše uvedených autorů je možné definovat základní charakteristiky obou forem znalostí. Explicitní znalost je objektivního charakteru a často bývá ztotožňována s pojmem informace. Explicitní znalost se dá lehce vyjádřit ať již v psané nebo mluvené podobě. Tato forma znalosti se dá bez obtíží zaznamenat, tedy uložit do informačních systémů, a tak její následný přenos nečiní problémy. Tacitní znalost je subjektivního charakteru a její nevýhodou je, že je uložena v hlavách pracovníků, proto její externalizace činí problémy. Je spojena se schopnostmi, mentálními modely, a především zkušenostmi daného pracovníka. Právě proto, že je tacitní znalost spojena se zkušeností a tedy i chybami a omyly pracovníka, je tato znalost velmi důležitá pro danou organizaci, neboť bez ní se v organizaci daná chyba bude opakovat, což může znamenat zbytečné náklady, mnohdy ne malé. Ambrosini a

kol. (2001) dodává, že tacitní znalosti vznikají a předávají se na základě fyzické interakce a spolupráce mezi lidmi.

Kakabadse a kol. (2003) nepředpokládá, že mezi oběma formami existuje ostrá hranice. Podle Bhardwaj a kol. (2006) vytvářejí tacitní znalosti zázemí nezbytné pro interpretaci a rozvoj explicitních znalostí. Jak upozorňuje Cook a kol. (1999, s. 385) obě formy znalostí mají svoje specifika, a jedna forma znalosti může být nápomocna při snaze o získání té druhé. Z toho důvodu se Goh (2002) domnívá, že strategie řízení znalostí musí být zaměřena na tacitní i explicitní formu znalosti. Kikoski a kol. (2004) doplňuje, že náročnější na získání a předání ale bude jistě tacitní forma. Paik a kol. (2005) a Seidler-de Alwis (2008) se shodují, že správně zvolená strategie řízení znalostí umožní organizaci snížit náklady díky uchovanému lidskému kapitálu.

Organizace si začínají uvědomovat nejenom důležitost řízení znalostí, ale také to, že je to právě tacitní znalost, která je pro ně nezbytná a kritická, a tak se alespoň snaží o částečnou externalizaci tacitních znalostí svých pracovníků. Většinou je ale tato externalizace neúspěšná, protože se při ní z původní tacitní znalosti stane nadále nepoužitelná znalost, právě proto, že tacitní znalost je příliš svázána s osobou svého nositele. Tacitní znalosti tedy většinou nejdou od znalostního pracovníka oddělit. Polanyi dokonce zastává názor, že při pokusu o externalizaci tacitní znalosti bude tato znalost zcela zničena.

Lepší tedy než se pokoušet o externalizaci tacitní znalosti a její následné sdílení, je užívat takové nástroje, které umožní tacitní znalost sdílet v její tacitní formě. Mezi hlavní nástroje sdílení tacitních znalostí patří podle Mládkové (2005, 2008) vyprávění příběhů, pracovní komunity, a učňovství, popř. mentoring.

1.3 Manažerské pojetí řízení lidských zdrojů

V posledních deseti letech je podle Carson et al. (2004) či Pelz-Sharpe a kol. (2005) stále více zastáván názor, že za úspěšností a výkonností organizace stojí převážně lidé v ní pracující, v budoucnu převážně starší pracovníci.

Gregar (2010) uvádí, že kvalifikovaný a motivovaný personál podniku je předpokladem vysokého standardu výkonnosti a konkurenční schopnosti podniku. Pracovník už dávno není vnímán jako odlidštěný stroj, ale je považován za významný zdroj rozvoje pro svoji organizaci, která docenjuje významnost lidského faktoru a přechází k manažerskému způsobu personálního řízení, jinými slovy manažerskému způsobu řízení lidských zdrojů (ŘLZ), který si klade za cíl řídit výkonost a loajalitu pracovníků.

Aby mohla být výkonnost lidských zdrojů (LZ) řízena, opírá se manažerský způsob řízení lidských zdrojů o tři podstatné prvky:

1. Řízení počtu a rozmístění lidských zdrojů (LZ), tj. stanovení optimální **organizace práce**, výkonových norem, pracovních podmínek, podmínek bezpečnosti práce.

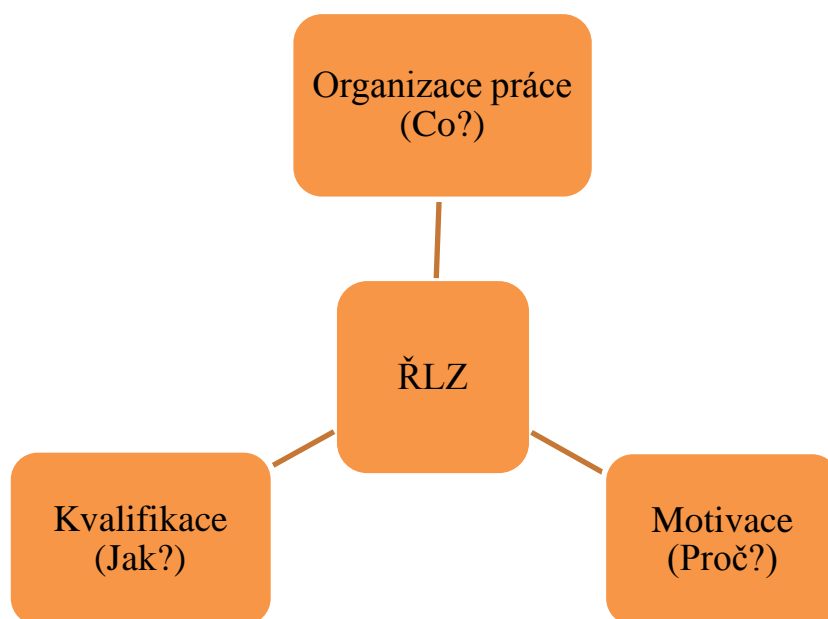
Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.

2. Řízení odborné přípravy a rozvoje **kvalifikace** LZ (znalosti, dovednosti, schopnosti), tj. stanovit kvalifikační požadavky pro jednotlivá pracovní místa, stanovit program rozvoje kvalifikace diferencovaně pro jednotlivé skupiny pracovníků tak, aby jejich skutečná kvalifikace odpovídala kvalifikaci požadované.

Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.

3. Řízení **motivace** LZ ve firmě, tj. stanovit pravidla pro odměňování, hodnocení, povyšování, rozvoj kariéry, vnitřní komunikaci, participaci, týmovou práci.

Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat.



Obr. 1 Triangl manažerského pojetí řízení lidských zdrojů [vlastní zpracování autorky]

Koubek (2009) uvádí, že v moderním pojetí personálního řízení přestávají být pracovníci vnímáni jako nákladová položka organizace a začíná se na ně pohlížet jako na aktiva, jmění, největší bohatství organizace, tedy jako na kapitál, který má organizace k dispozici a jehož hodnotu může zvyšovat – například investicemi do vzdělávání a rozvoje svých pracovníků. Lidé a jejich kvalifikace jsou považováni za konkurenční výhodu, a investice organizací do lidského kapitálu se dlouhodobě vyplatí. Takové pojetí vnímání lid-

ských zdrojů má samozřejmě i pozitivní dopad na vyspělost a ekonomickou konkurenceschopnost těchto celků.

Lidský kapitál podle Aldisent (2002) nepředstavují pracovníci v organizaci, ale to, co tito pracovníci organizaci přinášejí a jak přispívají k jejímu úspěchu. Je to celková hodnota jejich znalostí, zkušeností, dovedností a schopností. Podle Gregara (2010) znalosti, dovednosti a schopnosti tvoří kvalifikaci pracovníka, a jsou tím, co v organizaci vytváří hodnotu a zdroj rozvoje. Především množství znalostí a dovedností je tím, čím se odlišuje kvalifikace staršího a mladšího pracovníka.

Koubek (2009) říká, že lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což – je-li řádně motivováno – zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. Edvinsson a kol. (1997) a Koubek (2009) se shodují, že rysy lidského kapitálu, které jsou mimořádně důležité pro výkon organizace, jsou flexibilita, kreativita, schopnost inovace, schopnost rozvíjet během času své znalosti a dovednosti a motivovaně reagovat na různé okolnosti a podněty.

Wright a kol. (2001) upozorňuje na fakt, že lidský kapitál je velmi nestandardní formou kapitálu, jelikož tento kapitál nevlastní organizace, ale on existuje a je skrytý v hlavách lidí. Koubek (2009) k tomu dále říká, že sami tito lidé tedy rozhodují, kdy, jak a kam se bude vynakládat a tím přispívat k dosažení nějakého cíle. Rozhodnutí, která lidské zdroje mohou dělat, se týkají toho, nakolik budou ochotni se angažovat ve vykonávání své role (v souvislosti s prací to znamená postoje ke způsobu vykonávání práce a vynakládání úsilí, k inovačnímu a produktivnímu chování). Mohou se také rozhodnout, zda setrvají nebo nesetrvají v organizaci.

Barney (1991) tvrdí, že z veškerých zdrojů, které má organizace k dispozici, jsou lidské zdroje jediné, které organizaci dávají udržitelnou konkurenční výhodu, protože jak uvádí i Itami (1991) tyto zdroje jsou vzácné, cenné, a je obtížné je nahradit nebo napodobit. Stejně tak to podle Afiouni (2007) platí i pro poslání a funkci řízení lidských zdrojů v organizaci. Tato funkce je klíčová pro vytvoření konkurenční výhody a přidané hodnoty organizace. Lidé jsou v této souvislosti vnímáni jako cenný kapitál, a personální manažeři tak hrají strategickou roli ve vytváření a zavádění personální politiky, jejich systémů a postupů, které v organizaci rozvíjí lidský kapitál a tak zvyšují její výkonost.

Penrose (2009) doplňuje, že organizace, která chce být výkonná a vytvářet hodnotu musí zavádět takové strategie, které reagují na tržní příležitosti, a které využívají svých vlastních vnitřních zdrojů. Z tohoto důvodu musí manažeři vědět, jaké jsou jejich klíčové zdroje a co ovlivňuje výkonost a hodnotu jejich organizace. Původně mezi tyto zdroje patřila půda, stroje, nebo finanční kapitál. Jak ale uvádí Nahapiet a kol. (1998) či Teece (2000) lidský

kapitál byl označen jako klíčový zdroj, který více než jiné zdroje ovlivňuje výkonost organizace a její schopnost vytvářet hodnotu. Kipleý a kol. (2008) chápe především znalosti a způsob jejich řízení za stejně významné pro organizaci jako její finance, budovy a další hmotný majetek.

Podle Becker a kol. (2000) je z pohledu vytváření hodnoty hlavním přínosem řízení lidských zdrojů to, že organizační strategie bude založena na lidech, kteří budou vnímáni jako zdroj konkurenční výhody. Klíčem k úspěchu organizace je, že umí vyhledat, přijmout a udržet si klíčové pracovníky tím, že bude uplatňovat vhodné personální postupy. Afiouni (2007) k tomu však dodává, že samotná personální politika a její postupy nejsou schopny vytvářet hodnotu pro organizaci, ale musí být propojeny s postupy řízení znalostí. Jen tak je zajištěn rozvoj kvalifikace pracovníků.

V této souvislosti Slagter (2007) uvádí, že zvlášť nezbytné je propojení řízení znalostí a způsob řízení starších pracovníků. Frerichs a kol. (2012) však říká, že i přes množství se debaty o stárnoucí populaci a opatřeních týkajících se pracovníků věkové skupiny 50+ jsou ve většině evropských zemí a zdejších organizací strategie řízení lidských zdrojů zaměřující se na tuto skupinu pracovníků a zhodnocení jejich potenciálu, stále v počáteční fázi.

Becker a kol. (1996) či Lado a kol. (1994) tvrdí, že výzvou pro řízení lidských zdrojů je změnit způsob vnímání funkce řízení lidských zdrojů v organizaci, a vytvořit systém personálních postupů, které jsou navzájem propojené, přináší synergický efekt, a které nelze konkurenty rozeznat a napodobit.

Funkce řízení lidských zdrojů je podle Calo (2008) strůjcem změn ve firmě. Pokud chce ale evokovat změny, musí se personální funkce změnit sama. Personální vedoucí musí pochopit, že je potřeba disponovat novými pravomocemi, které budou odlišné než ty současné. Dnešní personalisté by měli především rozumět globálním i lokálním demografickým změnám a tomu, jak tyto změny ovlivňují implementaci a rozvoj efektivní personální politiky a jejich procesů v organizaci.

1.4 Charakteristika pracovníku věkové skupiny 50+

Stam (2009) uvádí, že v roce 2050 budou ve státech OECD na jednoho člověka staršího 65 let připadat dva pracující lidé (15 – 64 let). Podle Kaye a kol. (2008) to může následkem poklesu kapacit díky odchodu početné poválečné generace do důchodu a zároveň nedostatkem mladších pracovníků, kteří by prázdná místa nahradili, způsobit ztrátu produktivity. Arnone (2006) označuje tuto situaci jako odliv mozků nebo talentovou mezeru. Odliv mozků představuje početné odchody do důchodu, zatímco talentová mezera prezentuje nedostatek mladších pracovníků.

Podle statistické zprávy Evropské komise (2012) čelí vlády členských států výzvě, jak povzbudit starší pracovníky, aby co nejdéle zůstali aktivní na trhu práce, a nerozhodli se jít do předčasného důchodu, jak k tomu měli tendenci generace před nimi. Rok 2012 byl Evropskou unií vyhlášen rokem aktivního stárnutí a solidarity mezi generacemi. Cílem bylo zvýšit informovanost o tom, jak mohou být starší lidé pro společnost přínosní.

Zpráva Evropské komise (2012) dále uvádí, že pokud mají být tito lidé přínosem a mají pracovat déle, pak musí:

- být fyzicky i psychicky zdraví,
- mít možnost flexibilních pracovních úvazků,
- mít bezpečná a zdravá pracovní místa,
- mít přístup k celoživotnímu učení,
- být vytvořeny plány jejich odchodu do důchodu.

Ze zprávy dále vyplývá, že v 27 členských státech EU bylo 58,1 milionu pracujících ve věku 50 až 64 let, což představuje 24,7% všech ekonomicky aktivních osob v těchto zemích. Česká republika vykazuje ještě větší podíl ekonomicky aktivních osob ve věku 50 až 64 let (26,2%). Na druhou stranu bylo v těchto státech 37,2 milionu osob ve věku 50 a 64 let, kteří ekonomicky aktivní nebyli – toto číslo zahrnuje osoby, které šly do (předčasného) důchodu, dále ty pracovníky, kteří práci nehledají a ty, kteří nikdy nepracovali.

Zpráva také upozorňuje na to, že během následujících padesáti let vzroste míra zaměstnanosti starších osob v celé EU. Největší růst je předpovídan pro státy jižní Evropy – Španělsko, Malta, Slovinsko, Řecko a Itálie – ale i pro země jako je Maďarsko, Francie a Česká republika. U výše uvedených zemí také hrozí nedostatek pracovní síly díky relativně nízkému počtu mladých lidí vstupujících na trh práce.

Cappelli (2005) však mluví o tom, že chybou většiny dnešních studií předpovídajících nedostatek pracovní síly je to, že jsou založeny na předpokladu, že pro odchody do důchodu bude existovat stejný model jako doposud, a že lidé budou odcházet do důchodu ve stejném věku jako nyní, i přesto, že se prodlužuje očekávaná délka života a zvyšuje se schopnost lidí pracovat déle. Podle něj jsou takové předpoklady nereálné.

Dychtwald a kol. (2006) uvádí, že demografové již delší dobu upozorňují na dva trendy – mění se míra porodnosti a dlouhověkost. Důkazy pro tato tvrzení lze spatřovat ve vývoji populací vyspělých zemí, kde rapidně klesá porodnost a prodlužuje se věk obyvatelstva. Například v USA je v současné době nejrychleji rostoucím segmentem pracovní síly lidé starší 55 let, a naopak počet pracovníků mezi 35 a 44 lety klesá. Dříve byla problematika stárnutí zastíněna tématy rasovými, etnickými, genderovými. Teď je na organi-

zacích, aby ke stárnutí své pracovní síly přistoupily se stejným důrazem, jako tomu bylo v případě rasových, etnických či genderových otázek.

S ohledem na demografické trendy Strack a kol. (2008) identifikoval dvě nebezpečí, kterým organizace čelí. Za prvé je to nebezpečí v oblasti produktivity, které spočívá v nedostatečném využívání starších pracovníků. Ebrahim a kol. (2008) říká, že tím, že organizace přehlíží potenciál, který starší pracovníci mají, se připravuje o důležitý zdroj – znalosti – který zajišťuje její nepřetržitý rozvoj a pozici na trhu. Za druhé je to nebezpečí v oblasti kapacit, které představuje ztrátu znalostí pracovníků odcházejících do důchodu. DeLong (2004, s. 21) zastává názor, že ztráta znalostí pro organizaci představuje sníženou schopnost pro efektivní akci nebo rozhodování v určitém organizačním kontextu.

Čápková (2011) v rámci rozsáhlého sociologického výzkumu 50+ Aktivně mezi respondenty z generace 50+ a personalisty, shrnuje přednosti a nedostatky zaměstnanců věkové skupiny 50+. Na rozdíl od odpovědí z řad respondentů generace 50+ personalisté zdůraznili, že pro úspěch na trhu práce není důležitý věk, ale individuální předpoklady – osobnost, výkon, kvalifikace.

Přednosti pracovníků věkové skupiny 50+ podle Čápkové (2011) a Kutšery a kol. (2008) mohou být shrnuty následovně:

- dlouholetá praxe v oboru a s tím spojené zkušenosti, které jsou často důležitější než teoretické znalosti,
- odbornost nashromážděná za léta práce v oboru,
- nositelé klíčových znalostí a dovedností a možnost jejich předávání jiným,
- znalost pozadí oboru,
- umění jednat s úřady či jinými organizacemi,
- síť kontaktů a známostí,
- povědomí o vývoji svého oboru a o konkurenci v něm,
- loajalita k zaměstnavateli,
- práce si váží více než mladí a zaměstnavatele střídají méně často,
- vděčnost a poctivost,
- práce a její udržení má pro ně větší význam než kariérní postup v porovnání s mladou generací,
- vyzrálost, psychická stabilita, schopnost ovládat své nálady a zvládat stresové situace.

Stevens (2010) uvádí, že největší výhodou starších zaměstnanců jsou právě jejich znalosti, které se za roky strávené v organizaci přizpůsobily jejím operacím, struktuře a kultuře. Takové znalosti mohou být jen těžko okopírovány, nebo nahrazeny, když starší pracovník organizaci opouští.

Server Moderní řízení (2006) upozorňuje na to, že starší zaměstnanci jsou tolerantnější, disciplinovanější. Raději prvně získají širší přehled dříve, než vydají svá rozhodnutí. Celkově mají lepší sociální schopnosti, a tak mívají i lepší vztahy nejen ke spolupracovníkům, ale i k zákazníkům či dodavatelům.

Dále server Moderní řízení (2007) uvádí, že věk může být předností pro duševní práci. Například pro žurnalistiku či vědeckou činnost je věk plusem, protože zkušenosti a kontakty jsou pro tyto profese stěžejní. U práce manuální je otázkou do jaké míry je možné fyzickou zátěž s rostoucím věkem pracovníka snižovat, aby byla pro něj tato práce vykonatelná.

Munnell a kol. (2006) říká, že dnešní padesátníci a šedesátníci jsou více tělesně i duševně v kondici než byli lidé stejné věkové kategorie v minulosti. Navíc v jednotlivých profesích byly zaznamenány poklesy ve fyzické zátěži. Magd (2003), který provedl výzkum v pohostinství, zjistil, že starší pracovníci dokonce mají menší úrazovost a nižší absence než jejich mladší kolegové. McIntosh (2000) doplňuje, že i fluktuace je u starších pracovníků nižší.

Výzkum (2008) provedený firmou Talent Q ve Velké Británii přišel s poněkud netradičním závěrem, když zjistil, že starší pracovníci jsou stejně tak přizpůsobiví změnám jako jejich mladší kolegové, a mnohdy změny přijmou i lépe a rychleji než mladší. To představuje doposud nezvyklý pohled na starší pracovníky, protože jak například uvádí Čápová (2011) tito pracovníci disponují nižší flexibilitou a přizpůsobivostí. Britský výzkum (2008) také odhalil, že starší pracovníci si více věří v oblasti rozhodování, dokáží věci lépe plánovat, a že jsou odolnější a vlivnější osobnosti než mladší. Zvládání krizových situací j podle Joe a kol. (2006) také jejich nespornou výhodou.

Naopak slabou stránkou pracovníků 50+ je podle Čápové (2011) to, že pokulhávají v některých současných kvalifikačních předpokladech. Jde především o nízkou znalost cizích jazyků a problémy při práci s počítačem. Samotní respondenti ve věku nad 50 let jsou si tohoto nedostatku své generace vědomi.

Erlich (2008) doplňuje, že vyššímu věku je přiřazován pokles v některých schopnostech pracovníka, jako je nižší fyzická síla a hbitost, dále zhoršené vnímání, paměť a učení, navíc se dostávají problémy se zrakem a sluchem. Haight (2003) dodává, že starší pracovníci pomaleji chápou pokyny vedoucích, a mohou tak hůře porozumět tomu, co mají dělat.

Objevily se však studie (Kanfer a kol., 2004), které vyvrací zjednodušený, nesprávný a generalizovaný názor, že vyšší věk má jen negativní dopady na osobnost člověka. Organizace například většinou nevěnují pozornost tomu, jak vyšší věk ovlivňuje pracovní motivaci a výkonost pracovníků.

Nevýhodou starších pracovníků jsou také stereotypy, které vůči nim ve společnosti stále přetrvávají, a které podle Ebrahimi a kol. (2008) či Remery a kol. (2001) způsobují, že manažeři vnímají věkovou skupinu 50+ jako problematickou a vyššímu věku přisuzují jen zápory. Mezi nejčastější předsudky vůči starším pracovníkům, jak je prezentuje Coy (2005) patří, že starší pracovníci jsou pro organizaci dražší, méně ochotní, méně tvořiví a flexibilní, s vysokou absencí a nízkou produktivitou.

Také server Knowledge@Wharton (2010) tvrdí, že stereotypy vůči starším pracovníkům převládají, a brání tak v tom, aby organizace dokázaly využít jejich potenciál. Starší pracovníci jsou vnímáni jako dražší a méně produktivní než jejich mladší kolegové. Dále organizace věří, že lidé v předdůchodovém věku již nezažívají radost a uspokojení z práce. Obojí je ale jinak. Podle Cappelli (2010) starším pracovníkům může déle trvat, než se po nemoci nebo zranění zcela uzdraví, ale celkově vybírají méně dnů nemocenské dovolené než mladší kolegové. Náklady spojené se zdravotní péčí jsou pro skupinu starších pracovníků menší, protože jako hodně mladších kolegů již nemají malé děti, které když onemocní, tak s nimi rodič musí být doma (ošetřovné). Díky tomu, že starší zaměstnanci mají méně absencí, nižší fluktuaci, výborné interpersonální dovednosti a jednájí lépe se zákazníky se Cappelli (2010) domnívá, že jejich výkon často předčí výkon mladších pracovníků. I práce samotná je pro stárnoucí pracovníky stále ještě výzvou, a Capelli (2010) dodává, že mnohé z nich uspokojuje taková práce, která jim umožní možnost dalšího vzdělávání se.

Parry a kol. (2011) uvádí, že v neprospěch starších pracovníků je i mínění části veřejnosti, že jejich přítomnost na pracovišti je vnímána jako překážka pro mladší pracovníky, kteří by chtěli získat zaměstnání nebo služebně postoupit v zaměstnání stávajícím.

Projekt Třetí kariéra (2008) při práci s pracovníky věkové skupiny 50+ ukázal, že výkonnost, dravost, flexibilita nebo nemocnost jsou víc ovlivněny životním postojem než věkem. Problém je ale v tom, jak dodává Kutschera a kol. (2008), že tito pracovníci mají mnohdy snížené sebevědomí a nedostatek prezentačních schopností v souvislosti s vlastními profesními znalostmi a zkušenostmi. Což může znít jako paradox, protože právě jejich odborné znalosti a zkušenosti z nich dělají nositele klíčového lidského kapitálu ve firmě. Je tedy na zvážení, zda by se tito pracovníci neměli začít učit „sebookmarkingu“ a prezentaci vlastních schopností, čímž by jistě zvýšili svoje konkurenční výhody nejen na trhu práce ale i v organizaci samotné.

Macleod a kol. (2010) provedla výzkum mezi více než tisíci britskými personalisty a liniovými manažery z různě velkých organizací z široké škály ekonomických sektorů. Výzkum však přinesl rozporuplné zjištění. Na základě dotazníkového šetření a rozhovorů bylo zjištěno, že personalisté i mana-

žeři uznávají, že starší pracovníci jsou pro organizaci neocenitelným přínosem. Výzkum také potvrdil, že negativní vnímání starších pracovníků postupně mizí. Respondenti také uváděli, že starší pracovníci mohou vytvářet hodnotu pro organizaci i když překročí důchodový věk. Stejně potvrzuje i Ranzijn a kol. (2005), který uvádí, že manažeři mají starší pracovníky v oblibě a váží si jich.

Macleod a kol. (2010) výzkumem ale také odhalila, že mnoho organizací nemá strategii pro řízení starších pracovníků a ani se nechystá zavést opatření, která by reagovala na stále naléhavější otázku stárnoucí pracovní síly. Mít správné znalosti a dovednosti je zárukou konkurenceschopnosti organizace, a proto by se o problematiku řízení znalostí starších pracovníků a její řešení měli zajímat generální ředitelé organizací, výzkum bohužel ukázal, že v praxi ředitelé organizací toto téma nepovažují za důležité. Podle Fisher (2005) je stárnoucí pracovní síla problémem, kterým by se právě vedení organizace mělo zabývat.

Studie společnost Manpower (2007) v této souvislosti uvádí, že by si zaměstnavatelé měli položit následující otázku: jaké procento pracovníků odejde do důchodu v následujících deseti letech, a jaký vliv to bude mít na výkonnost organizace? Důvod této otázky je jasný. Je stále méně náhradníků za odcházející pracovníky, a navíc jsou organizace ohroženy ztrátou lidského kapitálu, což by mělo devastující dopad na jejich podnikání. Pokaždé, když pracovník odejde do důchodu a před tím již není připravena náhrada z důvodu nedostatečného plánování a předpovídání pracovní síly, odchází s ním velké množství znalostí a dovedností, což může časem způsobit, že organizace nebude schopna konkurovat jako doposud. Schwartz (2006) a Michaelson a kol. (2006) se shodují, že většina organizací bohužel nevytváří plány nástupnictví dokonce ani pro vedoucí pozice.

Studie od Manpower (2007) dále uvádí, že umět získat a udržet si starší pracovníky bude pro zaměstnavatele stále důležitější, protože tyto pracovníci představují největší dostupný nevyužitý segment pracovní síly. Bohužel dnešní organizace patrně nechápou, proč by právě tato problematika měla být jejich prioritou, nebo neví, jaké strategie na udržení starších pracovníků jsou efektivní. Studie navrhuje, že nejlepším způsobem, jak si uchovat starší pracovníky, je nabídnout jim práci, kterou preferují, a ukázalo se, že starší pracovníci chtějí práci na částečný úvazek, kde je zaměstnavatelé budou považovat za plnohodnotné členy pracovního týmu.

S tím souhlasí i Armstrong-Stassen, (2008), Paul a kol. (1993) či Remery a kol. (2003), a dodávají, že starší pracovníci oceňují flexibilní pracovní úvazky, kdy pracoviště bude alespoň částečně přizpůsobeno jejich změnám fyzickým potřebám. Eyster a kol. (2008) zmiňuje, že flexibilní pracovní úvazky jsou stěžejní, chce-li organizace zachovat znalosti a dovednosti star-

ších pracovníků. Parry a kol. (2009) však upozorňuje na to, že většina organizací starším pracovníkům flexibilní úvazky, ani postupný odchod do důchodu nenabízí. Převážně muži ve starším věku by podle Loretto a kol. (2005) kromě postupného odchodu do důchodu uvítali i přeřazení na méně náročné pozice s nižší odpovědností. Naopak podle Zetlin (1992) může být karierní plánování, neboli možnost pracovního postupu, které je obvykle určeno mladším pracovníkům, významným motivačním nástrojem i pro starší pracovníky.

Parry a kol. (2011) zastává názor, že jestliže zaměstnavatel chce, aby starší pracovníci zůstali v zaměstnání déle, je nezbytné, aby zaměstnavatel věděl, jaké mají starší pracovníci důvody pro takové setrvání. V této souvislosti Smyer a kol. (2007) uvádí, že existují tři kategorie starších pracovníků. Za prvé jsou to ti, kteří pracují déle z finančních důvodů. Za druhé jsou to pracovníci, které práce baví. Třetí kategorii představují starší zaměstnanci, kteří jednak potřebují stále vydělávat peníze a zároveň jich práce baví. Bown-Wilson (2011) doplňuje, že zatímco finanční odměna je pro některé starší pracovníky důležitá, tak stejně významná je pro ně naplňující a obohacující práce. S tím souhlasí i Armstrong-Stassen (2008), který říká, že starší pracovníci upřednostňují smysluplné pracovní úkoly, které jsou pro ně výzvou. Hoffman (2000) uvádí, že lidé mohou pracovat do vysokého věku za podmínky, že je pro ně práce zajímavá, a že okolnosti práce mají pod kontrolou.

Walker (1998), který byl vedoucím výzkumu zabývajícím se bojem proti věkovým překážkám v zaměstnání koordinovaným Evropským fondem pro zlepšení životních a pracovních podmínek, říká, že věková diskriminace je poslední nepovšimnutou diskriminací ve společnosti. Ve svém průvodci osvědčených postupů pro řízení starších pracovníků uvádí těchto pět oblastí, kterým by organizace měly věnovat pozornost, chtějí-li, aby jejich personální politika a její postupy vytvářela prostředí, ve kterém každý jedinec je schopen naplnit svůj potenciál, aniž by byl znevýhodněn (diskriminován) svým věkem:

- plánování, vyhledávání, výběr, příjem a adaptace pracovníků,
- rozvoj a vzdělávání, a řízení kariéry pracovníků,
- flexibilní pracovní úvazky,
- ergonomie práce,
- postoje v rámci organizace (od vedení společnosti před jednotlivé stupně vedení až po řadové pracovníky) k pracovníkům věkové skupiny 50+.

Aby všechny oblasti osvědčených postupů v organizaci správně fungovaly, musí v ní podle Walker (1998) platit určité zásady, jako je například podpora vedení organizace v této iniciativě; prostředí doceňující významnost lid-

ských zdrojů pro organizaci; angažovanost samotných starších pracovníků; pečlivá a pružná implementace.

1.5 Znalosti a dovednosti pracovníků věkové skupiny 50+

Casher a kol. (2003) upozorňuje na to, že organizace čelí krizi ohledně zachování znalostí a dovedností starších pracovníků a lidský kapitál organizace je tak v ohrožení. V této souvislosti se podle Stam (2009) řízení znalostí stává řízením rizik, jehož cílem je zmenšit riziko ztráty klíčových znalostí. Aby znalosti zůstaly v organizaci i po odchodu pracovníka, měly by podle Casher a kol. (2003) provést následující opatření:

- vybrat pozice, na kterých mají být znalosti zachovány,
- identifikovat klíčové znalosti pro každou vybranou pozici,
- připravit techniky pro zachování znalostí.

Americká společnost se už několik let potýká s problémem odchodu silné generace zaměstnanců, kteří se narodili po 2. světové válce, v literatuře jsou označováni pojmem baby-boomers. Jak uvádí server Global HR Business, výzkum společnosti Accenture (2005) zjistil, že řada firem nedokáže získat klíčové znalosti od zaměstnanců odcházejících do důchodu, a jen málo organizací přenáší tyto znalosti na mladší zaměstnance.

Výzkumu Accenture (2005) po telefonu se zúčastnilo více než 500 Američanů ve věku od 40 do 50 let pracujících na plný úvazek. Téměř polovina respondentů uvedla, že v jejich organizacích neexistují opatření nebo procesy, jejichž prostřednictvím by mohly být jejich znalosti zachyceny. Více než čtvrtina respondentů zdůraznila, že je zaměstnavatel nechá odejít do důchodu bez jakéhokoliv zájmu o jejich znalosti.

Z výsledků výzkumu tohoto jsou organizacím doporučeny tři základní kroky pro uchování znalostí odcházejících zaměstnanců. Nejprve musí firma pochopit celý problém, včetně hrozící ztráty dovedností, a jak se s tímto problémem vypořádat. Za druhé by měla být vytvořena strategie pro získání klíčových znalostí odcházejících zaměstnanců a pro jejich přenos na nástupce, které firma musí nejen identifikovat, ale musí je i umět ve firmě udržet. Nakonec by firmy měly měřit a řídit postup realizace této strategie. Důležité v celém tomto procesu je, aby vedení firmy vědělo, že získání a přenos klíčových znalostí nesmí být ponecháno náhodě.

Přikryl (2003) mluví o třech faktorech, které ohrožují schopnosti podniku inovovat, zvyšovat výkonnost a růst. Je to stárnutí pracovních sil, fluktuace mladších pracovníků, větší konkurence na trhu práce. Podle něj manažeri brzy pochopí, že jim bude chybět dostatek kvalifikovaných mladších pracovníků, kteří by nahradili ty starší, kteří budou odcházet do důchodu. Taková situace pak může způsobit, že se změní uvažování manažerů – od podporování odchodu do důchodu ke snaze starší pracovníky v podniku udržet.

Odcházející pracovník, jak upozorňuje Parise a kol. (2006) neodchází jen s tím, co ví, ale odnáší si s sebou i klíčové znalosti o tom, koho zná a jak jsou tyto kontakty potřebné pro výkon jeho práce. Proto by pokusy o zachování znalostí měly vzít v potaz, že pracovníkovy znalosti jsou závislé na síti kontaktů, které jsou klíčové pro to, aby byl pracovní úkol splněn. Práce je dnes komplexní a jednotliví pracovníci jen zřídka plní úkoly zcela sami, a spíše spolupracují s kolegy nebo lidmi zvenčí.

Také DeLong (2008) varuje před hrozící ztrátou klíčových znalostí. Podle něj musí organizace uznat, že získání a zachování znalostí a dovedností odcházejících pracovníků je stěžejní pro jejich úspěšnost na trhu. V této souvislosti zmiňuje pět principů, které by organizace měly respektovat, rozhodnou-li se zachovat znalosti a dovednosti starších pracovníků:

- nestačí být jen příjemný a milý na všechny starší pracovníky – znalosti a dovednosti starších pracovníků má rozdílnou hodnotu,
- různé druhy znalostí mají různé dopady – zaměstnanci odcházející do důchodu si s sebou mohou odnést znalosti, které mají různé charakteristiky a odlišný vliv na výkonnost organizace,
- kultura vždy přemůže cíle a úmysly managementu organizace – kultura národa i organizace má obrovský vliv nejen na to, zda se pracovník rozhodne zůstat v organizaci nebo ji opustit, ale i na jeho přístup ke sdílení svých znalostí a dovedností,
- nenechte se zastrašit odborností – i sebezkušenější pracovník má jen omezené množství klíčových znalostí,
- zapomeňte na zázračná řešení přes noc – získání znalostí a dovedností starších pracovníků vyžaduje komplexní přístup.

Calo (2008) upozorňuje, že přestože pracovní síla rychle stárne, organizace tento jev nevnímají jako strategickou a konkurenční výzvu. Vědět, jak má organizace správně přistupovat k tomuto demografickému vývoji, bude pro ni tak důležité jako její přístup k řízení svých financí, nebo k technologiím. Podle něj musí organizace plánovat náhrady za početnou a znalostmi disponující skupinu starších pracovníků odcházejících do důchodu. Grant (1996) dodává, že jak výzkumníky, tak lidmi z praxe byly znalosti a jejich přenos označeny za strategicky významný zdroj organizace. Cabrera a kol (2005) také říká, že aby byly znalosti v organizaci zhodnoceny, musí být sdíleny jejími pracovníky.

Calo (2008) dále uvádí, že organizace mají za úkol vytvořit strategii, která zajistí úspěšný přenos cenných znalostí a dovedností starších pracovníků na ostatní pracovníky. Bez procesů zaměřených na přenos znalostí organizace trvale ztrácí znalosti odcházejících pracovníků, což může mít za následek sníženou produktivitu, větší počet chyb, menší tvořivost. Jakmile jednou pracovník organizaci opustí, je již velmi obtížné jeho znalosti a dovednosti

znovu nalézt. Cappelli (2008) dodává, že jakmile dnešní organizace pocítují ztrátu znalostí zapříčiněnou odchodem pracovníka do důchodu, jednoduše se uchylují k náboru nového, talentovaného pracovníka zvenčí. Takové strategie však nejsou dlouhodobě prospěšné.

Parry a kol. (2011) zastává názor, že pokud chce organizace zachytit znalosti starších pracovníků, a zajistit, aby byly předány mladším pracovníkům, musí starším pracovníkům poskytnout flexibilní pracovní úvazky (v čase i místě), pozměnit jejich pracovní zařazení, a poskytovat jim možnosti dalšího rozvoje a vzdělávání. Parry a kol. (2011), Cully a kol. (2000), Wrenn a kol. (2004) či Streb a kol. (2008) se shodují, že starší pracovníci se dalšího rozvoje a vzdělávání účastní stále méně a vyšší věk ovlivňuje okolnosti, které určují, kdo bude účastníkem školení a kurzů. Důvody, proč tomu tak je, nejsou prozatím objasněny. Fuller a kol. (2005) zmiňuje, že rozsah vzdělávání starších pracovníků je v organizacích velmi sporným tématem.

Nižší účast starších pracovníků na školeních a kurzech může být způsobena mylným názorem manažerů, že starší pracovníci stejně za několik let organizaci opustí. Podle Spiezia (2002) však starší pracovníci zůstávají v organizaci více let než ti mladší, kteří mají tendenci měnit zaměstnavatele každé tři roky.

Afiouni (2007) tvrdí, že rozhodující roli v procesu řízení znalostí má oddělení řízení lidských zdrojů v organizaci. Patrickson a kol. (2011) v této souvislosti říká, že potřeba vytvoření a rozvoje specifických personálních postupů pro starší pracovníky se již nedá odkládat a brzy se stane klíčovou pro přežití dané organizace.

Hewitt (2009) uvádí, že oddělení řízení lidských zdrojů je klíčové v podporování starších pracovníků, aby zůstali v organizaci déle. Je to ale stejné oddělení, které může mít zavedeny takové postupy, které jsou navrženy tak, aby starší pracovníci opustili organizaci co nejdříve. Proto je nutné, aby v organizaci byla přijata jasná strategie pro personální řízení ve vztahu ke starším pracovníkům.

Dytchwald a kol. (2006) tvrdí, že za řízení znalostí pojaté jako nový přístup k řízení lidských zdrojů jsou v organizaci zodpovědní dva lidé – generální ředitel a vedoucí personálního oddělení. Úkolem generálního ředitele v tomto procesu je podporovat závazek organizace k řízení znalostí, úkolem personálního manažera je používat specifické postupy personálního řízení ve vztahu k pracovníkům, kteří jsou nositeli klíčových znalostí. Strack a kol. (2008) doplňuje, že personální řízení musí být v tomto procesu strategickým partnerem vedení organizace. Pracovníci personálního oddělení jsou podle Calo (2008) významní konzultanti pro ředitele a ostatní vedoucí pracovníky, a mají možnost jim poskytnout informace o starších pracovnících, o jejich potřebách, zájmech, očekáváních. Personalisté hrají nezastupitelnou roli při

samotné implementaci a realizaci řízení znalostí. Podle něj je to personální oddělení, které objektivně a kriticky hodnotí personální politiku a její procesy, zda jsou vhodně nastaveny pro přenos a uchování znalostí starších pracovníků.

V souvislosti s řízením znalostí starších pracovníků, se Calo (2008) domnívá, že by personalisté měli spočítat, kolik pracovníků má nárok na důchod nyní, a kolik jich bude na konci zvažovaného období, např. 5 let. Dále je podle něj jejich úkolem identifikovat klíčové pozice, které jsou pro chod organizace nezbytné, a které jsou zároveň zastávány staršími pracovníky. Je vhodné, když jim s tímto krokem pomohou jednotliví vedoucí napříč organizací. Sami personalisté se musí zbavit představy, že odchod do důchodu je pevně daný věkem nebo počtem odpracovaných let.

Dychtwald a kol. (2004) také zastává názor, že současný koncept odchodu do důchodu je zastaralý a měl by být nahrazen flexibilnějším přístupem, z kterého budou mít prospěch pracovníci i organizace. Organizace budou moci lépe zhodnotit znalosti a dovednosti starších pracovníků, a pracovníci naopak budou mít možnost pracovat déle, pokud budou chtít.

1.6 Možnosti uchování, zhodnocení a rozvoje znalostí a dovedností pracovníků věkové skupiny 50+

Organizace by měly usilovat o to, aby si starší pracovníci nenechávali své znalosti jen pro sebe, ale sdíleli je s mladšími pracovníky organizace. To je ovlivňováno především osobnostními charakteristikami starších pracovníků, zejména jejich úrovní motivace a angažovanosti, které souvisí s jejich ochotou sdílet znalosti, které získali, s jinými lidmi (Cheng a Coyte, 2014; Yong Woon, 2014). Podle Gagné (2009) právě motivace ke sdílení znalostí ovlivňuje nejen množství sdílených informací, ale také jejich kvalitu a užitečnost.

Vedle sdílení znalostí se objevuje i pojem přenos znalostí. Harvey (2012) tvrdí, že pojmy „přenos znalostí“ a „sdílení znalostí“ jsou vzájemně zaměnitelné, k čemuž se lze přiklonit. Ale podle Wang a kol (2010, s. 117) pojem přenos znalostí je nadřazený a zahrnuje jak sdílení znalosti jejím nositelem, tak přijetí znalosti a schopnost použití znalosti jejím příjemcem. Právě tato poslední fáze – schopnost použití znalosti byla Alavi a kol. (2001), Cohen a kol. (1990) či Leonard-Barton (1988) identifikována jako klíčová fáze, která vyžaduje určitou absorpční kapacitu příjemce umožňující mu pomocí této nově nabyté znalosti vytvářet hodnotu.

Yang (2004) definuje sdílení znalostí jako šíření znalostí napříč společností nebo oddělením. Tento proces probírá, když nositel znalosti předává informace a myšlenky jiné osobě a následně příjemce má možnost si vytvořit svou vlastní znalost. Předávání informace může být přímé (adresováno pří-

mo danému příjemci) nebo nepřímé (předávané takovými mechanismy jako jsou znalostní databáze).

Sdílení znalostí nejen snižuje riziko ztráty jedinečných znalostí v případě, že starší pracovník opustí organizaci, ale také přispívá k vyšší produktivitě a vyšší kvalitě organizačního výkonu (Law a Ngai, 2008; Tuan, 2012; Yen-Ku Kuo et al., 2014), k lepšímu řešení problémů (Yen-Ku Kuo et al., 2014), k snížení nákladů (Peet, 2012) – například nákladů na rozvoj a zaučení nových zaměstnanců. Sdílení znalostí je také podpůrným nástrojem pro inovace, protože sdílení znalostí vede ke vzniku nových náhledů, myšlenek a nalezení nových obchodních příležitostí (Li-An a Kuo, 2013).

Fitz-enz (2009) ale upozorňuje, že bez vědomí, co sdílet, a bez motivace tak nesobecky dělat, jsou znalosti starších pracovníků jen dalším drahým a nedostatečně využívaným aktivem.

Jako hlavní důvody, proč se pracovníci účastní přenosu znalostí, bývají uváděny: sebeprezentace (získání uznání a respektu), reciprocita (očekávání, že jiní budou také sdílet své znalosti), zlepšení současné situace (vyřešení problému nebo úspora času v budoucnosti), seberozvoj (před komunikováním znalosti si ji jedinec musí nejprve sám ujasnit a najít vhodný způsob komunikace této znalosti, navíc může následně k znalosti získat neformální zpětnou vazbu a na základě toho svou znalost modifikovat), spokojenost z pomoci druhému, možnost získat nějakou odměnu (Hynek 2002; Cheng a Coyte 2014; Yong Woon 2014).

Slagter (2007) říká, že řízení znalostí může manažerům sloužit jako nástroj k přenosu znalostí. V této souvislosti definuje faktory, které určují úspěch řízení znalostí, a jak tyto faktory mohou být využity v souvislosti se staršími pracovníky. Mezi výše uvedené faktory patří koučovací styl vedení; organizační struktura a odpovědnost; důraz na vzdělávání; pozornost věnovaná motivaci, důvěře, odměňování a uznání; a vytvoření správné organizační kultury.

Podle Příkryla (2003) na základě zkušeností zahraničních organizací, které se pokoušejí o udržení znalostí a dovedností odcházejících pracovníků, je možné určit stěžejní otázky, které by si manažeři měli položit:

- Je pracovník, který odchází ochotný sdílet své znalosti s jinými?
- Je pracovník, který odchází schopný sdílet své znalosti s jinými?
- Měl velké kontakty jak uvnitř, tak i vně organizace?
- Kdy pracovník organizaci opouští?
- Je jeho nástupce už na pracovním místě?
- Je nástupce ochotný získat znalosti od odcházejícího pracovníka?
- Je nástupce schopný získat znalosti od odcházejícího pracovníka?
- Jaké jsou náklady použití určité metody pro udržení zvažované znalosti?

Piktials a kol. (2008) upozorňují, že s ohledem na úspěšný mezigenerační přenos znalostí by organizace měla vědět, jakému stylu učení dává každá generace přednost. Podobně uvádí i Wagner (2009), který říká, že metody přenosu znalostí musí být přizpůsobeny věkové rozmanitosti pracovní síly.

Příkryl (2003), DeLong a kol. (2003) a Lesser (2004) se shodují v tom, že mezi nejčastěji používané metody přenosu znalostí patří:

- pohovory s odcházejícími pracovníky, často doplněné videonahrávkami těchto diskusí,
- mentorování,
- vyprávění příběhů (storytelling), které přispívá nejen k předávání zkušeností, ale také k rychlejšímu začlenění mladších pracovníků do kolektivu,
- vytváření odborných skupin (communities of practice), které umožňují neformální přenos informací,
- formální vzdělávání a výcvik.

Wagner (2009) jako další metody mezigeneračního přenosu znalostí uvádí:

- simulace a hry,
- konference, popř. semináře a přednášky,
- blogy.

Využití mentoringu jako metody k zachování znalostí odcházejících pracovníků je podle Murray a kol. (2007) považováno za významný, individuální přístup k tomu, jak pozměnit práci vykonávanou staršími pracovníky. DeLong (2004) doplňuje, že mentoring je pravděpodobně nejefektivnějším způsobem, jak zajistit přenos explicitních i tacitních znalostí vztahujících se práci. Mentoring podporuje osobní vztahy mezi oběma stranami a vytváří pozitivní organizační kulturu. Bohužel podle Příkryl (2003) je hlavním omezením uplatňování mentoringu skutečnost, že se jedná o dlouhodobou, časově náročnou spolupráci mentora s mladšími pracovníky.

Ty výše zmíněné metody, které jsou založeny na interakci tváří v tvář, jsou dle Hansen (1999) či Brown a kol. (2001) základem úspěšného přenosu znalostí, a tyto metody poskytují podle Tsoukas (2009) produktivní dialog, a umožňují podle Argote a kol. (2003) či Nonaka a kol. (1995) vznik společenských vazeb vytvářejících určitý rámec, ve kterém lidé mohou znalosti vytvářet, uchovávat je a přenášet. Hu (2005) dodává, že účastníci přenosu tacitních znalostí uvedli, že nejdůležitější pro ně v tomto procesu byl postupný, tvořivý, aktivní, lidský přístup založený na komunikaci tváří v tvář.

Přenos znalostí mezi kolegy, kteří se zároveň věnují svojí pracovní činnosti, je časově náročný, a proto podle Saint-Onge a kol. (2003) či Wenger a

kol. (1998) v organizacích vznikají odborné skupiny (communities of practice) umožňující přenos znalostí mezi různými pracovníky.

Pro přenos znalostí však jen nestačí, aby si lidé byli fyzicky blízko. Důležitým faktorem, který ovlivňuje přenos znalostí v organizaci, je kvalita mezi-lidských vztahů v organizaci, protože, jak Mládková (2005) zdůrazňuje, vzájemné porozumění mezi nositelem a příjemcem znalosti je pro sdílení znalosti nezbytné a vyžaduje mimo jiné vzájemnou důvěru a toleranci. Harvey (2012) také zmiňuje, že kromě fyzické blízkosti existuje ještě blízkost sociální, a tedy že by měl mezi lidmi existovat vztah založený na důvěře a vzájemném porozumění. Noteboom (2000, 2007) doplňuje, že pro přenos znalostí je potřebný i určitý stupeň kognitivní blízkosti. Výše uvedené formy vzájemné blízkosti podle Boschma (2005) musí být ještě předmětem dalších zkoumání.

Scholl a kol. (2004) upozorňují, že přenos znalostí a dovedností je výzvou jak pro teorii tak praxi. Liyanage a kol (2009) uvádí, že doposud nebyly vytvořeny nejlepší postupy (best practice) přenosu znalostí. V této souvislosti Kuyken a kol. (2009) tvrdí, že mezigenerační přenos znalostí v organizacích vůbec neexistuje, a pokud ano, tak není prováděn dostatečně systematicky.

Hislop (2003) a Watson a kol (2006) se shodují v tom, že ačkoliv je přenos znalostí z pohledu jeho zachování v organizaci stěžejní, zajistit, aby lidé vzájemně sdíleli svoje znalosti a dovednosti, není vůbec jednoduché. Důvodem je fakt, že sdílení znalostí ovlivňuje organizační kultura, a že mezi lidmi v organizaci existují různé vztahy (ale i konflikty), a znalost pro jejího nositele představuje důležitý, potenciální zdroj jeho moci a postavení v organizaci.

Na druhou stranu Kankanhalli a kol. (2005) zjistil, že lidé rádi pomáhají druhým, a pokud cítí podporu organizace, tak radost ze zprostředkování svých znalostí druhým je pro starší pracovníky více motivující než finanční odměna. Musí k tomu mít jen dostatek příležitostí a musí také sami chtít svoje znalosti předávat. Starší pracovníci chtějí být užiteční, a přenos znalostí mladší generaci jim to podle Mor-Barak (1995) umožňuje. Organizace ovšem tuto skutečnost přehlíží, a organizace tak (ne)vědomě nevyužívají potenciál, kterým starší pracovníci disponují, jak se shodují Coy (2005) a Ebrahimi a kol. (2008).

1.7 Teoretická východiska, vztahový rámec tématu disertační práce a metodologický postup zpracování disertační práce

Teoretická východiska disertační práce jsou založena na kritickém zhodnocení literární rešerše českých ale převážně zahraničních publikací, které se vztahují k tématu lidského kapitálu, řízení znalostí a jeho lidské rovině, manažerského pojetí personálního řízení, pracovníků věkové skupiny 50+, je-

jich znalostí a dovedností, a možnostem uchování, zhodnocení a rozvoje těchto znalostí a dovedností. Hodnocené publikace jsou uvedeny v přehledu použité literatury.

Teoretická východiska disertační práce jsou vyjádřena v následujících te-
zích:

- řízení znalostí (správní lidé mají správné znalosti ve správný čas) se vztahuje ke dvěma rovinám (dimenzím) – lidské a technologické,
- s ohledem na lidskou rovinu řízení znalostí je můžeme nově chápat ja-
ko součást řízení lidských zdrojů,
- organizace doceňuje významnost lidského faktoru a přechází k mana-
žerskému způsobu řízení lidských zdrojů,
- cílem manažerského způsobu řízení lidských zdrojů je řídit výkonost a
loajalitu pracovníků organizace,
- řízení výkonosti je založeno na třech základních nástrojích personální-
ho řízení: organizace práce, rozvoj kvalifikace, motivace pracovníků,
- kvalifikace pracovníka je tvořena znalostmi, dovednostmi a schop-
nostmi,
- znalosti jsou považovány za významné aktivum organizace mající pro
konkurenceschopnost organizace strategický význam,
- kvalifikace starších pracovníků vykazuje vysokou koncentraci znalostí
a dovedností, které mají pro organizaci různou hodnotu,
- organizace diferencuje (upřednostňuje) ty pracovní pozice obsazené
staršími pracovníky, kde se vyskytují pro organizaci klíčové znalosti a
dovednosti,
- podmínky organizace práce jsou nastaveny tak, aby bylo zajištěno
uchování, zhodnocení a rozvoj klíčových znalostí a dovedností star-
ších pracovníků,
- starší pracovníci jsou motivováni tak, aby docházelo k uchování,
zhodnocení a rozvoji klíčových znalostí a dovedností,
- rozvoj kvalifikace starších pracovníků je nastaven tak, aby bylo zajiš-
těno uchování, zhodnocení a rozvoj klíčových znalostí a dovedností,
- specifická opatření v oblasti organizace práce, motivace a rozvoje kva-
lifikační zaměřená na starší pracovníky (a jejich klíčové znalosti a do-
vednosti) směřují k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu
organizace.

Řízení znalostí může být nově chápáno jako strategický pohled (způsob
uvažování o řízení znalostí v dlouhodobém horizontu) na řízení lidských
zdrojů proto, že nositeli znalostí jsou lidé, a pokud chce organizace řídit
(manažersky uchopit) svoje znalosti, musí umět řídit své lidské zdroje.

Souhrnně jsou teoretická východiska, která zdůrazňují existenci propojení
(vzájemného vztahu, souvislosti) mezi řízením znalostí a manažerským způs-

sobem personálního řízení, které bude směřovat k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace dané organizace, znázorněna dále (viz. Obr. 2).



Obr. 2 Grafické znázornění vzájemného vztahu mezi řízením znalostí a manažerským způsobem personálního řízení směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace [vlastní zpracování autorky]

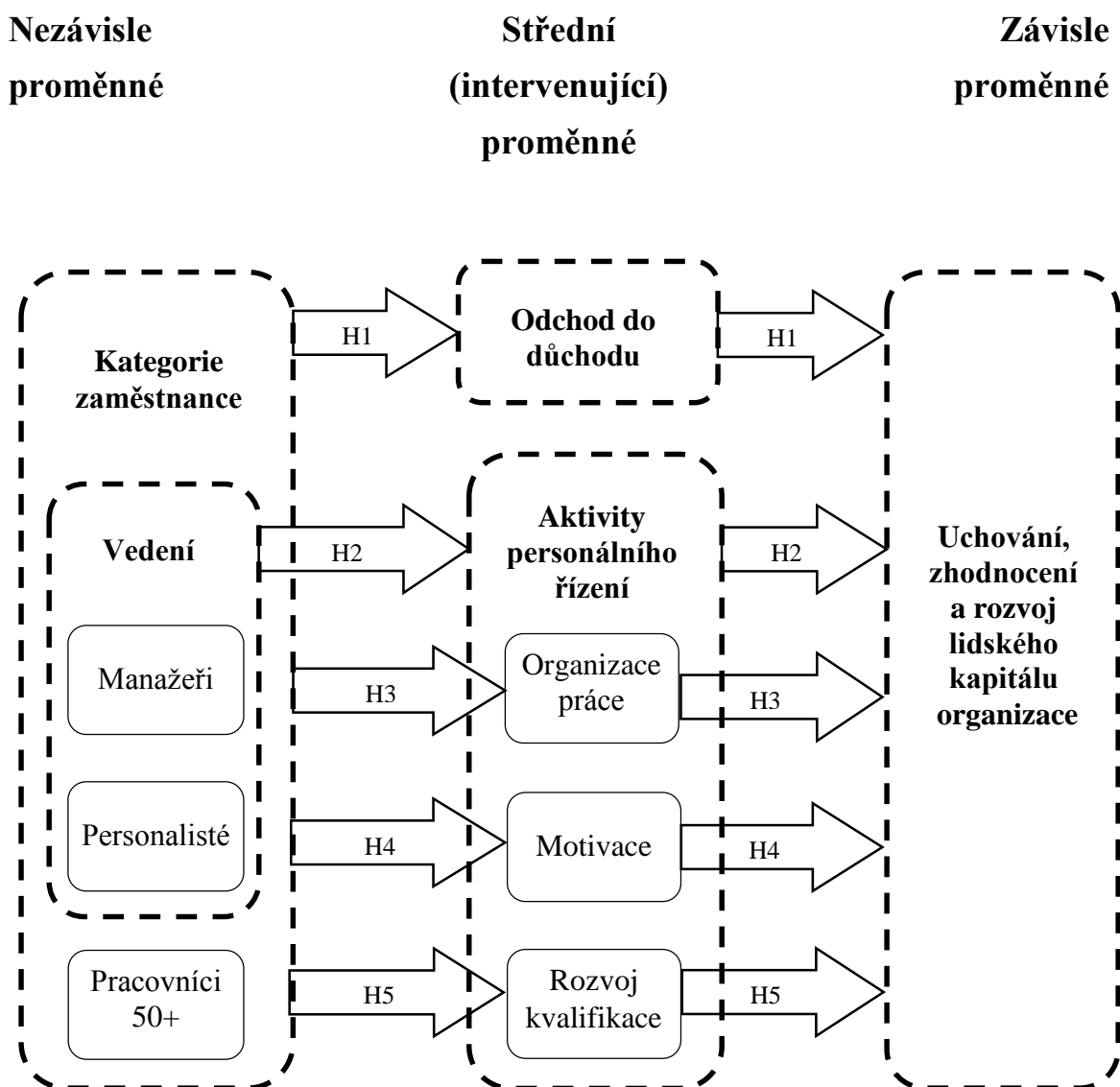
Na základě teoretických východisek je vytvořen vztahový rámec tématu disertační práce (viz. Obr. 3). Tento vztahový rámec je klíčový nejen pro vymezení proměnných, ale i stanovení výzkumných problémů na vztahové rovině a výzkumných hypotéz v další kapitole disertační práce.

Jako nezávisle proměnná byla definována kategorie zaměstnanec, která nabývá hodnot: pracovníci věkové skupiny 50+, manažeři, personalisté, a vedení. Pro potřeby této práce byl vymezen pojem vedení, pod který jsou zahrnuti personalisté a manažeři. Tento pojem umožní vyhodnotit výzkumná data s ohledem na pozdější realizaci navržených opatření, protože na přípra-

vě a uplatnění těchto opatření by se měli podílet personalisté společně s manažery, vedoucími pracovníky.

Jako střední (intervenující) proměnné byl určen odchod do důchodu, aktivity personálního řízení, a jednotlivé nástroje personálního řízení. Tato třetí střední proměnná nabývá hodnot: organizace práce, motivace, a rozvoje kvalifikace.

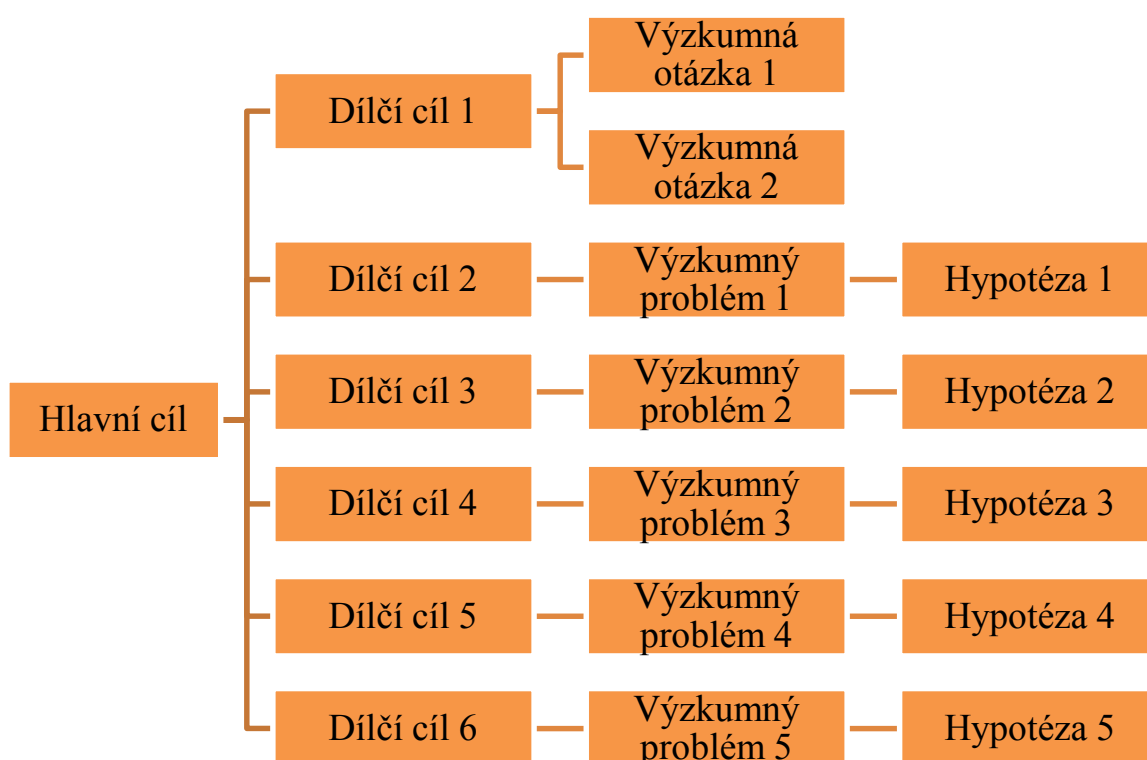
Jako závisle proměnná bylo stanoveno uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.



Obr. 3 Vztahový rámec tématu disertační práce [vlastní zpracování autorky]

S ohledem na vztahový rámec tématu disertační práce je vytvořen metodologický postup zpracování disertační práce, který vyjadřuje jednotlivé kroky dosažení hlavního cíle práce (viz. Obr. 4).

Je účelné rozlišovat mezi pojmy výzkumná otázka a výzkumný problém. Výzkumná otázka má širší význam, protože zahrnuje jak otázky zaměřené na popis jevů, tak otázky, které se táží na vztahy mezi proměnnými, tj. na problémy. Problém lze tedy chápat jako zvláštní druh otázky, která se zaměřuje pouze na postižení vztahů. Z tohoto je zřejmé, že hypotézy lze formulovat pouze k problémům, zatímco k otázkám, jejichž posláním je získat popis (deskripci) reality, hypotézy vyslovit nelze (Chráška a Kočvarová, 2014).



Obr. 4 Metodologický postup zpracování disertační práce [vlastní zpracování autorky]

2 CÍLE, VÝZKUMNÉ OTÁZKY, VÝZKUMNÉ PROBLÉMY, HYPOTÉZY

V této části práce jsou postupně uvedeny cíle (hlavní a dílčí), výzkumné otázky na popisné rovině, výzkumné problémy na vztahové rovině, a hypotézy k tématu disertační práce.

2.1 Hlavní a dílčí cíle

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretického a terénního výzkumu navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V rámci naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující dílčí cíle:

1. Identifikovat pracovníky věkové skupiny 50+ jako nositele klíčových znalostí a dovedností organizace.
2. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem odchodu pracovníků věkové skupiny 50+ do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
3. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
4. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
5. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
6. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

2.2 Výzkumné otázky na popisné rovině

S ohledem na teoretická východiska a naplnění prvního dílčího cíle disertační práce byly zformulovány dvě výzkumné otázky (VO) na popisné rovině: VO1 a VO2 pro dílčí cíl 1.

VO1:

Kolik let musí být pracovník věkové skupiny 50+ zaměstnán ve firmě, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace?

VO2:

Jaké pracovní pozice by měl pracovník věkové skupiny 50+ ve firmě zastávat, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace?

2.3 Výzkumné problémy na vztahové rovině

S ohledem na teoretická východiska a vztahový rámec tématu disertační práce bylo pro naplnění druhého až šestého dílčího cíle disertační práce zformulováno pět výzkumných problémů (VP1 – VP5) na vztahové rovině: VP1 pro dílčí cíl 2, VP2 pro dílčí cíl 3, VP3 pro dílčí cíl 4, VP4 pro dílčí cíl 5, VP5 pro dílčí cíl 6.

VP1:

Existuje vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem odchodu pracovníků věkové skupiny 50+ do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace?

VP2:

Existuje vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace?

VP3:

Existuje vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace?

VP4:

Existuje vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace?

VP5:

Existuje vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace?

2.4 Hypotézy

S ohledem na výzkumné problémy disertační práce bylo zformulováno pět hypotéz (H1 – H5): H1 pro VP1 až H5 pro VP5. K ověření platnosti hypotéz bylo využito dat z dotazníků pro pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty a manažery.

H1:

Pracovníci věkové skupiny 50+ připisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Vzhledem k tomu, že současné organizace vnímají odchod pracovníka věkové skupiny 50+ do důchodu pouze jako ztrátu jedné pracovní síly, předpokládám potvrzení dané hypotézy. Organizace nedoceňují fakt, že jejich znalosti nejsou uloženy jen v databázích a šanonech ale také v hlavách jejich pracovníků a jsou jen těžko nahraditelné. K ověření první hypotézy bude využito dat z dotazníků pro pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty a manažery.

H2:

Personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

Ačkoli neexistují opatření personálního řízení v oblasti organizace práce, motivace a rozvoje kvalifikace specificky zaměřené na pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu, domnívám se, že personalisté mají k této problematice blíže než manažeři, a tak předpokládám potvrzení dané hypotézy. K ověření druhé hypotézy bude využito dat z dotazníků pro personalisty a manažery.

H3:

Pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Předpokládám potvrzení dané hypotézy, protože pracovníkům věkové skupiny 50+ musí být prostřednictvím postupů personálního řízení v oblasti podmínek organizace práce umožněno, aby docházelo k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace, například díky využití mentoringu, stínování nebo ergonomickým úpravám pracoviště. K ověření třetí hypotézy bude využito dat z dotazníků pro pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty, a manažery.

H4:

Vedení (personalisté a manažeři dohromady) pozitivněji hodnotí vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Předpokládám potvrzení dané hypotézy, organizace mohou považovat finanční motivy ovlivňující postoj pracovníků věkové skupiny 50+ k závažnosti uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace za klíčové.

Nemusejí tak docenit význam nehmotných faktorů, jakými jsou pocit užitečnosti a seberealizace, uznání druhými, docenění životních znalostí, pochvala. K ověření čtvrté hypotézy bude využito dat z dotazníků pro pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty, a manažery.

H5:

Vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Vhledem k tomu, že z pohledu organizací pracovníci věkové skupiny 50+ z důvodu svého věku a brzkého odchodu z organizace do důchodu již nevyžadují další vzdělávání a rozvoj své kvalifikace, předpokládám potvrzení dané hypotézy. K ověření páté hypotézy bude využito dat z dotazníků pro pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty, a manažery.

3 METODOLOGIE ZPRACOVÁNÍ DISERTAČNÍ PRÁCE

Při zpracování disertační práce byly využity vědecké metody označované jako logické, dále pak byly využity metody statistické.

K logickým metodám využitým v disertační práci patří:

- indukce – dedukce
- analýza – syntéza
- abstrakce – konkretizace

Indukce – při formulaci hypotéz, které byly výzkumem ověřeny.

Dedukce – při ověřování platnosti hypotéz.

Analýza – při zpracování rešerše literárních pramenů a při rozboru dotazníků získaných od pracovníků věkové skupiny 50+, personalistů, manažerů.

Syntéza – při zpracování rešerše literárních pramenů, formulaci teoretických východisek a základní koncepce disertační práce a při formulaci závěrů plynoucích z dotazníků získaných od pracovníků věkové skupiny 50+, personalistů, manažerů.

Abstrakce – při formulaci výzkumných otázek.

Koncretizace – při hledání konkrétních způsobů, jakým se projevuje vlastnictví klíčových znalostí a dovedností pracovníků věkové skupiny 50+ v jejich práci a při formulaci návrhu specifických postupů personálního řízení zaměřeného na pracovníky věkové skupiny 50+.

V rámci předvýzkumu a výzkumu byly využity následující metody a techniky sběru dat:

• **předvýzkum**

- *analýza dostupných literárních zdrojů* – zaměřena na znalosti a dovednosti pracovníků věkové skupiny 50+, na možnosti uchování, zhodnocení a rozvoje těchto znalostí a dovedností, na nástroje personálního řízení,
- *dotazník* – zaměřený na dvě skupiny respondentů, tj. pracovníci věkové skupiny 50+, ostatní pracovníci (pracovníci 50-),
- *konzultace* – realizováno průběžně s vybranými odborníky a osobnostmi z praxe formou nestrukturovaných rozhovorů k navržené metodice výzkumu.

• **výzkum**

- *dotazník* – zaměřený na tři skupiny respondentů, tj. pracovníci věkové skupiny 50+, personalisté, manažeři,

- *individuální/skupinové strukturované/nestrukturované rozhovory* – vedeny s vybranými zástupci z každé skupiny respondentů, tj. pracovníci věkové skupiny 50+, personalisté, manažeři.

3.1 Projekt výzkumu

Pro zodpovězení výzkumných otázek, verifikaci hypotéz a stanovení specifických nástrojů řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace, byl realizován kvantitativní výzkum zaměřený na sběr, zpracování a vyhodnocení empirických dat respondentů z vybraného okruhu organizací.

Výzkum vycházel ze vztahového rámce (viz. kapitola 2.7 Teoretická východiska a vztahový rámec tématu disertační práce), který zobrazuje vztahy mezi nezávisle proměnnými, středními (intervenujícími) proměnnými a závisle proměnnými. Na základě vztahové rámce bylo vysloveno pět výzkumných problémů na vztahové rovině, ze kterých následně vycházelo pět výzkumných hypotéz, které jsou rovněž ve vztahovém rámci naznačeny. Tyto hypotézy byly ověřeny pomocí dat z dotazníkového šetření v níže uvedených skupinách respondentů. Možnosti odpovědí byly na pětistupňové Likertově škále, což umožnilo kvantitativní vyhodnocení dat z dotazníků.

3.1.1 Výzkumný vzorek

Respondenty byli pracovníci věkové skupiny 50+, personalisté a manažeři. Důvody pro volbu právě těchto skupin respondentů jsou dále v textu. Autorka výzkumu si stanovila, že výzkumu se zúčastní minimálně 20 organizací v rámci celé České republiky, menší zastoupení organizací ze Slovenské republiky nebylo vyloučeno.

Po dvou fázích hledání vhodných organizací a firem tvořilo výzkumný soubor pro sběr dat 22 organizací a podniků z České republiky a 1 podnik ze Slovenské republiky. Jednalo se převážně o velké podniky a organizace, nad 250 zaměstnanců. Stejným poměrem byly zastoupeny podniky a organizace národní (ryze český vlastník) k podnikům a organizacím nadnárodním (součástí nadnárodního koncernu). Pokud se týká odvětví, pak byla zastoupena odvětví strojírenství, automobilový průmysl, chemický průmysl, stavební průmysl, textilní a oděvní průmysl, spotřební průmysl, bankovníctví, veřejná správa.

Před zahájením sběru dat se předpokládaly minimálně následující počty (uvedeny v závorkách) získaných vyplněných dotazníků v jednotlivých skupinách respondentů: pracovníci věkové skupiny 50+ (100), personalisté (20), manažeři (50), tj. celkem 170 předpokládaných respondentů. Po ukončení sběru dat bylo zjištěno, že se dotazníkového šetření zúčastnil téměř trojnásobek předpokládaných respondentů.

sobný počet respondentů, viz. kapitola 5.1.1 Analýza a interpretace identifikačních údajů.

Pro následující statistické vyhodnocení a dále uvedenou interpretaci dat bylo důležité, že počet pracovníků věkové skupiny 50+ a počet pracovníků zastupující pracovníky vedení (personalisté a manažeři dohromady) je vyrovnaný, mírně ve prospěch pracovníků věkové skupiny 50+.

3.1.2 Metody sběru dat

Pro sběr výzkumných dat byla vytvořena jedna verze dotazníku (viz. **Příloha A**), stejná pro všechny skupiny respondentů. Dotazník zahrnoval položky zaměřené na 5 oblastí dat: identifikace pracovníků věkové skupiny 50+ jako nositelů know-how, opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce, opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace, opatření pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace a základní identifikační data respondenta.

Konečná podoba dotazníku byla stanovena po ověření v předvýzkumu, ve kterém výzkumný soubor představoval pouze zjednodušené rozdělení respondentů, a to na pracovníky věkové skupiny 50+ a pracovníky věkové skupiny 50-. Sběr výzkumných dat v předvýzkumu byl realizován ve dvou mezinárodních organizacích v Pardubickém kraji na území České republiky a probíhal v měsících květen až červen 2013. Následně byly dotazníky vyhodnoceny pomocí metod statistické analýzy, například absolutní rozdělení četností, relativní rozdělení četností, aritmetický průměr. Samotný dotazník obsahoval vedle identifikačních údajů 10 uzavřených otázek. Škála odpovědí na každou otázku byla čtyřstupňová: silně souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, silně nesouhlasím, odpovědím byly přiděleny hodnoty 1 až 4, což umožnilo kvantitativní vyhodnocování jednotlivých otázek. Data z realizovaného předvýzkumu byla zpracována a dílčí výsledky byly prezentovány na mezinárodních konferencích a publikaci v databázi Scopus (viz. Přehled publikací autorky).

Na základě získaných poznatků z předvýzkumu byla změněna většina položek dotazníku a došlo k úpravě skupin respondentů. Vedle pracovníků věkové skupiny 50+ byly nově respondenty personalisté a vedoucí pracovníci, u kterých věk nebyl podstatný. Předpokládalo se, že data získaná od těchto dvou skupin pracovníků významně obohatí poznatky pro identifikaci pracovníků věkové skupiny 50+ jako nositele klíčových znalostí a dovedností organizace a pro návrh specifických postupů řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+ (identifikovaných jako nositele klíčových znalostí a dovedností organizace), zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Samotný dotazník obsahoval vedle identifikačních údajů 40 otázek, z nichž jedna byla uzavřená (výběrová), jedna otevřená a zbylých 38 otázek uzavřených (stupnicových). Škála odpovědí na uzavřené otázky byla pětistupňová (popřípadě šestistupňová u první otázky) a odpovědím na tyto otázky byly přiděleny hodnoty 1 až 5 (popřípadě 6), což umožnilo kvantitativní vyhodnocování jednotlivých otázek.

3.1.3 Vlastní sběr dat

V prvotní fázi realizace výzkumu byly počátkem roku 2014 osloveny podniky a organizace, které spolupracovali na výzkumu při řešení projektu TAČR/TD 010129: Výkonový potenciál pracovníků 50+ a specifické formy řízení lidských zdrojů podniku. Tyto organizace a podniky byli již při výzkumu při řešení projektu TAČR osloveni proto, že jsou mezi těmi, které dlouhodobě spolupracují s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně. Z 25 oslovených přislíbilo účast v tomto výzkumu navazujícím výzkumu pouze 13 podniků a organizací z České republiky a 1 podnik ze Slovenska.

Vzhledem k tomu, že si autorka stanovila, že se výzkumu zúčastní minimálně 20 organizací, byla nutná účast alespoň další šesti organizací v tomto výzkumu. Proto došlo k druhé fázi hledání dalších organizací, pro což bylo využito internetu. Vzhledem k hlavnímu cíli práce (tj. navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace) byla autorkou jako vyhledávací hesla stanovena následující slovní spojení „firma s tradicí“ a „tradiční firma“. Následně bylo osloveno přes 20 firem, z nichž 9 přislíbilo účast ve výzkumu.

Při sběru dat bylo spolupracováno s pracovníky personálních útvarů v jednotlivých organizacích (podnicích). Sběr dat probíhal dvěma formami, vyplnění dotazníku tužka-papír nebo vyplnění elektronické formy dotazníku. Ve většině podniků a organizací byla zvolena první forma, kdy byl papírový dotazník respondentům distribuován přímo na jejich pracoviště pracovníkem personálního oddělení, který následně zajistil sběr dotazníků a hromadně je zaslal elektronicky v naskenované podobě nebo klasicky v poštovní obálce na uvedenou e-mailovou či poštovní adresu autorky této práce. V podnicích a organizacích, kde byla zvolena elektronická forma vyplnění dotazníku, byl elektronický dotazník respondentům distribuován pracovníkem personálního oddělení e-mailem, a sami respondenti vyplněný dotazník zasílali na uvedenou e-mailovou adresu autorky této práce. V obou formách sběru výzkumných dat byla zajištěna anonymita odpovědí respondentů.

Pro doplnění závěrů z dotazníkového šetření byly realizovány individuální i skupinové strukturované rozhovory, které byly vedeny s vybranými zástupci dvou skupin respondentů, tj. pracovníci věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady). Rozhovory byly realizovány ve dru-

hém čtvrtletí roku 2015 převážně v prostorách jednotlivých organizací a podniků (kanceláře, zasedací místnost, bufet).

3.1.4 Metody analýzy dat

Pro zpracování dat byl použit statistický software STATISTICA. Postup zpracování dat byl následující:

- analýza dat a interpretace výsledků na popisné rovině:
 - analýza a interpretace identifikačních údajů,
 - analýza a interpretace výzkumných otázek,
- analýza dat a interpretace výsledků na vztahové rovině:
 - ověření platnosti hypotéz,
- ověření vnitřní konzistence dat dotazníku:
 - koeficient Cronbach Alfa,
- analýza opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace:
 - hodnocení jednotlivých opatření skupinami respondentů, včetně ověření statistické významnosti rozdílů v tomto hodnocení
 - pořadí jednotlivých opatření stanovené skupinami respondentů dle síly jejich vlivu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace,
 - korelační analýza závislostí jednotlivých opatření pro vybrané skupiny respondentů,
 - faktorová analýza struktury jednotlivých opatření.

4 ANALÝZA DAT A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Analýza dat a interpretace výsledků začíná analýzou dat z realizovaného dotazníkového šetření a interpretací získaných výsledků nejdříve na popisné rovině.

Pokračuje analýzou dat z realizovaného dotazníkového šetření a interpretací získaných výsledků na vztahové rovině, což představuje ověření platnosti stanovených hypotéz.

Dále uvádí ověření vnitřní konzistence dat dotazníku výpočtem koeficientu Cronbach Alfa.

Následuje rozsáhlá analýza opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce, motivace a kvalifikace směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

Zakončena je analýzou realizovaných rozhovorů, které sloužily jako doplnění získaných zjištění z dotazníkového šetření.

4.1 Analýza dat a interpretace výsledků na popisné rovině

V rámci analýzy dat a interpretace výsledků na popisné rovině je nejdříve představena analýza všech pěti identifikačních údajů respondentů. Následuje analýza a interpretace stanovených výzkumných otázek.

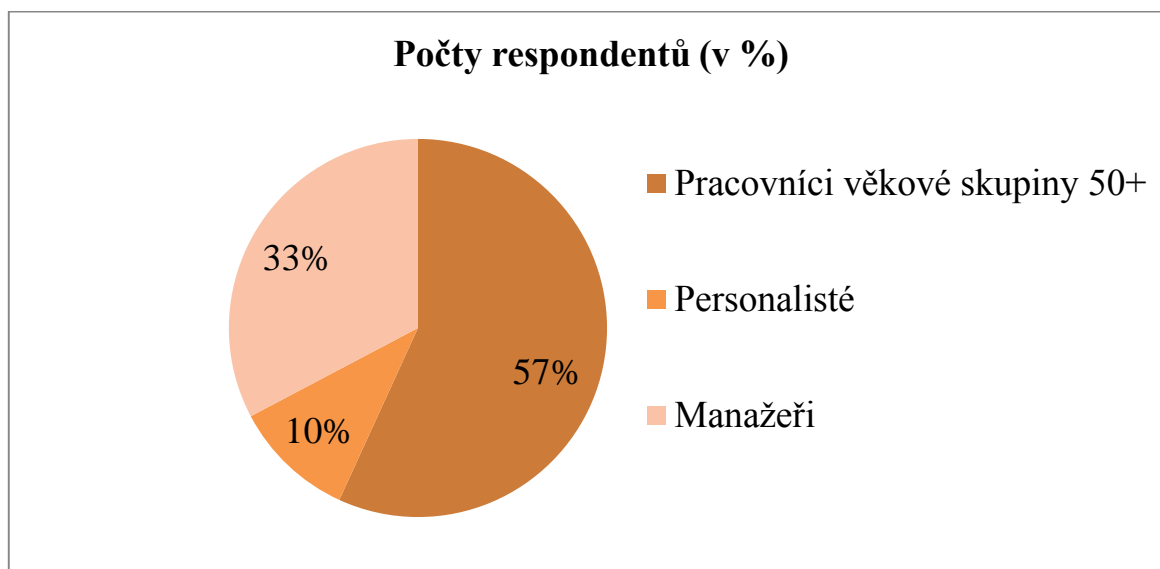
4.1.1 Analýza a interpretace identifikačních údajů

Analýza a interpretace identifikačních údajů podává informace o počtu respondentů, jejich pohlaví, věku, dosažené úrovni vzdělání, a počtu dosavadních pracovních pozic. Tato charakteristika je zpracována vždy pro všechny kategorie respondentů.

Data, na kterých byla tato analýza provedena, byla získána prostřednictvím závěrečné části dotazníku.

4.1.1.1 Počet respondentů

Dotazníkové šetření se celkem zúčastnilo 498 respondentů. Z toho 283 pracovníků věkové skupiny 50+, 52 personalistů a 163 manažerů. Následující graf zobrazuje procentuální rozložení respondentů v jednotlivých kategoriích.



Graf 1 Počty respondentů, vyjádřeno v % [vlastní zpracování autorky]

Z grafu je patrné, že zde převažuje skupina pracovníků věkové skupiny 50+, která zaujímá nadpoloviční většinu. Nejméně pracovníků odpovídalo v kategorii personalistů a to celkově zhruba 10% souboru. Důvodem pro takovou distribuci souboru je jistě fakt, že organizace zaměstnávají více pracovníků věkové skupiny 50+ a vedoucích pracovníků (manažerů) oproti pracovníkům personálního oddělení.

4.1.1.2 Pohlaví respondentů

V souboru se nacházelo větší množství mužů než žen. V šetření odpovídalo celkem 282 mužů a 216 žen. Z toho v rámci pracovníků věkové skupiny 50+ (P50+) bylo 159 mužů a 124 žen, v případě personalistů (HRM) to bylo 8 mužů a 44 žen, a v případě manažerů (M) to bylo 115 mužů a 48 žen. Z dat je patrné zejména velmi nízký počet mužů na pozici personalistů, kde se poměr žen oproti mužům pohybuje 1:5,5.

Tab. 1 Pohlaví respondentů [vlastní zpracování autorky]

Pohlaví	P50+		HRM		M		CELKEM	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	159	56,18	8	15,38	115	70,55	282	56,63
Žena	124	43,82	44	84,62	48	29,45	216	43,37

4.1.1.3 Věk respondentů

Aritmetický průměr věku v souboru se rovnal 51 let. Toto číslo není překvapujícím vzhledem k tomu, že více jak polovinu souboru tvořili pracovníci věkové skupiny 50+. Průměrně nejmladší kategorií byli personalisté s věkovým průměrem 42 let. Nejstarší respondent v souboru měl 69 let z kategorie pracovníků věkové skupiny 50+, nejmladšímu bylo 24 let

z kategorie personalistů, a tedy variační rozpětí (tedy maximum mínus minimum) bylo 45 let.

Tab. 2 Věk respondentů [vlastní zpracování autorky]

Veličina	P50+	HRM	M	Všichni
Aritmetický průměr	55,39	42,04	47,15	51,34
<i>Medián</i>	55	40	48	53
<i>Modus (nejčetnější)</i>	54	35	50	54
Maximum	69	60	66	69
Minimum	50	24	29	24
<i>Rozptyl</i>	12,72	101,29	69,33	64,3
Směrodatná odchylka	3,57	10,06	8,33	8,02
<i>Variační rozpětí</i>	19	36	37	45
<i>Variační koeficient</i>	0,06	0,24	0,18	0,16
<i>Šikmost</i>	0,39	0,23	-0,17	-1,08
<i>Špičatost</i>	-0,17	-1,16	-0,84	0,63

4.1.1.4 Dosažená úroveň vzdělání respondentů

S ohledem na dosažené vzdělání v celém souboru převažovalo sekundární a terciární vzdělání. To stejné platí i pro pracovníky věkové skupiny 50+, kdy pouze dva pracovníci z této kategorie dosahují vzdělání základního, a zbytek je vyučen.

Tab. 3 Dosažená úroveň vzdělání respondentů [vlastní zpracování autorky]

Dosažené vzdělání	P50+		HRM		M		CELKEM	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
ZŠ	2	0,71	0	0	0	0	2	0,40
Vyučen	47	16,61	0	0	6	3,68	53	10,64
SŠ	133	47,00	16	30,77	69	42,33	218	43,78
VŠ	101	35,69	36	69,23	88	53,99	225	45,18

4.1.1.5 Počet dosavadních pracovních pozic respondentů

S ohledem na počet předešlých pracovních pozic respondentů lze z tabulky vidět, že se průměr všech dat pohyboval právě na třech pracovních pozicích. Maximum bylo 29, což bylo považováno za extrémní hodnotu i vzhledem k relativně velké šikmosti 5,66. Tato šikmost napovídá, že majoritní množství dat souboru bylo umístěno spíše doleva směrem k nižším hodnotám a blíže k průměru. Ohledně počtu pracovních pozic se nikde v souboru

nenacházelo číslo 0, takže zřejmě všichni respondenti mají za sebou minimálně jednu pracovní pozici.

Tab. 4 Počet dosavadních pracovních pozic respondentů [vlastní zpracování autorky]

Veličina	P50+	HRM	M	Všichni
Aritmetický průměr	2,75	2,46	2,71	2,71
Medián	2	2	2	2
Modus	2	2	1	1
Maximum	29	7	23	29
Minimum	1	1	1	1
Rozptyl	5,31	1,9	5,48	5,01
Směrodatná odchylka	2,3	1,38	2,34	2,24
Variační rozpětí	28	6	22	28
Variační koeficient	0,84	0,56	0,87	0,83
Šikmost	6,09	1,46	4,99	5,66
Špičatost	63,24	2,77	37,77	54,5

4.1.2 Analýza a interpretace výzkumných otázek

Analýza a interpretace výzkumných otázek zahrnuje odpovědi na dvě stanovené výzkumné otázky (VO1 a VO2) na popisné rovině. Data, na kterých byla tato analýza uskutečněna, byla získána prostřednictvím první části dotazníku (dotazníková sekce A).

4.1.2.1 Výzkumná otázka 1

První výzkumná otázka se zaměřovala na počet let, po které by měl být pracovník věkové skupiny 50+ zaměstnán v dané organizaci, aby mohl být považován za nositele jejich klíčových znalostí a dovedností.

Pro zodpovězení této výzkumné otázky byla v dotazníku zahrnuta uzavřená, výběrová položka, kde respondenti měli na výběr šest možností: 0 až 2 roky, 3 až 5 let, 6 až 10 let, 11 až 15 let, 16 až 20 let, a více jak 21 let.

Pracovníci věkové skupiny 50+ se přikláněli k možnosti, že aby byl pracovník považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace, měl by v ní být zaměstnáván minimálně 6 až 10 let. Manažeři a personalisté téměř shodně zastávali názor, že je tato doba zaměstnání v organizaci potřebná trochu delší a volili mezi třetí a čtvrtou možností, tzn. mezi 6 až 10 lety a 11 až 15 lety.

Jako odpověď na tuto výzkumnou otázku lze shrnout, že ta nejkratší přípustná délka zaměstnání daného pracovníka věkové skupiny 50+, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností dané organizace, by měla být minimálně 6 až 10 let z pohledu pracovníků věkové skupiny

50+, přičemž z pohledu personalistů a manažerů by tato doba mohla být i ještě o pár let delší.

4.1.2.2 Výzkumná otázka 2

Druhá výzkumná otázka měla za úkol zjistit, jaké pracovní pozice by měl pracovník věkové skupiny 50+ v organizaci zastávat, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace.

Pro zodpovězení této výzkumné otázky byla v dotazníku zahrnuta jediná otevřená položka, dávající respondentům možnost odpovědět v rozsahu jednoho až pěti řádků. Vyhodnocení této položky je provedeno za celý výzkumný soubor.

Nejčastěji zmíněnými pozicemi byly uvedeny tyto (zmíněny alespoň 10% respondentů): vedoucí pracovník (liniový, střední, vyšší manažer znalý místních podmínek), specialista (profesní odborník nesoucí odbornost nepopsanou v interních dokumentech organizace), technik, technolog, konstruktér, vývojář (výzkumník), kvalitář, plánovač, průmyslový inženýr, dělník, obchodník, referent, metodik, personalista, ekonom, mistr, předák výrobní linky, mluvčí samostatně výrobních týmů, vedoucí směn, seřizovač, řemeslník, a souhrnně pozice ovlivňující chod, nastavení, modernizace a údržbu výrobního zařízení.

Respondenti také často uváděli, že rozhoduje doba praxe a získané zkušenosti a ne konkrétní pozice, a proto, aby byl pracovník považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace, musí v ní v průběhu své pracovní kariéry zastávat různé pozice napříč spektrem pracovních pozic v organizaci, horizontálně i vertikálně. Takový pracovník by měl mít, podle odpovědí respondentů, zkušenosti jak z „vykonávání“ tak i z „řízení“. Tedy poznat nejdříve „nižší, základní“ pozice ve výrobě, a poté postupně směřovat k vedoucím pozicím. A i v oblasti řídicích pozic respondenti dodávali, že by měl tento pracovník začít od nejnižšího managementu po zodpovědné funkce vedoucího. Ideální je podle nich obsáhnout více pozic, jež jsou průřezem činností organizace – od nákupu až po prodej. Samozřejmě je důležité věnovat každé pozici odpovídající čas a na každé řešit samostatně klíčové problémy.

Respondenti také zastávali názor, že jsou to takové pozice (ať už vedoucí nebo řadový pracovník), které vyžadují odborné znalosti, dovednosti a zdravý nadhled. Takový pracovník je pak považován za klíčového, nepostradatelného, obecně uznávaný pracovníka pro svoji organizaci.

Někteří respondenti uváděli, že nelze jednoznačně říci, které pozici by měl pracovník vykonávat, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace. Podle těchto respondentů se ale jedná o takové pozice, kde jsou shromažďovány znalosti a zkušenosti, ty jsou vyhodnoceny a

výsledky vyhodnocení jsou využity k velmi důležitým dalším procesům tvorby přidané hodnoty.

Podle jiných se jedná o pozice, které jsou spojené s hlavní činností organizace, a ve kterých se pracovník podílí na tvorbě postupů a ovlivňuje výstupy. Má tedy i přístup k důležitým informacím, zná vývoj a průběh změn v určité odborné oblasti. Je to současně pozice, která mu umožní vyjádřit svůj názor směrem k vedení společnosti (a současně samozřejmě pozice, z níž je tomuto hlasu nasloucháno).

Hodně respondentů uvádělo, že se jedná o jakékoliv pozice, které nejsou automatizované, kde je tedy zapotřebí lidského faktoru, a které podněcují samostatné myšlení a propojenost (návaznost, dopady). Tyto pozice pak mají určité nároky na vzdělání pracovníka a vyžadují od něj, aby se dále vzdělával.

Jako odpověď na druhou výzkumnou otázku lze konstatovat, že aby mohl být pracovník věkové skupiny 50+ považován za nositele klíčových znalostí a dovedností dané organizace, měl by zastávat různorodé pozice napříč organizací (od nejnižších až třeba po vedoucí pozice). Významné jsou pozice, které vyžadují znalosti, dovednosti, zdravý nadhled, tvoří přidanou hodnotu, jsou spojené s hlavní činností organizace, umožňují pracovníkovi komunikaci s vedením společnosti. Jsou to pozice, kde je zapotřebí lidského faktoru, samostatného myšlení, jisté úrovně vzdělání a ochoty se dále vzdělávat.

4.2 Analýza dat a interpretace výsledků na vztahové rovině

Analýza dat a interpretace výsledků na vztahové rovině obsahuje ověření platnosti pěti hypotéz (H1 až H5), které byly stanoveny postupně na základě pěti výzkumných problémů (VP1 až VP5).

K ověření hypotéz bylo využito neparametrického U-testu Manna a Whitneyho. Tento test významnosti lze použít právě v případech, kdy máme porovnat dosažené výsledky měření ve dvou různých skupinách osob, přičemž získaná data mají charakter dat ordinálních. Obě tyto podmínky jsou splněny. Navíc u tohoto testu nemusíme předpokládat, že data jsou v normálním rozdělení (Chráska a Kočvarová, 2014).

Data, na kterých bylo prováděno ověření platnosti daných hypotéz (na hladině významnosti 95%), byla získána prostřednictvím první části dotazníku, stejně jako pro výzkumné otázky VO a VO2 (dotazníková sekce A). Tato data byla v pětibodové Likertově škále s možnými odpověďmi: velmi silně souhlasím, silně souhlasím, souhlasím, spíše souhlasím, nesouhlasím, nesouhlasím. Jedná se o ordinální data v rozmezí 1 až 5, kde 5 je velmi silně souhlasím. Pro ověření platnosti daných hypotéz stejně jako pro další zpracování dat byl použit software STATISTICA.

4.2.1 Hypotéza 1

Byla vyslovena věcná hypotéza:

Pracovníci věkové skupiny 50+ připisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Byly formulovány následující statistické hypotézy:

Nulová hypotéza H_0 : Předpokládaný vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ i vedení (personalisté a manažeři dohromady) je stejný.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi předpokládaným vlivem odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady) je rozdíl.

Na základě vyhodnocení dat podle U-testu Manna a Whitneyho přijímáme nulovou hypotézu (na hladině významnosti 95%).

Věcná hypotéza nebyla potvrzena, což znamená, že pracovníci věkové skupiny 50+ nepřipisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

4.2.2 Hypotéza 2

Byla vyslovena věcná hypotéza:

Personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

Byly formulovány následující statistické hypotézy:

Nulová hypotéza H_0 : Hodnocení vlivu aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u personalistů i manažerů je stejné.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi hodnocením vlivu aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u personalistů a manažerů je rozdíl.

Na základě vyhodnocení dat podle U-testu Manna a Whitneyho zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní (na hladině významnosti 95%).

Věcná hypotéza byla potvrzena, což znamená, že personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

4.2.3 Hypotéza 3

Byla vyslovena věcná hypotéza:

Pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Byly formulovány následující statistické hypotézy:

Nulová hypotéza H_0 : Hodnocení vlivu pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ i vedení (personalisté a manažeři dohromady) je stejné.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi hodnocením vlivu pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady) je rozdíl.

Na základě vyhodnocení dat podle U-testu Manna a Whitneyho zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní (na hladině významnosti 95%).

Věcná hypotéza byla potvrzena, což znamená, že pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

4.2.4 Hypotéza 4

Byla vyslovena věcná hypotéza:

Vedení (personalisté a manažeři dohromady) pozitivněji hodnotí vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Byly formulovány následující statistické hypotézy:

Nulová hypotéza H_0 : Hodnocení vlivu hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ i vedení (personalisté a manažeři dohromady) je stejné.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi hodnocením hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady) je rozdíl.

Na základě vyhodnocení dat podle U-testu Manna a Whitneyho přijímáme nulovou hypotézu (na hladině významnosti 95%).

Věcná hypotéza nebyla potvrzena, což znamená, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) nehodnotí pozitivněji vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

4.2.5 Hypotéza 5

Byla vyslovena věcná hypotéza:

Vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Byly formulovány následující statistické hypotézy:

Nulová hypotéza H_0 : Hodnocení vlivu vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ i vedení (personalisté a manažeři dohromady) je stejné.

Alternativní hypotéza H_A : Mezi hodnocením vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace u pracovníků věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady) je rozdíl.

Na základě vyhodnocení dat podle U-testu Manna a Whitneyho zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme hypotézu alternativní (na hladině významnosti 95%).

Věcná hypotéza byla potvrzena, což znamená, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

4.2.6 Shrnutí ověření platnosti hypotéz

Věcná hypotéza H_1 nebyla potvrzena, což znamená, že pracovníci věkové skupiny 50+ nepřipisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Věcná hypotéza H_2 byla potvrzena, což znamená, že personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

Věcná hypotéza H_3 byla potvrzena, což znamená, že pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Věcná hypotéza H4 nebyla potvrzena, což znamená, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) nehodnotí pozitivněji vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Věcná hypotéza H5 byla potvrzena, což znamená, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

4.3 Ověření vnitřní konzistence dat dotazníku

Ověření vnitřní konzistence dat dotazníku bylo provedeno pomocí výpočtu koeficientu Cronbach alfa (α), který je často používán pro hodnocení spolehlivosti psychometrických testů a je využíván ve společenských vědách (Chráska a Kočvarová, 2014).

Vypočítaná hodnota koeficientu Cronbach alfa za celý soubor dotazníku využitého při terénním šetření byla $\alpha = 0,87$. To je vnímáno jako spolehlivý dotazník, a dá se říci, že dotazník obsahoval otázky s malým rozptylem, což je pro následná zjištění a závěry výzkumu dobře (čím více je otázek s menším rozptylem v dotazníku, tím větší je koeficient).

4.4 Analýza opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace

Analýza opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace zahrnuje:

- hodnocení jednotlivých opatření skupinami respondentů,
- pořadí jednotlivých opatření stanovené skupinami respondentů dle síly jejich vlivu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace,
- korelační analýzu závislostí jednotlivých opatření pro vybrané skupiny respondentů,
- faktorovou analýzu struktury jednotlivých opatření.

Pro jednotlivé skupiny respondentů jsou použity tyto **symboly** (objevují se převážně v tabulkách):

- P50+ = pracovníci věkové skupiny 50+,
- HRM = personalisté,
- M = manažeři,
- V = vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Data, na kterých byla provedena tato analýza, byla získána prostřednictvím jednotlivých částí dotazníku:

- organizace práce (dotazníková sekce B),
- motivace (dotazníková sekce C),
- rozvoj kvalifikace (dotazníková sekce D).

Organizace práce

Na základě rešerše literatury a zjištění z předvýzkumu byla všem skupinám respondentů pro jejich hodnocení předložena následující opatření v oblasti organizace práce včetně jejich číselného pořadí, tak jak byla předložena v dotazníku (zde jsou uvedena v plném znění; v dalším textu, převážně v tabulkách, jsou uvedena ve stručnější podobě):

1. pružná pracovní doba (např. od 9 do 15 hod. povinnost být na pracovišti, zbytek individuálně, při naplnění týdenního/měsíčního fondu pracovní doby)
2. „stlačený“ pracovní týden (např. 4 dny po 10-ti hodinách denně)
3. zkrácený pracovní úvazek (s poměrným krácením mzdy)
4. sdílené pracovní místo (2 pracovníci na zkrácený úvazek se dělí o jedno plno úvazkové místo)
5. občasná práce z domova
6. ergonomické úpravy pracoviště (např. zvýšená úroveň osvětlení, velké písmo, velké PC monitory, možnost pracovat vsedě, speciální úpravy sociálního zařízení, apod.)
7. mentoring (starší zkušený pracovník poskytuje profesní a osobnostní podporu, poradenství, předává znalosti a dovednosti mladšímu pracovníkovi s cílem usnadnit mu komplexní osobnostní a profesní rozvoj)
8. stínování (mladší pracovník po určité dobu pracuje společně se starším, který mu předvádí, jak dané pracovní činnosti vykonávat – dochází k předávání znalostí a dovedností mladšímu pracovníkovi, a snižují se chyby a čas potřebný pro vykonání dané činnosti)
9. rotace (mladší pracovník postupně vystřídá několik pracovišť v rámci firmy, kdy je vystaven jiným znalostem a dovednostem starších pracovníků na každém pracovišti)
10. wellness program (posilovací, protahovací, rehabilitační cvičení na pracovišti)
11. postupný odchod do důchodu (snížení počtu pracovních hodin/dnů po dosažení důchodového věku, tzn. pracovník pobírá starobní důchod a zároveň mzdu za odpracované dny)
12. povolání zpět na příležitostné úkoly (převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu)

13. práce na časově omezeném projektu (převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu)

Motivace

Na základě rešerše literatury a zjištění z předvýzkumu byla všem skupinám respondentů pro jejich hodnocení předložena následující opatření v oblasti motivace včetně jejich číselného pořadí, tak jak byla předložena v dotazníku (zde jsou uvedena v plném znění; v dalším textu, převážně v tabulkách, jsou uvedena ve stručnější podobě):

1. finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům
2. finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností
3. pocit užitečnosti (vlastní pocit seberealizace)
4. uznání, úcta, pochvala (zpětná vazba od okolí)
5. vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos a výměnu znalostí a zkušeností
6. aktivní role P50+ a svěřeni odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům
7. specifické firemních benefity – zdravotní péče, lékařské a odborné konzultace (i pro členy rodiny), poukazy na masáže, ozdravné pobyty
8. dobré mezilidské vztahy na pracovišti (vztah k nadřízeným, podřízeným, kolegům)
9. jistota pracovního místa
10. pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů
11. plnění náročných pracovních úkolů (podnětných úkolů, které jsou výzvou)
12. firemní kultura (postoj firmy k pracovníkům, normy chování, sdílené hodnoty, přístup jeden k druhému, vzájemná důvěra, spolupráce)
13. pracovní (karierní) postup

Rozvoj kvalifikace

Na základě rešerše literatury a zjištění z předvýzkumu byla všem skupinám respondentů pro jejich hodnocení předložena následující opatření v oblasti rozvoje kvalifikace včetně jejich číselného pořadí, tak jak byla předložena v dotazníku (zde jsou uvedena v plném znění; v dalším textu, převážně v tabulkách, jsou uvedena ve stručnější podobě):

1. možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy (např. účast na firemních školeních a kurzech)

2. možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy (např. účast na seminářích, workshopech, konferencích)
3. založení odborné knihovničky v rámci firmy (odborné magazíny, knihy, další publikace)
4. kurzy počítačové gramotnosti
5. jazykové kurzy
6. osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti
7. obrácený mentoring (opak mentoringu – starší pracovník se učí od mladšího, který je znalejší v oblasti nových pracovních trendů a moderních počítačových a komunikačních technologií usnadňujících vykonávání pracovních činností)

4.4.1 Hodnocení jednotlivých opatření skupinami respondentů

Úkolem bylo zjistit, jak velký vliv z pohledu jednotlivých skupin respondentů mají vybraná opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ (v oblasti organizace práce, motivace, rozvoje kvalifikace) na to, že dochází k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

Data byla na pětistupňové škále: 5 = velmi silný vliv, 4 = silný vliv, 3 = střední vliv, 2 = malý vliv, 1 = toto opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ není významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace.

Pro hodnocení odpovědí respondentů byla škála nastavena tak, že:

- odpovědi „není významné“ měly hodnotu aritmetického průměru (AP) 1,00 – 1,80,
- odpovědi „malý vliv“ měly hodnotu AP 1,81 – 2,60,
- odpovědi „střední vliv“ měly hodnotu AP 2,61 – 3,40,
- odpovědi „silný vliv“ měly hodnotu AP 3,41 – 4,20,
- odpovědi „velmi silný vliv“ měly hodnotu AP 4,21 – 5,00.

Pro ověření statistické významnosti rozdílů v hodnocení jednotlivých opatření jednotlivými skupinami respondentů byl opět použit neparametrický U-test Manna a Whitneyho, který předpokládá nezávislé populace, což je splněno, a tento soubor nemusí pocházet z normálního rozdělení (Chrásková a Kočvarová, 2014).

Byla zkoumána hypotéza o rozdílu vždy dvou skupin respondentů, kde nulová hypotéza H_0 předpokládala, že není rozdíl v tvrzení (hodnocení je stejné). Všechny otázky byly testovány na hladině významnosti 95%.

Statisticky významné rozdíly mezi hodnocením daného opatření jednotlivými skupinami respondentů v prvních dvou oblastech (organizace práce a motivace) byl prokázán u zhruba třetiny opatření; u poslední oblasti (rozvoj kvalifikace) byl tento rozdíl prokázán u všech opatření. Analýza statisticky významných rozdílů vztahující se k jednotlivým oblastem následuje vždy pod tabulkami (Tab. 5 – 7).

4.4.1.1 Organizace práce

Následující tabulka souhrnně i s aritmetickými průměry uvádí všechna opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce, u kterých byl i nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením daného opatření pracovníky věkové skupiny 50+ (P50+), personalisty (HRM), manažery (M), a vedením (V, personalisté a manažeři dohromady).

Z tabulky je patrné, že v rámci skupin respondentů se hodnocení vlivu navržených opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce pohybuje od názoru, že toto opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ není významné až po názor, že dané opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ má silný vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Tab. 5 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce [vlastní zpracování autorky]

Opatření	Aritmetický průměr (AP)			
	P50+	HRM	M	V
1. pružná pracovní doba	2,79	2,93	2,67	2,80
2. stlačený pracovní týden	1,92	1,94	2,04	1,99
3. zkrácený pracovní úvazek	1,99	2,02	2,00	2,01
4. sdílené pracovní místo	1,96	1,77	1,72	1,74
5. práce z domova	2,45	2,72	2,50	2,61
6. ergonomické úpravy pracoviště	2,87	2,97	2,95	2,96
7. mentoring	3,71	3,88	3,83	3,86
8. stínování	3,77	4,17	3,93	4,05
9. rotace	3,73	4,08	3,89	3,99
10. wellness program	2,34	2,60	2,32	2,46
11. postupný odchod do důchodu	2,87	3,32	3,07	3,20
12. povolání zpět na příležitostné úkoly	2,89	3,67	3,13	3,40
13. práce na časově omezeném projektu	2,82	3,29	2,99	3,14

Statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu daného opatření jednotlivými skupinami respondentů byl prokázán u následujících opatření v oblasti organizace práce:

- 4. sdílené pracovní místo, mezi skupinami respondentů P50+ a M
- 5. práce z domova, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM
- 12. povolání zpět na příležitostné úkoly, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, V; a dále mezi skupinami respondentů HRM a M,
- 13. práce na časově omezeném projektu, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, V.

Pracovníci věkové skupiny 50+ přiřadili sdílenému pracovnímu místu, kdy se dva pracovníci na zkrácený úvazek dělí o jedno plno úvazkové místo, malý vliv, zatímco manažeři se přikláněli k tvrzení, že toto opatření není významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace.

Občasná práce z domova měla z pohledu starších pracovníků pouze malý vliv, kdežto personalisté jí připisovali střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Střední vliv přisuzovali samotní starší pracovníci takzvanému povolání zpět na příležitostné úkoly, které je určeno převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu, zatímco pro personalisty mělo toto opatření silný vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Vedení se svým hodnocením vlivu tohoto opatření přiblížilo dokonce na hranici středního a silného vlivu. Ale při porovnání hodnocení vlivu mezi personalisty a manažery, je manažeři hodnotí pouze na úrovni středního vlivu z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace

Poslednímu opatření, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu, byla práce na časově omezeném projektu, která je také určena převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu. Tomuto opatření sice starší pracovníci, personalisté i vedení přikládali střední vliv, ale při bližším zkoumání jejich hodnocení lze vidět, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření sami starší pracovníci, s odstupem následuje vedení, a pak personalisté.

4.4.1.2 Motivace

Následující tabulka souhrnně i s aritmetickými průměry uvádí všechna opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace, u kterých byl i nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením daného opatření pracovníky věkové skupiny 50+ (P50+), personalisty (HRM), manažery (M), a vedením (V, personalisté a manažeři dohromady).

Z tabulky je patrné, že v rámci skupin respondentů se hodnocení vlivu navržených opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace

pohybuje od názoru, že dané opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ má střední až velmi silný vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Tab. 6 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace [vlastní zpracování autorky]

Opatření	Aritmetický průměr (AP)			
	P50+	HRM	M	V
1. finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům	3,48	3,83	3,51	3,67
2. finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností	3,45	3,51	3,53	3,52
3. pocit užitečnosti, seberealizace	4,00	4,44	4,24	4,34
4. uznání, úcta, pochvala	3,96	4,32	4,23	4,27
5. vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími	2,84	3,15	3,17	3,16
6. aktivní role P50+ a svěření odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům	3,39	3,71	3,56	3,63
7. specifické firemních benefity	3,31	3,35	3,32	3,33
8. dobré mezilidské vztahy na pracovišti	4,25	4,37	4,38	4,38
9. jistota pracovního místa	4,32	4,54	4,35	4,45
10. pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů	4,03	4,13	4,01	4,07
11. plnění náročných, podnětných pracovních úkolů	3,91	3,60	3,81	3,70
12. firemní kultura	4,27	4,19	4,22	4,21
13. pracovní (karierní) postup	3,31	3,14	3,21	3,18

Statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu daného opatření jednotlivými skupinami respondentů byl prokázán u následujících opatření v oblasti motivace:

- 4. uznání, úcta, pochvala, mezi skupinami respondentů P50+ a V,
- 10. pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů, mezi skupinami respondentů P50+ a M, V,

- 11. plnění náročných, podnětných pracovních úkolů, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V; a dále mezi skupinami respondentů HRM a M,
- 12. firemní kultura, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V,
- 13. pracovní (karierní) postup, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V.

Pracovníci věkové skupiny 50+ přisuzovali uznání, úctě, pochvale, jakožto zpětné vazbě od okolí, silný vliv, a vedení dokonce velmi silný vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů měl sice z pohledu starších pracovníků, manažerů i vedení silný vliv, ale při bližší analýze je patrné, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření manažeři, těsně za nimi samotní starší pracovníci, a hned vedení.

Plnění náročných pracovních úkolů, tedy podnětných úkolů, které jsou výzvou, připisovali všechny skupiny respondentů silný vliv. Avšak při bližším rozboru lze spatřit, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření personalisté, následovalo vedení, poté manažeři, a nejlépe toho opatření hodnotili samotní starší pracovníci. Při porovnání hodnocení vlivu mezi personalisty a manažery, je personalisté hodnotí záporněji.

Velmi silný vliv přikládali starší pracovníci firemní kultuře, která zahrnuje postoj firmy k pracovníkům, normy chování, sdílené hodnoty, přístup jeden k druhému, vzájemnou důvěru, spolupráci. Personalisté jí hodnotí pouze silným vlivem (i když blíží se k hranici vlivu velmi silného), ale velmi silný vliv jí připisují i manažeři a vedení, i když ti jsou ve srovnání se staršími pracovníky mírně negativnější.

Poslednímu opatření, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu, byl pracovní (karierní) postup. Tomuto opatření sice všechny skupiny respondentů přikládali střední vliv, ale při bližším zkoumání jejich hodnocení lze vidět, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření personalisté, za nimi vedení, dále manažeři, a až poté starší pracovníci.

4.4.1.3 Rozvoj kvalifikace

Následující tabulka souhrnně i s aritmetickými průměry uvádí všechna opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace, u kterých byl i nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením daného opatření pracovníky věkové skupiny 50+ (P50+), personalisty (HRM), manažery (M), a vedením (V, personalisté a manažeři dohromady).

Z tabulky je patrné, že v rámci skupin respondentů se hodnocení vlivu navržených opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace pohybuje od názoru, že dané opatření pro pracovníky věkové skupiny

ny 50+ má malý až silný vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Tab. 7 Jednotlivá opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace [vlastní zpracování autorky]

Opatření	Aritmetický průměr (AP)			
	P50+	HRM	M	V
1. možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorech firmy	3,68	3,72	3,58	3,65
2. možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy	3,63	3,69	3,60	3,65
3. založení odborné knihovničky v rámci firmy	2,70	2,50	2,58	2,54
4. kurzy počítačové gramotnosti	3,15	3,24	3,08	3,16
5. jazykové kurzy	3,04	3,15	3,05	3,10
6. osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti	3,51	3,54	3,36	3,45
7. obrácený mentoring	3,50	3,21	3,25	3,23

Statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu daného opatření jednotlivými skupinami respondentů byl prokázán u následujících opatření v oblasti rozvoje kvalifikace:

- 1. možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorech firmy, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V,
- 2. možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V,
- 3. založení odborné knihovničky v rámci firmy, mezi skupinami respondentů P50+ a M, V,
- 4. kurzy počítačové gramotnosti, mezi skupinami respondentů P50+ a M, V,
- 5. jazykové kurzy, mezi skupinami respondentů P50+ (střední vliv) a HRM, M, V,
- 6. osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM, M, V,

- 7. obrácený mentoring, mezi skupinami respondentů P50+ a HRM , M, V.

Možnosti seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy, například při účasti na firemních školeních a kurzech, přikládaly všechny skupiny silný vliv, ale při bližším zkoumání jejich hodnocení lze vidět, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření manažeři, poté vedení, pak starší pracovníci, a nakonec personalisté. Podobná situace nastala i při druhém opatření (možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy, například účastí na seminářích, workshopech nebo konferencích), ovšem s jiným pořadím hodnocení, kdy si druhé a třetí místo prohodilo vedení a starší pracovníci.

Založení odborné knihovničky v rámci firmy, která by pracovníkům poskytovala odborné magazíny, knihy, další publikace mělo z pohledu starších pracovníků střední vliv, ale manažeři a vedení zastávali názor, že toto opatření má pouze malý vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Kurzům počítačové gramotnosti připisovali starší pracovníci, manažeři a vedení střední vliv. Ale při bližší analýze je patrné, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření manažeři, poté starší pracovníci, a hned za nimi vedení.

Všechny skupiny respondentů přiřazovali jazykovým kurzům také střední vliv, ale opět při rozboru lze spatřit, že nejhůře hodnotili vliv tohoto opatření starší pracovníci, hned za nimi manažeři, poté vedení, a nakonec personalisté.

Silný vliv přikládali starší pracovníci osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti. Také personalisté vnímají vliv tohoto opatření jako silný, dokonce o něco více než samotní pracovníci. A i vedení jej vidí jak silný vliv, ale tentokrát o něco méně než starší pracovníci. Pro manažery má toto opatření jen střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Poslednímu opatření, kde byl prokázán statisticky významný rozdíl mezi hodnocením vlivu, byl obrácený mentoring, který je opakem mentoringu, a tedy obrácený mentoring je situace, kdy starší pracovník se učí od mladšího, který je znalejší v oblasti nových pracovních trendů a moderních počítačových a komunikačních technologií usnadňujících vykonávání pracovních činností. Proto toto opatření starší pracovníci opět zvolili silný vliv, stejně jako vedení, které je však v porovnání se staršími pracovníci negativnější. Personalisté a manažeři obrácenému mentoringu přiřadili pouze střední vliv, kdy jej manažeři vidí o něco málo pozitivněji.

4.4.2 Pořadí jednotlivých opatření stanovené skupinami respondentů

Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ stanovené jednotlivými skupinami respondentů **dle síly jejich vlivu** na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace bylo provedeno podle velikosti aritmetického průměru.

Následující tabulky (Tab. 8 – 10) vždy souhrnně uvádějí seřazená opatření postupně ze všech částí dotazníku (sekce B – organizace práce, sekce C – motivace, sekce D – rozvoj kvalifikace), přičemž 1 znamená nejsilnější (nejvýznamnější) vliv opatření z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace. Takto tabulka po řádcích pokračuje až k nejméně silnému (nejméně významnému) vlivu opatření na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Pro větší přehlednost jsou opatření v tabulkách (Tab. 8 – 10) uvedena pouze pomocí čísel (1 – 13, popř. 1 – 7), které zastupují pořadí opatření přesně tak, jak byla uvedena v dotazníku.

4.4.2.1 Organizace práce

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce (pracovních podmínek), která mají souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejsilnější vliv** na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace jsou **stínování, rotace a mentoring**.

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce (pracovních podmínek), která jsou souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejméně významné** z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace jsou **zkrácený pracovní úvazek, stlačený pracovní týden a sdílené pracovní místo**.

Tab. 8 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce [vlastní zpracování autorky]

Síla vlivu opatření	P50+	HRM	M	V
1	8	8	8	8
2	7	9	9	9
3	9	7	7	7
4	6	12	12	12
5	11	13	11	11
6	12	11	13	13

7	13	6	6	6
8	1	1	1	1
9	5	5	5	5
10	10	10	10	10
11	3	3	3	3
12	4	2	2	2
13	2	4	4	4

Další analýza pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce dle síly jejich vlivu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla zaměřena na pořadí stanovená dvěma skupinami respondentů, tj. **samotnými pracovníky věkové skupiny 50+ a vedením (personalisté a manažeři dohromady).**

V rámci uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace přikládali pracovníci věkové skupiny 50+ největší vliv stínování, který pro ně představuje situaci, kdy mladší pracovník po určitou dobu pracuje společně se starším, který mu předvádí, jak dané pracovní činnosti vykonávat – dochází k předávání znalostí a dovedností mladšímu pracovníkovi, a snižují se chyby a čas potřebný pro vykonání dané činnosti. V přiřazení nejsilnější vlivu právě tomuto opatření se shodovali s vedením.

Na druhé místo zvolili starší pracovníci mentoring, při kterém starší zkušený pracovník poskytuje profesní a osobnostní podporu, poradenství, předává znalosti a dovednosti mladšímu pracovníkovi s cílem usnadnit mu komplexní osobnostní a profesní rozvoj. Třetí nejvýznamnější pro ně byla rotace. Vedení vybralo stejná opatření (mentoring a rotaci), jen v opačném pořadí než pracovníci věkové skupiny 50+.

Jejich názor se ale rozcházel v určení čtvrtého nejsilnějšího vlivu opatření, kdy pracovníci věkové skupiny 50+ volili ergonomické úpravy pracoviště, např. zvýšená úroveň osvětlení, velké písmo, velké PC monitory, možnost pracovat vsedě, speciální úpravy sociálního zařízení atd., zatímco vedení považovalo za důležité povolání zpět na příležitostné úkoly, které je určeno převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu.

Druhá shoda nastala při určení pátého nejsilnějšího vlivu, který byl zvolen pro postupný odchod do důchodu při snížení počtu pracovních hodin/dnů po dosažení důchodového věku, to znamená, že pracovník pobírá starobní důchod a zároveň mzdu za odpracované dny.

Opět rozdílné mínění měly obě skupiny respondentů ve stanovení šestého a sedmého místa, kde samotní starší pracovníci na šesté místo zvolili již

zmíněné povolání zpět na příležitostné úkoly, na sedmé pak práce na časově omezeném projektu, přičemž toto opatření je také převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu. Toto opatření vedení vybralo na šesté místo, na sedmé také již uvedené ergonomické úpravy pracoviště.

Třetí shoda se v rámci opatření v oblasti organizace práce objevila u stanovení osmého až jedenáctého nejsilnějšího vlivu, který byl zvolen pro pružnou pracovní dobu, kdy například od 9 do 15 hodin má pracovník povinnost být na pracovišti, zbytek je individuální, ale musí být naplněn týdenního/měsíčního fondu pracovní doby. Dále to byla občasná práce z domova. Poté takzvaný wellness program, který by mohl zahrnovat posilovací, protahovací, rehabilitační cvičení přímo na pracovišti. Poslední shoda představovala zkrácený pracovní úvazek, který ale také znamená poměrné krácení mzdy pracovníka.

Na předposlední místo vybrali starší pracovníci sdílené pracovní místo, kdy se dva pracovníci zaměstnaní na zkrácený úvazek dělí o jedno plnoúvazkové místo. Nejméně významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace byl podle nich takzvaný stlačený pracovní týden, například čtyři dny po deseti hodinách denně. Vedení vybralo tato dvě stejná opatření, jen v opačném pořadí než pracovníci věkové skupiny 50+.

4.4.2.2 Motivace

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace, která mají souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejsilnější vliv** na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace jsou **jistota pracovního místa, dobré mezilidské vztahy na pracovišti a firemní kultura**.

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace, která jsou souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejméně významné** z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace jsou **specifické firemní benefity, karierní postup a vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími**.

Tab. 9 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace [vlastní zpracování autorky]

Síla vlivu opatření	P50+	HRM	M	V
1	9	9	9	9
2	12	3	8	8
3	8	4	4	3

4	10	8	3	4
5	3	10	12	12
6	4	13	10	10
7	11	1	11	11
8	1	6	6	1
9	2	2	1	6
10	6	11	2	2
11	7	7	7	7
12	13	5	13	13
13	5	13	5	5

Další analýza pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace dle síly jejich vlivu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla zaměřena na pořadí stanovaná dvěma skupinami respondentů, tj. **samotnými pracovníky věkové skupiny 50+ a vedením (personalisté a manažeři dohromady)**.

Z analýzy stanoveného pořadí těchto opatření je patrný podobný trend jako u předchozích pořadí opatření v oblasti organizace práce, tj. starší pracovníci a vedení mají rozdílný názor na pořadí opatření ve větší polovině zkoumaných případů.

Kladné zjištění ale je, že stejně jako u předchozí skupiny opatření v oblasti organizace práce, tak i v oblasti motivace se obě skupiny respondentů shodly na opatření, které má v rámci uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace největší vliv. Byla jím zvolena jistota pracovního místa.

Jejich názor se poté ale rozcházel v určení druhého až šestého nejsilnějšího vlivu opatření. Konkrétně na druhé místo starší pracovníci zvolili firemní kulturu, která je pro vedení až na místě pátém, a která zahrnuje postoj firmy k pracovníkům, normy chování, sdílené hodnoty, přístup jeden k druhému, vzájemná důvěra, spolupráce. Pro vedení to na druhém místě byly dobré mezilidské vztahy na pracovišti, a to jak vztah k nadřízeným tak podřízeným nebo kolegům. Stejně opatření dali na třetí místo samotní starší pracovníci, vedení na tuto příčku umístilo pocit užitečnosti a vlastní pocit seberealizace, který byl pro samotné starší pracovníky až na místě pátém. Čtvrtou příčku u starších pracovníků získal pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů, kterému vedení přisoudilo až místo šesté, a na čtvrté místo dalo uznání, úctu, pochvalu, kterou lze chápat jako zpětnou vazbu od okolí. Toto opatření bylo pro starší pracovníky až na místě šestém.

Druhá shoda nastala při určení sedmého a osmého nejsilnějšího vlivu, který byl zvolen pro plnění náročných pracovních úkolů, tedy podnětných úkolů, které jsou výzvou, a jako osmá pak finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům.

Na deváté místo zvolili starší pracovníci finanční odměnu za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností. Desátá nejvýznamnější pro ně byla jejich vlastní aktivní role a svěření odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům. Vedení vybralo tato dvě stejná opatření, jen v opačném pořadí než pracovníci věkové skupiny 50+.

Třetí shoda se v rámci opatření v oblasti motivace objevila u stanovení jedenáctého a třináctého nejsilnějšího vlivu opatření. Jedenácté místo obsadily specifické firemních benefity jakými mohou být zdravotní péče, lékařské a odborné konzultace (i pro členy rodiny), poukazy na masáže, ozdravné pobyty. Předposlední pak byl zvolen pracovní (karierní) postup. Nejméně významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace by bylo podle pracovníků věkové skupiny 50+ i vedení vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos a výměnu znalostí a zkušeností.

4.4.2.3 Rozvoj kvalifikace

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace, která mají souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejsilnější vliv** na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace jsou **možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru jak v prostorách firmy tak mimo ni, a dále osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti.**

Opatření určená pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace, která jsou souhrnně **podle všech respondentů** (pracovníci věkové skupiny 50+ = P50+, personalisté = HRM, manažeři = M, vedení = V) **nejméně významné** z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace položky jsou **kurzy počítačové gramotnosti, jazykové kurzy a založení odborné knihovničky v rámci organizace.**

Tab. 10 Pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace [vlastní zpracování autorky]

Síla vlivu opatření	P50+	HRM	M	V
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	6	6	6	6

4	7	4	7	7
5	4	7	4	4
6	5	5	5	5
7	3	3	3	3

Další analýza pořadí jednotlivých opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace dle síly jejich vlivu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla zaměřena na pořadí stanovovaná dvěma skupinami respondentů, tj. **samotnými pracovníky věkové skupiny 50+ a vedením (personalisté a manažeři dohromady)**.

Z analýzy stanoveného pořadí těchto opatření je zřejmý zcela jiný trend než u předchozích pořadí opatření v oblasti organizace práce a motivace, protože opatřením v oblasti rozvoje kvalifikace stanovili starší pracovníci i vedení úplně stejné pořadí, což bylo velmi překvapující zjištění.

V rámci uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace přikládali obě skupiny největší vliv možnostem seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy i mimo ni, například osobní účastí na firemních školeních a kurzech, přímou účastí na seminářích, workshopech nebo konferencích.

Na třetím místě následovalo osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti. Čtvrtý byl pro obě skupiny takzvaný obrácený mentoring, který je opakem „klasického“ mentoringu. V obráceném mentoringu (v dnešní době také často používán anglický výraz reverse mentoring) se starší pracovník se učí od mladšího, který je znalejší v oblasti nových pracovních trendů a moderních počítačových a komunikačních technologií usnadňujících vykonávání pracovních činností.

Kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy postupně obsadily páté místo a šesté místo. Nejméně významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace by podle pracovníků věkové skupiny 50+ a vedení bylo založení odborné knihovničky v rámci firmy, kde by pracovníkům byly k dispozici odborné magazíny, knihy, další publikace.

4.4.3 Korelační analýza závislostí jednotlivých opatření pro vybrané skupiny respondentů

Korelační analýza byla zpracována pouze pro dvě skupiny respondentů, tj. **pro pracovníky věkové skupiny 50+ a vedení (personalisté a manažeři dohromady)**.

V této souvislosti byl vypočten **Spearmanův korelační koeficient r** (může nabývat hodnot z oboru 0 až 1, resp. -1) pro určení síly korelace mezi

předloženými daty z jednotlivých částí dotazníku v oblastech: organizace práce (sekce B) motivace (sekce C), rozvoj kvalifikace (sekce D).

V úvahu byly brány pouze **silné** (koeficient 0,4 až 0,69) a **velmi silné** (koeficient nad 0,7 včetně) **korelace**. Jak u pracovníků věkové skupiny 50+ tak u vedení se v rámci silných a velmi silných korelací nacházely **pouze korelace pozitivní**. Přehled hodnot všech korelačních koeficientů je uveden v příloze (viz. **Příloha C**).

4.4.3.1 Organizace práce

V rámci výpočtů korelací ve skupině **pracovníků věkové skupiny 50+** v oblasti organizace práce byly nalezeny následující **silné korelace**:

- zkrácený pracovní úvazek a sdílené pracovní místo,
- mentoring a stínování,
- stínování a rotace.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **pracovníků věkové skupiny 50+** v oblasti organizace práce byla nalezena následující **velmi silná korelace**:

- povolání zpět na příležitostné úkoly a práce na časově omezeném projektu.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **vedení** (personalisté a manažeři dohromady) v oblasti organizace práce byly nalezeny následující **silné korelace**:

- zkrácený pracovní úvazek a sdílené pracovní místo,
- mentoring a stínování,
- stínování a rotace,
- postupný odchod do důchodu a práce na časově omezeném projektu.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **vedení** (personalisté a manažeři dohromady) v oblasti organizace práce byly nalezeny následující **velmi silné korelace**:

- povolání zpět na příležitostné úkoly a práce na časově omezeném projektu.

Z výše uvedených přehledů silných (velmi silných) korelací v oblasti organizace práce ve skupině pracovníků věkové skupiny 50+ a skupině vedení je patrné, že **u obou skupin se objevují celkem čtyři dvojice opatření, které spolu silně (velmi silně) pozitivně korelují**.

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že **čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice**. Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

- zkrácený pracovní úvazek a sdílené pracovní místo,
- mentoring a stínování,
- stínování a rotace,
- povolání zpět na příležitostné úkoly a práce na časově omezeném projektu.

4.4.3.2 *Motivace*

V rámci výpočtů korelací ve skupině **pracovníků věkové skupiny 50+** v oblasti motivace byly nalezeny následující **silné korelace**:

- finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům a finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností,
- pocit užitečnosti, vlastní pocit seberealizace a uznání, úcta, pochvala, zpětná vazba od okolí,
- vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos i výměnu znalostí, zkušeností a aktivní role starších pracovníků, svěřením jim odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti a jistota pracovního místa,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti a pocit odpovědnosti, samostatnosti při plnění pracovních úkolů,
- dobré mezilidské vztahy na pracovišti a firemní kultura,
- pocit odpovědnosti, samostatnosti při plnění pracovních úkolů a plnění náročných, podnětných pracovních úkolů.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **vedení** (personalisté a manažeři dohromady) v oblasti motivace byly nalezeny následující **silné korelace**:

- finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům a finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností,
- vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos i výměnu znalostí, zkušeností a aktivní role starších pracovníků, svěřením jim odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům,
- pocit odpovědnosti, samostatnosti při plnění pracovních úkolů a plnění náročných, podnětných pracovních úkolů.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **vedení** (personalisté a manažeři dohromady) v oblasti motivace byly nalezeny následující **velmi silné korelace**:

- pocit užitečnosti, vlastní pocit seberealizace a uznání, úcta, pochvala, zpětná vazba od okolí

Z výše uvedených přehledů silných (velmi silných) korelací v oblasti motivace ve skupině pracovníků věkové skupiny 50+ a skupině vedení je patr-

né, že u obou skupin se objevují celkem čtyři dvojice opatření, které spolu silně (velmi silně) pozitivně korelují.

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice. Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

- finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům a finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností,
- pocit užitečnosti, vlastní pocit seberealizace a uznání, úcta, pochvala, zpětná vazba od okolí,
- vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos i výměnu znalostí, zkušeností a aktivní role starších pracovníků, svěřením jim odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům,
- pocit odpovědnosti, samostatnosti při plnění pracovních úkolů a plnění náročných, podnětných pracovních úkolů.

4.4.3.3 Rozvoj kvalifikace

V rámci výpočtů korelací ve skupině **pracovníků věkové skupiny 50+** v oblasti rozvoje kvalifikace byly nalezeny následující **silné korelace**:

- možnost seznamovat se s novými poznatky, trendy v oboru v prostorách firmy díky účasti na firemních školeních, kurzech a možnost seznamovat se novými poznatky, trendy v oboru mimo prostory firmy díky účasti na seminářích, workshopech, konferencích,
- kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy,
- jazykové kurzy a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- kurzy počítačové gramotnosti a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti a obrácený mentoring.

V rámci výpočtů korelací ve skupině **vedení** (personalisté a manažeři dohromady) v oblasti rozvoje kvalifikace byly nalezeny následující **silné korelace**:

- možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy díky účasti na firemních školeních, kurzech a možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy díky účasti na seminářích, workshopech, konferencích,
- založení odborné knihovničky v rámci firmy poskytující odborné magazíny, knihy, další publikace a kurzy počítačové gramotnosti,
- kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy,

- jazykové kurzy a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- kurzy počítačové gramotnosti a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti a obrácený mentoring.

Z výše uvedených přehledů silných korelací v oblasti rozvoje kvalifikace ve skupině pracovníků věkové skupiny 50+ a skupině vedení je patrné, že **u obou skupin se objevují celkem pět dvojic opatření, které spolu silně pozitivně korelují.**

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že **čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice.** Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

- možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorech firmy díky účasti na firemních školeních, kurzech a možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy díky účasti na seminářích, workshopech, konferencích,
- kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy,
- jazykové kurzy a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- kurzy počítačové gramotnosti a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti a obrácený mentoring.

4.4.3.4 Korelace mezi dvěma oblastmi

V rámci výpočtů korelací ve skupině pracovníků věkové skupiny 50+ i skupině vedení (personalisté a manažeři dohromady) byla nalezena jedna shodná **silná korelace mezi dvěma oblastmi**, a to v oblasti organizace práce a oblasti motivace:

- wellness program (posilovací, protahovací, rehabilitační cvičení na pracovišti) a specifické firemních benefity – zdravotní péče, lékařské a odborné konzultace (i pro členy rodiny), poukazy na masáže, ozdravné pobyty.

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že **čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice.**

4.4.4 Faktorová analýza struktury jednotlivých opatření

Pro faktorovou analýzu byla využita metoda **Principal Component Analysis (PCA)**; pro rotaci matice je využita **rotace varimax**. Rotace matice byla využita pro zjednodušení interpretovatelnosti výsledků, které byly vypočteny metodou PCA.

Metodou PCA byly analyzovány korelace jednotlivých opatření (měřitelných proměnných), a na základě této analýzy byly určeny skupiny položek, které k sobě statisticky patří. To v další interpretaci znamená, že byly určeny takové skupiny, za kterými stojí společný faktor (latentní, skrytá, nepřímo pozorovatelná proměnná). Tato metoda tedy zajistí snížení počtu původních položek na menší počet faktorů, a to s co nejmenší ztrátou informace (Chráska a Kočvarová, 2014).

Pro jednotlivé části dotazníku: organizace práce (sekce B), motivace (sekce C), a rozvoj kvalifikace (sekce D) byl proveden **Kaiser-Meyer-Olkin test (KMO)**, aby bylo zjištěno, zda je faktorová analýza pro danou sekci **vhodná**. U sekce B a C byl výpočet koeficientu KMO hodnocen tak, že faktorová analýza na datech těchto sekcí má **střední význam**, a proto jsou interpretována dále v textu. Pro data sekce D **nebyl takový význam zaznamenán** a položky této sekce se ukázaly být pouze jedním faktorem.

4.4.4.1 Organizace práce

Pro faktorovou analýzu části dotazníku zaměřenou na opatření v oblasti organizace práce (sekce B) bylo vybráno **pět faktorů** ze sutinového grafu; nad 1 se nachází pět faktorů (viz. **Příloha D**). Z faktorové matice pro tuto sekci vybíráme jen hodnoty větší než 0,3; tyto jsou potom faktorem (viz. **Příloha E**).

Faktor č. 1

První faktor sytí následující tři položky:

- pružná pracovní doba – například od 9 do 15 hodin má pracovník povinnost být na pracovišti, zbytek individuálně, ale musí být naplněn týdenní/měsíční fond pracovní doby),
- stlačený pracovní týden – například čtyři dny po deseti hodinách denně),
- občasná práce z domova.

Tento faktor charakterizuje zájem o plné zapojení do pracovního procesu, ale současně potřebu mít možnost využít čas také pro své osobní zájmy, volnočasové aktivity. Svědčí o vysokém stupni aktivity a potřeby plného zapojení do činnosti v čase pracovním i mimopracovním – **typ angažovaný pracovník**.

Faktor č. 2

Druhý faktor sytí následující tři položky:

- mentoring – starší zkušený pracovník poskytuje profesní a osobnostní podporu, poradenství, předává znalosti a dovednosti mladšímu pracovníkovi s cílem usnadnit mu komplexní osobnostní a profesní rozvoj,
- stínování – mladší pracovník po určitou dobu pracuje společně se starším, který mu předvádí, jak dané pracovní činnosti vykonávat – dochází k předávání znalostí a dovedností mladšímu pracovníkovi, a snižují se chyby a čas potřebný pro vykonání dané činnosti,
- rotace – mladší pracovník postupně vystřídá několik pracovišť v rámci firmy, kdy je vystaven jiným znalostem a dovednostem starších pracovníků na každém pracovišti.

Tento faktor charakterizuje vysokou identifikaci pracovníka s organizací a vazbu na pracovní zapojení, angažovanost na dobrém výsledku pracoviště, docenění potřeby sdílet své znalosti a zkušenosti, ochotu spolupracovat s mladšími spolupracovníky, docenění významu mezigeneračního pracoviště – **typ sdílející pracovník.**

Faktor č. 3

Třetí faktor sytí následující tři položky:

- postupný odchod do důchodu – snížení počtu pracovních hodin/dnů po dosažení důchodového věku, to znamená, že pracovník pobírá starobní důchod a zároveň mzdu za odpracované dny,
- povolání zpět na příležitostné úkoly – převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu,
- práce na časově omezeném projektu – převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu.

Tento faktor charakterizuje na rozdíl od faktoru jedna orientaci spíše na ukončení plného pracovního zapojení, na menší identifikaci s prací, ale trvající velmi dobrý vztah k organizaci. Potřeba být nadále v kontaktu s podnikem a podílet se na jeho rozvoji a výsledcích i po dosažení důchodového věku. Zájem o osobní a volnočasové aktivity ale převládá – **typ vracející se pracovník.**

Faktor č. 4

Čtvrtý faktor sytí následující dvě položky:

- zkrácený pracovní úvazek – s poměrným krácením mzdy,
- sdílené pracovní místo – dva pracovníci na zkrácený úvazek se dělí o jedno plno úvazkové místo.

Tento faktor charakterizuje něco mezi faktorem jedna faktorem tři, tj. zájem o pracovní zapojení je v rovnováze se zájmem o zapojení do mimopra-

covních, volnočasových aktivit. Velmi dobrá je angažovanost a vztah k organizaci, ale současně výrazná potřeba o uspokojení svých osobních zájmů – **typ odcházející pracovník.**

Faktor č. 5

Pátý faktor sytí následující dvě položky:

- ergonomické úpravy pracoviště – například zvýšená úroveň osvětlení, velké písmo, velké PC monitory, možnost pracovat vsedě, speciální úpravy sociálního zařízení,
- wellness program – posilovací, protahovací, rehabilitační cvičení na pracovišti.

Tento faktor charakterizuje zájem o plné zapojení do pracovního procesu v organizaci při zohlednění eventuálních omezení souvisejících s věkem, fyzickou kondicí, eventuálně se zdravotním stavem. Plná angažovanost a potřeba dobrého uplatnění pracovního potenciálu, plná identifikace s prací a podnikem – **typ progresivní pracovník.**

4.4.4.2 Motivace

Pro faktorovou analýzu části dotazníku zaměřenou na opatření v oblasti motivace (sekce C) byly vybrány **tři faktory** ze sutinového grafu; nad 1 jsou tři faktory (viz. **Příloha D**). Z faktorové matice pro tuto sekci vybíráme jen hodnoty větší než 0,3, tyto jsou potom faktorem (viz. **Příloha E**).

Faktor č. 1

První faktor sytí následujících šest položek:

- dobré mezilidské vztahy na pracovišti – vztah k nadřízeným, podřízeným, kolegům,
- jistota pracovního místa,
- pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů,
- plnění náročných pracovních úkolů – podnětných úkolů, které jsou výzvou,
- firemní kultura – postoj firmy k pracovníkům, normy chování, sdílené hodnoty, přístup jeden k druhému, vzájemná důvěra, spolupráce,
- pracovní (karierní) postup.

Tento faktor charakterizuje výraznou hodnotovou orientaci na sociální vazby, mezilidské vztahy vertikální i horizontální, pocit bezpečí a zdravou podnikovou kulturu orientovanou na zodpovědnost, samostatnost při plnění pracovních úkolů, které z pohledu pracovníka mají smysl. Zájem o další pracovní rozvoj v dané organizaci – **typ aktivní pracovník.**

Faktor č. 2

Druhý faktor sytí následujících tři položky:

- finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům,
- finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností,
- specifické firemních benefity – zdravotní péče, lékařské a odborné konzultace (i pro členy rodiny), poukazy na masáže, ozdravné pobyty.

Tento faktor na rozdíl od faktoru jedna charakterizuje výraznou hodnotovou orientaci na finanční stimuly spojené se sdílením svých znalostí a zkušeností. Zaměřením na výkon, individuální rozvoj a prosazení. Zájem také o udržení dobré fyzické i psychické kondice prostřednictvím placeným zaměstnaneckých výhod – **typ materiální pracovník.**

Faktor č. 3

Třetí faktor sytí následující čtyři položky:

- pocit užitečnosti, vlastní pocit seberealizace,
- uznání, úcta, pochvala, zpětná vazba od okolí,
- vytvoření odborné skupiny nebo klubu – pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos a výměnu znalostí a zkušeností,
- aktivní role starších pracovníků a svěřením jim odpovědnosti při předávání znalostí pracovníkům mladším.

Tento faktor ve srovnání s faktorem jedna charakterizuje výraznou orientaci na uspokojení vyšších osobních potřeb (podle Maslowovi hierarchie potřeb). Představuje orientaci na pracovníkovu aktivitu, individuální rozvoj, ocenění a uznání osobního podílu na dosažených výsledcích organizace – **typ sociální pracovník.**

4.4.4.3 Rozvoj kvalifikace

Na základě Kaiser-Meyer-Olkin testu (KMO) bylo zjištěno, že faktorová analýza pro část dotazníku zaměřující se na rozvoj kvalifikace pracovníků věkové skupiny 50+ není vhodná.

Na rozdíl od sekcí B (organizace práce) a C (motivace), kde byl výpočet koeficientu KMO hodnocen tak, že faktorová analýza na datech těchto sekcí má střední význam, nebyl pro data sekce D (rozvoj kvalifikace) takový význam zaznamenán a položky této sekce se ukázaly být pouze jedním faktorem, který je spojen s rozvojem kvalifikace.

4.5 Analýza rozhovorů

Pro doplnění závěrů z dotazníkového šetření a objevení dalších možných témat výzkumu v této oblasti bylo realizováno několik individuálních i skupinových strukturovaných rozhovorů, které byly vedeny se 20 zástupci pra-

covníků věkové skupiny 50+ a 10 zástupci vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Rozhovory byly uskutečněny ve druhém čtvrtletí roku 2015 převážně v prostorách jednotlivých organizací a podniků (kanceláře, zasedací místnost, bufet).

Zaměření rozhovorů vztahující se k pracovníkům věkové skupiny 50+ bylo následující:

- hodnota znalostí z pohledu organizace,
- přenos (sdílení) znalostí,
- setrvání v organizaci i po zákonném nároku na odchod do důchodu.

Hodnota znalostí z pohledu organizace

V první (nejdelší) části rozhovoru se měli pracovníci věkové skupiny 50+ vyjádřit k tomu, zda jsou jejich znalosti (a dovednosti, zkušenosti) získané za dosavadní profesní kariéru z pohledu organizace (podniku) cenné (hodnotné, přínosné), a tedy zda před odchodem do důchodu očekávají od organizace (podniku) zvýšený zájem o předání svých znalostí a zkušeností.

Odpovědi respondentů by se daly rozdělit zhruba na dvě poloviny. První, kteří jednoznačně považovali své znalosti (a dovednosti, zkušenosti) z pohledu organizace (podniku) firmy za cenné (hodnotné, přínosné). Druzí, kteří již nebyli tak optimističtí. Pro starší pracovníky i pro jejich organizace je takové zjištění podstatné, protože pokud si samotní pracovníci nedokáží uvědomit hodnotu a přínos svých znalostí a dovedností, těžko by při zavádění jednotlivých opatření řízení znalostí těchto pracovníků byla organizace úspěšná.

Z odpovědí starších pracovníků v rámci rozhovorů bylo patrné, že důvěra v přínos a hodnotu svých znalostí pro organizaci je založena na tom, že mají za sebou několik desítek let praxe v oboru. Většina z nich také odpověděla, že absolvovali spoustu přínosných, specifických školení (i v zahraničí), a že disponují certifikáty, speciální odborností, a vysokou kvalifikací. Domnívají se tak také proto, že jejich znalosti (a dovednosti, zkušenosti) zvyšují kvalitu práce (jejich i celého pracoviště), a že tyto znalosti zajišťují vysokou produktivitu a kvalitu výroby. Několik těchto pracovníků, kteří jsou již v důchodu, dokonce uvedlo, že oni a jejich znalosti musí být cenné, protože jinak by je podnik nezaměstnával na velmi častou výpomoc.

Na druhou stranu, další respondenti uvedli, že se z vlastní zkušenosti domnívají, že role pracovníků věkové skupiny 50+ není podnikem doceněna, ať se jedná o stránku finanční, tak i stránku morální. Tito pracovníci měli pocit, že jejich zaměstnavatele pracovníci nad 50 let nezajímají, a to ani jako lidé ani jako nositele klíčových znalostí. Tato věková kategorie je podle nich odstavována na vedlejší kolej, organizace preferují mladší ročníky, pokud

mají možnost a příležitost (organizační změny apod.), zbavují se této kategorie přednostně, a to často velmi nesolidně. O využívání zkušeností není zájem, ani se to nehodnotí.

Z pohledu dotázaných starších pracovníků jsou mladí lidé dravější, ovládají lépe jazyky a nové technologie, a možná lépe snášejí stresující prostředí, protože práci tolik „neprožívají“. Doplnují, že vůbec nejhorší situace nastane, je-li pracovník se zkušenostmi, mající zájem o postup na vyšší pracovní pozici, přeskočen v kariérním postupu mladší osobou, která prokazatelně nemá jeho kvality. Tím se cítí frustrováni, mají pocit, že o ně podnik nemá zájem, a bohužel se nevyhnout následnému pocitu zklamání a nespravedlivého zacházení.

Starší pracovníci považují svoji generaci vůči té mladší za zodpovědnější, loajálnější, věrnější svému zaměstnavateli. Sami se vidí jako ta generace, která je více ochotna pro výsledek obětovat osobní čas a pohodlí, což se podle nich dnes moc „nenosí“, protože podniky se honí za výsledkem a za snižováním nákladů i za cenu chybovosti a nespokojených pracovníků (vždyť je to jedno, lidí je na trhu práce hodně).

Tito lidé také bohužel dodávají, že z osobních zkušeností mohou říci, že jejich podnik se nesnaží udržet si starší a zkušené pracovníky, snad protože, že si je jejich zaměstnavatel dobře vědom toho, že uplatnění lidí starších padesáti let na trhu práce je složitější a tudíž „zkousnou“ vše za cenu udržení si práce. Tento názor potvrdili i personalisté a manažeři, kdy zmínili, že se všeobecně hovoří o udržení se v práci ve vyšším věku a zneužívání situace v nižších mzdách starších pracovníků, kteří už nemají možnosti výběru jiné práce. Také si myslí, že při ztrátě zaměstnání po padesátce již tito lidé nemají možnost nástupu do nového zaměstnání odpovídající jejich dlouholeté praxi a kvalifikaci.

Starší pracovníci bohužel také podotkli, že žádné z navržených opatření ve vztahu ke starším pracovníkům jejich zaměstnavatel nerealizuje (snad jen pružnou pracovní dobu, ale to jen pro pár málo pracovníků bez ohledu na věk). Uzavřeli svou odpověď tím, že by byli velmi rádi a přáli by si, aby se alespoň některá opatření podařilo zavést.

Většina respondentů z řad vedení potvrdila význam a hodnotu znalostí starších pracovníků pro úspěšné fungování podniku v dnešní době. V této souvislosti personalisté a manažeři uvedli, že starší pracovníci mají nadhled, respekt a často mají užitečné postřehy a jiný, neotřelý pohled na řešení různých situací. Dodávají, že díky své praxi a dlouhodobé znalosti problematiky, jsou znalosti a zkušenosti starších pracovníků neocenitelné v řešení problému, snižování prostoje, nákladů, a chyb. Také zdůraznili, že řada starších pracovníků disponuje specifickými znalostmi, které nejsou v pracovních postupech, manuálech, ani součástí školení.

Personalisté a manažeři také vidí obrovské plus starších pracovníků v tom, že tito lidé už mají obvykle za sebou dětské, mladistvé záležitosti, mají zpravidla vyřešené bydlení, partnerské peripetie a jiné záležitosti, které lidem nedovolují naplno pracovat. Tento názor potvrdili i samotní starší pracovníci, když někteří uvedli, že teď po padesátce cítí zatím nejvíce energie ze všech životních dekad.

Podle vedení je třeba mít na paměti, že dnešní lidé starší padesáti let jsou velmi aktivní v životě soukromém i pracovním, jsou většinou ve velmi dobré kondici duševní i fyzické, mají uspořádané hodnoty, mají spoustu zájmů a „volné ruce“ od rodinných povinností. Proto je v jejich očích nezbytné měnit zažité vnímání, postoje a klišé, která vznikla u předchozích generací.

Avšak i podle vedení si málo firem a podniků váží svého know-how, které za ty léta pracovníci vybuodovali. Přitom bez nich by podnik možná ani neexistoval. Podle nich zaměstnavatelé na tuto skupinu starších pracovníků nahlíží jako na neproduktivní a nepotřebnou. Ale tito pracovníci díky letité praxi nedělají ukvapená rozhodnutí, a proto snad má většina zaměstnavatelů pocit, že jsou pomalí a méně chápající.

Na navazující otázku, zda starší pracovníci před svým odchodem do důchodu očekávají od organizace (podniku) zvýšený zájem o předání svých znalostí a zkušeností, respondenti odpověděli, že je pravděpodobné, že jejich podnik bude takový záměr mít.

Podle starších pracovníků, manažerů i personalistů je totiž takový zájem podniku na místě nejen pro podnik samotný, ale je to přínosné i pro práci mladších kolegů, kdy si starší pracovníci byli vědomi toho, že je to nezbytné pro předání zkušeností mladším kolegům a jejich zaučení. Byli přesvědčeni, že jejich znalosti budou přínosem pro rychlejší zapracování mladších kolegů, usnadní jim zvládnutí některých dovedností a dosažení plného výkonu. Starší pracovníci se netajili tím, že se rádi podělí o své znalosti, a v souvislosti s tím očekávají, že kvalitnímu nástupci předají své celoživotní zkušenosti, aby tento nástupce pak mohl pokračovat v jejich práci bez problémů a byla zaručena návaznost přenosu znalostí a bezproblémový chod jednotlivých oddělení a celého podniku.

Přenos (sdílení) znalostí

Tato část rozhovoru (která jako jediná byla určena pouze pro starší pracovníky) se zaměřovala se na přenos (sdílení) znalostí, konkrétně na ochotu pracovníků věkové skupiny 50+ předávat svoje znalosti a zkušenosti mladším kolegům, preferované formy předání, a očekávání spojená s tímto předáním.

Starší pracovníci se vyslovili velmi pozitivně ohledně předávání svých znalostí a zkušeností mladším kolegům, kdy dodali, že ochota předávat závi-

sí na obou stranách – ten, který je dává, ale ten, který je přijímá. V jejich očích je nutné, aby pracovní kolektiv nebyl ani starý, ani mladý, ale vyvážený, protože oni jakožto starší pracovníci mají sice cenné znalosti a zkušenosti, ale mladší zase větší elán a více energie, a proto je podle nich třeba, aby byl kolektiv věkově vyvážený.

Nejčasněji zmiňovanými formami přenosu znalostí byly zmíněny takové formy, které vykazovaly prvky osobní účasti (přímého osobního kontaktu) obou aktérů přímo na pracovišti. Uvedena tak byla ústní, názorná zaškolení (zapracování, zaučení) na pracovišti, spoluúčast a spolupráce při pracovní činnosti na pracovišti. Někteří dále vzpomněli užitečnost mentoringu, a dále jejich roli jakožto interního školitele ostatních pracovníků, což jim vnitřně lichotí a uspokojuje.

Za velmi přínosné pro získávání a výměnu znalostí zkušeností považovali také týmovou práci pracovníků různého věku z různých oblastí činnosti v podniku při řešení vybraných pracovních úkolů a společných projektů, kdy tato činnost vyžaduje získání velkého množství poznatků z různých oblastí a tím i zvyšování odbornosti všech zúčastněných. To se podle nich příznivě projeví ve zhodnocení a rozvoji podnikového know-how.

Očekávání starších pracovníků spojená s „odměnou“ za předání svých znalostí se dají rozdělit zhruba do tří skupin. První třetina od podniku očekává uznání a poděkování. Ta druhá by chtěla finanční odměnu. A ta poslední třetina nečeká nic, a chce mít pouze klid na práci.

Setrvání v organizaci i po zákonném nároku na odchod do důchodu

Poslední část rozhovorů se soustředila na ochotu setrvání v organizaci i po zákonném nároku na odchod do důchodu, třeba i na zkrácený úvazek. Na tuto otázku odpovídali starší pracovníci i vedení poměrně neurčitě, někteří byli pro, jiní proti.

Setrvání staršího pracovníka v organizaci i po překročení důchodového věku může být pro organizaci výhodné zejména v případě, nemá-li na danou pozici vhodného následníka, nebo když má starší pracovník znalosti, které jsou pro organizaci významné a doposud nebyly předány.

Navázáno bylo otázkou zjišťující důvody setrvání staršího pracovníka v podniku i po zákonném nároku na odchod do důchodu. Rozhovory byly zakončeny otázkou zkoumající překážky jak na straně starších pracovníků, tak na straně organizace (podniku), které by pracovníkům bránily pracovat i po zákonném nároku na odchod do důchodu.

Nejvíce zmiňovanými důvody setrvání staršího pracovníka v podniku i po zákonném nároku na odchod do důchodu byly u obou skupin shodně uvedeny finance a pocit užitečnosti. Často také starší pracovníci i vedení zmínili jako důvod radost z práce, kolegy, pracovní prostředí, kontakt s děním

v oboru. Doplnili, že podmínkou pro takové setrvání je podle nich duševní zdraví a fungující myšlení (mozek).

Větší polovina dotázaných starších pracovníků nespatřuje překážky bránící jim v pokračování pracovního poměru i po překročení důchodového věku. Ostatní jako možné budoucí překážky setrvání (ať už jejich vlastní setrvání nebo setrvání jejich kolegů) v podniku i po zákonném nároku na odchod do důchodu zmínili zdraví, nižší výkonnost, menší schopnost přizpůsobit se změnám.

Tyto překážky byly vnímány i ze strany personalistů a manažerů, kteří doplnili, že starší pracovníci by nemuseli ustát fyzickou náročnost a všeobecně náročnost dnešních pracovních požadavků. Dodali také, že lidé v pozdějším věku mohou trpět syndromem vyhoření a ztrátou pracovní motivace.

5 NAPLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Hlavním cílem disertační práce bylo na základě teoretického a terénního výzkumu navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V rámci naplnění hlavního cíle byly stanoveny následující **dílčí cíle**:

1. Identifikovat pracovníky věkové skupiny 50+ jako nositele klíčových znalostí a dovedností organizace.
2. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem odchodu pracovníků věkové skupiny 50+ do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
3. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
4. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
5. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.
6. Posoudit vztah mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

5.1 Dílčí cíl 1

Pro identifikaci pracovníků věkové skupiny 50+ jako nositele klíčových znalostí a dovedností organizace byly zodpovězeny dvě výzkumné otázky zaměřující se za prvé na počet let, po které by měl být pracovník věkové skupiny 50+ zaměstnán v dané organizaci, a za druhé na pracovní pozice, které by měl pracovník věkové skupiny 50+ v organizaci zastávat, aby mohl být považován za nositele klíčových znalostí a dovedností organizace

Aby mohl být pracovník věkové skupiny 50+ identifikován jako nositel klíčových znalostí a dovedností dané organizace, je nejkratší přípustná délka zaměstnání daného pracovníka věkové skupiny 50+ minimálně 6 až 10 let z pohledu pracovníků věkové skupiny 50+, přičemž z pohledu personalistů a manažerů by tato doba mohla být i ještě o pár let delší.

Navíc takový pracovník by měl zastávat různorodé pozice napříč organizací (od nejnižších až třeba po vedoucí pozice). Významné jsou pozice, které vyžadují znalosti, dovednosti, zdravý nadhled, tvoří přidanou hodnotu, jsou

spojené s hlavní činností organizace, umožňují pracovníkovi komunikaci s vedením společnosti. Jsou to pozice, kde je zapotřebí lidského faktoru, samostatného myšlení, jisté úrovně vzdělání a ochoty se dále vzdělávat.

5.2 Dílčí cíl 2

Pro posouzení vztahu mezi kategorií zaměstnance a vlivem odchodu pracovníků věkové skupiny 50+ do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla ověřena platnost **první** hypotézy. Bylo zjištěno, že pracovníci věkové skupiny 50+ nepřipisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Toto zjištění bylo překvapivé, protože by se dalo předpokládat, že starší pracovníci dokáží sebe a své znalosti z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace docenit mnohem více než personalisté a manažeři. Snad starší pracovníci nedokáží vidět souvislost mezi svým odchodem do důchodu a uchováním, zhodnocením a rozvojem lidského kapitálu organizace tak, jak tyto souvislosti dovedou vnímat respondenti z řad personalistů a manažerů.

Zdá se tedy, že současné organizace začínají brát v potaz potenciál starších pracovníků, odchod pracovníka věkové skupiny 50+ do důchodu již nevnímají pouze jako ztrátu jedné pracovní síly, ale také jako ztrátu svého lidského kapitálu. Organizace snad již začínají docenovat fakt, že jejich lidský kapitál (převážně znalosti) není uložen jen v databázích a šanonech, ale také v hlavách jejich pracovníků jsou jen těžko nahraditelné, hlavně v případě, že pracovník odejde do důchodu (bohužel, někdy předčasně) a své znalosti předtím nijak nesdílel, nikomu je nepředal.

5.3 Dílčí cíl 3

Pro posouzení vztahu mezi kategorií zaměstnance a vlivem aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla ověřena platnost **druhé** hypotézy. Bylo zjištěno, že personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

Z tohoto zjištění je patrné, že si personalisté dovedou více uvědomit význam aktivit personálního řízení ve vztahu k lidskému kapitálu a jeho uchování, zhodnocení a rozvoji. Z povahy své práce, odborné kvalifikace a možnostem dalšího vzdělávání a rozvoje v oblasti personálního řízení, mají snad k této problematice blíže než manažeři, a proto pozitivnější hodnocení.

Ačkoliv v organizacích zatím ještě neexistují opatření personálního řízení v oblasti organizace práce, motivace a rozvoje kvalifikace specificky zaměřené na pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a

rozvoj lidského kapitálu, personalisté si však začínají být vědomi úlohy, kterou jejich aktivity v této souvislosti budou hrát.

5.4 Dílčí cíl 4

Pro posouzení vztahu mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla ověřena platnost **třetí** hypotézy. Bylo zjištěno, že pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

Na základě tohoto zjištění je zřejmé, že sami starší pracovníci v dostatečné míře vnímají význam svých pracovních podmínek (např. mentoring, stínování nebo ergonomické úpravy pracoviště), které v jejich očích mohou vést k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

V této souvislosti je však nutné, aby význam opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti organizace práce uměli docenit i personalisté a manažeři, kteří se o zavedení vhodných opatření pro starší pracovníky v této oblasti mohou značnou měrou zasloužit a přispět tak k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

5.5 Dílčí cíl 5

Pro posouzení vztahu mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla ověřena platnost **čtvrté** hypotézy. Bylo zjištěno, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) nehodnotí pozitivněji vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Stejně jako v případě první hypotézy bylo i toto zjištění překvapivé, protože by se dalo předpokládat, personalisté a manažeři považují finanční motivy ovlivňující postoj pracovníků věkové skupiny 50+ k závažnosti uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace za klíčové, a nemusejí tak docenovat význam nehmotných faktorů, jakými jsou pocit užitečnosti a seberealizace, uznání druhými, docenění životních znalostí, pochvala.

Zdá se ale, že samotní starší pracovníci také kromě nehmotných faktorů stále chtějí i finanční ocenění. Je tedy důležité, aby si organizace uvědomily, že dopřát starším pracovníkům pocit užitečnosti a seberealizace je pro ně velmi důležité, ale finanční pobídky jsou pro ně také stále cenné.

5.6 Dílčí cíl 6

Pro posouzení vztahu mezi kategorií zaměstnance a vlivem opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ v oblasti rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace byla ověřena platnost **páté** hypotézy. Bylo zjištěno, že vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než starší pracovníci.

Z tohoto zjištění je zřejmé, že z pohledu personalistů a manažerů pracovníci věkové skupiny 50+ z důvodu svého věku a brzkého odchodu z organizace do důchodu již nepotřebují další vzdělávání a rozvoj své kvalifikace. Takové mínění je bohužel mylné, protože další vzdělávání je důležité pro dobrý výkon a kvalitu odvedené práce. Navíc, starší pracovníci v organizaci obvykle setrvávají delší dobu než mladší kolegové.

Personalisté a manažeři by tedy neměli starším pracovníkům upírat kurzy, školení a další možnosti vzdělávání se. Je nutné si uvědomit, že generace dnešních pracovníků věkové skupiny 50+ je jiná než ta předchozí, a že stále usiluje o takovou práci, která má smysl, dává jim pocit seberealizace a poskytuje možnosti vzdělávání se a rozvoje své kvalifikace.

5.7 Hlavní cíl

Pro navržení specifických nástrojů řízení znalostí, jako součásti personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace, byla provedena detailní analýza opatření v jednotlivých oblastech, jednotlivých nástrojích, kterými jsou organizace práce, motivace, a rozvoj kvalifikace (viz. kapitola 5.4 Analýza opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace).

Výchozí pro návrh opatření v jednotlivých oblastech (nástrojích) je považováno pořadí opatření, které jim stanovilo vedení (personalisté a manažeři dohromady) podle toho, jak velký vliv přisuzovalo vedení danému opatření na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

Za klíčový pro navržení daných opatření je považován postoj (názor, mínění) vedení proto, že právě personalisté a vedoucí pracovníci mají velkou šanci ve svých organizacích začít měnit zažitá paradigmatu posuzování skupiny starších pracovníků, konat změny ve prospěch těchto pracovníků, a prosadit tak navrhovaná opatření v oblasti organizace práce, specificky zaměřených na pracovníky věkové skupiny 50+, směřujících k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

Realizace opatření v oblasti organizace práce by mělo sice primárně vycházet z pohledu personalistů a manažerů, ale ti by při zavádění těchto opat-

ření měli vzít v úvahu, že názor starších pracovníků ohledně vlivu daného opatření na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace je v některých případech velmi podobný, jindy se liší (viz. kapitoly 5.4.1 Hodnocení jednotlivých opatření skupinami respondentů a 5.4.2 Pořadí jednotlivých opatření stanovené skupinami respondentů).

To znamená, že realizovat by se měla nejen ta opatření v oblasti organizace práce, která mají z pohledu personalistů a manažerů největší vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace, ale i taková opatření z této oblasti, která i sami starší pracovníci vnímají jako významná.

Opatření, která obě skupiny (vedení a starší pracovníci) hodnotí podobně, budou realizována snadněji. Opatření, která obě skupiny hodnotí rozdílně, budou zaváděna ne až tak snadno, a úkolem personalistů i manažerů bude starším pracovníkům vysvětlit užitečnost, přínos daného opatření a pokusit se tak změnit jejich postoj vůči danému opatření. To hlavně platí pro opatření, která vedení vnímají z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace významněji než samotní starší pracovníci.

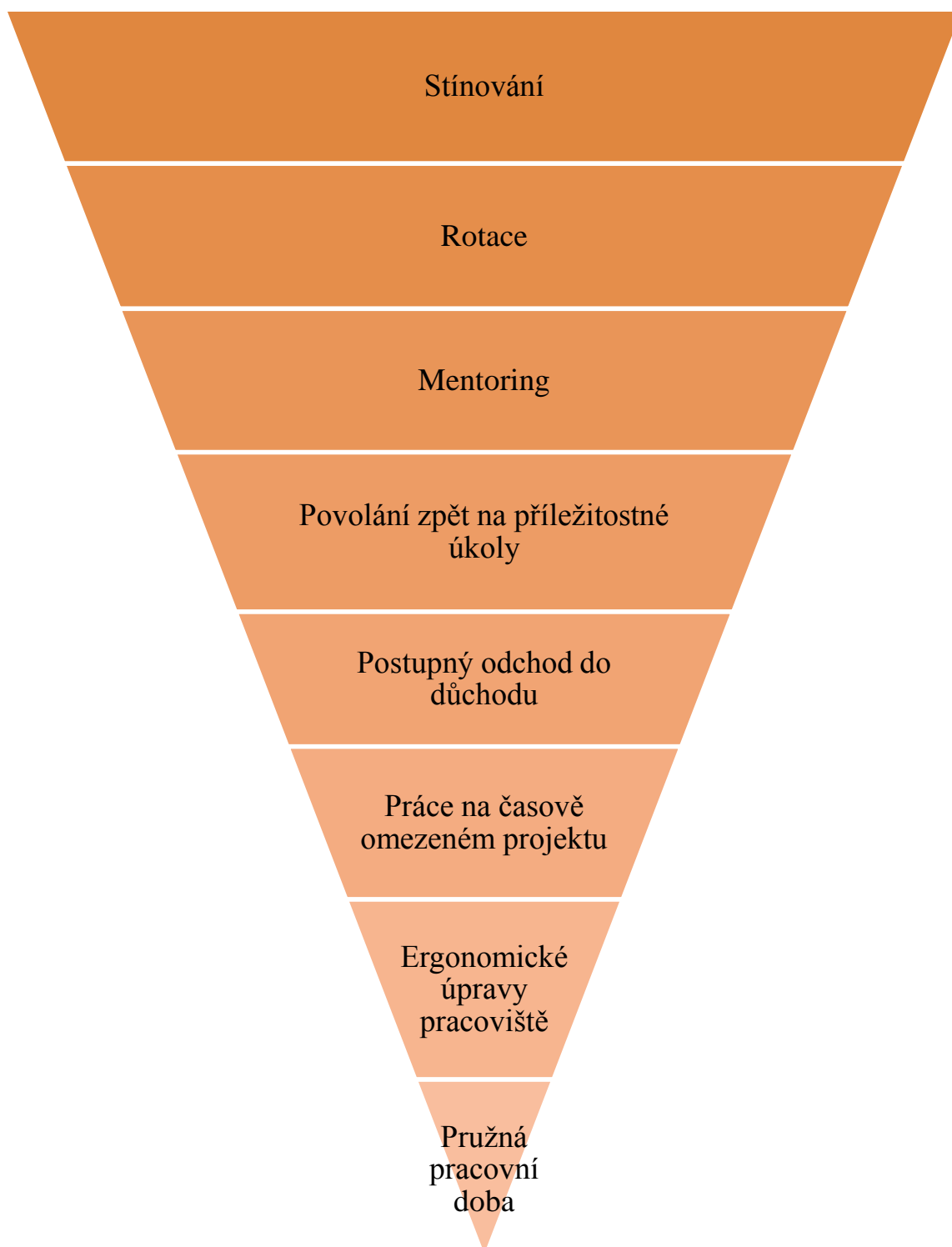
V praxi je na zvážení personalistů a manažerů, zda se rozhodnou pro dřívější realizaci i takových opatření, která v porovnání se staršími pracovníky hodnotí rozdílně, ale tentokrát daná opatření personalisté i manažeři vnímají jako méně významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace než starší pracovníci. Důvodem pro takové rozhodnutí o dřívější realizaci opatření, která lépe hodnotí starší pracovníci, je totiž předpoklad, že na taková opatření starší pracovníci „doslova čekají“, a to, že se budou realizovat i jimi upřednostněná opatření může být jakýmsi odrazovým můstkem pro zavádění nových opatření vůbec, a může to mít pozitivní efekt na zavádění i těch opatření, která starší pracovníci nevnímají až tak významně.

Lze také doplnit, že pro smysluplnou realizaci daných opatření v podnikové praxi by měla být brána pouze ta opatření, kterým vedení i starší pracovníci přiřadili velmi silný, silný (popřípadě střední) vliv na uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

5.7.1 Organizace práce – první specifický nástroj řízení znalostí

Návrh opatření v oblasti (nástroji) „**organizace práce**“ pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace je znázorněn dále (viz. Obr. 4). Návrh reflektuje jednak pořadí opatření stanovené personalisty a manažery, a jednak uvádí jen ta opatření, kterým samotní starší pracovníci, ale i personalisté a manažeři, přiřadili velmi silný, silný, anebo střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V grafickém znázornění jsou opatření uvedena sestupně (jak co do pořadí, tak do síly vlivu), což vyjadřuje i barevný přechod (od sytější oranžové až po postupně slábnoucí intenzitu této barvy).



*Obr. 4 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „**Organizace práce**“
[vlastní zpracování autorky]*

Je patrné, že nejsnazší a nejvíce přínosná z hlediska uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace by byla realizace těch opatření v oblasti organizace práce, kterým starší pracovníci i vedení přidělili silný nebo velmi silný vliv. V tomto případě se jedná o stínování, rotaci, a mentoring.

Právě v oblasti organizace práce by byla nejvíce vhodná realizace i těch opatření, kterým byl oběma skupinami přisouzen střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Jedná se o povolání zpět na příležitostné úkoly, postupný odchod do důchodu, práce na časově omezeném projektu, ergonomické úpravy pracoviště, a pružnou pracovní dobu.

K výše uvedenému návrhu opatření v oblasti organizace práce lze doplnit, že se v něm objevují dvojice opatření, které spolu silně (velmi silně) pozitivně korelují.

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že čím větší vliv respondenti přisuzovali prvním opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice.

Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

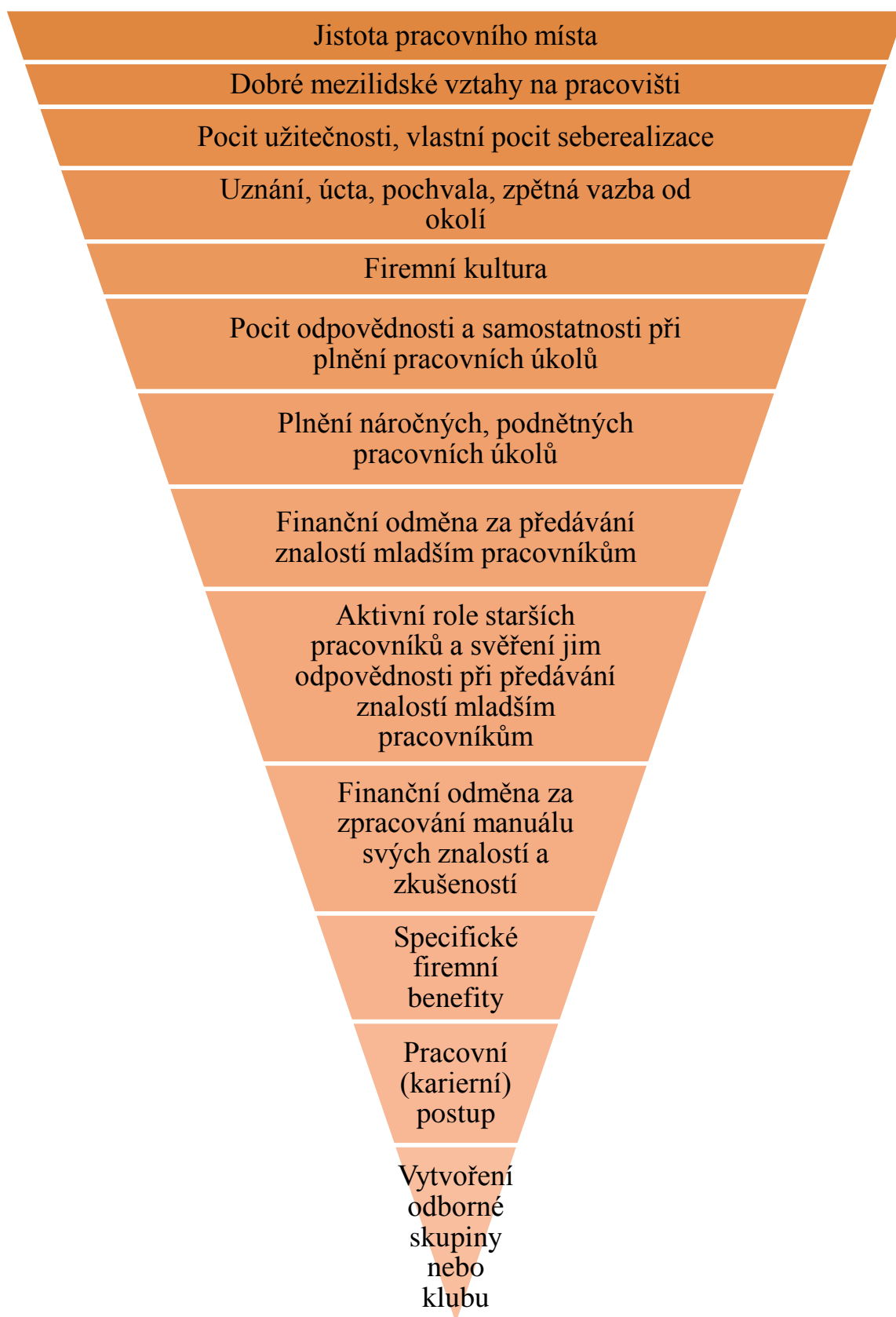
- mentoring a stínování,
- stínování a rotace,
- povolání zpět na příležitostné úkoly a práce na časově omezeném projektu.

Závěrem lze ke specifickému nástroji „**Organizace práce**“ dodat, že návrh opatření v této oblasti nejvíce upřednostňuje všechna opatření, která jsou faktorem č. 2, méně pak opatření, která jsou faktorem č. 3. Naopak nejméně zohledňuje vždy pouze po jednom opatření v rámci faktoru č. 5 a 1 (viz kap. 4.4.4 Faktorová analýza).

5.7.2 Motivace – druhý specifický nástroj řízení znalostí

Návrh opatření v oblasti (nástroji) „**motivace**“ pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace je znázorněn dále (viz. Obr. 5). Návrh reflektuje jednak pořadí opatření stanovené personalisty a manažery, a jednak uvádí jen ta opatření, kterým samotní starší pracovníci ale i personalisté a manažeři přiřadili velmi silný, silný, anebo střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V grafickém znázornění jsou opatření uvedena sestupně (jak co do pořadí, tak do síly vlivu), což vyjadřuje i barevný přechod (od sytě oranžové až po postupně slábnoucí intenzitu této barvy).



Obr. 5 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „**Motivace**“ [vlastní zpracování autorky]

Nejsnazší a nejvíce přínosná z hlediska uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace by byla realizace těch opatření v oblasti motivace, kterým starší pracovníci i vedení přidělili silný nebo velmi silný vliv. V tomto případě se jedná o jistotu pracovního místa, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pocit užitečnosti, seberealizace, uznání, úctu, pochvalu, zpětnou vazbu od okolí, dobrou firemní kulturu, pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů, plnění náročných, podnětných pracovních úkolů, finanční odměnu za předávání znalostí mladším pracovníkům, a finanční odměnu za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností.

Také v oblasti motivace by mohla být brána v úvahu realizace opatření, kterým byl oběma skupinami přisouzen střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Jedná se o aktivní roli starších pracovníků a svěřeni odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům, specifické firemních benefity, pracovní (karierní) postup, a vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími.

K výše uvedenému návrhu opatření v oblasti motivace lze doplnit, že se v něm objevují dvojice opatření, které spolu silně (velmi silně) pozitivně korelují.

Tyto silné (velmi silné) pozitivní korelace znamenají, že čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice.

Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

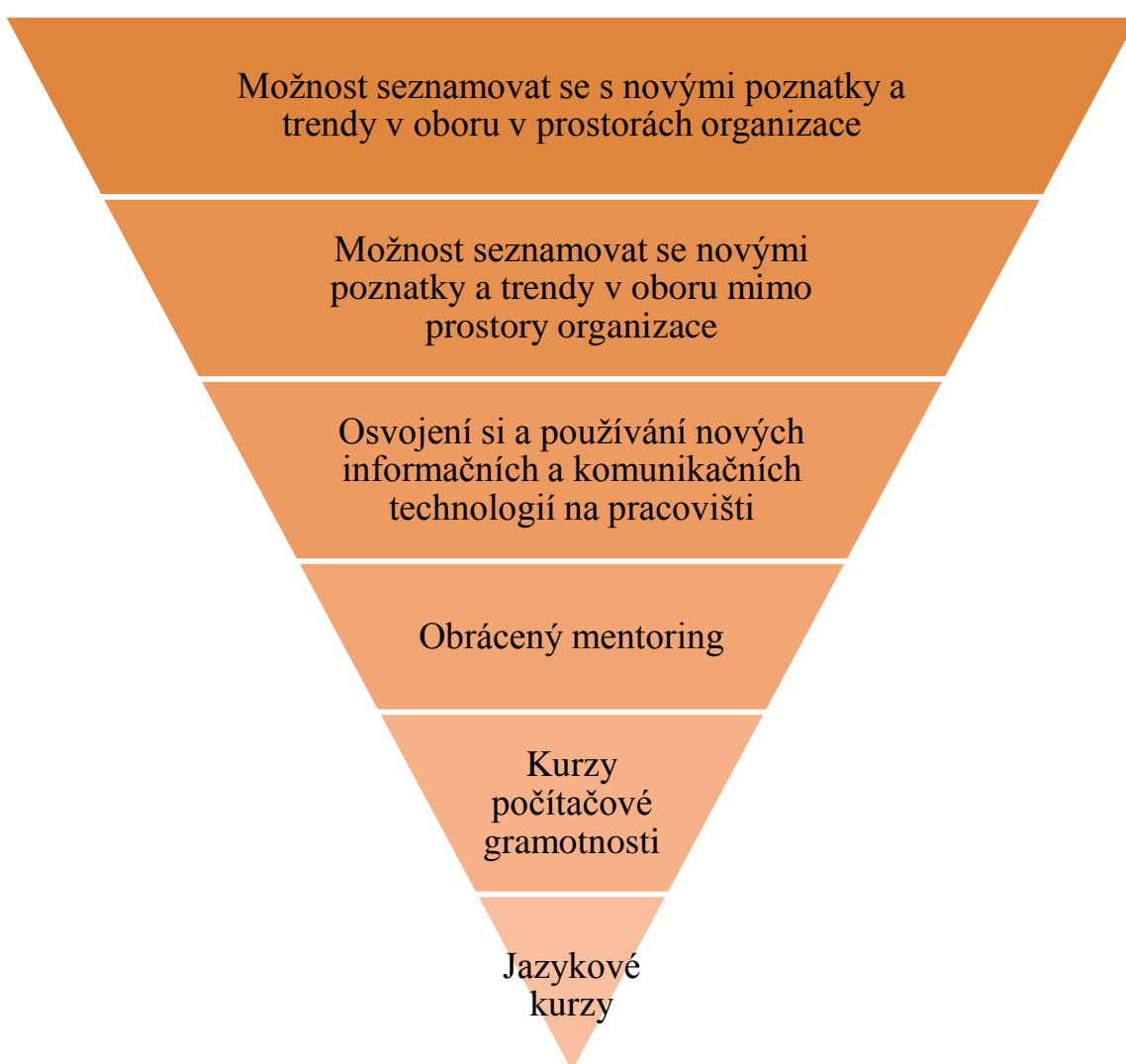
- finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům a finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností,
- pocit užitečnosti, vlastní pocit seberealizace a uznání, úcta, pochvala, zpětná vazba od okolí,
- vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos i výměnu znalostí, zkušeností a aktivní role starších pracovníků, svěřeni jim odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům,
- pocit odpovědnosti, samostatnosti při plnění pracovních úkolů a plnění náročných, podnětných pracovních úkolů.

Závěrem lze ke specifickému nástroji „**Motivace**“ dodat, že návrh opatření v této oblasti nejvíce upřednostňuje většinu opatření, která jsou faktorem č. 1, méně pak některá opatření, která jsou faktorem č. 3. Střední důraz klade na všechna opatření v rámci faktoru č. 2 (společně s jedním opatřením z faktoru č. 3). Nejméně zohledňuje vždy po jednom opatření v rámci faktoru č. 1 a 3 (viz kap. 4.4.4 Faktorová analýza).

5.7.3 Rozvoj kvalifikace – třetí specifický nástroj řízení znalostí

Návrh opatření v oblasti (nástroji) „rozvoje kvalifikace“ pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace je znázorněn dále (viz. Obr. 6). Návrh reflektuje jednak pořadí opatření stanovené personalisty a manažery, a jednak uvádí jen ta opatření, kterým samotní starší pracovníci ale i personalisté a manažeři přiřadili velmi silný, silný, anebo střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V grafickém znázornění jsou opatření uvedena sestupně (jak co do pořadí, tak do síly vlivu), což vyjadřuje i barevný přechod (od sytě oranžové až po postupně slábnoucí intenzitu této barvy).



Obr. 6 Grafické znázornění návrhu opatření nástroje „Rozvoj kvalifikace“
[vlastní zpracování autorky]

Nejsnazší a nejvíce přínosná z hlediska uchování, zhodnocení a rozvoje lidského kapitálu organizace by byla realizace těch opatření v oblasti rozvoje kvalifikace, kterým starší pracovníci i vedení přidělili silný nebo velmi silný vliv. V tomto případě se jedná o možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách svého podniku i mimo něj, a dále osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti.

Také v oblasti rozvoje kvalifikace motivace by mohla být brána v úvahu realizace opatření, kterým byl oběma skupinami přisouzen střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Jedná se o obrácený mentoring, kurzy počítačové gramotnosti, a jazykové kurzy.

K výše uvedenému návrhu opatření v oblasti rozvoje kvalifikace lze doplnit, že se v něm objevují dvojice opatření, které spolu silně pozitivně korelují.

Tyto silné pozitivní korelace znamenají, že čím větší vliv respondenti přisuzovali prvnímu opatření, tím větší vliv přisuzovali i druhému opatření z dvojice.

Konkrétně se jedná o dvojice opatření:

- možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy díky účasti na firemních školeních, kurzech a možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy díky účasti na seminářích, workshopech, konferencích,
- kurzy počítačové gramotnosti a jazykové kurzy,
- jazykové kurzy a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- kurzy počítačové gramotnosti a osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti,
- osvojení si i používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti a obrácený mentoring.

6 SHRUTÍ A LIMITY VÝSLEDKŮ DISERTAČNÍ PRÁCE

Tato část práce souhrnně prezentuje výsledky vztahující se k: popisné rovině, vztahové rovině, ověření vnitřní konzistence dat dotazníku, návrhu opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+, a rozhovorům. Dále jsou uvedeny limity platnosti těchto výsledků.

Popisná rovina – identifikační údaje, výzkumné otázky

Na základě analýzy dat na popisné rovině lze konstatovat, že dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 498 respondentů. Z toho 283 pracovníků věkové skupiny 50+, 52 personalistů a 163 manažerů. Je patrné, že převažovala skupina pracovníků věkové skupiny 50+, která zaujímá nadpoloviční většinu. Zhruba třetina byli manažeři, a nejméně respondentů odpovídalo v kategorii personalistů. Důvodem pro takovou distribuci souboru respondentů je jistě fakt, že organizace zaměstnávají více pracovníků věkové skupiny 50+ a vedoucích pracovníků (manažerů) oproti pracovníkům personálního oddělení.

V souboru se nacházelo větší množství mužů než žen. V šetření odpovídalo celkem 282 mužů a 216 žen. Z toho v rámci pracovníků věkové skupiny 50+ (P50+) bylo 159 mužů a 124 žen, v případě personalistů (HRM) to bylo 8 mužů a 44 žen, a v případě manažerů (M) to bylo 115 mužů a 48 žen. Z dat je patrné zejména velmi nízký počet mužů na pozici personalistů, kde se poměr žen oproti mužům pohybuje 1:5,5

Aritmetický průměr věku v souboru respondentů se rovnal 51 let. Toto číslo není překvapující vzhledem k tomu, že více jak polovinu souboru tvořili pracovníci věkové skupiny 50+. Průměrně nejmladší kategorií byli personalisté s věkovým průměrem 42 let. Nejstarší respondent v souboru měl 69 let z kategorie pracovníků věkové skupiny 50+, nejmladšímu bylo 24 let z kategorie personalistů.

S ohledem na dosažené vzdělání v celém souboru převažovalo sekundární a terciární vzdělání. Počet vyučených respondentů měl v celém souboru zastoupení zhruba 10%, nejvíce mezi pracovníky věkové skupiny 50+.

Vezmeme-li do úvahy počet předešlých pracovních pozic respondentů, pak průměr všech dat se pohyboval právě na třech pracovních pozicích, a nikde v souboru nenacházelo číslo 0, tedy zřejmě všichni respondenti mají za sebou minimálně jednu pracovní pozici.

Nejkratší přípustná délka zaměstnání daného pracovníka věkové skupiny 50+, aby mohl být považován (identifikován) za nositele klíčových znalostí a dovedností dané organizace, by měla být minimálně 6 až 10 let z pohledu pracovníků věkové skupiny 50+, přičemž z pohledu personalistů a manažerů by tato doba mohla být i ještě o pár let delší.

Dále je pro identifikaci takového pracovníka nutné, aby zastával různorodé pozice napříč organizací (od nejnižších až třeba po vedoucí pozice). Významné jsou pozice, které vyžadují znalosti, dovednosti, zdravý nadhled, tvoří přidanou hodnotu, jsou spojené s hlavní činností organizace, umožňují pracovníkovi komunikaci s vedením společnosti. Jsou to pozice, kde je zapotřebí lidského faktoru, samostatného myšlení, jisté úrovně vzdělání a ochoty se dále vzdělávat.

Vztahová rovina – hypotézy

Na základě analýzy na vztahové rovině bylo v rámci ověření platnosti hypotéz prokázáno několik vztahů mezi stanovenými proměnnými (na 5% hladině pravděpodobnosti omylu).

H1: Pracovníci věkové skupiny 50+ nepřipisují větší vliv odchodu do důchodu na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady)

H2: Personalisté pozitivněji hodnotí vliv aktivit personálního řízení na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než manažeři.

H3: Pracovníci věkové skupiny 50+ pozitivněji hodnotí vliv pracovních podmínek (časové, prostorové, organizační) na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než vedení (personalisté a manažeři dohromady).

H4: Vedení (personalisté a manažeři dohromady) nehodnotí pozitivněji vliv hmotné motivace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

H5: Vedení (personalisté a manažeři dohromady) negativněji hodnotí vliv dalšího vzdělávání a rozvoje kvalifikace na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace než pracovníci věkové skupiny 50+.

Závěry z ověření platnosti stanovených hypotéz přinášejí cenné informace pro přípravu implementace navrhovaných opatření v jednotlivých nástrojích řízení znalostí (organizace práce, motivace, rozvoj kvalifikace).

Ověření platnosti hypotéz H1 a H2 bylo podrobně hodnoceno v předchozí části (viz. kapitola 5.2 a 5.3).

Ověření platnosti hypotéz H3 a H5 ukazuje, že při zavádění opatření v oblasti organizace práce a rozvoje kvalifikace je postojová orientace pracovníků 50+ a vedení rozdílná, a to tak, že pracovníci 50+ pozitivněji hodnotí tyto oblasti, a proto implementace opatření bude z jejich strany přijímána velmi dobře, přestože vedení nevnímá tato opatření tak pozitivně jako pracovníci 50+.

Ověření platnosti hypotézy H4 ukazuje, že při zavádění opatření v oblasti motivace je postojová orientace pracovníků 50+ i vedení shodná, proto ve-

dení může oprávněně očekávat relativně snadnou implementaci opatření v této oblasti.

Ověření vnitřní konzistence dat

Vypočítaná hodnota koeficientu Cronbach alfa za celý soubor dotazníku využitého při terénním šetření byla $\alpha = 0,87$. To je vnímáno jako spolehlivý dotazník, a dá se říci, že dotazník obsahoval otázky s malým rozptylem, což je pro následná zjištění a závěry výzkumu dobře (čím více je otázek s menším rozptylem v dotazníku, tím větší je koeficient).

Návrh opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+

Návrh opatření v jednotlivých oblastech (nástrojích personálního řízení) pro pracovníky věkové skupiny 50+ směřující k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace, zohledňuje jednak pořadí opatření stanovené personalisty a manažery, a jednak uvádí jen ta opatření, kterým samotní starší pracovníci, ale i personalisté a manažeři přiřadili velmi silný, silný, anebo střední vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace.

V oblasti **organizace práce** se jedná o stínování, rotaci, mentoring, povolání zpět na příležitostné úkoly, postupný odchod do důchodu, práce na časově omezeném projektu, ergonomické úpravy pracoviště, a pružnou pracovní dobu.

V oblasti **motivace** se jedná o jistotu pracovního místa, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, pocit užitečnosti, seberealizace, uznání, úctu, pochvalu, zpětnou vazbu od okolí, dobrou firemní kulturu, pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů, plnění náročných, podnětných pracovních úkolů, finanční odměnu za předávání znalostí mladším pracovníkům, finanční odměnu za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností, aktivní roli starších pracovníků a svěření odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům, specifické firemních benefity, pracovní (karierní) postup, a vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími.

V oblasti **rozvoje kvalifikace** se jedná o možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách svého podniku i mimo něj, osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti, obrácený mentoring, kurzy počítačové gramotnosti, a jazykové kurzy.

Při porovnání přidělené síly vlivu jednotlivým opatřením v oblasti organizace práce, motivace a rozvoje kvalifikace, opatření v oblasti **motivace** mají nejsilnější vliv na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Žádnému z těchto opatření nebyl respondenty připisován žádný nebo malý vliv. Naopak, všem těmto opatřením byl jako jediným (při porovnání s opat-

řeními v dalších dvou oblastech) připisován vliv v rozmezí: střední až velmi silný vliv.

Při plánování a realizaci výše navrhovaných opatření by organizace (převážně velké organizace s jasnou organizační strukturou) také musely vzít v úvahu hledisko nákladů, provozních podmínek nebo pracovně právních vztahů.

Rozhovory s pracovníky věkové skupiny 50+, personalisty a manažery

S ohledem na navržená opatření bylo zjištěno, že žádné z opatření ve vztahu ke starším pracovníkům organizace bohužel nerealizují, což je velká škoda, protože starší pracovníci by si velmi přáli, aby se alespoň některá opatření podařilo zavést.

Co se týká hodnoty a přínosu znalostí (a dovedností, zkušeností) starších pracovníků z pohledu organizace (podniku) existují mezi samotnými staršími pracovníky dvě podskupiny. První, která považuje své znalosti (a dovednosti, zkušenosti) z pohledu organizace (podniku) za cenné (hodnotné, přínosné). A druhá, která má poněkud negativnější názor.

Důvodem pro negativní pohled na hodnotu znalostí starších pracovníků z pohledu organizace je zkušenost, že jejich role není podnikem doceněna, ať se jedná o stránku finanční, tak i stránku morální. Tato věková kategorie je odstavována na vedlejší kolej, a pokud mají organizace možnost a příležitost (organizační změny apod.), zbavují se této kategorie přednostně. Problematická je také oblast udržení se v práci ve vyšším věku a zneužívání situace v nižších mzdách starších pracovníků, kteří už nemají možnosti výběru jiné práce. Při ztrátě zaměstnání po padesátce již tyto lidé nemají možnost nastupu do nového zaměstnání odpovídající jejich dlouholeté praxi a kvalifikaci.

V porovnání s mladšími ročníky je tato generace zodpovědnější, obětavější a loajálnější svému zaměstnavateli. Mladí kolegové jsou dravější, ovládají lépe jazyky a nové technologie, a proto je organizace honící se za výsledkem a za snižováním nákladů i za cenu chybovosti a nespokojených pracovníků, preferují, například v případě karierního postupu.

Naopak důvěra v přínos a hodnotu znalostí pro organizaci je založena převážně na tom, že tyto pracovníci za sebou mají několik desítek let praxe v oboru, absolvovali spoustu přínosných, specifických školení (i v zahraničí), disponují certifikáty, speciální odborností, a vysokou kvalifikací. Jejich znalosti (a dovednosti, zkušenosti) zvyšují kvalitu práce (jejich i celého pracoviště), a že tyto znalosti zajišťují vysokou produktivitu a kvalitu výroby, jejich i celého podniku.

Starší pracovníci mají nadhled, respekt a často mají užitečné postřehy a jiný, neotřelý pohled na řešení různých situací. Jejich znalosti a zkušenosti jsou neocenitelné v řešení problému, snižování prostoje, nákladů, a chyb.

Řada starších pracovníků disponuje specifickými znalostmi, které nejsou v pracovních postupech, manuálech, ani součástí školení (tacitní znalosti). Tito pracovníci díky letité praxi nedělají ukvapená rozhodnutí, a proto snad má většina zaměstnavatelů pocit, že jsou pomalí a méně chápající. Velká výhoda starších pracovníků je také v tom, že tito lidé už mají obvykle za sebou různé rodinné a životní záležitosti, které jiným lidem nedovolují naplno pracovat. Dnešní lidé starší padesáti let jsou velmi aktivní v životě soukromém i pracovním, jsou většinou ve velmi dobré kondici duševní i fyzické, mají uspořádané hodnoty, mají spoustu zájmů a „volné ruce“ od rodinných povinností.

Proto je také pravděpodobné, že organizace (podniky) mají zvýšený zájem o předání znalostí a zkušeností starších pracovníků, protože takový zájem podniku je na místě nejen pro podnik samotný, ale je to přínosné i pro předání znalostí a zkušeností mladším kolegům a jejich zaučení, zapracování. Takový nástupce pak může pokračovat v jejich práci bez problémů a bude zaručen bezproblémový chod jednotlivých oddělení a celého podniku. Ochota předávat znalosti a zkušenosti ovšem závisí na obou stranách – ten, který je dává, ale i ten, který je přijímá. Měly by existovat takové formy přenosu (sdílení) znalostí, které vykazují prvky osobní účasti (přímého osobního kontaktu) obou aktérů přímo na pracovišti, například ústní, názorná zaškolení (zapracování, zaučení) na pracovišti, spoluúčast a spolupráce při pracovní činnosti na pracovišti. Další možností je mentoring, anebo role starších pracovníků jakožto interního školitele ostatních pracovníků. Důležitá je také týmová práce pracovníků různého věku z různých oblastí činnosti v podniku při řešení vybraných pracovních úkolů a společných projektů. Odměnou starším pracovníkům za sdílení svých znalostí může být uznání, poděkování, anebo finanční odměna.

S ohledem na ochotu setrvat v organizaci i po zákonném nároku na odchod do důchodu, třeba i na zkrácený úvazek je situace poněkud neurčitá, někteří jsou pro, jiní proti. Důvodem pro takové setrvání jsou hlavně finance a pocit užitečnosti, dále pak radost z práce, kolegové, pracovní prostředí, kontakt s děním v oboru. Jako možné překážky setrvání, ať už na straně jejich nebo na straně organizace jsou zdraví, nižší výkonnost, menší schopnost přizpůsobit se změnám, nemožnost ustát fyzickou náročnost a všeobecnou náročnost dnešních pracovních požadavků, syndrom vyhoření, anebo i ztráta pracovní motivace.

6.1 Limity získaných výsledků

I když se výzkumného šetření pomocí dotazníku zúčastnilo celkem 498 respondentů, výsledky disertační práce jsou limitovány omezeným počtem respondentů, a to nejvíce ve skupině personalistů i manažerů, kdy personalisté měli pouze 10%-ní a manažeři 33%-ní podíl ve výzkumném vzorku. S ohledem na rozhovory by byla větší účast personalistů i manažerů také žá-

doucí. S výše uvedenou výhradou lze výsledky tohoto výzkumu považovat za relevantní podklad pro rozhodování o opatřeních pro personální řízení zaměřených na pracovníky 50+ s cílem podporovat uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu v organizaci.

7 PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE A SMĚRY DALŠÍHO VÝZKUMU

Výsledky disertační práce byly průběžně publikovány v odborném tisku a prezentovány na odborných konferencích, jak v tuzemsku tak zahraničí. Předpokládá se rovněž vydání monotematické publikace o řešené problematice, v níž budou popsány výsledky vyplývající z empirického výzkumu.

Disertační práce je zaměřena na oblast řízení znalostí a moderní koncepci personálního řízení, kde řízení znalostí představuje nový přístup k personálnímu řízení.

Konkrétně se práce zabývá pracovníky věkové skupiny 50+ a specifickými nástroji řízení znalostí, jako součástí personálního řízení těchto pracovníků, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Z výsledků zpracování disertační práce vyplývají možné přínosy, jak v rovině teoretického poznání, tak pro praktické použití.

7.1 Přínosy pro teorii

Hlavním přínosem disertační práce pro teorii je vytvoření teoretického konceptu zaměřeného na propojení dvou oblastí – řízení znalostí (uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu) a manažerského pojetí personálního řízení (organizace práce, kvalifikace, motivace).

Disertační práce se zaměřuje na znalosti a dovednosti jako součást kvalifikace pracovníků věkové skupiny 50+ a na způsoby uchování, zhodnocení a rozvoj tohoto kapitálu v organizaci i po odchodu tohoto pracovníka z organizace. Spojení řízení znalostí s personálním řízením přináší nový manažerský pohled na strategii řízení lidských zdrojů k posílení konkurenceschopnosti organizace.

V souvislosti s propojením (vzájemný vztah) mezi řízením znalostí a manažerským způsobem (pojetím) personálního řízení, které směřuje k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu dané organizace, je (především pro vymezení proměnných) cenné vytvoření vztahového rámce tématu (viz. str. 38).

Dalším cenným přínosem pro teorii je doporučení relevantních opatření pro pracovníky věkové skupiny 50+, která směřují k uchování, zhodnocení a rozvoji lidského kapitálu organizace.

Konkrétně se jedná o návrh specifických podmínek organizace práce umožňujících uchování, zhodnocení a rozvoj znalostí a dovedností pracovníka věkové skupiny 50+ v organizaci.

Významné je i definování specifických motivů pracovníků věkové skupiny 50+ ovlivňujících jejich ochotu nechat svoje znalosti a dovednosti organizací a tím zachovat a zhodnotit lidský kapitál organizace.

Důležité je také poznání ohledně zájmu a možností rozvoje kvalifikace této věkové skupiny.

Jak vyplývá z analýzy současného stavu řešené problematiky, pracovníci věkové skupiny 50+ začínají sice být vnímáni jako významný zdroj pro úspěšnost organizace, ale jejich znalosti a dovednosti nejsou organizací systematicky získávány, zachovávány a zhodnocovány. Z tohoto důvodu mohou být výsledky výzkumu přínosem pro zdůraznění významnosti zkoumané problematiky a potřeby změny ve vnímání a postojích manažerů i personalistů k tomuto tématu.

7.2 Přínosy pro praxi

Součástí zpracování práce byl empirický výzkum, který přinesl konkrétní poznatky vztahující se ke znalostem a dovednostem pracovníků věkové skupiny 50+, k důležitosti těchto znalostí a dovedností pro úspěšnost organizace, ke způsobům uchování, zhodnocení a rozvoj tohoto kapitálu v organizaci a formulaci praktických postupů personálního řízení specificky zaměřených na pracovníky věkové skupiny 50+.

Dílčím přínosem práce v praktické rovině bude zpětná vazba nejen pro pracovníky věkové skupiny 50+ ale i pro personalisty a manažery zúčastněné v empirickém výzkumu.

Výsledky práce mohou být přínosné i pro ostatní subjekty, které se zajímají o problematiku řízení znalostí pracovníků věkové skupiny 50+.

Závěry výzkumu (ověření platnosti hypotéz) přináší pro vedení organizace také důležité poznatky pro přípravu implementace navrhovaných opatření s ohledem na jejich přijetí ze strany pracovníků věkové skupiny 50+.

Práce a její výsledky pak mohou být námětem převážně pro personalisty, aby se zkoumanou problematikou sami začali zabývat a podobné empirické výzkumy realizovali také ve svých organizacích.

7.2.1 Přínosy pro pedagogickou praxi

Témata řízení znalostí, manažerské pojetí personálního řízení, věková diverzita na pracovišti, nebo inkluze starších pracovníků patří do moderního vzdělávání studentů jakožto budoucích nástupců vedoucích pracovníků (manažerů) či personalistů.

Tato disertační práce, její teoretické poznatky a výsledky vyplývající z empirického výzkumu mohou být využity pro obsahovou a metodickou modernizaci výuky předmětů z oblasti řízení lidských zdrojů, realizovaných převážně na Fakultě managementu a ekonomiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, nejen pro české studenty v prezenční i kombinované formě ale i pro zahraniční studenty. Konkrétně jsou to tyto předměty:

- Personální management, realizovaný v bakalářském studijním programu na Fakultě humanitních studií Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně,
- Řízení lidských zdrojů 1, realizovaný v bakalářském studijním programu na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně,
- Řízení lidských zdrojů 2, realizovaný v magisterském studijním programu na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně,
- Řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví, realizovaný v magisterském studijním programu na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně,
- Human Resource Management, realizovaný v angličtině pro zahraniční studenty a pro české studenty ve studijních programech na Fakultě humanitních studií a Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

7.3 Směry dalšího výzkumu

Po obhájení disertační práce výzkum zaměřující se na pracovníky věkové skupiny 50+ a řízení jejich znalostí nekončí. Problematika starších pracovníků není dostatečně zmapována jak v ČR, tak v zahraničí.

Patrné je to zejména v oblastech vzdělávání a rozvoje starších pracovníků, způsobů uchování, zhodnocení a rozvoj jejich znalostí, nebo zavedení nových forem organizace práce, např. zkrácené pracovní úvazky, sdílená pracovní místa apod. Významný pohled znamenají také otázky spojené s kvalitou života této skupiny pracovníků a se sociálně zodpovědným řízením organizace. Další výzkum by se měl zaměřovat více na personalisty a jejich pohled na pracovníky věkové skupiny 50+, neboť personalisté jsou ti, kteří jsou v oblasti uplatnění pracovního potenciálu starších pracovníků nejvíce klíčoví. K těmto tématům bude snaha autorky získat výzkumný grant, který umožní v řešení tohoto tématu pokračovat.

ZÁVĚR

Disertační práce se zabývá pro praxi aktuální a přínosnou tematikou, řízením znalostí a vnímáním pracovníků věkové skupiny 50. Je nutné si uvědomit, že pracovníci věkové skupiny 50+ mají za sebou několik desítek let dlouhou praxí a před sebou ještě poměrně dlouhý čas do odchodu do starobního důchodu, proto by bylo z pohledu organizace potřebné i zodpovědné, aby dále využívala jejich znalosti a zkušenosti, teď i do budoucna.

Z výsledků zpracování disertační práce vyplývá, že lidskému faktoru je potřebné při řízení znalostí věnovat velkou pozornost. Zvláštní pozornost by pak měla být zaměřena na pracovníky věkové skupiny 50+ a jejich řízení, neboť jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností, a tak představují specifickou skupinu pracovníků, velmi významnou pro hodnotu a výkonnost organizace.

Pracovníci věkové skupiny 50+ (a jejich znalosti a dovednosti) by měli být považováni za významnou součást lidského kapitálu, kterým organizace disponuje, avšak často velmi málo efektivně jej využívá ve svůj prospěch. Stejně tak jako má organizace systém na řízení svých finančních zdrojů či svých marketingových činností a cílů, měla by mít i systém na řízení svých znalostí, které jsou v hlavách pracovníků, a které organizace chce aktivně využívat. Jedině tak se mohou stát potenciálem, zdrojem rozvoje organizace, která jej bude moci manažersky uchopit, tedy řídit směrem ke své konkurenceschopnosti. Čím specializovanější znalosti pracovník věkové skupiny 50+ má, tím větší pozornost se musí věnovat zajištění jejich kontinuity a poté také jeho nahraditelnosti v organizaci a předání jeho znalostí.

Na základě teoretického a terénního výzkumu bylo cílem práce navrhnout specifické nástroje řízení znalostí, jako součást personálního řízení pracovníků věkové skupiny 50+, zaměřené na uchování, zhodnocení a rozvoj lidského kapitálu organizace. Na základě cílů (hlavní cíl, dílčí cíle) byly formulovány výzkumné otázky na popisné rovině a výzkumné problémy na vztahové rovině, ze kterých poté vzešly hypotézy práce.

Pro zodpovězení výzkumných otázek a ověření platnosti hypotéz, a tedy naplnění hlavního cíle a dílčích cílů práce, bylo realizováno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo celkem 498 respondentů, z toho 283 pracovníků věkové skupiny 50+, 52 personalistů, a 163 manažerů (vedoucími pracovníky) z 22 organizací a podniků z České republiky a 1 podniku ze Slovenské republiky.

Pro doplnění závěrů z dotazníkového šetření, získání širších souvislostí a námětů pro další výzkum byly realizovány individuální i skupinové rozhovory s jednotlivými skupinami respondentů.

V závěru disertační práce jsou uvedeny její přínosy pro teoretické poznání, přínosy pro manažerskou praxi, včetně naznačení cest, kterými by se mohl ubírat další výzkum v této oblasti. Jsou zde rovněž uvedeny jisté limity platnosti získaných výsledků.

V organizacích je potřebné věnovat pozornost nejen genderové, ale i věkové rozmanitosti (diverzitě) na pracovišti a začlenění (inkluzi) starších pracovníků, kteří se často nacházejí na pomyslném okraji (periferii) pracoviště, ale i celého trhu práce.

Citát bývalého významného československého podnikatele, krále obuvi, starosty Zlína i veřejného činitele, vyzývá také dnešní organizace, podniky: firmy by se neměly bát změn a přijímání nových opatření (ve vztahu k pracovníkům věkové skupiny 50+), která pro ně a jejich pracovníky mohou být v mnohém přínosem a pomáhají tak těmto pracovníkům dostat se více do centra pracovního dění, kde mají rozhodně co nabídnout.

„Lidé se obávají neznáma. Jest pravda, že každé opuštění starého znamená nejistotu - skok do tmy. Avšak kdo chce pomoci sobě a jiným, musí opustit dobré, aby mohl vybojovat lepší. Nesmí držeti pevně vrabce v hrsti jen proto, že je lepší než holub na střeše. Bez odvahy ke změně není zlepšení, a tak není ani blahobytu!“

Tomáš Baťa (1876 – 1932)

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

ALDISENT, Lisa M. *Valuing people: how human capital can be your strongest asset*. Chicago, IL: Dearborn Trade Pub., 2002. 230 p. ISBN 07-931-5015-9.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. London [u.a.]: Kogan Page, 2003. ISBN 0-7494-4105-4.

BAUMARD, Philippe. *Tacit knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1999. 264 p. ISBN 07-619-5336-1.

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISSN 978-80-87197-03-5.

BARTÁK, Jan. *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. Management studium. ISBN 80-86851-17-6.

CAPPELLI, Peter, William D NOVELLI a Steven E LAMMLEIN. *Managing the older worker: how to prepare for the new organizational order*. Boston, Mass.: Harvard Business Review Press, 2010. 208 p. ISBN 14-221-3165-3.

COMMISSION, European. *Active ageing and solidarity between generations: a statistical portrait of the European Union*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011. 141 p. ISBN 978-927-9215-070.

DELONG, David W. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. New York: Oxford University Press, 2004. 258 p. ISBN 01-951-7097-0.

DRUCKER, Peter F. *Fungující společnost*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004. 242 s. ISBN 80-7261-098-8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYCHTOWALD, Ken, Tamara J ERICKSON a Robert MORISON. *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006. 269 p. ISBN 978-159-1395-218.

EDVINSSON, Leif a Michael S MALONE. *Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. 1st ed. New York: HarperBusiness, 1997. 225 p. ISBN 08-873-0841-4.

FITZ-ENZ, Jac. *The ROI of human capital: measuring the economic value of employee performance*. 2nd ed. New York: AMACOM, 2009. ISBN 978-0-8144-1332-6.

CHRÁSKA, Miroslav a Ilona KOČVAROVÁ. *Kvantitativní design v pedagogických výzkumech začínajících akademických pracovníků*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, 2014, 108 s. ISBN 978-80-7454-420-0.

GREGAR, Aleš. *Řízení lidských zdrojů: vybrané kapitoly*. Vyd. 3., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.

HU, Lung-Teng. *Toward a human-centered knowledge transfer in the public sector: Discrepancies and commonalities in perceptions between different generations of employees* [online]. Ann Arbor, 2005 [cit. 2013-04-12]. ISBN 9780496937318.

Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/305387686?accountid=15518>. Disertační. Rutgers The State University of New Jersey. Vedoucí práce Dorothy Olshfski.

ITAMI, Hiroyuki a Thomas W ROEHL. *Mobilizing invisible assets*. 1st Harvard University Press pbk. ed. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1991. 186 s. ISBN 06-745-7771-X.

KIKOSKI, Catherine Kano a John F KIKOSKI. *The inquiring organization: tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-century organizations*. London: Praeger, 2004. 191 p. ISBN 15-672-0490-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008. 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. Beckova edice ABC. ISBN 80-717-9310-8.

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. 284 p. ISBN 01-950-9269-4.

NOTEBOOM, B a Hirotaka TAKEUCHI. *Learning and innovation in organizations and economies: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 2000. 343 p. ISBN 01-992-4099-X.

O'DELL, Carla S, C GRAYSON a Nilly ESSAIDES. *If only we knew what we know: the transfer of internal knowledge and best practice*. New York: Free Press, 1998. 238 p. ISBN 06-848-4474-5.

PECÁKOVÁ, Iva. *Statistika v terénních průzkumech*. 2. dopl. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 236 s. ISBN 978-80-7431-039-3.

PENROSE, Edith Tilton. *The theory of the growth of the firm*. 4th ed., Rev. ed. New York: Oxford University Press, 2009. 249 p. ISBN 01-995-7384-0.

POLANYI, Michael a Amartya SEN. *The tacit dimension*. London: University of Chicago Press, 2009. 108 p. ISBN 02-266-7298-0.

ŘEZANKOVÁ, Hana. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. 3. aktualiz. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 223 s. ISBN 978-807-4310-621.

SAINT-ONGE, Hubert a Debra WALLACE. *Leveraging communities of practice for strategic advantage: creating, retaining, and transferring knowledge*. Boston: Butterworth-Heinemann, 2003. 370 p. ISBN 07-506-7458-X.

ŠVARCOVÁ, Jena, 2008. *Best practices: sdílení znalostí firem*. Zlín: CEED. ISBN 978-80-903433-5-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004. ISBN 8024704056.

WENGER, Etienne a Debra WALLACE. *Communities of practice learning, meanings, and identity: creating, retaining, and transferring knowledge*. 15. ed. New York: Cambridge University Press, 2007. 370 p. ISBN 05-216-6363-6.

Elektronické publikace z databází:

AFIOUNI, Fida. Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business* [online]. 2007, roč. 11, č. 2, s. 124-130, 2010-06-09 [cit. 2013-04-08]. ISSN 15401200. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/222878660?accountid=15518>

ALAVI, Maryam a Dorothy E LEIDNER. Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly* [online]. 2001, roč. 25, č. 1, s. 107-136, 2010-06-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 02767783. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/218141939?accountid=15518>

AMBROSINI, Veronique a Cliff BOWMAN. Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization. *The Journal of Management Studies* [online]. 2001, roč. 38, č. 6, s. 811-829, 2011-10-04 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00222380. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/194224881?accountid=15518>

ARGOTE, Linda, Bill MCEVILY a Ray REAGANS. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science* [online]. 2003, roč. 49, č. 4, s. 571-582, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213254804?accountid=15518>

ARMSTRONG-STASSEN, Marjorie. Organisational practices and the post-retirement employment experience of older workers. *Human Resource Management Journal* [online]. 2008, roč. 18, č. 1, 2012-02-21 [cit. 2013-04-12]. ISSN 09545395. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/199390309?accountid=15518>

ARNONE, William J. Are Employers Prepared for the Aging of the U.S. Workforce?. *Benefits Quarterly* [online]. 2006, roč. 22, č. 4, s. 7-12, 2010-06-05 [cit. 2013-04-12]. ISSN 87561263. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/194937713?accountid=15518>

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* [online]. 1991, roč. 17, č. 1, s. 99-120, 2010-06-08 [cit. 2013-04-08]. ISSN 01492063. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/215258436?accountid=15518>

BAXTER, Andrew. Keeping the know-how of a retiring generation: What matters is what is in the grey matter of departing workers. *Financial Times* [online]. 2006, 2010-06-12 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03071766. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/249753307?accountid=15518>

BEAZLEY, Hamilton, Jeremiah BOENISCH a David HARDEN. Knowledge continuity: The new management function. *Journal of Organizational Excellence* [online]. 2003, roč. 22, č. 3, s. 65-81, 2012-02-21 [cit. 2013-04-12]. ISSN 15311864. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/215044759?accountid=15518>

BECKER, Brian a Barry GERHART. The impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal* [online]. 1996, roč. 39, č. 4, s. 779-801, 2010-06-06 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00014273. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/199810331?accountid=15518>

BECKER, Brian a Mark A. HUSELID. Getting an Edge through People. *Human Resource Management International Digest* [online]. 2000, roč. 8, č. 3, s. 36-38, 2010-06-08 [cit. 2013-04-08]. ISSN 09670734. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/214910280?accountid=15518>

BHARDWAJ, Meeta a John MONIN. Tacit to explicit: an interplay shaping organization knowledge. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2006, roč. 10, č. 3, s. 72-85 [cit. 2013-04-12]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270610670867>

BOSCHMA, Ron A. Proximity and Innovation: A Critical Assessment. *Regional Studies* [online]. 2005, roč. 39, č. 1, s. 61-74, 2011-08-30 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00343404. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/208884848?accountid=15518>

BROWN, John S a Paul DUGUID. Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science* [online]. 2001, roč. 12, č. 2, s. 198-213, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10477039. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213827655?accountid=15518>

CALO, Thomas J. Talent Management in the Era of the Aging Workforce: The Critical Role of Knowledge Transfer. *Public Personnel Management* [online]. 2008, roč. 37, č. 4, s. 403-416, 2010-06-09 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00910260. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/215944987?accountid=15518>

CABRERA, Elizabeth F a Angel CABRERA. Fostering knowledge sharing through people management practices. *The International Journal of Human Resource Management* [online]. 2005, roč. 16, č. 5, s. 720-735, 2012-01-25 [cit. 2013-04-08]. ISSN 09585192. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/218142315?accountid=15518>

CAPPELLI, Peter. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review* [online]. 2008, roč. 86, č. 3, s. 74-81, 2011-02-03 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227819921?accountid=15518>

CAPPELLI, Peter. Will there really be a labor shortage?. *Human Resource Management* [online]. 2005, roč. 44, č. 2, s. 143-149, 2012-02-21 [cit. 2013-

04-08]. ISSN 00904848. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/222066012?accountid=15518>

CARSON, Edgar, Robert RANZIIN, Tone WINEFIELD a Helen MARSDEN. Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual Capital* [online]. 2004, roč. 5, č. 3, s. 443-463, 2010-06-07 [cit. 2013-04-12]. ISSN 14691930. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/205549149?accountid=15518>

COOK, Scott D N a John SEELY BROWN. Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science* [online]. 1999, roč. 10, č. 4, s. 381-400, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10477039. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213828255?accountid=15518>

COY, Peter. Old smart productive. *Business Week* [online]. 2005, roč. 3923, č. 253, s. 76-81, 2011-07-20 [cit. 2013-04-12]. ISSN 07398395. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/236756114?accountid=15518>

CULLY, Mark, Adriana VANDENHEUVEL, Richard CURTAIN a Mark WOODEN. Participation in, and barriers to, training: the experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing* [online]. 2000, roč. 19, č. 4, s. 172-179 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z:
<http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.k.utb.cz/doi/10.1111/j.1741-6612.2000.tb00231.x/pdf>

DELONG, David W a Thomas DAVENPORT. Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge. *Employment Relations Today* [online]. 2003, roč. 30, č. 3, s. 51-63, 2012-02-21 [cit. 2013-04-12]. ISSN 07457790. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/237054582?accountid=15518>

DONNELLY, Rory. How "free" is the free worker?: An investigation into the working arrangements available to knowledge workers. *Personnel Review* [online]. 2006, roč. 36, č. 1, s. 78-97, 2011-11-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 0048-3486. Dostupné z:
<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/887182400?accountid=15518>

DRUCKER, Peter F. Knowledge-worker productivity: The biggest challenge. *California Management Review* [online]. 1999, roč. 41, č. 2, s. 79-94, 2010-06-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00081256. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/216137821?accountid=15518>

DYCHTWARD, Ken, Tamara ERICKSON a Bob MORISON. It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review* [online]. 2004, roč. 82, č. 3, s. 48-57, 2010-06-10 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227768004?accountid=15518>

EBRAHIMI, Mehran, Anne-Laure SAIVES a W. David HOLFORD. Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses: lessons from the leading edge. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2008, roč. 12, č. 2, s. 124-140, 2012-02-21 [cit. 2013-04-12]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270810859569>

EMPSON, Laura. Introduction: knowledge management in professional service firms. *Human Relations* [online]. 2001, roč. 54, č. 7, s. 811-817, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00187267. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/231442033?accountid=15518>

ERLICH, Alma a Jo-Anne BICHARD. The Welcoming Workplace: designing for ageing knowledge workers. *Journal of Corporate Real Estate* [online]. 2008, roč. 10, č. 4, s. 273-285, 2011-09-20 [cit. 2013-04-08]. ISSN 1463001X. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/233380502?accountid=15518>

FISHER, Anne. How to battle the coming brain drain. *Fortune* [online]. 2005, roč. 151, č. 6, s. 121-128, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00158259. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213281014?accountid=15518>

FRERICHS, Frerich, Robert LINDLEY, Paula ALEKSANDROWICZ, Beate BALDAUF a Sheila GALLOWAY. Active ageing in organisations: a case study approach. *International Journal of Manpower* [online]. 2012, roč. 33, č. 6, s. 666-684, 2012-10-12 [cit. 2013-04-08]. ISSN 01437720. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/1039773293?accountid=15518>

GAGNÉ, Marylène. A model of knowledge-sharing motivation. *Human Resource Management* [online]. 2009, roč. 48, č. 4, s. 571-589. ISSN 1099-050X. Dostupné z: doi:10.1002/hrm.20298

GEPHART, Martha A, Victoria J MARSICK, Mark E VAN BUREN a Michelle S SPIRO. Learning Organizations Come Alive. *Training & Development* [online]. 1996, roč. 50, č. 12, s. 34-36, 2011-07-20 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10559760. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227018452?accountid=15518>

GOH, Swee C. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2002, roč. 6, č. 1, s. 23-30, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 13673270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/230326977?accountid=15518>

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* [online]. 1996, roč. 17, s. 109-122, 2011-08-09 [cit. 2013-04-08]. ISSN 01432095. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/231085587?accountid=15518>

HAIGHT, Joel M. Human Error & the Challenges of an Aging Workforce. *Professional Safety* [online]. 2003, roč. 48, č. 12, s. 18-24, 2010-06-06 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00990027. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/200301259?accountid=15518>

HANSEN, Morten T, Nitin NOHRIA a Thomas TIERNEY. What's your strategy for managing knowledge?. *Harvard Business Review* [online]. 1999, roč. 77, č. 2, s. 106-116, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227805190?accountid=15518>

HARVEY, Jean-Francois. Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2012, roč. 16, č. 3, s. 400-417, 2012-06-14 [cit. 2013-04-08]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/1020214862?accountid=15518>

HEWITT, Susan D., Richard W JOHNSON a Eric TODER. Tackling psychological disengagement in older workers. *Industrial and Commercial Training* [online]. 2009, roč. 41, č. 2, s. 87-91 [cit. 2013-04-12]. ISSN 0019-7858. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/00197850910939126>

HISLOP, Donald. Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations* [online]. 2003, roč. 25, č. 2, s. 182-202, 2010-06-11 [cit. 2013-04-08]. ISSN 01425455. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/235180681?accountid=15518>

HOFFMAN, Roy. Working past 90. *Fortune* [online]. 2000, roč. 142, č. 11, s. 364-384, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00158259. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213278687?accountid=15518>

CHENG, Mandy M. a Rodney COYTE. The effects of incentive subjectivity and strategy communication on knowledge-sharing and extra-role behaviours. *Management Accounting Research* [online]. 2014, roč. 25, č. 2, s. 119–130. ISSN 1044-5005. Dostupné z: doi:10.1016/j.mar.2013.07.003

KAKABADSE, Nada K, Andrew KAKABADSE a Alexander KOUZMIN. Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2003, roč. 7, č. 4, s. 75-91, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 13673270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/230314039?accountid=15518>

KANFER, Ruth a Phillip L ACKERMAN. Aging, adult development and work motivation. *The Academy of Management Review* [online]. 2004, roč. 29, č. 3, s. 440-458, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 03637425. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210986399?accountid=15518>

KANKANHALLI, Atreyi, TAN a Wei KWOK-KEE. Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly* [online]. 2005, roč. 29, č. 1, s. 113-143, 2010-06-09 [cit. 2013-04-08]. ISSN 02767783. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/218120611?accountid=15518>

KAYE, Beverly a Joyce COHEN. Safeguarding the intellectual capital of baby boomers. *T + D* [online]. 2008, roč. 62, č. 4, s. 30-33, 2011-07-20 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10559760. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227035833?accountid=15518>

KIPLEY, Dan H, Alfred O LEWIS a Roxanne HELM. Achieving Strategic Advantage and Organizational Legitimacy for Small and Medium Sized NFPs Through the Implementation of Knowledge Management. *Business*

Renaissance Quarterly [online]. 2008, roč. 3, č. 3, s. 21-42, 2011-06-17 [cit. 2013-04-12]. ISSN 19307462. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/212568580?accountid=15518>

LADO, Augustine a Mary C WILSON. Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *The Academy of Management Review* [online]. 1994, roč. 19, č. 4, s. 699-727, 2010-06-08 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03637425. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210940388?accountid=15518>

LAHAIE, Denis. The impact of corporate memory loss: What happens when a senior executive leaves?. *International Journal of Health Care Quality Assurance* [online]. 2005, roč. 18, č. 4, s. 35-47, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 09526862. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/229620880?accountid=15518>

LAW, Chuck CH a Eric WT NGAI. An empirical study of the effects of knowledge sharing and learning behaviors on firm performance. *Expert Systems with Applications* [online]. 2008, roč. 34, č. 4, s. 2342–2349, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 09574174. Dostupné z: [doi:10.1016/j.eswa.2007.03.004](https://doi.org/10.1016/j.eswa.2007.03.004)

LEONARD-BARTON, Dorothy. Implementation as mutual adaptation of technology and organization. *Research Policy* [online]. 1988, roč. 17, č. 5, 2010-06-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00487333. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/223231143?accountid=15518>

LEVY, Moria. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2011, roč. 15, č. 4, s. 582-600, 2011-11-04 [cit. 2013-04-08]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/886314603?accountid=15518>

LIYANAGE, Champika, Taha ELHAG, Tabarak BALLAL a Qiuping LI. Knowledge communication and translation - a knowledge transfer model. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2009, roč. 13, č. 3, s. 118-131, 2010-06-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270910962914>

LI-AN, Ho a Tsung-Hsien KUO. How system quality and incentive affect knowledge sharing. *Industrial Management + Data Systems* [online]. 2013, roč. 113, č. 7, s. 1048–1063. ISSN 02635577. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-01-2013-0015](https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/IMDS-01-2013-0015)

MAGD, Hesham. Management attitudes and perceptions of older employees in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* [online]. 2003, roč. 15, č. 7, s. 393-401, 2010-06-10 [cit. 2013-04-08]. ISSN 09596119. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/228371386?accountid=15518>

MARTIN DE HOLAN, Pablo a Nelson PHILLIPS. Remembrance of Things Past?: The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science* [online]. 2004, roč. 50, č. 11, s. 1603-1613, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00251909. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213168125?accountid=15518>

MCINERNEY, Claire. Knowledge management and the dynamic nature of knowledge. *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. 2002, roč. 53, č. 12, s. 1009-1018, 2012-02-22 [cit. 2013-04-12]. ISSN 15322882. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/231498896?accountid=15518>

MICHAELSON, Keith a Leslie RITTENHOUSE. The aging workforce challenge. *Electric Light and Power* [online]. 2006, roč. 84, č. 3, s. 44-46, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00134120. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/228301135?accountid=15518>

NAHAPIET, Janine a Sumantra GHOSHAL. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review* [online]. 1998, roč. 23, č. 2, s. 242-266, 2010-06-08 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03637425. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210947641?accountid=15518>

NONAKA, Ikujiro. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science* [online]. 1994, roč. 5, č. 1, s. 14-37, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10477039. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213835196?accountid=15518>

NOTEBOOM, Bart, Wim Van HAVERBEKE, Geert DUYSTERS, Victor GILSING a Ad VAN DEN OORD. Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy* [online]. 2007, roč. 36, č. 7, s. 1016-34, 2010-06-09 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00487333. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/223244595?accountid=15518>

PAIK, Yongsun a David Y CHOI. The shortcomings of a standardized global knowledge management system: The case study of Accenture. *The Academy of Management Executive* [online]. 2005, roč. 19, č. 2, s. 81-84, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10795545. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210508705?accountid=15518>

PARISE, Salvatore, Rob CROSS a Thomas H DAVENPORT. Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. *MIT Sloan Management Review* [online]. 2006, roč. 47, č. 4, s. 31-38, 2012-09-12 [cit. 2013-04-08]. ISSN 15329194. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/224961343?accountid=15518>

PARRY, Emma a Shaun TYSON. Organizational reactions to UK age discrimination legislation. *Employee Relations* [online]. 2009, roč. 31, č. 5, s. 471-488 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/01425450910979239>

PAUL, Robert J a James B TOWNSEND. Managing the older worker - Don't just rinse away the gray. *The Academy of Management Executive* [online]. 1993, roč. 7, č. 3, s. 67-74, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10795545. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210511874?accountid=15518>

PEET, Melissa. Leadership transitions, tacit knowledge sharing and organizational generativity. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2012, roč. 16, č. 1, s. 45-60. ISSN 1367-3270. Dostupné z: [doi:10.1108/13673271211198936](https://doi.org/10.1108/13673271211198936)

PELZ-SHARPE, Alan a Christopher HARRIS-JONES. Knowledge management: Past and future. *KM World* [online]. 2005, roč. 14, č. 1, s. 8-10, 2010-06-06 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10998284. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/197261258?accountid=15518>

RANZIEN, Rob a Christopher HARRIS-JONES. Role ambiguity: Older workers in the demographic transition. *Ageing International* [online]. 2005, roč. 29, č. 3, s. 281-307, 2010-06-06 [cit. 2013-04-12]. ISSN 0163-5158. Dostupné z: <http://www.springerlink.com/index/10.1007/s12126-996-1003-9>

REMERY, Chantal, Kene HENKENS, Joop SCHIPPERS a Peter EKAMPER. Managing an Aging Workforce and a Tight Labor Market: Views Held by Dutch Employers. *Population Research and Policy Review* [online]. 2003, roč. 22, č. 1, s. 21-40, 2010-06-07 [cit. 2013-04-12]. ISSN 01675923. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/206275610?accountid=15518>

ROBERTSON, Maxine a Geraldine O'MALLEY HAMMERSLEY. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training* [online]. 2000, roč. 24, č. 2, s. 241-253, 2012-04-04 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03090590. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/215392249?accountid=15518>

SCHOLL, Wolfgang, Kritine KONIG, Meyer BERTOLT a Peter HEISIG. The future of knowledge management: an international Delphi study. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2004, roč. 8, č. 2, s. 19-35, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 13673270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/230314987?accountid=15518>

SCHWARTZ, Ephraim. So Long, Baby Boomers. *InfoWorld* [online]. 2006, roč. 28, č. 10, 2010-06-05 [cit. 2013-04-12]. ISSN 01996649. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/194377271?accountid=15518>

SEIDLER-DE ALWIS, Ragna, Evi HARTMANN, Meyer BERTOLT a Peter HEISIG. The use of tacit knowledge within innovative companies: knowledge management in innovative enterprises. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2008, roč. 8, č. 2, s. 19-35, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 13673270. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/10.1108/13673270810852449>

SKAPINKER, Michael. "Deep smarts" know the business. Knowledge transfer: Many retired people would like to come back for a few hours or days and pass on what they know. *Financial Times* [online]. 2004, 2010-06-12 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03071766. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/249615379?accountid=15518>

SLAGTER, Floor. Knowledge management among the older workforce. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2007, roč. 11, č. 4, s. 82-96, 2010-06-10 [cit. 2013-04-08]. ISSN 13673270. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/230304787?accountid=15518>

SOLIMAN, Fawzy a Keri SPOONER. Strategies for implementing knowledge management: role of human resources management. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2000, roč. 4, č. 4, s. 337-345, 2010-06-10 [cit. 2013-04-08]. ISSN 13673270. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/230317833?accountid=15518>

SMYER, Michael A a Marcie PITT-CATSOPHES. The Meanings of Work for Older Workers. *Generations* [online]. 2007, roč. 31, č. 1, s. 23-30, 2012-01-28 [cit. 2013-04-12]. ISSN 07387806. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/212227880?accountid=15518>

SPIEZIA, Vincenzo. The greying population: A wasted human capital or just a social liability?. *International Labour Review* [online]. 2002, roč. 141, č. 1, s. 71-113, 2011-10-13 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00207780. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/223994828?accountid=15518>

STEVENS, Roxanne Helm. Managing human capital: how to use knowledge management to transfer knowledge in today's multi-generational workforce. *International Business Research* [online]. 2010, roč. 3, č. 3, s. 77-83, 2012-10-25 [cit. 2013-04-08]. ISSN 19139004. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/822240347?accountid=15518>

STRACK, Rainer, Jens BAIER a Anders FAHLANDER. Managing Demographic Risk. *Harvard Business Review* [online]. 2008, roč. 86, č. 2, s. 119-128, 2011-02-03 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/227843162?accountid=15518>

STREB, Christoph K, Sven C VOELPEL a Marius LEIBOLD. Managing the aging workforce: Status quo and implications for the advancement of theory and practice. *European Management Journal* [online]. 2008, roč. 26, č. 1, 2010-06-11 [cit. 2013-04-12]. ISSN 02632373. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/237014003?accountid=15518>

TEECE, David J. Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. *Long Range Planning* [online]. 2000, roč. 33, č. 1, s. 35-54, 2010-06-11 [cit. 2013-04-08]. ISSN 00246301. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/236706289?accountid=15518>

TSOUKAS, Haridimos. A Dialogical Approach to the Creation of New Knowledge in Organizations. *Organization Science* [online]. 2009, roč. 20, č. 6, s. 941-957, 2010-06-08 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10477039. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/213831433?accountid=15518>

TSOUKAS, Haridimos a Efi VLADIMIROU. What is organizational knowledge?. *The Journal of Management Studies* [online]. 2001, roč. 38, č. 7, s. 973-993, 2011-10-04 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00222380. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/194224831?accountid=15518>

TUAN, Luu Trong. Behind knowledge transfer. *Management Decision* [online]. 2012, roč. 50, č. 3, s. 459–478. ISSN 0025-1747. Dostupné z: [doi:10.1108/00251741211216232](https://doi.org/10.1108/00251741211216232)

TURNER, Karynne a Mona V MAKHIJA. The role of organizational controls in managing knowledge. *The Academy of Management Review* [online]. 2006, roč. 31, č. 1, s. 197-271, 2010-06-08 [cit. 2013-04-08]. ISSN 03637425. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/210988679?accountid=15518>

WAGNER, Cynthia G. When Mentors and Mentees Switch Roles. *The Futurist* [online]. 2009, roč. 43, č. 1, s. 6-7, 2012-09-12 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00163317. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/218593164?accountid=15518>

WANG, Sheng a Raymond A NOE. Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review* [online]. 2010, roč. 20, č. 2, s. 115-31, 2011-09-23 [cit. 2013-04-12]. ISSN 10534822. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/892604912?accountid=15518>

WATSON, Sharon a Kelly HEWETT. A Multi-Theoretical Model of Knowledge Transfer in Organizations: Determinants of Knowledge Contribution and Knowledge Reuse. *Journal of Management Studies* [online]. 2006, roč. 43, č. 2, s. 141-173, 2011-11-04 [cit. 2013-04-08]. ISSN 0022-2380. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/297176829?accountid=15518>

WRENN, Kibberly A a Todd J MAUER. Eliefs About Older Workers' Learning and Development Behavior in Relation to Beliefs About Malleability of Skills, Age-Related Decline, and Control. *Journal of Applied Social Psychology* [online]. 2004, roč. 34, č. 2, s. 223-242 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <http://onlinelibrary.wiley.com.proxy.k.utb.cz/doi/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02546.x/pdf>

WRIGHT, Patrick M, Benjamin DUNFORD a Scott A SNELL. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* [online]. 2001, roč. 27, č. 6, s. 701-721, 2010-06-06 [cit. 2013-04-08]. ISSN 01492063. Dostupné z:

<http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/197150566?accountid=15518>

YANG, Jen-Te. Job-related knowledge sharing: comparative case studies. *Journal of Knowledge Management* [online]. 2004, roč. 8, č. 3, s. 118–126. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673270410541088

YEN-KU KUO, TSUNG-HSIEN KUO a LI-AN HO. Enabling innovative ability: knowledge sharing as a mediator. *Industrial Management & Data Systems* [online]. 2014, roč. 114, č. 5, s. 696–710. ISSN 0263-5577. Dostupné z: doi:10.1108/IMDS-10-2013-0434

YONG WOON, Kim. HR Practices and Knowledge Sharing Behavior: Focusing on the Moderating Effect of Trust in Supervisor. *Public Personnel Management* [online]. 2014, 12., roč. 43, č. 4, s. 586–607. ISSN 0091-0260. Dostupné z: doi:10.1177/0091026014542342

ZETLIN, Minda. Older and wiser: tips to motivate the 50s crowd. *Management Review* [online]. 1992, roč. 81, č. 8, s. 30-33, 2010-06-07 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00251895. Dostupné z: <http://search.proquest.com.proxy.k.utb.cz/docview/206701533?accountid=15518>

Elektronické publikace z volně dostupných internetových zdrojů:

Aging Workforce = Knowledge Risk. *Global HR Business* [online]. 2005 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.globalhrbusiness.com/story.asp?sid=632>

BOWN-WILSON, Dianne. *Career Progression in Older Managers: Motivational and Gender Differences* [online]. Cranfield, 2011 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/6840>. Disertační. Cranfield university. Vedoucí práce Emma Parry.

[113] CASHER, Amy a LESSER. Gray matter matters: preserving critical knowledge in the 21st century. *IBM* [online]. 2003 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www-07.ibm.com/services/hk/strategy/pdf/ibv_gray.pdf

ČÁPOVÁ, Hana. Starší lidé jsou méně výkonní, ale zato zkušení a loajální. *Respekt institut, isenior* [online]. 2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.isenior.cz/zajimavosti/2011/02/259_starsi-lide-jsou-mene-vykonnii-ale-zato-zkuseni-a-loajalni/

DELONG, David. Five keys to decisions vis-a-vis an ageing workforce. *Inside Knowledge* [online]. 2008, roč. 11, č. 5 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.ikmagazine.com/xq/asp/sid.0/articleid.01D4A543-A588-429C-BB1F-0DFF2693120C/eTitle.Five_keys_to_decisions_visavis_an_ageing_workforce/qx/display.htm

DVOŘÁK, Jiří, 2004. Management znalostí [online]. podzim. [vid. 9. březen 2012]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-25632030-kurzy-vzdelavani-box>

EYSTER, Lauren, Richard W JOHNSON a Eric TODER. Current strategies to employ and retain older workers. *Urban Institute Washington* [online]. 2008 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://www.urban.org/UploadedPDF/411626_olderworkers.pdf

FULLER, Allison a Lorna UNWIN. Older and wiser?: workplace learning from the perspective of experienced employees. *International Journal of Lifelong Education* [online]. 2005, roč. 24, č.1, s. 21-40 [cit. 2013-04-12]. ISSN 1464-519X. Dostupné z: <http://eprints.ioe.ac.uk/2347/1/Fuller2005Older21.pdf>

HYNEK, Jiří, 2002. Překážky sdílení znalostí v rámci firmy a otázka motivace zaměstnanců. *HR Forum*. roč. III, č. 12, s. 5–6. ISSN 1212-690X.

JOE, Carmel, Pak YOONG a Thomas TIERNEY. Harnessing the Expert Knowledge of Older Workers: Issues and Challenges. *Harvard Business Review* [online]. 2006, roč. 77, č. 2, s. 106-116, 2010-06-10 [cit. 2013-04-12]. ISSN 00178012. Dostupné z: <http://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0219649206001323>

KUTSCHERA, Peter a Kateřina KUBĚŠOVÁ. Zaměstnanci 50 + : firemní stříbro a nevyužitý potenciál. *Projekt Alternativa* [online]. 2008 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.prace-jinak.cz/tipy-a-triky/341/zamestnanci-50-:-firemni-stribro-a-nevyuzity-potencial.html>

KOUBEK, Josef. Několik poznámek k pojetí lidského kapitálu. *VŠE* [online]. 2009 [cit. 2012-04-14]. Dostupné z: http://kdem.vse.cz/resources/relik09/Prispevky_PDF/Koubek.pdf

LESSER, Eric. Managing an aging workforce. *IBM* [online]. 2004 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.ceoforum.com.au/article-detail.cfm?cid=7992&t=/Eric-Lesser-IBM-Institute-for-Business-Value/Managing-an-aging-workforce>

LORETTO, Wendy, Sarah VICKERSTAFF a Phil WHITE. Older workers and options for flexible work. *Equal Opportunities Commission* [online]. 2005 [cit. 2013-04-12]. ISSN 1 84206 148 8. Dostupné z:

http://www.bcmeurope.com/openspace/documents/4_14_5_EOC_older_workers.pdf

MACLEOD, Alison, Dianah WORMAN, Petra WILTON, Patrick WOODMAN a Paul HUTCHINGS. Managing an ageing workforce: How employers are adapting to an older labour market. *Chartered Management Institute* [online]. 2010 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.managers.org.uk/sites/default/files/CMI_CIPD_Managing_an_Ageing_Workforce_Sept_2010.pdf

MCINTOSH, Barbara. An employer's guide to older workers: how to win them back and convince them to stay. *US Department of Labor, Employment and Training Administration* [online]. 2000 [cit. 2013-04-12]. Dostupné z: http://www.doleta.gov/seniors/other_docs/emplguide.pdf

MUNNELL, Alicia H, Steven A SASS a Mauricio SOTO. Employer Attitudes Toward Older Workers: Survey Results. *Center for Retirement Research, Boston College* [online]. 2006 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://crr.bc.edu/wp-content/uploads/2006/07/wob_3.pdf

Nejste příliš staří?!. *Moderní řízení* [online]. 2007 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-21090230-nejste-prilis-stari>

NĚMEC, Otakar. Intelektuální kapitál – těžiště transformace personálních funkcí organizací. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 89. ISBN 80-86754-08-1.

NEPOLSKÁ, Kateřina a Magdalena HLÍNOVÁ. Lidský kapitál jako ukazatel úspěšnosti firmy. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, o.p.s., 2003. s. 139. ISBN 80-86754-08-1.

Nová šance pro starší zaměstnance. *Moderní řízení* [online]. 2006 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://modernirizeni.ihned.cz/1-10024700-19237780-600000_d-a6

Older workers 'more adaptable'. *HR review* [online]. 2008 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://www.hrreview.co.uk/hr-news/hr-strategy-practice/older-workers-more-adaptable/1151>

PARRY, Emma a Lynette HARRIS. The Employment Relations Challenges of an Ageing Workforce. *ACAS* [online]. 2011 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: http://www.acas.org.uk/media/pdf/e/p/The_Employment_Relations_Challenges_of_an_Ageing_Workforce.pdf

PATRICKSON, Margaret a Rob RANZIEN. Workforce ageing: the challenges for 21st century management. *International Journal of*

Organisational Behaviour [online]. 2011, roč. 10, č. 4, s. 729-739 [cit. 2013-04-08]. ISSN 1440-5377. Dostupné z: <http://www.usq.edu.au/extrafiles/business/journals/HRMJournal/InternationalArticles/Volume10Ageing/PatricksonRanzijnVol10-4.pdf>

PIKTIALIS a Kent A GREENES. Bridging the Gaps: How to transfer knowledge in today's multigenerational workplace. *The Conference Board* [online]. 2008 [cit. 2013-05-11]. Dostupné z: <http://www.wpboard.ca/english/pdfs/Bridging%20the%20Gaps.pdf>

PŘIKRYL, Jan. Jak firmy ztrácejí znalosti. *Hospodářské noviny* [online]. 2003 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-12478820-jak-firmy-ztraceji-znalosti>

STAM, Christiaan. Knowledge and the ageing employee: a research agenda. *2nd European conference on intellectual capital* [online]. 2009 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://scienceguide.nl/pdf/Stam200906.pdf>

The New Agenda for an Older Workforce. *Manpower* [online]. 2007 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/ad48630041cb4e908111bf94a9a2d887/The+New+Agenda+for+an+Older+Worforce.pdf?MOD=AJPERES>

The 'Silver Tsunami': Why Older Workers Offer Better Value Than Younger Ones. *Knowledge@Wharton* [online]. 2010 [cit. 2013-04-08]. Dostupné z: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2644>

VOMÁČKOVÁ, Helena. Ekonomické aspekty vzdělání v regionálním kontextu. In Sborník z 6. ročníku mezinárodní konference *Lidský kapitál a investice do vzdělání*. Praha: VŠFS, 2003. s. 126. ISBN 80-86754-08-1.

WALKER, Alan. Managing an Ageing Workforce: A Guide to Good Practice. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* [online]. 1998 [cit. 2013-04-08]. ISSN 92-828-5585-6. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/1998/65/en/1/ef9865en.pdf>

SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORKY

- [1] PEJŘOVÁ, I., GREGAR, A., KLÍMEK, P.: Pracovní potenciál starších pracovníků: jak personalisté mohou přispět k jeho rozvoji? *Sborník PPO 2015*, s. 95-102. Praha: FF UK, 2015, 20. – 22. 5. 2015. ISBN 978-80-7378-309-9.
- [2] PEJŘOVÁ, I., Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. *Working with Older People*, Vol. 18 No. 3, pp. 152–160, 2014. ISSN 1366-3666.
- [3] PEJŘOVÁ I., a GREGAR, A., Pracovní potenciál pracovníků 50+, *Sborník PPO 2014*, s. 106-114. FF UPJŠ Košice, 15. – 16.5.2014. ISBN: 978-80-89524-15-0.
- [4] PEJŘOVÁ, I. A KLÍMEK, P., The Knowledge Management of Older Workers: Younger Workers' Perspectives, *Sborník ECIC 2014*, s. 377-383. MTF STU, Trnava, 10 – 11.4.2014. ISSN: 2049-0941
- [5] PEJŘOVÁ, I., Řízení znalostí pracovníků 50+ z pohledu pracovníků samých. *Sborník IMEA 2013*, Univerzita Pardubice, 26. – 27.9.2013, s. 183-191. Pardubice: UP, 2013. ISBN: 978-80-7395-696-7.
- [6] GREGAR, Aleš a PEJŘOVÁ, Ivana. Human Resource Management and Competitive Ability. In: *Il Congresso de Administracao – Inovacao e Aprendizagem Organizacional*, 13. – 14.6.2013. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- [7] GREGAR, Aleš a PEJŘOVÁ, Ivana. Výkonový potenciál pracovníků 50+ a nová příležitost pro strategické řízení lidských zdrojů, In: *Psychologie práce a organizace 2013*, 22. – 23.5.2013. Olomouc: UP, 2013, s. 58. ISBN 978-80-244-3502-2.
- [8] MATOŠKOVÁ, Jana a kol. (PEJŘOVÁ, Ivana). Tacit Knowledge and Leadership. In: *WSEAS, FAA Session*, 20. – 22.09.2012. Zlín: UTB, 2012, s. 50-55. ISBN 978-1-61804-124-1.
- [9] GREGAR, Aleš a kol. (PEJŘOVÁ, Ivana). Tacitní znalosti manažerů a úspěšné řízení. In: *Psychologie práce a organizace v ČR*, 20. - 21. 9. 2012. Praha: VŠE, 2012., s. 82-89. ISBN 978-80-245-1408-6.
- [10] PEJŘOVÁ, Ivana. Knowledge Sharing in Barum Continental Company Ltd. In: *Mezinárodní Bařova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky*, 12.4.2011. Zlín: UTB, 2011. ISBN 978-80-7454-013-4.
- [11] GREGAR, Aleš a PEJŘOVÁ, Ivana. *Human resource management: text for part-time studies*, Zlín: UTB, 2011 (kapitola 3.3 a 8).

V současné době jsou v recenzním řízení 2 příspěvky.

CV AUTORKY

Ing. Ivana PEJŘOVÁ

Datum narození: 08. 01. 1986

Bydliště: Sušice 125, 571 01 Moravská Třebová

E-mail: ipejrova@seznam.cz

Vzdělání:

2011 – dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *doktorský studijní program* Ekonomika a management, *obor* Management a ekonomika, kombinovaná forma studia.

2013 – 2015 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, *bakalářský studijní program* Specializace v pedagogice, *obor* Učitelství odborných předmětů pro střední školy.

2009 – 2011 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *magisterský studijní program* Ekonomika a management, *obor* Management a marketing.

2006 – 2009 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, *bakalářský studijní program* Filologie, *obor* Anglický jazyk pro manažerskou praxi.

2001 – 2005 Gymnázium Moravská Třebová, všeobecné zaměření.

Studijní pobyty a zapojení v projektech

2010 – 2011 Účast v projektu „Nadání studentů“ – soubor vzdělávacích a rozvojových aktivit, určeno vybraným studentům FaME, UTB.

2008 Studijní pobyt Erasmus, Letterkenny Institute of Technology, Irsko.

Jazykové znalosti:

Angličtina – pokročilý. Němčina – mírně pokročilý.

Pracovní zkušenosti:

2013 – dosud FAI UTB ve Zlíně, ref. odd. zahr. vztahů a propagace.

2012 – 2013 REHAU, s.r.o., specialista personálního oddělení.

2011 TONER, s.r.o., referentka obchodního oddělení.

2010 Pracovní stáž Erasmus, Blair Atholl Estates, Skotsko.
2009 GROUP FASHION, s.r.o., import manager.

Ve Zlíně dne 23. března 2016

PŘÍLOHY

Příloha A Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

pracovníci Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně zpracovávají výzkum zaměřený **na starší pracovníky (věkové skupiny 50+) jako nositele klíčových znalostí a dovedností (know-how) firmy a na možnosti uchování, zhodnocení a rozvoj tohoto know-how.**

Na skupinu pracovníků 50+ se zaměřujeme proto, že tito pracovníci nashromáždili v průběhu své životní praxe rozhodující (klíčové) profesní znalosti a dovednosti, které tvoří významnou část know-how firmy. Proto je nutné, aby personální řízení bylo zaměřeno na uchování, zhodnocení a rozvoj tohoto know-how prostřednictvím vytvoření vhodných pracovních podmínek, motivace těchto pracovníků a rozvoje jejich kvalifikace. Předložený dotazník je anonymní a veškeré Vámi poskytnuté informace budou sloužit pro účely zpracování výzkumu. Dotazník můžete vyplnit buď elektronicky, nebo vytištěný, tužka-papír.

Děkuji za Váš čas i ochotu. Výsledky dotazníkového průzkumu Vám v případě zájmu ráda zašlu.

Ing. Ivana Pejřová, Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Kontakt: mobil: +420 721 932 677, e-mail: pejrova@fai.utb.cz

Instrukce pro vyplnění části A: zakroužkováním označte Váš názor, případně slovně odpovzte.

A/ IDENTIFIKACE PRACOVNÍKŮ VĚKOVÉ SKUPINY 50+ (P50+) JAKO NOSITELŮ KNOW-HOW FIRMY

1.1 Aby byl P50+ považován za nositele klíčových znalostí a dovedností (know-how) firmy, měl by ve firmě, podle Vašeho názoru, pracovat:

0 – 2 roky 3 – 5 let 6 – 10 let 11 – 15 let 16 – 20 let více jak 21 let

1.2 Aby byl P50+ považován za nositele klíčových znalostí a dovedností (know-how) firmy, jaké by ve firmě měl, podle Vašeho názoru, zastávat pracovní pozice?

.....
1.3 Domníváte se, že odchod P50+ do důchodu ovlivňuje uchování, zhodnocení a rozvoj know-how (klíčové znalosti a dovednosti) firmy?

velmi silně souhlasím	silně souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím
-----------------------	-----------------	-----------	-----------------	-------------

1.4 Myslíte si, že aktivity personálního řízení ovlivňují uchování, zhodnocení a rozvoj know-how (klíčové znalosti a dovednosti) firmy?

velmi silně souhlasím	silně souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím
-----------------------	-----------------	-----------	-----------------	-------------

1.5 Domníváte se, že úprava pracovních podmínek (časové, prostorové a organizační úpravy) pro P50+ ovlivňuje uchování, zhodnocení a rozvoj know-how (klíčové znalosti a dovednosti) firmy?

velmi silně souhlasím	silně souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím
-----------------------	-----------------	-----------	-----------------	-------------

1.6 Myslíte si, že hmotné motivační faktory pro P50+ významněji ovlivňují uchování, zhodnocení a rozvoj know-how (klíčové znalosti a dovednosti) firmy než faktory nehmotné?

velmi silně souhlasím	silně souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím
-----------------------	-----------------	-----------	-----------------	-------------

1.7 Domníváte se, že vzdělávání a rozvoj kvalifikace P50+ ovlivňuje uchování, zhodnocení a rozvoj know-how (klíčové znalosti a dovednosti) firmy?

velmi silně souhlasím	silně souhlasím	souhlasím	spíše souhlasím	nesouhlasím
-----------------------	-----------------	-----------	-----------------	-------------

/prosím, pokračujte na další straně/

Instrukce pro vyplnění části B, C, D: Ke každé položce (opatření) napište vpravo číslo 1 až 5, kde

5 = velmi silný vliv, 4 = silný vliv, 3 = střední vliv, 2 = malý vliv, 1 = toto opatření pro P50+ není významné z pohledu uchování, zhodnocení a rozvoje know-how firmy

B/OPATŘENÍ PRO PRACOVNÍKY VĚKOVÉ SKUPINY 50+ (P50+) V OBLASTI PRACOVNÍCH PODMÍNEK

Jak velký vliv mají následující opatření určená pro P50+ na to, že dochází k uchování, zhodnocení a rozvoji firemních klíčových znalostí a dovedností (know-how):

1. pružná pracovní doba (např. od 9 do 15 hod. povinnost být na pracovišti, zbytek individuálně, při naplnění týdenního/měsíčního fondu pracovní doby)	
2. „stlačený“ pracovní týden (např. 4 dny po 10-ti hodinách denně)	
3. zkrácený pracovní úvazek (s poměrným krácením mzdy)	
4. sdílené pracovní místo (2 pracovníci na zkrácený úvazek se dělí o jedno plnoúvazkové místo)	
5. občasná práce z domova	
6. ergonomické úpravy pracoviště (např. zvýšená úroveň osvětlení, velké písmo, velké PC monitory, možnost pracovat vsedě, speciální úpravy sociálního zařízení, apod.)	
7. mentoring (starší zkušený pracovník poskytuje profesní a osobnostní podporu, poradenství, předává znalosti a dovednosti mladšímu pracovníkovi s cílem usnadnit	

mu komplexní osobnostní a profesní rozvoj)	
8. stínování (mladší pracovník po určitou dobu pracuje společně se starším, který mu předvádí, jak dané pracovní činnosti vykonávat – dochází k předávání znalostí a dovedností mladšímu pracovníkovi, a snižují se chyby a čas potřebný pro vykonání dané činnosti)	
9. rotace (mladší pracovník postupně vystřídá několik pracovišť v rámci firmy, kdy je vystaven jiným znalostem a dovednostem starších pracovníků na každém pracovišti)	
10. wellness program (posilovací, protahovací, rehabilitační cvičení na pracovišti)	
11. postupný odchod do důchodu (snížení počtu pracovních hodin/dnů po dosažení důchodového věku, tzn. P50+ pobírá starobní důchod a zároveň mzdu za odpracované dny)	
12. povolání zpět na příležitostné úkoly (převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu)	
13. práce na časově omezeném projektu (převážně pro bývalé pracovníky již v důchodu)	

C/ OPATŘENÍ PRO PRACOVNÍKY VĚKOVÉ SKUPINY 50+ (P50+) V OBLASTI MOTIVACE

Jak velký vliv mají následující opatření určená pro P50+ na to, že dochází k uchování, zhodnocení a rozvoji firemních klíčových znalostí a dovedností (know-how):

1. finanční odměna za předávání znalostí mladším pracovníkům	
2. finanční odměna za zpracování manuálu svých znalostí a zkušeností	
3. pocit užitečnosti (vlastní pocit seberealizace)	
4. uznání, úcta, pochvala (zpětná vazba od okolí)	
5. vytvoření odborné skupiny nebo klubu pro setkání starších pracovníků s mladšími, který umožňuje přenos a výměnu znalostí a zkušeností	
6. aktivní role P50+ a svěření odpovědnosti při předávání znalostí mladším pracovníkům	
7. specifické firemních benefity – zdravotní péče, lékařské a odborné konzultace (i pro členy rodiny), poukazy na masáže, ozdravné pobyty	

/prosím, pokračujte na další straně/

8. dobré mezilidské vztahy na pracovišti (vztah k nadřízeným, podřízeným, kolegům)	
9. jistota pracovního místa	
10. pocit odpovědnosti a samostatnosti při plnění pracovních úkolů	
11. plnění náročných pracovních úkolů (podnětných úkolů, které jsou výzvou)	
12. firemní kultura (postoj firmy k pracovníkům, normy chování, sdílené hodnoty,	

přístup jeden k druhému, vzájemná důvěra, spolupráce)	
13. pracovní (karierní) postup	

D/OPATŘENÍ PRO PRACOVNÍKY VĚKOVÉ SKUPINY 50+ (P50+) V OBLASTI ROZVOJE KVALIFIKACE

Jak velký vliv mají následující opatření určená pro P50+ na to, že dochází k uchování, zhodnocení a rozvoji firemních klíčových znalostí a dovedností (know-how):

1. možnost seznamovat se s novými poznatky a trendy v oboru v prostorách firmy (např. účast na firemních školeních a kurzech)	
2. možnost seznamovat se novými poznatky a trendy v oboru mimo prostory firmy (např. účast na seminářích, workshopech, konferencích)	
3. založení odborné knihovničky v rámci firmy (odborné magazíny, knihy, další publikace)	
4. kurzy počítačové gramotnosti	
5. jazykové kurzy	
6. osvojení si a používání nových informačních a komunikačních technologií na pracovišti	
7. obrácený mentoring (opak mentoringu – starší pracovník se učí od mladšího, který je znalejší v oblasti nových pracovních trendů a moderních počítačových a komunikačních technologií usnadňujících vykonávání pracovních činností)	

Instrukce pro vyplnění identifikačních údajů: zakroužkováním, případně slovně odpovězte.

IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Jste: pracovník 50+ personalista manažer

Vaše pohlaví: muž žena

Váš věk:

Vaše vzdělání: ZŠ vyučen/-a střední s maturitou VŠ

V kolika firmách jste doposud pracoval/-a:

Firma, ve které pracujete, působí v oblasti:

Volné sdělení (další připomínky, komentáře, náměty):

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku.

Příloha B Ověření statistické významnosti rozdílů – podkladové tabulky

Otázka	:	B1						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.569 1	N	0.241 6	N	0.461 8	N
HRM	0.569 1	N	1	N	0.182	N		
M	0.241 6	N	0.182	N	1	N		
Vedení	0.461 8	N					1	N

Otázka	:	B2						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.6652	N	0.1354	N	0.16	N
HRM	0.6652	N	1	N	0.5684	N		
M	0.1354	N	0.5684	N	1	N		
Vedení	0.16	N					1	N

Otázka	:	B3						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.428 2	N	0.454	N	0.349 4	N
HRM	0.428 2	N	1	N	0.761 5	N		
M	0.454	N	0.761 5	N	1	N		
Vedení	0.349 4	N					1	N

Otázka	:	B4						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-	result	p-	result	p-	result	p-	result

	value		value		value		value	
P50+	1	N	0.487 3	N	0.048 4	Y	0.056 4	N
HRM	0.487 3	N	1	N	0.573 9	N		
M	0.048 4	Y	0.573 9	N	1	N		
Vedení	0.056 4	N					1	N

Otázka	:	B5						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.044 5	Y	0.774 7	N	0.295 3	N
HRM	0.044 5	Y	1	N	0.094 2	N		
M	0.774 7	N	0.094 2	N	1	N		
Vedení	0.295 3	N					1	N

Otázka	:	B6						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.538	N	0.728 1	N	0.969 8	N
HRM	0.538	N	1	N	0.408 3	N		
M	0.728 1	N	0.408 3	N	1	N		
Vedení	0.969 8	N					1	N

Otázka	:	B7						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.145	N	0.241	N	0.120	N

			6		5		9	
HRM	0.145	N	1	N	0.518	N		
M	0.241	N	0.518	N	1	N		
Vedení	0.120	N					1	N

Otázka	:	B8						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.380	7	N	0.380	8	N
HRM	0.380	7	N	1	N	0.760	5	N
M	0.380	8	N	0.760	5	N	1	N
Vedení	0.282	3	N				1	N

Otázka	:	B9						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.403	6	N	0.695	5	N
HRM	0.403	6	N	1	N	0.601	6	N
M	0.695	5	N	0.601	6	N	1	N
Vedení	0.509	6	N				1	N

Otázka	:	B10						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.120	1	N	0.637	2	N
HRM	0.120	N	1	N	0.060	N		

	1				5			
M	0.637	N	0.060 5	N	1	N		
Vedení	0.809 2	N					1	N

Otázka	:	B11						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.311 8	N	0.194 1	N	0.138 7	N
HRM	0.311 8	N	1	N	0.97	N		
M	0.194 1	N	0.97	N	1	N		
Vedení	0.138 7	N					1	N

Otázka	:	B12						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	5,00E- 04	Y	0.0761	N	0.004	Y
HRM	5,00E- 04	Y	1	N	0.0311	Y		
M	0.0761	N	0.0311	Y	1	N		
Vedení	0.004	Y					1	N

Otázka	:	B13						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.006 3	Y	0.210 4	N	0.032 5	Y
HRM	0.006 3	Y	1	N	0.076 2	N		
M	0.210 4	N	0.076 2	N	1	N		
Vedení	0.032	Y					1	N

í	5							
---	---	--	--	--	--	--	--	--

Otázka	:	C1						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.790 3	N	0.192 6	N	0.334 2	N
HRM	0.790 3	N	1	N	0.266 4	N		
M	0.192 6	N	0.266 4	N	1	N		
Vedení	0.334 2	N					1	N

Otázka	:	C2						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.475 6	N	0.162 2	N	0.149 9	N
HRM	0.475 6	N	1	N	0.820 5	N		
M	0.162 2	N	0.820 5	N	1	N		
Vedení	0.149 9	N					1	N

Otázka	:	C3						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.073 7	N	0.16 7	N	0.059 7	N
HRM	0.073 7	N	1	N	0.416 7	N		
M	0.16 7	N	0.416 7	N	1	N		
Vedení	0.059 7	N					1	N

Otázka	:	C4						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.100 4	N	0.062 7	N	0.027 6	Y
HRM	0.100 4	N	1	N	0.686 7	N		
M	0.062 7	N	0.686 7	N	1	N		
Vedení	0.027 6	Y					1	N

Otázka	:	C5						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.170 3	N	0.378 7	N	0.200 7	N
HRM	0.170 3	N	1	N	0.496	N		
M	0.378 7	N	0.496	N	1	N		
Vedení	0.200 7	N					1	N

Otázka	:	C6						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.256 1	N	0.655 6	N	0.408 8	N
HRM	0.256 1	N	1	N	0.458 6	N		
M	0.655 6	N	0.458 6	N	1	N		
Vedení	0.408 8	N					1	N

Otázka	:	C7						
	P50+		HRM		M		Vedení	

	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.5709	N	0.0539	N	0.0688	N
HRM	0.5709	N	1	N	0.4099	N		
M	0.0539	N	0.4099	N	1	N		
Vedení	0.0688	N					1	N

Otázka	:	C8						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.4892	N	0.2406	N	0.214	N
HRM	0.4892	N	1	N	0.9695	N		
M	0.2406	N	0.9695	N	1	N		
Vedení	0.214	N					1	N

Otázka	:	C9						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.8999	N	0.2875	N	0.4081	N
HRM	0.8999	N	1	N	0.4258	N		
M	0.2875	N	0.4258	N	1	N		
Vedení	0.4081	N					1	N

Otázka	:	C10						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.1175	N	0.017	Y	0.0093	Y
HRM	0.1175	N	1	N	0.9303	N		

M	0.017	Y	0.930	N	1	N		
Vedení	0.0093	Y					1	N

Otázka	:	C11						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	7,00E-04	Y	0.0466	Y	0.0027	Y
HRM	7,00E-04	Y	1	N	0.0485	Y		
M	0.0466	Y	0.0485	Y	1	N		
Vedení	0.0027	Y					1	N

Otázka	:	C12						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	5,00E-04	Y	0.0037	Y	2,00E-04	Y
HRM	5,00E-04	Y	1	N	0.1156	N		
M	0.0037	Y	0.1156	N	1	N		
Vedení	2,00E-04	Y					1	N

Otázka	:	C13						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	6,00E-04	Y	0.0175	Y	8,00E-04	Y
HRM	6,00E-04	Y	1	N	0.1077	N		
M	0.0175	Y	0.1077	N	1	N		
Vedení	8,00E-04	Y					1	N

	04							
--	----	--	--	--	--	--	--	--

Otázka	:	D1						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.021 4	Y	0.006 5	Y	0.001 5	Y
HRM	0.021 4	Y	1	N	0.561 3	N		
M	0.006 5	Y	0.561 3	N	1	N		
Vedení	0.001 5	Y					1	N

Otázka	:	D2						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.0239	Y	0.0302	Y	0.007	Y
HRM	0.0239	Y	1	N	0.4038	N		
M	0.0302	Y	0.4038	N	1	N		
Vedení	0.007	Y					1	N

Otázka	:	D3						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.119 3	N	0.004 3	Y	0.002 9	Y
HRM	0.119 3	N	1	N	0.705 7	N		
M	0.004 3	Y	0.705 7	N	1	N		
Vedení	0.002 9	Y					1	N

Otázka	:	D4						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-	result	p-	result	p-	result	p-	result

	value		value		value		value	
P50+	1	N	0.2098	N	1,00E-04	Y	2,00E-04	Y
HRM	0.2098	N	1	N	0.1862	N		
M	1,00E-04	Y	0.1862	N	1	N		
Vedení	2,00E-04	Y					1	N

Otázka	:	D5						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.0363	Y	0.0014	Y	5,00E-04	Y
HRM	0.0363	Y	1	N	1	N		
M	0.0014	Y	1	N	1	N		
Vedení	5,00E-04	Y					1	N

Otázka	:	D6						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0.026	Y	3,00E-04	Y	1,00E-04	Y
HRM	0.026	Y	1	N	0.9082	N		
M	3,00E-04	Y	0.9082	N	1	N		
Vedení	1,00E-04	Y					1	N

Otázka	:	D7						
	P50+		HRM		M		Vedení	
	p-value	result	p-value	result	p-value	result	p-value	result
P50+	1	N	0	Y	0	Y	0	Y
HRM	0	Y	1	N	0.1532	N		
M	0	Y	0.1532	N	1	N		
Vedení	0	Y					1	N

Příloha C Korelace dat ve dvou skupinách respondentů

Korelace P50+

B3:B4 $r=0.63$ silná pozitivní korelace
B7:B8 $r=0.67$ silná pozitivní korelace
B8:B9 $r=0.47$ silná pozitivní korelace
B12:B13 $r=0.77$ velmi silná pozitivní korelace
C1:C2 $r=0.65$ silná pozitivní korelace
C3:C4 $r=0.65$ silná pozitivní korelace
C6:C5 $r=0.49$ silná pozitivní korelace
C7:B10 $r=0.51$ silná pozitivní korelace
C8:C9 $r=0.50$ silná pozitivní korelace
C8:C10 $r=0.46$ silná pozitivní korelace
C10:C11 $r=0.69$ silná pozitivní korelace
C8:C12 $r=0.51$ silná pozitivní korelace
D1:D2 $r=0.64$ silná pozitivní korelace
D4:D5 $r=0.56$ silná pozitivní korelace
D5:D6 $r=0.56$ silná pozitivní korelace
D4:D6 $r=0.58$ silná pozitivní korelace
D6:D7 $r=0.51$ silná pozitivní korelace

Korelace vedení

B3:B4 $r=0.67$ silná pozitivní korelace
B7:B8 $r=0.60$ silná pozitivní korelace
B8:B9 $r=0.51$ silná pozitivní korelace
B12:B13 $r=0.77$ velmi silná pozitivní korelace
B11:B13 $r=0.53$ silná pozitivní korelace
C1:C2 $r=0.66$ silná pozitivní korelace
C3:C4 $r=0.70$ velmi silná pozitivní korelace
C5:C6 $r=0.56$ silná pozitivní korelace
C7:B10 $r=0.51$ silná pozitivní korelace

C10:C11 $r=0.59$ silná pozitivní korelace

D1:D2 $r=0.67$ silná pozitivní korelace

D3:D4 $r=0.48$ silná pozitivní korelace

D4:D5 $r=0.52$ silná pozitivní korelace

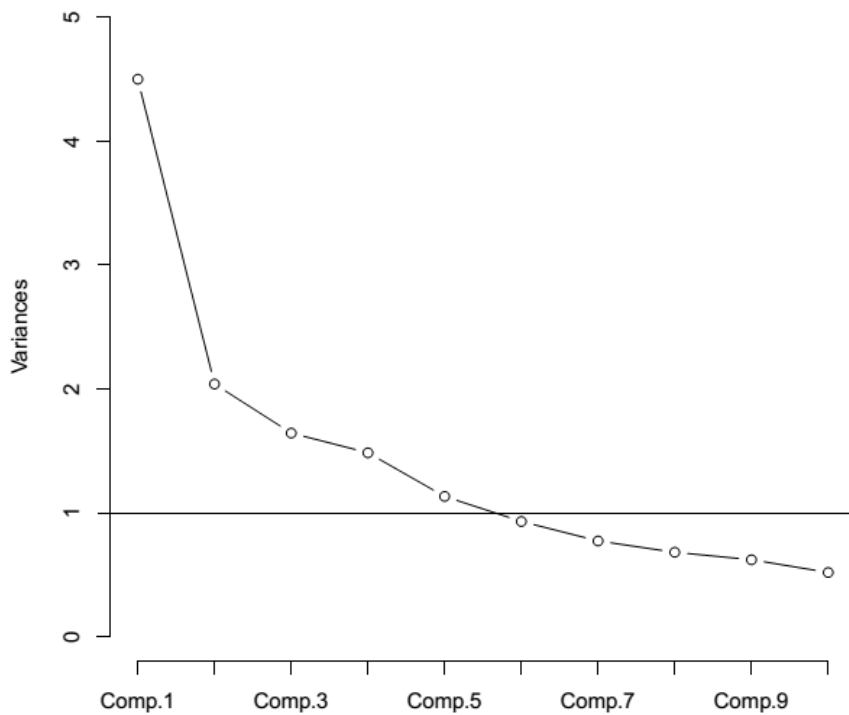
D5:D6 $r=0.61$ silná pozitivní korelace

D4:D6 $r=0.48$ silná pozitivní korelace

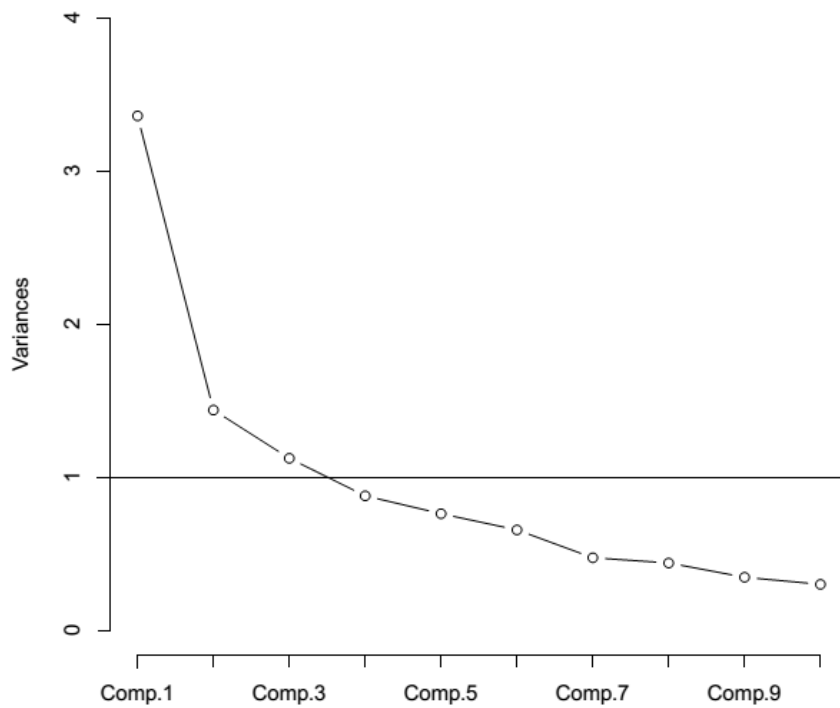
D6:D7 $r=0.59$ silná pozitivní korelace

Příloha D Faktorová analýza – sutinové grafy

Section B



Section C



Příloha E Faktorová analýza – matice

Sekce B

	RC3	RC2	RC4	RC1	RC5	h2	u2
B1	0,09	-0,01	-0,08	0,82	0,27	0,76	0,24
B2	0,07	0,01	0,13	0,74	-0,02	0,67	0,33
B3	0,12	0	0,83	0,27	0,04	0,78	0,22
B4	0,07	0,01	0,9	0,03	0,17	0,84	0,16
B5	0,29	0,02	0,23	0,5	0,2	0,48	0,52
B6	0,02	0,21	0,12	0,18	0,77	0,69	0,31
B7	0,06	0,82	0,01	-0,08	0,16	0,71	0,29
B8	0,08	0,86	-0,03	-0,05	0,06	0,76	0,24
B9	0,07	0,76	0,04	0,14	-0,05	0,6	0,4
B10	0,24	-0,04	0,1	0,11	0,79	0,7	0,3
B11	0,62	0,1	0,16	0,27	0,16	0,52	0,48
B12	0,91	0,05	0,03	0,03	0,02	0,83	0,17
B13	0,9	0,09	0,06	0,07	0,13	0,84	0,16

Sekce C

	RC1	RC2	RC3	h2	u2
C1	0,13	0,85	0,08	0,74	0,26
C2	0,1	0,81	0,15	0,69	0,31
C3	0,23	-0,03	0,74	0,66	0,34
C4	0,27	-0,01	0,74	0,63	0,37
C5	-0,1	0,29	0,64	0,57	0,43
C6	0,16	0,25	0,69	0,56	0,44
C7	0,15	0,58	0,13	0,38	0,62
C8	0,68	0,02	0,16	0,5	0,5
C9	0,59	0,26	0,01	0,48	0,52
C10	0,73	0,08	0,23	0,6	0,4
C11	0,71	0,07	0,19	0,55	0,45
C12	0,67	0,08	0,19	0,49	0,51
C13	0,49	0,25	-0,04	0,37	0,63

Ing. Ivana Pejřová

Řízení znalostí pracovníků věkové skupiny 50+

Knowledge Management of Workers Ages 50+

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,
nám. T. G. Masaryka 5555, 760 01 Zlín.

Náklad: ..výtisků

Sazba: autor

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2016

ISBN 978-80-.....