

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ke vzdělávání

Bakalářská práce

Aneta Hanušová

Vedoucí práce: Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Aneta Hanušová**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Název tématu: **Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ke vzdělávání**

Cíl: Práce bude zaměřena na faktory motivace ke vzdělávání a celkovému rozvoji zaměstnanců. V teoretické části budou vymezeny klíčové pojmy především z managementu a psychologie. V praktické části se prostřednictvím spolupráce na projektu Learning Culture and Knowledge ve Škoda Akademii získají potřebná data. Cílem praktické části práce bude analýza a zhodnocení skutečného stavu motivace a personálního rozvoje ve Škoda Auto a. s. – Škoda Akademie a případný návrh na optimalizaci.

Rámcový obsah:

1. Charakteristika klíčových pojmů v oblasti psychologie a managementu
2. Popis obecně platných principů motivace, stylů řízení, práce v týmu, pracovního prostředí a jeho kultury
3. Analýza stavu motivace pracovníků ve Škoda Akademii a přístupu k personálnímu rozvoji
4. Zhodnocení/popis výsledků průzkumu, nalezení nedostatků
5. Návrh optimalizace

Rozsah práce: 25 – 30 stran

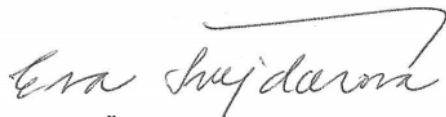
Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
3. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2020

L. S.



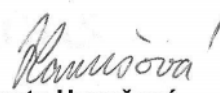
Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce



doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Garant studijního oboru



Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ



Aneta Hanušová
Autorka práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracovala samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídila vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědoma, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne

Vlastnoruční podpis

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod.....	7
1 Vzdělávání zaměstnanců a motivace ke vzdělávání.....	8
1.1 Firemní (podnikové) vzdělávání	8
1.2 Motivace k učení	12
1.3 Přístup generací k učení	15
2 Empirický výzkum	16
2.1 Představení firmy a cílového útvaru	16
2.2 Metodika a záměr empirického výzkumu	17
2.3 Aktuální stav motivace zaměstnanců ŠKODA Akademie k rozvoji.....	17
3 Shrnutí a návrh řešení	36
3.1 Motivace ke vzdělávání	36
3.2 Čas potřebný ke vzdělávání	37
3.3 Firemní prostředí a podmínky pro vzdělávání	37
3.4 Speciální vzdělávací potřeby.....	38
Závěr	39
Seznam literatury	41
Seznam obrázků a tabulek.....	43
Seznam příloh	45

Seznam použitých zkratek a symbolů

ŠA ŠKODA Auto a. s.

SOUs Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod

Úvod

Firemní vzdělávání je nástroj, díky kterému mohou organizace držet krok s dobou, rychle se vypořádat se změnami a podpořit tak svou konkurenceschopnost. Lidé (zaměstnanci) v podstatě tvoří organizaci, udržují ji v chodu a pohánějí ji kupředu. Pokud se firma zajímá o jejich rozvoj a investuje peníze i čas do jejich vzdělávání a do vytváření kultury učící se organizace, zajišťuje si tak dlouhodobou prosperitu. Aby byly známy potřeby zaměstnanců a systém rozvoje byl stále aktuální, je třeba dostávat zpětnou vazbu od zaměstnanců, kteří jej využívají.

Cílem této práce je zjistit aktuální postoj zaměstnanců ke vzdělávání v dané firmě, dále zjistit, zda jim vyhovuje systém vzdělávání, a navrhnout řešení ke zdokonalení vzdělávání a osobního rozvoje ve společnosti. V teoretické části budou proto popsány podmínky pro efektivní učení, faktory motivace zaměstnanců ke vzdělávání a ideální firemní prostředí, ve kterém se pracovníci chtějí vzdělávat, sdílet informace a vytvářet synergie. Praktická část je zaměřena na motivaci ke vzdělávání zaměstnanců firmy pracujících v oblasti vzdělávání. Bude vyjádřen a zhodnocen jejich postoj k učení, vzdělávání, spolupráci, sdílení znalostí v týmu a celkovému osobnímu rozvoji a jejich názor na nabídku vzdělávání ve firmě ŠKODA Auto a. s. Výsledky výzkumu budou vyhodnoceny na základě teorie.

K výběru tohoto tématu vedla možnost podílení se na projektu zaměřeném na personální rozvoj v oblasti vzdělávání firmy ŠKODA Auto a. s. během stáže v této oblasti. Zajímám se o přístup lidí ke své práci, tedy o různé úrovně aktivity, se kterou souvisí i zájem o prohlubování odbornosti. Proto mě baví i předměty týkající se psychologie a managementu.

Faktory motivace zaměstnanců ke vzdělávání je široké téma a vzhledem k cíli a k omezené kapacitě této práce se zde bude pojednávat především o tom, jak vzniká motivace k učení a jak ji ovlivňuje vnitřní prostředí firmy, zejména její kultura. Nejedná se tedy o popis fyzického prostředí firmy souvisejícího se vzděláváním (např. prostory, vybavení apod.).

1 Vzdělávání zaměstnanců a motivace ke vzdělávání

Abychom byli kompetentní k vykonávání určité činnosti, musejí být splněny tři podmínky „umět“, „chtít“ a „moci“. Tato práce se zabývá vzděláváním, proto je teoretická část pojata jako průvodce kompetencí učit se, potažmo bude model těchto tří kompetenčních předpokladů (umět, chtít a moci) aplikován na podnikové vzdělávání. „Umět“ představuje schopnost se učit, v případě zaměstnanců firmy si ji můžeme představit jako stávající znalost, dovednosti a vědomosti v jejich oboru, na které mohou nově nabyté vědomosti navázat a učením si je osvojit. Aby se tak mohlo stát, musejí být motivováni k učení (druhá část kompetence „chtít“), takže téma motivace se promítá do celé této práce, a zvláště samostatná kapitola je věnována tomu, jak vzniká potřeba učit se (viz 1.2 Motivace k učení). Pokud jsou splněny dvě předchozí podmínky „umět“ a „chtít“, ale chybí „moci“, není možné realizovat proces učení, jelikož chybí podmínky, tedy prostředí i zdroje potřebné k učení. Předpokládejme, že zaměstnanci organizace jsou schopni se učit a z pohledu zaměstnavatele dále tuto schopnost neovlivníme. V následujících kapitolách se proto zaměříme na firemní prostředí a motivaci k učení.

1.1 Firemní (podnikové) vzdělávání

Pro začátek je nutno vymezit význam pojmů vzdělávání, učení a rozvoj. **Vzdělávání** je organizovaný komunikační proces, jehož dvěma hlavními částmi jsou vyučování a učení. Účastník si osvojuje poznatky a činnosti, které se **učením** přeměňují ve vědomosti, dovednosti a návyky. Učení je tedy vnitřní zpracování informací a jejich přijetí neboli interiorizace (Mužík, 2011). Vzdělávání nás obohacuje, připravuje na náročné situace díky rozvoji našich stávajících dovedností, znalostí a postojů (Bartoňková, 2010). **Rozvoj** je podle Bartoňkové v tomto smyslu „růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím nabízejících se vzdělávacích akcí a praxe“. V porovnání se vzděláváním je rozvoj komplexnější a ovlivňuje celou osobnost, tedy myšlení, reakce a jednání i mimo pracovní aktivity (Koubek, 1995).

Rozlišujeme vzdělávání formální probíhající ve škole, jehož završením získáme oficiální potvrzení. Neformální vzdělávání je vedeno jinými institucemi než školou a patří sem i firemní vzdělávání. Při každodenních činnostech se také učíme, ať už v práci nebo ve volném čase, a toto neplánované přirozené učení nazýváme

informálním vzděláváním nebo sebevzděláváním. K tomuto „skrytému učení“ dochází i při spolupráci ve skupinách sdílením zkušeností a pozorováním zkušenějších kolegů (Armstrong, 2007).

Dále nás bude zajímat především problematika personálního rozvoje a vzdělávání v organizaci, definujme tedy užší pojmy. **Firemní vzdělávání** zahrnuje zvyšování, získávání, prohlubování a udržování kvalifikace zaměstnance (Bartoňková, 2010). Organizace může zaměřit cíle vzdělávání svých zaměstnanců na potřeby podniku. Firemní vzdělávání je hledání a následné odstraňování rozdílu mezi tím, „co je“, a tím, „co je žádoucí“ (Bartoňková, 2010), a v praktické části této práce se budeme snažit najít tento rozdíl z pohledu zaměstnanců. Oproti vzdělávání, **rozvoj** zaměstnance ovlivňuje celou jeho osobnost, avšak také podporuje jeho profesní kompetence (Kaesler, 2013, v diplomové práci Dvořáka, 2016).

1.1.1 Učí se organizace

Jak bylo řečeno, k realizaci vzdělávání ve firmě je nutné v ní vytvořit příznivé prostředí, aby učení probíhalo přirozeně a efektivně (část „moci“ z tří kompetenčních předpokladů potřebných pro učení). Jak by podniková kultura měla vypadat v nejideálnějším případě, popisuje koncept učící se organizace. Senge (2007) uvedl pět disciplín, které by měly organizace trénovat. Zde stačí uvést pouze tři, které jsou k účelu práce nejvíce relevantní. Jednou z nich, podle Senge nejvýznamnější, je **systémové myšlení**. Jde o uvědomění si provázanosti organizace. V té se totiž dějí i události, které nejsou vidět, ale na vývoj firmy mají velký vliv. Hroník je nazývá „vedlejšími efekty, které nebyly zvažovány“ (Hroník, 2007, str. 81). Na vzdělávání ve firmě proto nelze myslet jako na samostatnou jednotku. Je totiž provázané s každodenními procesy ve firmě a v ideálním případě se ví, že existuje a jak jej vyhledat (Bartoňková, 2010). Další disciplínou potřebnou mj. k udržení motivace je **osobní mistrovství**. Věnujeme se pro nás smysluplné práci a jsme jí oddaní, tudíž přirozeně v tomto směru prohlubujeme své znalosti a dovednosti. Tato disciplína se týká každého účastníka individuálně, jak i vyplývá z citace „Oddanost organizace věci učení a její schopnost učit se nemohou být o nic větší než oddanost věci učení a schopnost učit se jejich jednotlivých členů“ (Senge, 2007, str. 25). Základní jednotkou učící se organizace jsou **učící se týmy**, které praktikují „společné přemýšlení“, tedy dialogy, které jsou koordinované a směřují

k učení. Inteligence týmu může převyšovat inteligenci jeho jednotlivých členů a tým se skutečně učí.

Poslední zmíněná disciplína Učení v týmu v praxi často selhává a nedochází k efektivnímu učení, přestože se jedná o tým inteligentních a schopných manažerů. Důvodem je nesprávný způsob vyrovnávání se se spory, a to takzvanými obrannými reakcemi, které si ne vždy uvědomujeme a vznikají v nás již v dětství. „Problémy způsobené obrannými rutinami se zvyšují v těch organizacích, kde mít neúplné nebo chybné poznatky je známkou jisté slabosti nebo dokonce i neschopnosti“ (Senge, 2007, str. 244). Je vhodné mít v týmu facilitátora či koordinovat dialog tak, aby se rozpoznaly tyto reakce bránící týmu v učení. Objasnění fungování učení v týmu zde zahrnuji, jelikož souvisí s dalšími kapitolami i praktickou částí. Správně probíhající týmové učení je velmi efektivní, jak zmiňuje Senge, a motivující (viz sociální teorie učení, kapitola 1.2).

Lidé v učící se organizaci „soustavně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně“ (Senge, 2007). Učící se organizace poskytuje také podmínky pro učení se přirozeným objevováním, jak zdůraznil Burgoyne (v Armstrongovi, 2007). Část výše zmíněné myšlenky, že lidé „rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdově přejí“ souvisí s potřebou zdravého prostředí, kde si **lidé volí, co se skutečně chtějí učit a jak se učí.**

Senge (2007) uvedl názor, že učící se organizace je vynalezený koncept, který nelze plně přenést do praxe, jelikož čím více se učíme, tím více si uvědomujeme, kolik toho ještě neznáme. Metody učící se organizace si lze osvojit a zlepšovat se v nich, nikoli stát se doslova učící se organizací.

1.1.2 Prostředí firemního vzdělávání

Pro realizaci samotného vzdělávání ve firmě je prvním krokem určení strategie, díky které je snazší vyhnout se chybám, reagovat na změny a usměrnit kroky organizace k dosažení cíle. Organizace, na kterou bude teorie aplikována, již má strategii i zavedený vzdělávací systém, proto se zde dále nerozvádí. Je vhodné zmínit prostředí firemního vzdělávání, které ovlivňuje, jak vzdělávání zaměstnanců probíhá. Rozlišuje se vnější a vnitřní prostředí. Do vnějších faktorů patří sociální

prostředí, které se zabývá mj. demografickým složením zaměstnanců, ti jsou „zákazníky“ vzdělávání (viz 1.3 Přístup generací k učení). Vnější prostředí dále tvoří ekonomické, legislativní a technologické podmínky. Jak popisuje Bartoňková (2010), do vnitřního prostředí firmy patří její interní procesy. Jde o propojení podnikové politiky se strategií vzdělávání a také o samotnou organizaci vzdělávání. Do vnitřního prostředí řadíme i podnikovou kulturu (viz Učící se organizace).

Vnější prostředí má vliv na firemní vzdělávání a momentálně jej mění. Kvůli koronavirové krizi a nouzovému stavu je aktuálním tématem změna formy vzdělávání (i práce) z prezenční na online formu. Technologický vývoj vždy ovlivňoval uzpůsobení vzdělávání, avšak v tomto roce se musely provést změny velmi rychle a účastníci (všech generací) byli často situací donuceni naučit se pracovat s počítačovými programy, které doposud neznali, a také účastnit se kurzů digitální zručnosti, které by jim měly pomoci přizpůsobit se změně nejen ve vzdělávání, ale i v samotné práci spočívající v efektivním využívání počítačových programů. Skloubily se tak změny v podmínkách legislativních a technologických, které mají dopad na změnu kompetencí zaměstnanců, na jejich vzdělávací potřeby a na strategii vzdělávání.

1.1.3 Trendy ve firemním vzdělávání

V posledních letech se vyvíjejí technologie svižným tempem a společnosti měly často v plánu pozvolnou digitalizaci, umožnit zaměstnancům si postupně zvyknout na nové počítačové programy a učit se s nimi efektivně pracovat. V roce 2020 byl však vyhlášen nouzový stav, který pro oblast podnikání znamenal významný obrat ať už v podobě pozastavení podnikatelské činnosti nebo její jiné omezení. Pokud firma mohla dále pokračovat, mohl být doporučen home-office pro pozice, které mají možnost práce na dálku. To stejné platilo i ve vzdělávání. Některé podniky si kvůli výraznému poklesu tržeb nemohly dále dovolit hrazení nákladů na vzdělávání. Jiné měly šanci přizpůsobit se situaci, změnit formát vzdělávání a zavést například online školení. Současně se vzdělávání zaměřilo na témata IT, aby pracovníci měli podporu při práci z domova online. Do té doby znamenaly pokročilé IT dovednosti bonus, nyní se staly nutností, která se musí dohnat, pokud chce zaměstnanec obstát. Celá situace mnohonásobně urychlila proces digitalizace. Ta je tedy trendem dnešní doby. Přesto se lektoři, organizátoři i účastníci online kurzů, školení či webinářů těší na osobní setkání při akci (Jana Olejníková, 2020).

Kromě nových online forem vzdělávání, kterými mohou být MOOC (Massive Open Online Courses – online kurzy s neomezeným počtem účastníků), Microlearning (krátká videa nebo jiné formáty s délkou trvání 2-5 minut zaměřené na konkrétní vzdělávací potřebu) a další, se prosazuje také gamifikace (pojetí vyučování hravější formou ke zvýšení motivace a angažovanosti) a nudge learning neboli „pošťouchnutí k učení“ (Frk, 2020).

Přechod do online prostředí a digitalizace s sebou přináší zjednodušení práce. Jde o „revizi“ svých činností a nahrazení zbytečně zdlouhavých procesů jednodušším, a tím pádem rychlejším řešením. Jak popisuje Romny Romero (2020) díky automatizaci procesů se utvoří více prostoru pro rozvoj a odstraní se problém nedostatku času na vzdělávání.

1.2 Motivace k učení

Jak již bylo popsáno, učením měníme své chování tak, že si osvojujeme nové vědomosti, postoje či dovednosti a uplatníme je následně v praxi. Celý tento proces má však šanci se uskutečnit na základě emoce, která k tomu jedince přivede (Hroník, 2007). Armstrong (2007) ji pojmenovává motivem. Motivace je jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících chování člověka. Motiv je důvod, který ovlivní, zda něco uděláme. Sami si vytváříme faktory ovlivňující naše chování tím, že se k činu rozhodneme z vlastní vůle, je to pro nás zajímavé nebo důležité, a činnost jako taková nás uspokojuje. Na základě těchto vnitřních pohnutek funguje vnitřní motivace. Naopak vnější motivace vychází z uspokojení výsledkem činnosti (Urban, 2017). Vnitřní motivace je hlubší a má dlouhodobější účinek, protože vnitřní motivátory jsou naší součástí (Armstrong, 2007).

Armstrong považuje motivaci za jeden z nejdůležitějších faktorů efektivnosti učení. Pro motivaci k práci i k učení jsou podle Armstronga užitečné **Kognitivní teorie** (zaměřené na proces) předkládající praktická vodítka. Jednou z kognitivních teorií aplikovaných na učení je teorie očekávání. Ta prezentuje přesvědčení, že po činu následuje výsledek. Jsme například motivováni námi stanoveným cílem, kterého je možné pomocí učení dosáhnout. Pokud požadovaného cíle učením dosáhneme, naše motivace k učení stoupne, jelikož se nám učení osvědčilo. Teorie orientovaná na cíl (Armstrong, 2007 s odkazem na Lathama a Locka, 1979) vyjadřuje, že získáním zpětné vazby na plnění náročných, ale přijatelných a konkrétních cílů, se

zlepší motivace a výkon (v tomto případě učení a jeho výsledky). S cílem musí ovšem jednotlivec souhlasit. Sociální teorie učení zastává koncept sociálního prostředí, ve kterém jsou lidé k učení podněcováni v reálných situacích za přítomnosti praktiků. Ve skupině se formují vědomosti a učení je efektivní.

Mezi **teorie potřeb** řadíme nejznámější Maslowovu hierarchii (pyramidu potřeb). Uspokojením potřeb spodních vrstev se posunou potřeby člověka vždy do dalšího (vyššího) stupně – základem jsou fyziologické potřeby, o stupeň výše postupují p. zabezpečení, socializace, p. uznání, a pokud máme všechny tyto potřeby uspokojené, chybí nám už jen seberealizace (vrchol pyramidy). Aplikujeme-li tuto teorii na učení, v pyramidě podle Plamínka (2014) každou část provází potřeba prožívání příjemného pocitu (apetence), která je silnější než samotné fyziologické potřeby a zařazuje je do nejspodnějšího základu pyramidy potřeb. Chuť prožívat příjemné pocity nás vede k opakování toho, co nás k ní přivedlo, a eliminujeme postupy vyvolávající nepříjemné pocity. Testováním našeho chování a jeho dopadů se učíme ve všech stupních pyramidy. F. I. Herzberg rozdělil potřeby v hierarchii do dvou kategorií. První kategorie, hygienické faktory, jsou fyziologické potřeby a potřeba bezpečí, jejichž naplněním se vyhneme averzi (negativnímu pocitu). Druhou kategorií jsou motivační faktory (potřeba socializace, uznání a seberealizace), při jejichž uspokojování si vytváříme apetenci a učíme se opakovat postupy vedoucí k pozitivním výsledkům a příjemnému pocitu.

Teoriemi potřeb (zaměřené na obsah) jsou dále teorie ERG a McClellandova teorie získaných potřeb. Následující koncepty motivace souvisejí se **stylem řízení**. Podle Deiblové (v práci Šplíchalové, 2015) racionálně ekonomický typ člověka, který se zaměřuje na svůj ekonomický prospěch, lze motivovat podle McGregorovy teorie X (tresty a odměnami). Člověk, který se potřebuje socializovat a mít dobré vztahy na pracovišti, ocení nejvíce sociální učení. Sebeaktualizující typ sám usiluje o svůj rozvoj, je samostatný a potřebuje manažera jako podpůrce, což odpovídá McGregorově teorii Y. Podle Deiblové (v práci Šplíchalové, 2015) se motivační faktory tzv. komplexního člověka mění, a proto je třeba individuální přístup ze strany manažera. Ten by měl vnímat jeho chování v průběhu času. V tomto případě nelze využít univerzální teorie. Jak funguje motiv (potřeba) ke vzdělávání je blíže specifikováno v následující kapitole Vzdělávací potřeby.

1.2.1 Vzdělávací potřeby

Děti v předškolním věku jsou zvědavé, zajímají se, proč a jak věci fungují. Z potřeby poznat a pochopit svět roste jejich potřeba se učit v relevantních tématech. Stejně tak u dospělého tato potřeba učit se vyvstává, když jeho dosavadní vědomosti a dovednosti neumožňují zvládnout aktuální problém (Jarvis, 2004). Proto je učení se a vzdělávání samo o sobě lidskou potřebou v průběhu celého života. Každý se ovšem potřebuje obohacovat o informace v různých směrech a v různých situacích.

Vzdělávací potřeba vznikne subjektivně, když daná osoba pociťuje nedostatek vlastních vědomostí ke zvládnutí situace. Pokud je situace například začlenění se do určité společnosti, jedná se o subjektivní potřebu vnímanou jako **tlak** okolí. Druhým typem subjektivní potřeby vzdělávání je vnitřní **tah** – osoba se vzdělává pro vnitřní uspokojení a rozvoj. Můžeme je také rozlišit podle toho, zda si vzdělávací potřebu uvědomujeme a dokážeme ji pojmenovat na identifikované a neidentifikované. Podle zájmu o zapojení se do vzdělávání může být identifikovaná vzdělávací potřeba realizovaná nebo nerealizovaná (Šedřová a Novotný, 2006; Bartoňková, 2010).

Plamínek (2014) popisuje rozdílnost lidí v tom, jaký druh podnětu nás přitahuje. Uvádí čtyři základní podněty. Pokud se například zaměříme na efektivitu (jak věc udělat), nezabýváme se příliš užitečností (proč věc udělat). Druhými protipóly jsou stabilita (potřeba jistoty) a dynamika (preferenze změny). Zároveň se může aplikovat tato teorie na spolupráci lidí ve skupině. Pokud je skupina rozmanitá (jsou v ní zastoupeny všechny čtyři preference), má předpoklad na dlouhodobý úspěch.

Vzdělávací potřebu je nutné uspokojit ve správný čas – neustále využívat příležitostí k učení. Každý člověk k tomu potřebuje jiný druh podpory, přestože příležitosti k učení se objevují neustále. Podle Armstronga (2007) by se mělo upřednostnit samořízené vzdělávání (i při něm funguje určitá podpora či povzbuzení). V každodenním učení může manažer pomoci pracovníkům například otázkou, co se naučili během řešení konkrétního problému. Diskusí o správném postupu je může povzbudit ke vnímání učení jako běžné aktivity.

Armstrong doporučuje vytvořit oficiální dohodu (smlouvu o vzdělávání), ve které se stanoví cíle, potřeby a postup vzdělávání. Určí se i role vzdělávacího útvaru, manažera, pracovníka a případně mentora. Vzdělávání na základě této smlouvy se

uskutečňuje oficiálními vzdělávacími akcemi, koučováním, mentoringem a podobnými programy.

1.3 Přístup generací k učení

Přístup k práci i k učení v oboru se může lišit podle věku jedince. Teorie generací na základě průzkumů dává přehled, jakým hodnotám lidé narození v různých časových úsecích dávají přednost. Od preferencí hodnot se totiž mohou odvíjet i různé faktory motivace k práci i ke vzdělávání. To bude posouzeno v některých oblastech průzkumu praktické části. Rozlišují se čtyři generace v rámci ekonomicky aktivních obyvatel státu. V různých zdrojích se liší vymezení let, ve kterých se jednotlivé generace narodily. Zde se pracuje s rozlišením generací podle LMC (2020) a je vždy uváděn věk v roce 2020.

První je generace Baby Boomers (starší 55 let) narozená po válce, což na ni zanechává dopad nedostatku jídla i věcí za války. Byli naučeni vážit si toho, co mají, tudíž jsou materialističtí a také loajální, konzervativní a mají potřebu stability. To se odráží v nejnižší míře fluktuace. Lidé z generace X (neboli Husákovy děti ve věku 41-54) jsou pracovití a jejich prioritou je být zabezpečený a mít klidný život. V práci chtějí mít dobré vztahy, finanční ohodnocení a motivují je výsledky vlastní práce a uznání. Dnes jsou na vrcholu kariéry a zajímá je hlavně smysl práce, a nebojí se proto změny. Jejich oblíbenými zdroji informací jsou televize, knihy, časopisy, telefony, magnetáky. Generace Y (mileniálové, věk 30-40 let) očekává možnost kariérního posunu, zajímavou náplň práce, chtějí být nezávislí a touží po úspěchu a rozvoji. Generací Z označujeme lidi mladší 30 let. Jsou zvyklí využívat moderní technologie, rádi se učí pomocí YouTube, zajímají se o nové věci, myšlenky, koníčky a o zodpovědnost za životní i sociální prostředí. Smysluplnost je důležitější než finanční odměna (LMC a Forbes). Charakteristika jednotlivých generací nemusí přesně sedět na každého, který se v daném časovém rozmezí narodil. Průzkumy potvrdily podobnost lidí v některých rysech většiny jejich respondentů.

2 Empirický výzkum

Díky stáži ve firmě ŠKODA Auto a. s. v oblasti ŠKODA Akademie, oddělení Odborné kurzy a internacionalizace, mám možnost být nejen uživatelem nabídky vzdělávání společnosti, ale zároveň pomoci marketingovému týmu Střední odborné učiliště strojírenské, odštěpný závod (dále jen SOUs), přispět při organizaci odborných školení pro zaměstnance a být součástí týmů v projektech vedoucích ke zlepšení fungování oblasti ŠKODA Akademie. Právě díky zapojení se v projektu pro personální rozvoj jsem zvolila téma bakalářské práce Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a provedla výzkum s cílem zjistit, jak samotní pracovníci ŠKODA Akademie vnímají nabídku vzdělávání, zda se chtějí rozvíjet a vzdělávat a jít tak příkladem ostatním oblastem společnosti. V následujících kapitolách bude představena firma ŠA a její oblast ŠKODA Akademie, ve které se uskutečnil průzkum, dále podněty vedoucí k průzkumu, výsledky a hodnocení faktorů ovlivňujících vzdělávání a rozvoj pracovníků a návrhy řešení.

2.1 Představení firmy a cílového útvaru

Výzkum byl proveden ve ŠKODA Auto a. s., největším výrobcu aut v České republice, který je součástí německého koncernu Volkswagen Group. Největší výrobní závod i sídlo ŠKODA Auto a. s. se nachází v Mladé Boleslavi a další dva její české závody jsou v Kvasinách a ve Vrchlabí. Firma má kolem 32 900 zaměstnanců.

Podle struktury se ŠA dělí do sedmi hlavních oblastí. Těmi je Předseda představenstva, Finance a IT, Prodej a marketing, Výroba a logistika, Technický vývoj, Řízení lidských zdrojů a Nákup. Řízení lidských zdrojů se dále dělí na Plánování lidských zdrojů, Komplexní péče o MGMT, Employer Branding, Operativní HR péče, digitalizace, HR 4.0, ŠKODA Akademie, Zdravotní služby a ergonomie, Bezpečnost společnosti ŠKODA AUTO a Vnější vztahy.

Oblast vzdělávání neboli ŠKODA Akademie spadající pod Řízení lidských zdrojů je zodpovědná za personální rozvoj a vzdělávání, rozvoj odborných i nadodborných kompetencí zaměstnanců firmy. Zaměstnanci ŠKODA Akademie se tedy podílejí na tvorbě personálně-rozvojových konceptů. Vzdělávací akce v nabídce ŠKODA Akademie jsou realizovány interními a externími zdroji. Součástí ŠKODA Akademie

je i SOUs, které zajišťuje vzdělávání středoškolských učňů v technických a elektrotechnických oborech a v logistice.

2.2 Metodika a záměr empirického výzkumu

Jak již bylo zmíněno, motivace je jedním z klíčových faktorů vedoucích člověka k učení se. Proto cílem bylo zjistit, jaký postoj pracovníci ŠKODA Akademie zaujímají k učení se, vzdělávání a celkovému osobnímu rozvoji a zda jsou spokojeni s nabídkou vzdělávání, aby bylo možné upravit tuto nabídku podle jejich potřeb, zjistit případné překážky v personálním rozvoji a odstranit je. Tyto informace byly zjištěny prostřednictvím dotazníku.

Dotazník obsahoval 16 otázek a byl rozeslán pracovníkům ŠKODA Akademie. Ze 186 pracovníků jich během čtrnácti dnů odpovědělo 80. Dotazník byl rozdělen do čtyř tematických částí: Obecné informace, Motivace k rozvoji, Nabídka rozvoje a Sdílení zkušeností v oblasti Škoda Akademie.

Ve většině otázek byly předdefinované odpovědi pro snazší porozumění otázce. Pokud se respondent s žádnou z předdefinovaných odpovědí neztotožnil, mohl vždy vepsat vlastní odpověď do samostatného pole. Tímto způsobem měl dotazník respondentům pomoci vyjádřit jejich názor, odpovídat otevřeně a sdělit své individuální potřeby.

Pro zajímavost a ověření teorie generací v praxi byly některé zodpovězené otázky následně analyzovány podle věku respondentů. Jejich odpovědi byly rozřazeny do čtyř skupin označených názvy generací respondentů (viz 1.3 Přístup generací k učení)

2.3 Aktuální stav motivace zaměstnanců ŠKODA Akademie k rozvoji

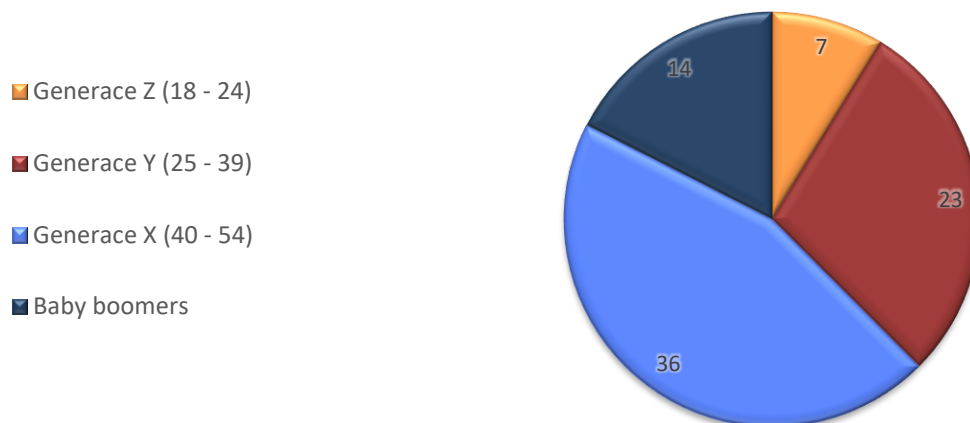
V následujících podkapitolách jsou analyzovány výsledky dotazníku – faktory ovlivňující aktuální stav motivace zaměstnanců ŠKODA Akademie ke vzdělávání a k seberozvoji. Podkapitoly jsou určeny tematickými okruhy otázek dotazníku.

2.3.1 Obecné informace

Otázky 4.1: Věk; 4.2: Na jaké pozici se aktuálně nacházíte?

Pro lepší přehled, jaké skupiny lidí odpovídaly na dotazník, slouží první dvě otázky (při dotazování respondentů byly až na konci dotazníku).

Obr. 1 Zastoupení generací



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Obr. 2 Na jaké pozici se aktuálně nacházíte?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

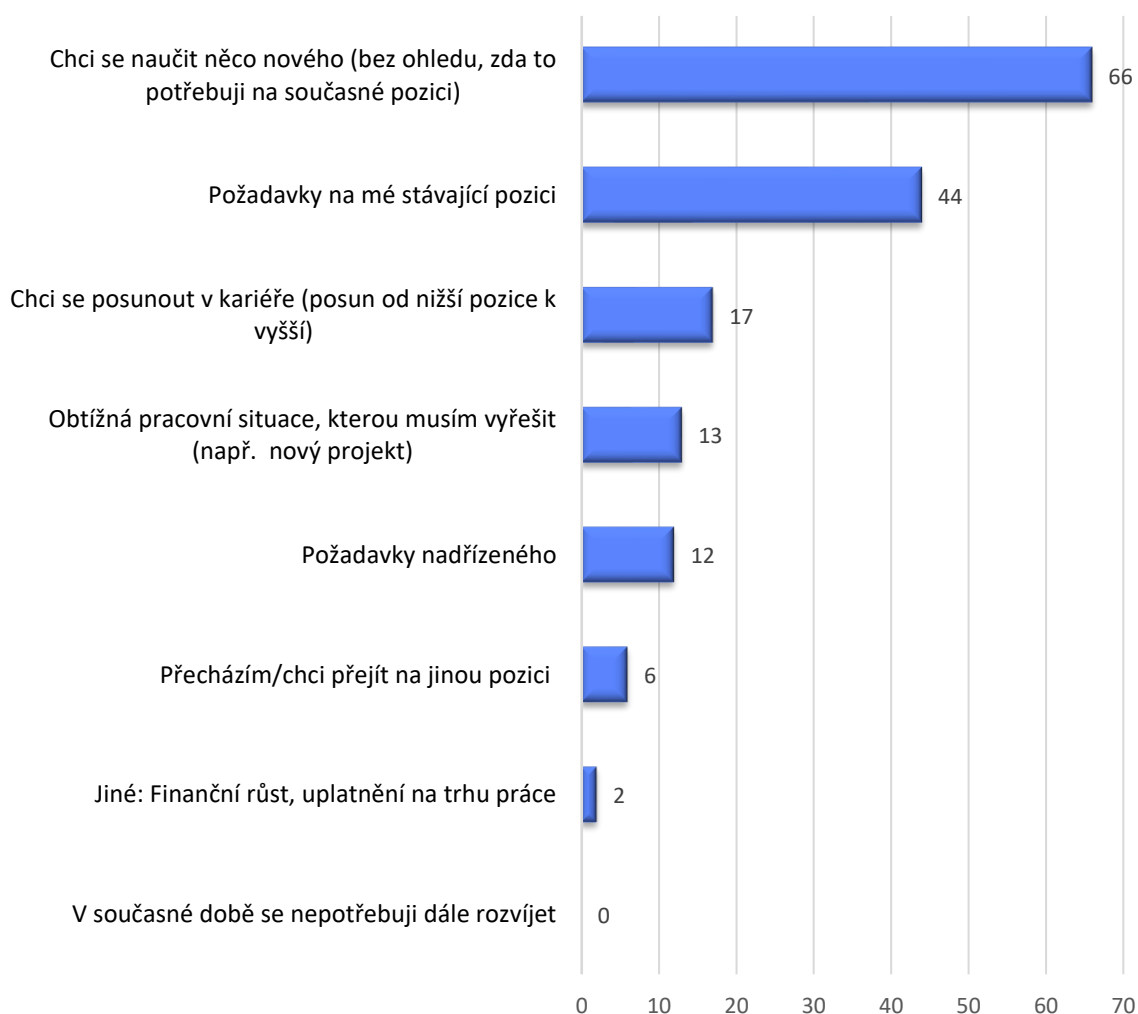
Největší zastoupení mají respondenti ve věku 40–50 let a pozice specialista, lektor nebo odborný koordinátor. 39 % respondentů pracují jako učitelé na Středním odborném učilišti strojírenském, o. z., (31 % učitelé teoretických předmětů a 8 % učitelé odborného výcviku).

2.3.2 Motivace k rozvoji

Otázka 1.1: Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji? (možnost více odpovědí)

První otázka „Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji (vyhledávání informací/učení se/vzdělávání se)?“ měla předdefinované odpovědi, které díky své formulaci podporovaly upřímnost odpovídajících. Bylo možné zvolit více odpovědí. Pokud respondent zvolil pouze např. „Požadavky nadřízeného“ nebo „Požadavky na stávající pozici“, znamená to, že ke vzdělávání ho nutí situace (vzdělávací potřeby objektivní a subjektivní „tlakové“), nikoli jeho vlastní vůle (subjektivní „tahové“ vzdělávací potřeby). Kdo ale odpověděl „Chci se naučit něco nového (bez ohledu, zda to potřebuji na současnou pozici)“, vyjádřil tím své vlastní přesvědčení o potřebě seberozvoje.

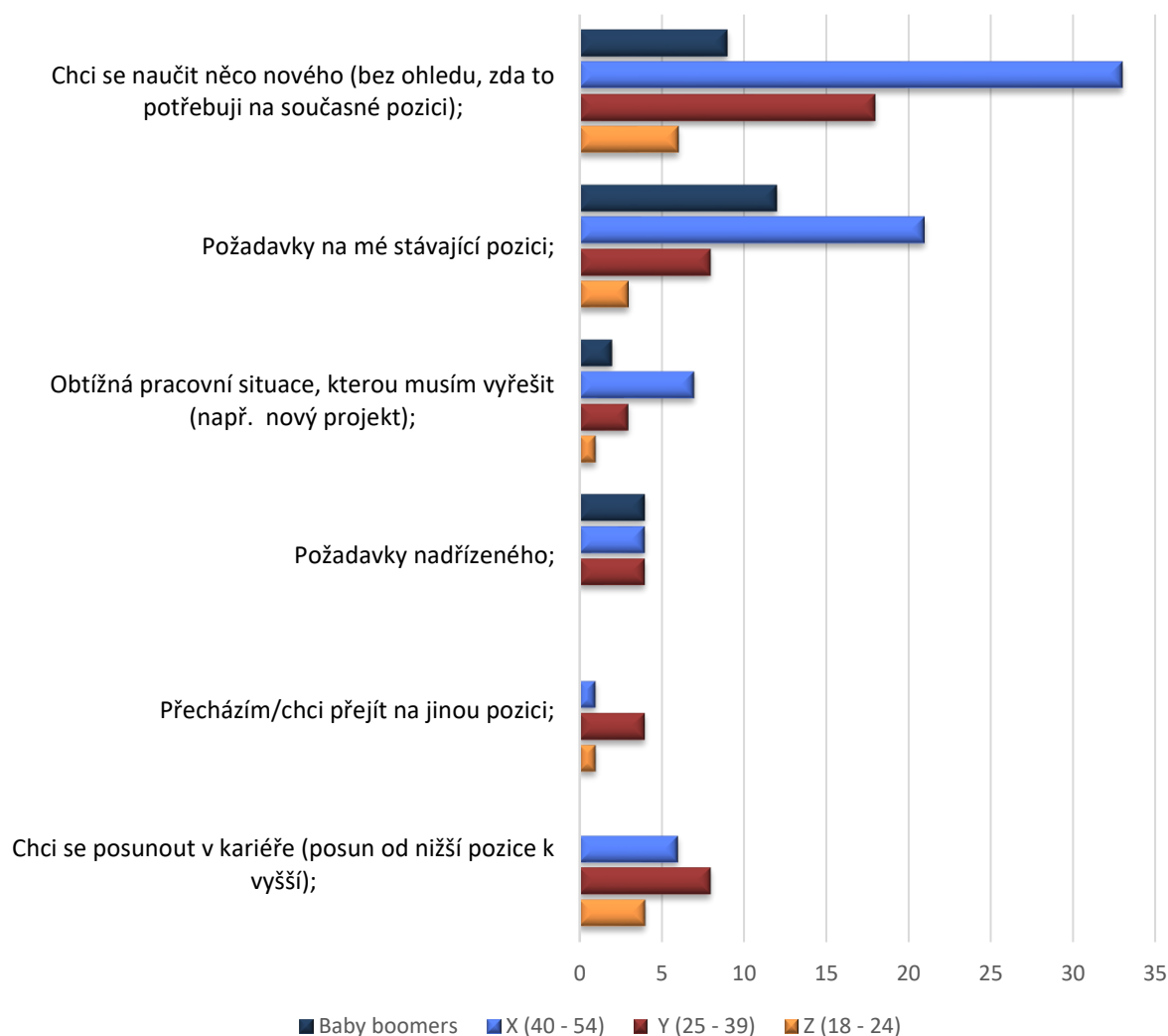
Obr. 3 Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Podle odpovědí lze tvrdit, že tato skupina lidí se vzdělávat chce (projevily se tahové vzdělávací potřeby) a nedostatek motivace ke vzdělávání není problémem. Kromě motivace k seberozvoji z vlastní vůle (82,5 %) se ukázaly i faktory vnější motivace (stimuly), a to podněty ze strany nadřízeného nebo možnost docílení vyšší finanční odměny.

Obr. 4 Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji? – rozbor podle generací



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

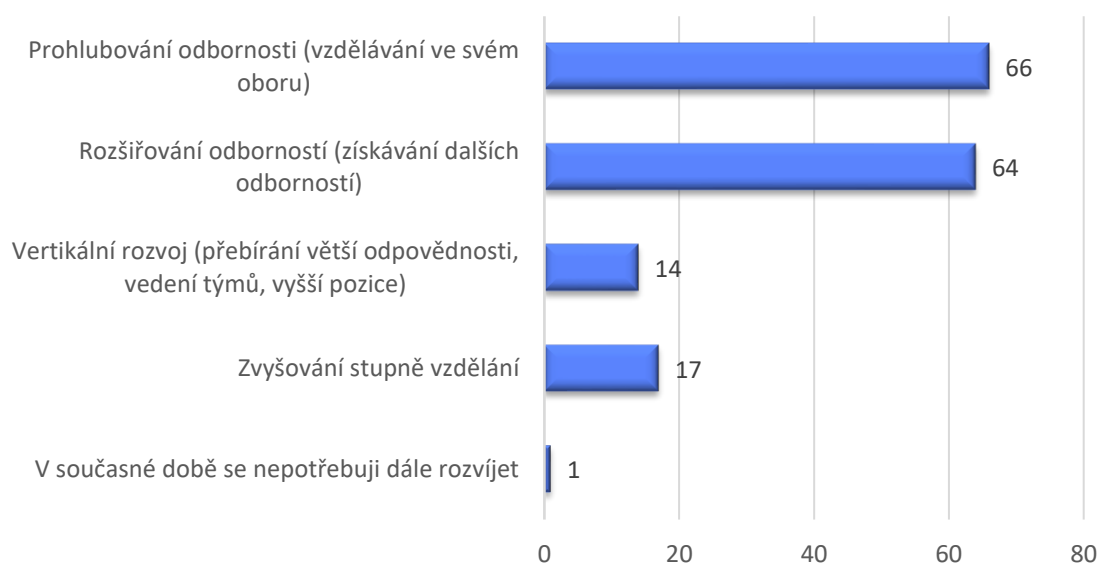
Rozborem té samé otázky 1.1 podle generací se potvrdilo, že generace Baby Boomers (55+) se nepotřebuje dále posouvat v kariéře a ani nechce přecházet na jinou pozici. Chtějí se vzdělávat v rámci své stávající pozice, držet tempo s pokrokem doby a udržet si tak i stávající pozici, což souvisí s potřebou jistoty této generace. Ostatní generace (Z, X i Y) pracují mj. na svém kariérním vzestupu.

Oproti starším skupinám generace Z nevnímá jako motivaci požadavky nadřízeného, anebo tyto požadavky nejsou na nejmladší generaci kladeny.

Otázka 1.2: Jakým směrem se chcete dále rozvíjet? (možnost více odpovědí)

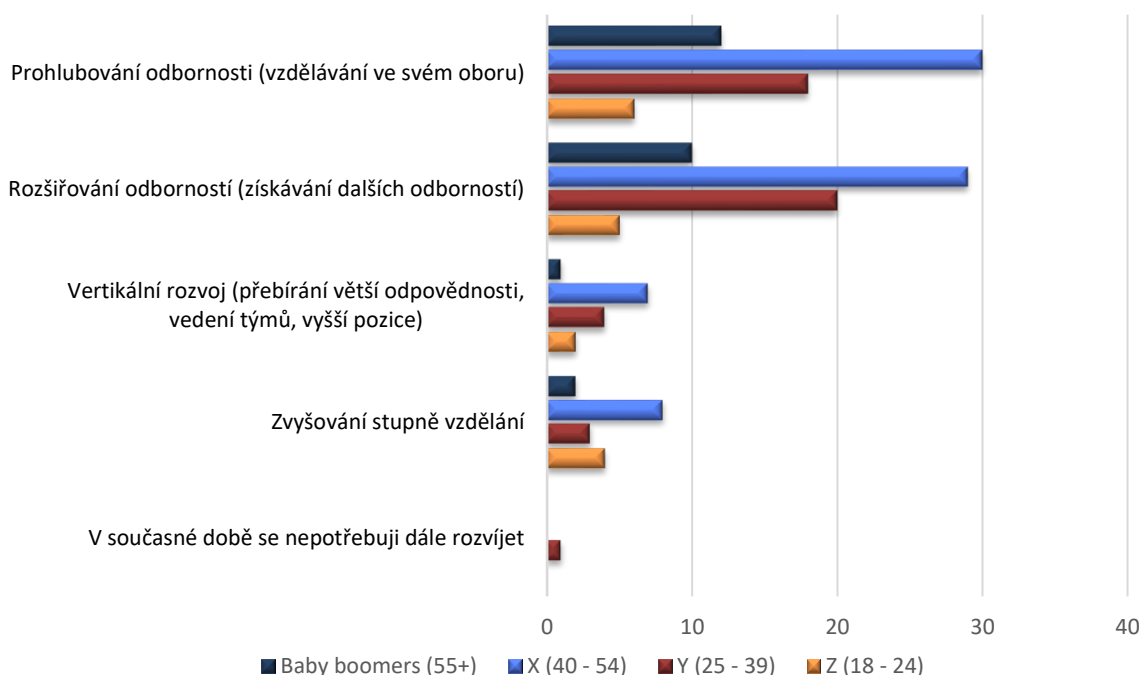
Podle odpovědí na otázku „Jakým směrem se chcete dále rozvíjet?“ se 82,5 % respondentů chce zaměřit na prohlubování odbornosti a 80 % na rozšiřování odborných znalostí (rozvoj v horizontální úrovni kariéry). Jak již bylo zmíněno u otázky 1.1, je zde i skupina, která má za cíl vertikální postup v kariéře (17 %) a díky tomu mají zájem o vzdělávání se v tématech vedení lidí a přebírání větší odpovědnosti.

Obr. 5 Jakým směrem se chcete dále rozvíjet?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Obr. 6 Jakým směrem se chcete dále rozvíjet? – rozbor podle generací



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

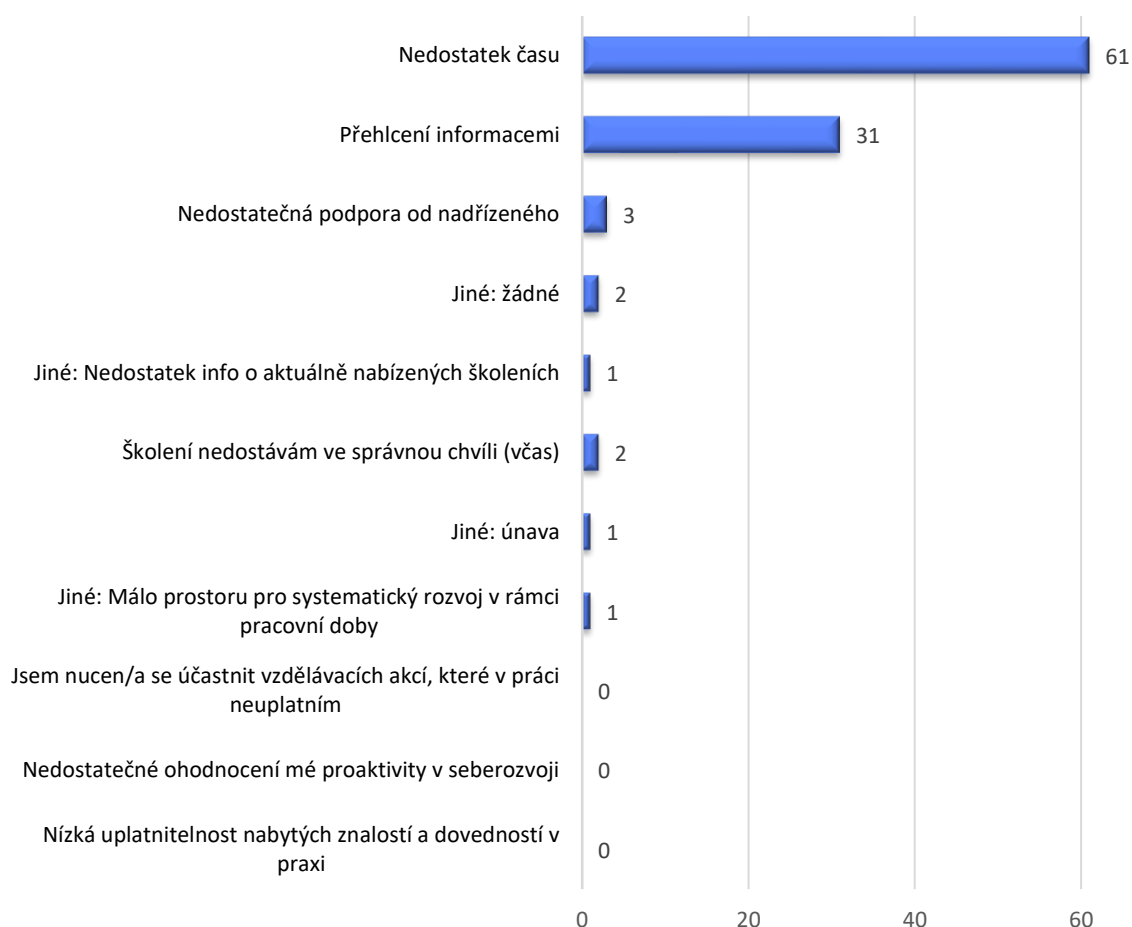
Propojením s otázkou na věk se ukázalo, že ve všech generacích (generace Z, X, Y i Baby Boomers) jsou lidé, kteří by si rádi zvýšili stupeň vzdělání (nejen generace studentů Z a Y, jak by se předpokládalo).

Otázka 1.3: Co považujete za největší překážky v personálním rozvoji? (možnost více odpovědí)

Na otázku „Co považujete za největší překážky v personálním rozvoji?“ mohli respondenti opět zvolit více odpovědí i připsat vlastní (čehož nebylo využito). Nikdo z nich nezvolil jako překážku „Nedostatečné ohodnocení mé proaktivity v seberozvoji“, „Jsem nucen(a) se účastnit vzdělávacích akcí, které v práci neuplatním“, nebo „Nízká uplatnitelnost nabytých znalostí a dovedností v praxi“. Pouze 3x byla zvolena možnost „Nedostatečná podpora od nadřízeného“.

V okénku „Jiné“ byly u otázky 1.3 komentáře o únavě v případě odpoledních vzdělávacích akcí a nedostatek informací o aktuálně nabízených školeních. Pouze dvěma respondentům nic nebrání v osobním rozvoji.

Obr. 7 Co považujete za největší překážky v personálním rozvoji?



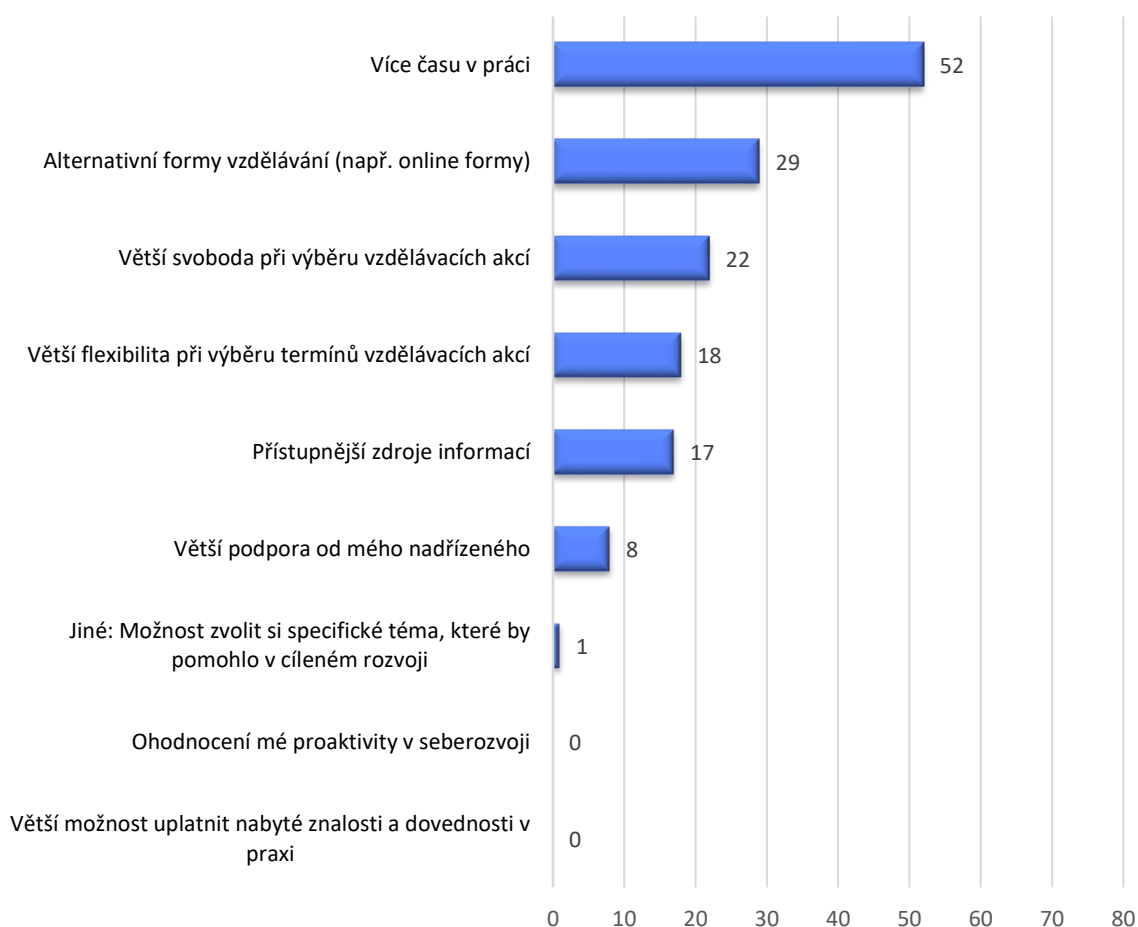
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Lze tedy tvrdit, že zaměstnanci vidí smysl v nabízených vzdělávacích akcích a nepocítují tlak okolí, který by jejich přístup ke vzdělávání negativně ovlivnil. Naopak podpora od nadřízeného je žádaná a podle výsledků ji většina respondentů má. Naráží se tu na jiný problém, kterým je potřebný čas na vzdělávání a systém nabídky vzdělávání. Důkazem je 76 % odpovídajících, kteří na sebevzdělávání nemají vymezený čas, a k tomu 38,7 % má pocit, že jsou přehlceni informacemi.

Otázka 1.4: Co by Vám nejvíce usnadnilo Váš rozvoj a vzdělávání? (možnost více odpovědí)

„Co by Vám nejvíce usnadnilo Váš rozvoj a vzdělávání?“ navazuje na předešlou otázku 1.3 tím, že navrhuje řešení k odstranění překážek.

Obr. 8 Co by Vám nejvíce usnadnilo Váš rozvoj/vzdělávání?



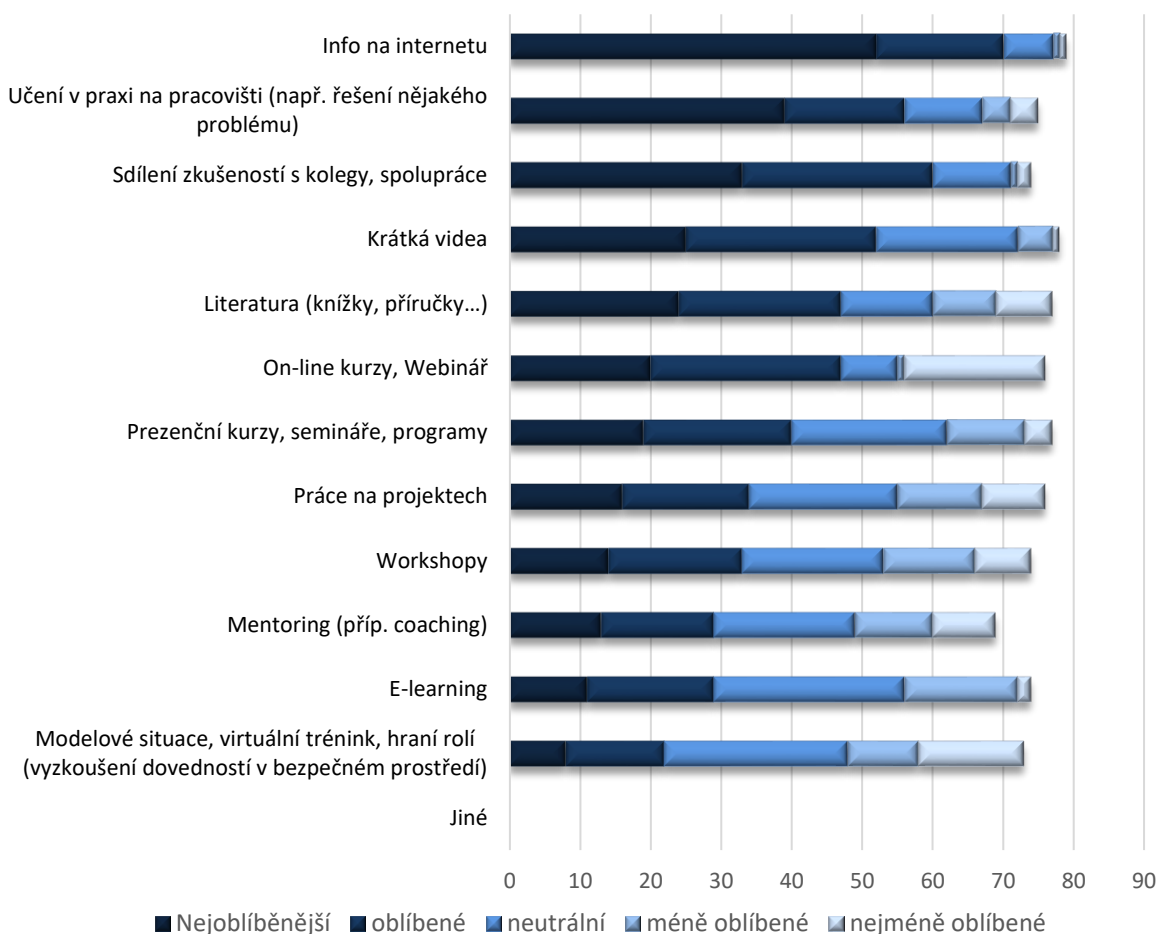
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Respondenti potvrzují neuspořádání času potřebného pro rozvoj (65 %) a dávají náměty, které by ho usnadnily. Z předdefinovaných odpovědí byly respondenty vybrány všechny možnosti zlepšující organizaci vzdělávacích akcí, jako třeba alternativní formy a větší flexibilita (svoboda při výběru témat i termínu akce). Jeden pracovník zde vlastními slovy odpověděl, že potřebuje „Možnost zvolit si specifické téma, které by pomohlo v cíleném rozvoji“. Tento návrh se projevuje i v dalších otázkách. Větší podporu od svého nadřízeného by potřebovalo 8 respondentů.

Otázka 1.5: Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se? (hodnocení každé položky)

Další otázkou (Obr. 9) byla zaznamenána oblíbenost jednotlivých zdrojů informací a možností k učení, které jsou ve ŠA dostupné. Ve všech generacích se prosadilo vyhledávání informací na internetu jako nejoblíbenější. Druhou příčku obsadilo učení v praxi při řešení problému a sdílení zkušeností s kolegy, tedy informální a skryté učení. Velmi populárním zdrojem informací jsou i krátká videa.

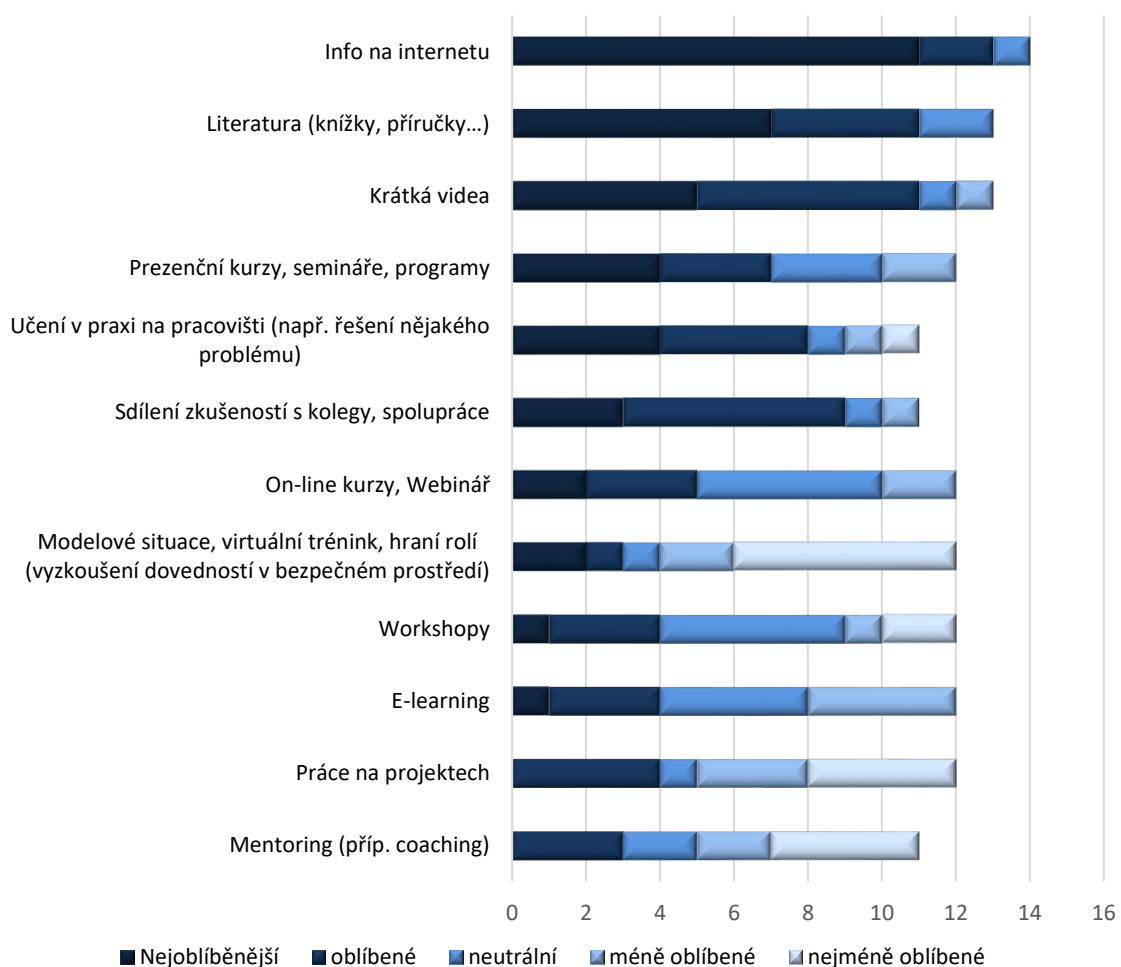
Obr. 9 Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Z těchto preferencí vyplývá, že pro zaměstnance jsou nejefektivnější všechny rychlé, časově flexibilní a stručné informační zdroje. Také vnímají užitečným stále probíhající učení během řešení pracovních záležitostí, prací na projektech, řešení problémů, a hlavně spoluprací s kolegy, kdy přirozeně sdílí své znalosti – informální „skryté učení“ a učení ve skupině nebo v týmu (sociální učení).

Obr. 10 Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se? – generace Baby Boomers



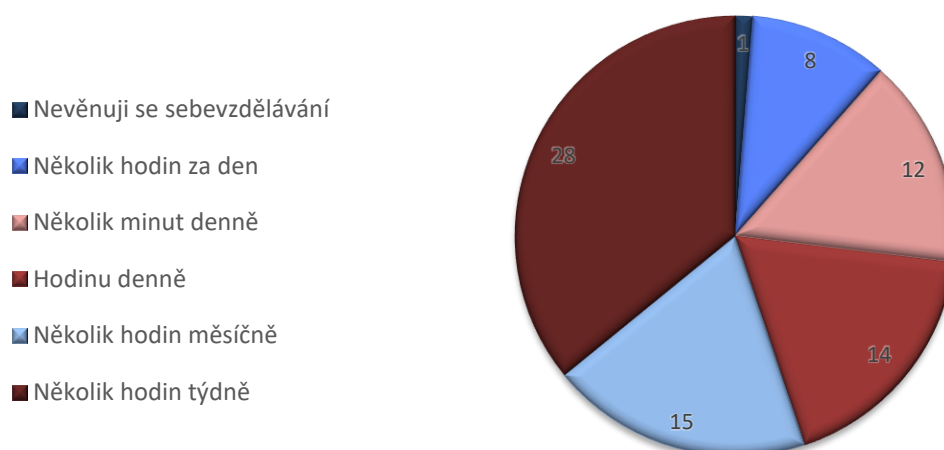
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Pouze generace Baby Boomers preferuje tištěné zdroje (literaturu, příručky) jako druhou nejoblíbenější možnost (viz Obr. 10). U ostatních generací obsadila tištěná literatura 4. místo (gen. X), 7. místo (gen Y) a poslední místo (gen Z). I přes tuto konzervativní preferenci tištěné literatury v případě Baby Boomers vítězí informace na internetu. Krátká videa mají i zde vysokou oblibu.

Otázka 1.6: Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání pro Váš obor? (jedna možnost)

Porovnáním výsledků z otázek 1.6 a 1.7 zjišťujeme, že respondenti věnují více času vzdělávání se v tématech svého oboru než nad jeho rámec. Učení se ve svém oboru věnuje 36 % respondentů několik hodin týdně a 18 % hodinu denně. Mohlo se stát, že v odpovědích bylo bráno v potaz i informální učení.

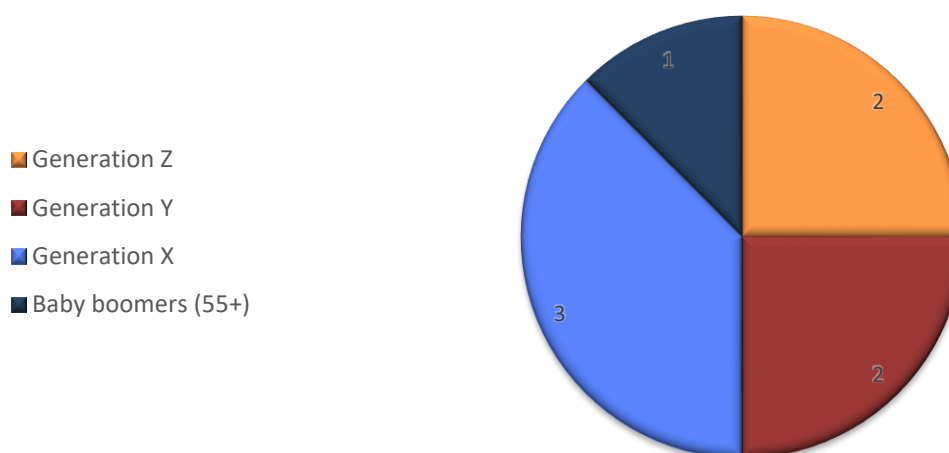
Obr. 11 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání pro Váš obor?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Pozitivní zprávou je, že učení, kterému věnují čas, vnímají jako sebevzdělávání. Převážná většina se vzdělává jednu nebo více hodin denně.

Obr. 12 Otázka 1.6 - rozbor jedné odpovědi podle generací



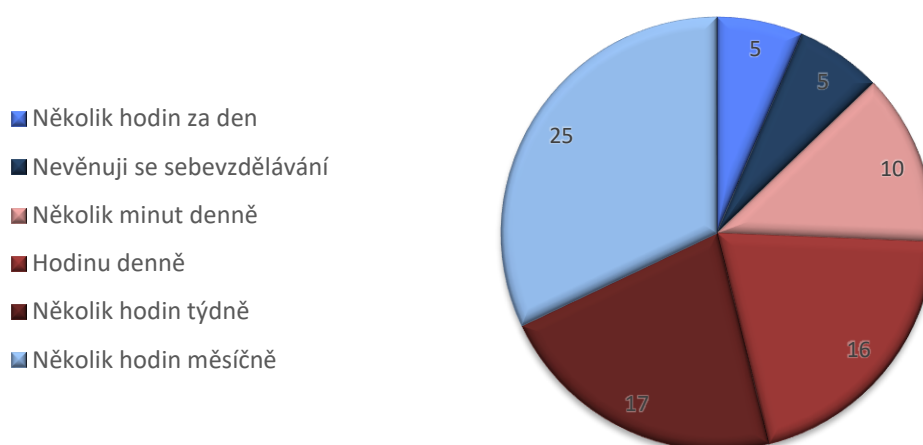
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Několik hodin za den se učí 8 lidí (10 %). Je zde zastoupení lidí všech generací učících se denně několik hodin, a ne pouze mladších studentů vysokých škol, kteří při studiu pracují ve ŠKODA Akademii.

Otázka 1.7: Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání nad rámec Vašeho oboru? (jedna možnost)

Výsledky této otázky sloužily k porovnání času věnovanému sebevzdělávání v rámci a nad rámec jejich oboru. Nad rámec svého oboru zvolili častěji variantu „několik hodin měsíčně“ místo „několik hodin týdně“. O 4 respondenty více se nevěnuje vzdělávání v jiném oboru vůbec.

Obr. 13 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání nad rámec Vašeho oboru?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Poslední dvě otázky ukazují, že respondenti věnují jednu nebo více hodin svému vzdělávání, ať už jej pojmulí v jakékoli formě, avšak převážně v tématech své odbornosti.

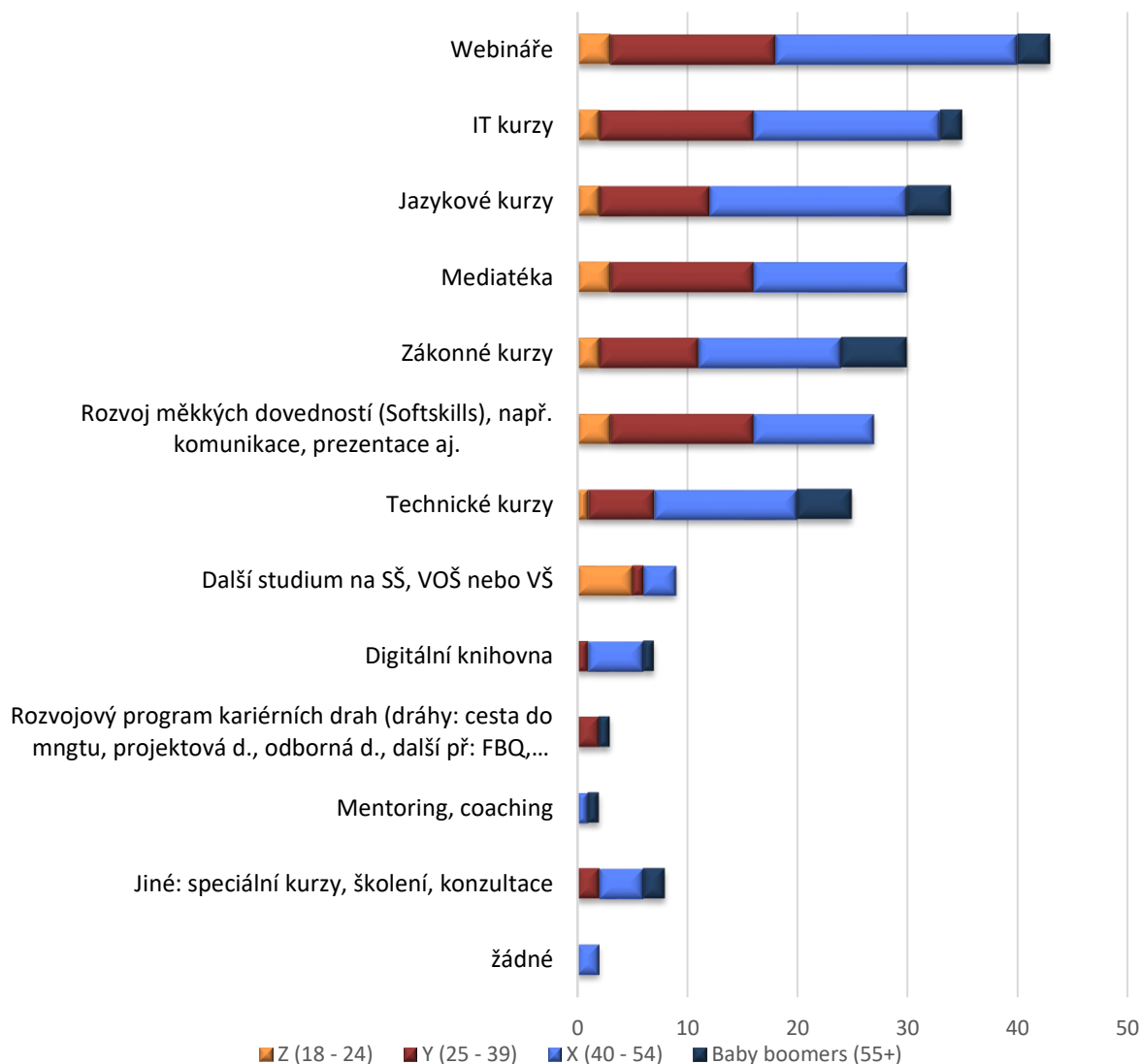
2.3.3 Nabídka rozvoje

Druhý tematický okruh dotazníku obsahoval 4 otázky týkající se nabídky vzdělávání a rozvoje, kterou pro zaměstnance organizuje ŠKODA Akademie. Cílem bylo zjistit, které produkty z této nabídky pracovníci ŠKODA Akademie již využívají, plánují využít, zda mají přehled o nabídce a zda je pro ně dostatečná.

Otázka 2.1: Které možnosti vzdělávání nabízené oblastí ŠKODA Akademie jste v posledních 12 měsících využil/a? (možnost více odpovědí)

V této první otázce druhé části dotazníku je vidět přehled jednotlivých akcí a produktů, které respondenti využili v posledním roce. Nejoblíbenější jsou webináře na různá témata, IT a jazykové kurzy. Mediatéku, kde jsou uložena vzdělávací videa a webináře pro zhlédnutí kdykoli podle potřeby, nevyužívá nikdo z generace Baby Boomers. Jak lze vidět v otázce 2.2, Baby Boomers ani v budoucnosti neplánují využívat Mediatéku.

Obr. 14 Které možnosti vzdělávání nabízené oblastí ŠKODA Akademie jste v posledních 12 měsících využil/a?

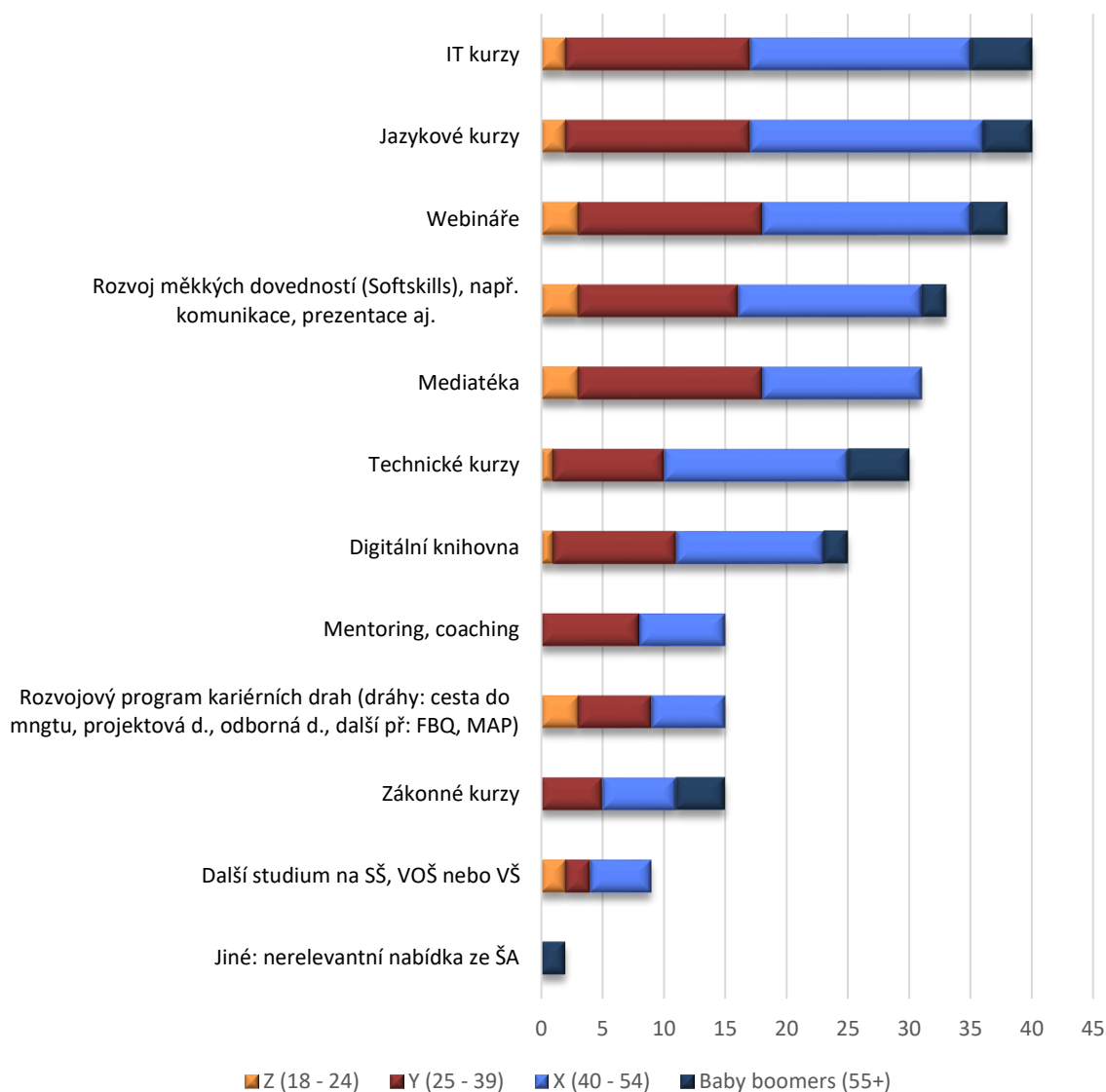


Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Otázka 2.2: Které možnosti vzdělávání nabízené firmou ŠKODA Akademie chcete v budoucnosti využít? (možnost více odpovědí)

Z porovnání otázek 2.1 a 2.2 vyplývá, že respondenti chtějí nadále využívat hlavně IT a jazykové kurzy. Opět se ukazuje, že online forma vzdělávání jim vyhovuje (webináře na různá témata jsou na třetí příčce). Respondenti se plánují více věnovat rozvoji svých měkkých dovedností než doposud.

Obr. 15 Které možnosti vzdělávání nabízené firmou ŠA/SE chcete v budoucnosti využít?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Otázka 2.3: Co podle Vás v nabídce ŠKODA Akademie schází? (Volná odpověď)

Volně vepsané odpovědi všech respondentů byly seskupeny podle stejného nebo velmi podobného významu. Níže je seznam takto zpracovaných odpovědí.

Polovina respondentů (40 z 80) by na nabídce vzdělávání pro zaměstnance nic neměnila anebo je nenapadlo, co by se mělo vylepšit (27x „nevím“, 13x „nic neschází“).

Na potřebě lepšího uspořádání nabídky vzdělávání se shodlo 6 lidí, přestože otázka byla zaměřena spíše na obsah vzdělávací nabídky než na její formu. Ostatní názory byly zastoupeny po jedné nebo dvou odpovědích.

Tab. 1 Co podle Vás v nabídce ŠKODA Akademie schází?

Vyjádření	Počet
nevím	27
nic neschází	13
Přehled nabídky rozvoje a navázání na potřeby zaměstnanců	6
Speciální kurzy: pedagogické kurzy, programování, grafika, komunikace, spolupráce v týmu, prevence proti vyhoření, mentální trénink, zvládání stresu, podniková kultura, normy, směrnice, manipulativní chování (jak rozpoznat manipulátora na pracovišti), techniky, kurzy v zahraničí (jazykové, didaktické)	17
Dostatek volných termínů	2
Informace o probíhajících projektech a činnostech ŠKODA Akademie	1
Definice expertních pozic a související rozvoj	1
Koučink, mentoring	1
Komunity, diskusní fóra (společné téma zájmu)	1
Moderní technologie	1
Využití potenciálu odborníků	1
Více rozvojových cest	1
Praxe	1
Rozvoj stážistů (mimo Student Talent Pool)	1
Semináře MŠMT	1
Alternativní formy rozvoje: mentoring, stínování, zpětná vazba, reflexe práce, poradenství, koučink specialistů	1
	1
Online kurzy MOOC - massive open online course	1

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

V seznamu se vyskytují návrhy produktů, které již v nabídce vzdělávání jsou, např. coaching, mentoring, speciální kurs prevence proti vyhoření, zvládání stresu. Znamená to, že respondenti dobře neznají nabídku ŠKODA Akademie, přestože jsou její součástí. Mezi ně však mohou patřit například i zaměstnanci ze SOUs a další zaměstnanci ŠKODA Akademie, kteří se na nabídce vzdělávání nepodílejí. I pro ně by však měla být nabídka srozumitelná. Jasný přehled všech vzdělávacích akcí a produktů není jednoduše přístupný. Další poznámky a nápady je vhodné individuálně diskutovat se zaměstnanci.

Otázka 2.4: V jakých oblastech byste se chtěl/a dále rozvíjet? (volná odpověď)

V tabulce níže jsou jednotlivé odpovědi rozřazeny do tematických skupin (první sloupec). Druhý sloupec obsahuje konkrétní zaměření a třetí sloupec počty odpovědí.

Tab. 2 V jakých oblastech byste se chtěl/a dále rozvíjet?

Oblast	Konkrétní téma	Počet
IT rozvoj	odborný IT, iPad ilustrace, grafika, programování, AV tvorba, Průmysl 4.0, AI	24
Cizí jazyky		18
Soft Skills	komunikace, prezentace, facilitace, asertivita, vedení lidí, manipulace, rozvoj osobnosti, mentální trénink, coaching	12
Technické obory	robotika, plc pohony, 3D tisk, mechatronika, technologie, metelurgie, sensorika, parametrické rýsování	9
Projektové řízení		5
Psychologie		5
Metodika odborného vyučování	metody vyučování	5
Marketing		3
Pedagogika		3
Personální oblast		3
Právo		2
Lektorská činnost		1
Ekologie		1
Ochrana zdraví	psychické i fyzické	1
Interkultura		1
Sport		1

Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Odpovědi na tuto otázku mohou pomoci doplnit nabídku vzdělávání přímo podle potřeb. Jsou to obory, ve kterých by se zaměstnanci chtěli rozvíjet a vzdělávat, a mnoho z nich je již v nabídce pokryto. Opět je největší zájem o IT a jazykové kurzy a rozvoj měkkých dovedností. Tato i další témata (technika, metodika a pedagogika) jsou zároveň těmi, ve kterých mohou zaměstnanci ŠKODA Akademie své kolegy vzdělávat, viz otázka 3.1 a 3.2.

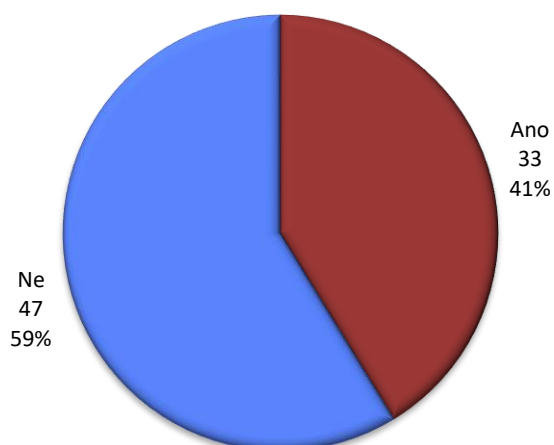
2.3.4 Spolupráce v oblasti ŠKODA Akademie

Poslední okruh otázek měl pomoci zjistit, zda jsou mezi respondenty lidé ochotní sdílet své zkušenosti s ostatními, a tím i přispívat k efektivní spolupráci.

Otázka 3.1: Máte zkušenosti/vědomosti, které byste rád/a nabídli/a kolegům ve ŠKODA Akademii? (Ano/Ne)

41 % respondentů by bylo ochotno předávat své znalosti kolegům ve ŠKODA Akademii.

Obr. 16 Máte zkušenosti/vědomosti, které byste rád/a nabídli/a kolegům ve ŠKODA Akademii?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Otázka 3.2: Pokud ano: Co konkrétně byste nabídli/a? (Volná odpověď)

Tabulka s odpověďmi obsahuje témata, ve kterých by byli zaměstnanci ŠKODA Akademie ochotni a schopni učit své kolegy.

Tab. 3 Pokud ano: Co konkrétně byste nabídli(a)?

Oblast	Konkrétní téma	Počet
IT	Tvorba audiovizuálního obsahu, IT pro výuku, 3D programování a modelování, VR, animace,	4
Pedagogika		4
Technika	Mechatronika, fluidní systémy, technické konzultace, elektronika, elektrotechnika, nožičství	4
Komunikace	Modelové situace, spolupráce	3
Osobní rozvoj	facilitace, krizová intervence, práce se sebereflexí a zpětnou vazbou, osobní rozvoj, sladování osobního a profesního života, práce se sendvičovou generací, kariérní a rozvojové plány, sebevedení, komunikace	5
Marketing		2
Metodologie		2
Inovace		1
Coaching		1
Zaškolování nových pracovníků		1

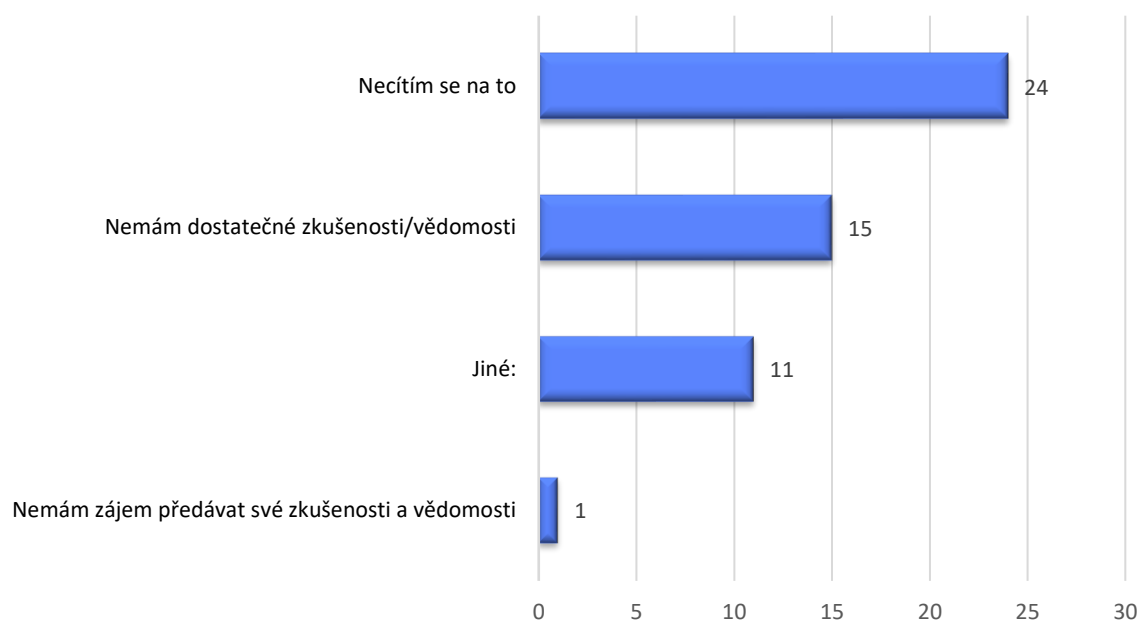
Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

Tato témata se shodují s těmi, ve kterých se zaměstnanci ŠKODA Akademie chtějí vzdělávat. Znamená to, že poptávka po vzdělávání se střetává s nabídkou z interních zdrojů. Pokrývají se poptávaná témata IT, osobní rozvoj (komunikace, spolupráce, psychologie, zpětná vazba), technická témata, pedagogika, marketing, metodika.

Otázka 3.3: Pokud ne: Z jakého důvodu?

Ti, kteří by nesdíleli své zkušenosti a know-how s kolegy, se na to necítí, a to často také z důvodu, že mají pocit nedostatku vědomostí k předání. Mezi „Jinými“ důvody byl uveden nedostatek času anebo druh vědomostí, které by pro kolegy nebyly relevantní.

Obr. 17 Pokud ne: Z jakého důvodu?



Zdroj: vlastní zpracování dle získaných dat

3 Shrnutí a návrh řešení

V dnešní rychle se měnící době je nezbytná schopnost rychle reagovat a ta se posiluje právě vzděláváním a rozvojem (novými informacemi, myšlením a změnou jednání). S cílem zjištění přístupu zaměstnanců k vlastnímu rozvoji, ochoty spolupráce a sdílení svých znalostí s ostatními kolegy ve ŠKODA Akademii a spokojenosti zaměstnanců se systémem vzdělávání se odhalilo pomocí výše analyzovaného dotazníku množství detailnějších informací. Ty mohou sloužit při optimalizaci stavu v organizaci (zaměření se na cílové skupiny, propojení poptávaných a nabízených témat, zavedení nové formy vzdělávací akce, konkrétní požadavky na vzdělávání atd.). V dalších kapitolách jsou popsána čtyři hlavní zjištění, jejich důvody a možná řešení.

3.1 Motivace ke vzdělávání

Respondenti rozeznávají své vzdělávací potřeby, které v dotazníku sdělili i s nápady na zdokonalení systému vzdělávání. Podle jejich vyjádření (viz 2.3.2 Motivace k rozvoji) si uvědomují důležitost osobního rozvoje a mají motivaci (vnitřní i vnější). Nejčastěji je zájem o prohlubování a rozšiřování odborností (rozvoj horizontální dráhy kariéry).

Kromě internetu jako nejoblíbenějšího informačního zdroje díky jeho rychlosti a efektivitě upřednostňují sdílení znalostí s kolegy a učení se při práci. Je to důkaz, že ve ŠKODA Akademii funguje kromě neformálního učení i každodenní informální učení neboli „skryté učení se“. K němu dochází mj. při spolupráci ve skupinách sdílením zkušeností a pozorováním zkušenějších kolegů.

Oblíbenost tohoto učení v sociálním prostředí je potenciálem ke sdílení know-how mezi kolegy a ke vzniku učících se týmů, které jsou základní jednotkou učící se organizace (viz 1.1.1 Učící se organizace). Zaměstnanci ŠKODA Akademie mají zájem se učit a rozvíjet v tématech IT, měkké dovednosti, technika, metodika a pedagogika, marketing, coaching, a zároveň jsou zde lidé ochotní v těchto tématech sdílet své vědomosti s ostatními kolegy. Je tak možné vytvořit učící se týmy nebo vzdělávací akce z interních zdrojů v okruhu lidí, kteří se v mnoha případech již znají. Lépe by se propojila různá oddělení mezi sebou a vytvořila by se vyšší synergie při spolupráci. Učení v takové skupině kolegů může být interaktivnější díky otevřené

komunikaci a společným zájmům. Pro tento účel je nutné vymezit pravidla ve sdílení předávaných informací, aby nedošlo k jejich zneužití.

3.2 Čas potřebný ke vzdělávání

Především z výsledků otázek 1.3, 1.4 a 1.5 je největší překážkou ke vzdělávání nedostatek času. Pracovníci mají pocit, že jsou přehlceni informacemi a v pracovní době není příliš prostoru ke vzdělávání. Avšak právě vzděláváním (získáním užitečných informací) lze zefektivnit práci, zejména pokud se jedná o práci na počítači (viz 1.1.3 Trendy ve vzdělávání). Vždy je prospěšné udělat „revizi“ svých činností a zhodnotit, zda lze některé pracovní úkony dělat jiným způsobem, který by ušetřil čas.

Přesto je možné, že v pracovní době se čas vždy nenaskytne, a proto závisí na individuální volbě každého z nás, zda se věnujeme učení i ve volném čase. Vzdělávání nás obohacuje, připravuje na náročné situace, a proto bychom se o něj měli sami zajímat (viz 1.1.1 Učící se organizace). Z dotazníku však vyplývá, že zaměstnanci věnují svůj čas vzdělávání se ve svém oboru.

3.3 Firemní prostředí a podmínky pro vzdělávání

V rámci firemního vzdělávání by měla firma pomoci svým zaměstnancům ke vzdělávání a rozvoji vytvořením podmínek, ve kterých bude odborné vzdělávání probíhat efektivně. ŠKODA Akademie nabízí zaměstnancům ŠKODA Auto a. s. širokou škálu témat vzdělávacích akcí. Nedostatkem je však nepřehlednost nabídky vzdělávání ŠKODA Akademie. I přes pozitivní přístup pracovníků ke vzdělávání tato neuspořádanost informací působí nejasnosti a může tak demotivovat. Pro každého by měly tyto informace být jednoduše přístupné a přehledné. Momentálně se k online nabídce musíme „proklikat“ několika kroky, což nevyzývá k navštívení stránky ŠKODA Akademie a tato skutečnost nepodporuje zaměstnance v čerpání informací z interních zdrojů.

Mimo vzdělávací potřeby, které vyvstanou v určitý moment nedostatku znalostí, je vhodné se vzdělávat následováním individuálního vzdělávacího plánu. Cíleným vzděláváním se podpoří vlastní schopnosti jedince, což jej motivuje a zvýší mu šanci na kariérní postup. Bez takového plánu pracovníci nevědí, co si ze široké škály vzdělávací nabídky vybrat, a mylně zvolené školení pro ně pak nemá přínos. Jak je

psáno v teoretické části, kapitole 1.1.1 Učí se organizace, tento plán by měl zahrnovat nejen vzdělávání, které firma zadává jako potřebné k pracovnímu výkonu zaměstnance, ale i vzdělávání, které sám zaměstnanec vnímá jako svou potřebu. K tomu mohou sloužit výsledky tohoto průzkumu (viz konkrétní odpovědi v části 2.3.3 Nabídka rozvoje). Nejvíce preferovaná témata jsou IT, cizí jazyky, soft skills a technika. Pracovníci cítí potřebu se vzdělávat nejvíce v IT tématech vzhledem k práci z domova, obsluhování nových programů a požadavků na urychlení procesů, což odpovídá aktuální situaci popsané v podkapitole 1.1.3 Trendy ve firemním vzdělávání. Nyní se častěji vytvářejí a využívají kurzy na téma IT a také se mění kurzy různých témat do online formy.

Zásadní je také rozhovor nadřízeného s podřízeným a individuální přístup k zaměstnancům (viz 1.2 Motivace k učení), přičemž každý potřebuje určitou formu podpory k účasti na vzdělávací akci. Většina respondentů nemá nedostatek podpory od nadřízeného, ale 8 pracovníků by ji uvítalo.

Po zaměstnancích se vyžaduje flexibilita a přizpůsobivost. V moment, kdy je například nařízena změna určitého procesu ve firmě, musí být každý zaměstnanec schopný se změně přizpůsobit. A čím rychleji jsou schopni změnit své jednání, tím agilnější může být i celá organizace (ta se musí přizpůsobovat vlivům vnějším). Když se vrátíme k zaměstnancům, jejich schopnost flexibility se zvyšuje neustálým vzděláváním a rozvojem. Proto je vhodné zhodnotit, zda jsou vzdělávací akce uzpůsobeny vhodně pro potřeby pracovníků. I tuto problematiku zčásti řeší převod kurzů do online formy, díky které lze snadno pořídit záznam a účastníci si ho mohou přehrát v libovolný čas.

3.4 Speciální vzdělávací potřeby

S individuálním plánem vzdělávání se pojí potřeby speciálních školení pro ty zaměstnance, kteří svou odborností vynikají a nenalézají řešení svého dalšího rozvoje v nabídce vzdělávání ŠKODA Akademie. Podle několika poznámek z volných odpovědí respondentů v otázkách 1.4 a 2.3 by bylo vhodné se zaměřit na tyto speciální požadavky při rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Tito pracovníci mají potenciál stát se lektory pro ostatní kolegy, jak bylo popsáno v kapitole 3.1 Motivace ke vzdělávání.

Závěr

Cílem této práce bylo popsat, jak funguje motivace a prostředí potřebné k efektivnímu firemnímu vzdělávání (viz kapitola 1), zjistit postoje a názory na vzdělávání zaměstnanců ŠKODA Akademie, posoudit aktuální situaci a navrhnout směr možného řešení nedostatků následováním teoretických vodítek. Níže je každá část výsledků popsána.

Na základě dat lze tvrdit, že pracovníci ŠKODA Akademie mají motivaci k seberozvoji a profesnímu vzdělávání. Většina respondentů se chce zaměřit na zdokonalování se ve své odbornosti a na rozšiřování odbornosti. Největší zájem je tedy o rozvoj v horizontální úrovni kariéry.

Motivace však není jediným faktorem, obzvláště v odborném vzdělávání. Pokud nastoupíme s vnitřním odhodláním, ale nemáme příznivé prostředí, s těžší můžeme proces učení realizovat. Pro oblast ŠKODA Akademie i pro celou firmu ŠKODA Auto je jednou z podmínek umožňujících efektivní vzdělávání dostupnost nabídky vzdělávání. Ta je široká, obsahuje různá témata (od odborných specializací až po duševní hygienu) a různé formy (online kurzy přes workshopy po mentoring), avšak svou rozsáhlostí ztrácí transparentnost. Pro zaměstnance není jednoduše čitelná, a nehledá se snadno, přestože je přehled vzdělávání dostupný online. Bylo by proto vhodné upravit online prostředí nabídky ŠKODA Akademie.

Další podmínkou vhodného prostředí pro vzdělávání je kolektiv lidí aspirujících ve prospěch vzdělávání, být podporou jeden druhému, ochoty sdílet své znalosti, navzájem si poradit a spolupracovat. Jak jsme se dozvěděli, určitá spolupráce v rámci každodenního informálního učení funguje a potenciál je zde o něco větší. 41 % respondentů se cítí být zralými na předávání svých znalostí dál, a ti mohou své kolegy učit a inspirovat. Jak víme, shodují se i témata, ve kterých je tato skupina pracovníků ochotna předávat své znalosti, s tématy, ve kterých se ostatní chtějí vzdělávat. Je to ideální situace pro vytvoření učících se týmů.

Nejvíce preferovanými tématy vzdělávání ve ŠKODA Akademii jsou IT, cizí jazyky, soft skills a technika. Pracovníci cítí potřebu vzdělávání nejvíce v IT tématech vzhledem k aktuální celosvětové pandemii způsobené nemocí Covid-19. V této situaci je doporučeno zdržovat se osobního kontaktu s lidmi. Na pracovníky jsou kladeny požadavky intenzivnějšího využívání počítačových programů kvůli práci

z domova a urychlení procesů. Zároveň se více využívá online forma vzdělávacích akcí, jež je variabilnější, umožňuje tak i účastníkům flexibilitu a možnost zhlédnout akci v libovolný čas. Konečně vzdělávání v rychle se vyvíjející oblasti IT je pro budoucnost klíčové.

Vzdělávání zaměstnanců je nezbytné k udržení konkurenceschopnosti firmy v dnešní době náhlých změn. Správně fungující personální rozvoj pomáhá usměrňovat snahu zaměstnanců a podporuje je ve vzdělávání v aktuálních tématech i v jejich vlastních vzdělávacích potřebách. V této práci bylo zhodnoceno, které vzdělávací potřeby to jsou v případě pracovníků ŠKODA Akademie a jaký potenciál tato oblast má.

Seznam literatury

Knihy a monografické publikace:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. : 10. vydání. Dotisk 2008. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.

BARTOŇKOVÁ, H. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. ISBN 9788024729145,

DVOŘÁK, František. Systém rozvoje a vzdělávání pracovníků ve vybrané organizaci. Diplomová práce. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2017.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 9788024714578.

JARVIS, Peter. Adult Education and Lifelong Learning: Theory and Practice.: přepracované vydání, Routledge, 2004. 392 s. ISBN 1134377908, 9781134377909.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press Praha, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

LMC s. r. o. Peronalistův průvodce po generacích. 2020. 15 s.

MUŽÍK, Jaroslav. *Řízení vzdělávacího procesu, andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-581-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Vzdělávání dospělých: průvodce pro lektory, účastníky a zadavatele. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024748061.

SENGE, Peter M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Praha: Management Press, 2007. ISBN ISBN 9788072611621.

ŠPLÍCHALOVÁ, Zuzana. Manažerské styly vedení a jejich vliv na motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu. Bakalářská práce. Praha, České vysoké učení technické v Praze: 2015.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9598-5

Články v odborných časopisech:

ŠEĎOVÁ, Klára a Petr NOVOTNÝ. Vzdělávací potřeby ve vztahu k účasti na vzdělávání dospělých. Časopis *Pedagogika*. 2006, 56, str. 140-143.

OLEJNÍKOVÁ, Jana, Romny ROMERO a Brano Frk. Jak se změnilo či změní vzdělávání zaměstnanců? Firemní vzdělávání. 2020, str. 6, 7.

NOVÁKOVÁ, Iveta a Jan NOVÁK. Název článku. *Název časopisu*. 2019, **25**(2), 65-85.

Webové stránky:

Aktuální trendy v korporátním vzdělávání III. | HR News. Zprávy a novinky z HR | HR News [online]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/aktualni-trendy-v-korporatnim-vzdelavani-iii-id-3701039>

Tabulka generací - Boj o generace.... Intro - Boj o generace... [online]. Dostupné z: <http://generace.forbes.cz/tabulka/>

Intranet ŠKODA AUTO Česká republika. Mladá Boleslav: ŠKODA AUTO, a. s., [online]. Dostupné z: <https://eportal.skoda.vwg/b2eportal/group/b2eportal/>

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Zastoupení generací.....	18
Obr. 2 Na jaké pozici se aktuálně nacházíte?	18
Obr. 3 Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji?	19
Obr. 4 Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji? – rozbor podle generací 20	
Obr. 5 Jakým směrem se chcete dále rozvíjet?.....	21
Obr. 6 Jakým směrem se chcete dále rozvíjet? – rozbor podle generací	22
Obr. 7 Co považujete za největší překážky v personálním rozvoji?	23
Obr. 8 Co by Vám nejvíce usnadnilo Váš rozvoj/vzdělávání?	24
Obr. 9 Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se? 25	
Obr. 10 Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se? – generace Baby Boomers	26
Obr. 11 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání pro Váš obor?	27
Obr. 12 Otázka 1.6 - rozbor jedné odpovědi podle generací.....	27
Obr. 13 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání nad rámec Vašeho oboru? 28	
Obr. 14 Které možnosti vzdělávání nabízené oblastí ŠKODA Akademie jste v posledních 12 měsících využil(a)?.....	29
Obr. 15 Které možnosti vzdělávání nabízené firmou ŠA/SE chcete v budoucnosti využít?	30
Obr. 16 Máte zkušenosti/vědomosti, které byste rád(a) nabídl(a) kolegům ve ŠKODA Akademii?	33
Obr. 17 Pokud ne: Z jakého důvodu?	35

Seznam tabulek

Tab. 1 Co podle Vás v nabídce ŠKODA Akademie schází?	31
Tab. 2 V jakých oblastech byste se chtěl/a dále rozvíjet?	32
Tab. 3 Pokud ano: Co konkrétně byste nabídl(a)?	34

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	46
-------------------------	----

Příloha 1 Dotazník

1. Zájem o rozvoj

1.1 Co Vás motivuje k dalšímu personálnímu rozvoji (vyhledávání informací/učení se/vzdělávání se)? (více odpovědí)

- Požadavky na mé stávající pozici
- Přecházím/chci přejít na jinou pozici
- Chci se posunout v kariéře (posun od nižší pozice k vyšší)
- Požadavky nadřízeného
- Chci se naučit něco nového (bez ohledu, zda to potřebuji na současné pozici)
- Obtížná pracovní situace, kterou musím vyřešit (např. nový projekt)
- V současné době se nepotřebuji dále rozvíjet
- jiné: ...

1.2 Jakým směrem se chcete dále rozvíjet? (více odpovědí)

- Prohlubování odbornosti (vzdělávání ve svém oboru)
- Rozšiřování odborností (získávání dalších odborností)
- Vertikální rozvoj (přebírání větší odpovědnosti, vedení týmů, vyšší pozice)
- Zvyšování stupně vzdělání
- V současné době se nepotřebuji dále rozvíjet
- jiné:

1.3 Co považujete za největší překážky v personálním rozvoji (vyhledávání informací/učení se/vzdělávání se)? (více odpovědí)

- Nedostatek času
- Přehlcení informacemi
- Nízká uplatnitelnost nabytých znalostí a dovedností v praxi
- Nedostatečné ohodnocení mé proaktivity v seberozvoji
- Nedostatečná podpora od nadřízeného
- Jsem nucen/a se účastnit vzdělávacích akcí, které v práci neuplatním
- Školení nedostávám ve správnou chvíli (včas)
- Jiné:

1.4 Co by Vám nejvíce usnadnilo Váš rozvoj/vzdělávání?
(více odpovědí)

- Více času v práci
- Přístupnější zdroje informací
- Větší možnost uplatnit nabyté znalosti a dovednosti v praxi
- Ohodnocení mé proaktivity v seberozvoji
- Větší podpora od mého nadřízeného
- Větší svoboda při výběru vzdělávacích akcí
- Větší flexibilita při výběru termínů vzdělávacích akcí

- Alternativní formy vzdělávání (např. online formy)
- Jiné:

1.5 Jakým způsobem si nejraději vyhledáváte informace/učíte se/vzděláváte se? Ohodnoťte na škále podle oblíbenosti 1-5 (1 nejméně oblíbené, 5 nejvíce oblíbené)

- Info na internetu
- Literatura (knížky, příručky...)
- Krátká videa
- Prezenční kurzy, semináře, programy
- On-line kurzy, Webinář
- Workshopy
- Modelové situace, virtuální trénink, hraní rolí (vyzkoušení dovedností v bezpečném prostředí)
- Učení v praxi na pracovišti (např. řešení nějakého problému)
- Práce na projektech
- Sdílení zkušeností s kolegy, spolupráce
- E-learning
- Mentoring (příp coaching)
- jiné:

1.6 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání pro Váš obor? (jedna možnost)

- několik minut denně
- hodinu denně
- několik hodin za den
- několik hodin týdně
- několik hodin měsíčně
- nevěnuji se sebevzdělávání
- jiné

1.7 Kolik času průměrně věnujete sebevzdělávání nad rámec Vašeho oboru?

- několik minut denně
- hodinu denně
- několik hodin za den
- několik hodin týdně
- několik hodin měsíčně
- nevěnuji se sebevzdělávání
- jiné

1.8 V jakých oblastech byste se chtěl/a dále rozvíjet? (Vlastní odpověď)

2. Nabídka rozvoje

2.1 Které možnosti vzdělávání nabízené firmou ŠKODA Akademie jste v posledních 12 měsících využil/a? (více možností)

- Jazykové kurzy
- Technické kurzy
- Zákonné kurzy

- IT kurzy
- Školení měkkých dovedností (soft skills), např. komunikace, prezentace aj.
- Rozvojový program kariérních drah (dráhy: cesta do mngtu, projektová d., odborná d., další př: FBQ, MAP)
- Mentoring, coaching
- Webináře
- Mediatéka
- Digitální knihovna
- Další studium na SŠ, VOŠ nebo VŠ
- Jiné:

2.2 Které možnosti vzdělávání nabízené firmou ŠKODA Akademie chcete do budoucna využít? (více možností)

- Jazykové kurzy
- Technické kurzy
- Zákonné kurzy
- IT kurzy
- Školení měkkých dovedností (soft skills), např. komunikace, prezentace aj.
- Rozvojový program kariérních drah
- Mentoring, coaching
- Webináře
- Mediatéka
- Digitální knihovna
- Další studium na SŠ, VOŠ nebo VŠ
- Jiné:

2.3 Co podle Vás v nabídce ŠKODA Akademie schází? (volná odpověď)

3. Spolupráce v oblasti ŠKODA Akadmeie

3.1 Máte zkušenosti/odbornost/vědomosti, které byste rád/a nabídl/a kolegům ve ŠKODA Akademii? Ano/ne

3.2 Pokud ano: Co konkrétně byste nabídl/a?

Máte po to podmínky?

(Volná odpověď)

3.3 Pokud ne:

- Nemám dostatečné zkušenosti/vědomosti
- Necítím se na to
- Nemám zájem předávat své zkušenosti a vědomosti
- Jiné:

4. Obecné informace

4.1 Věk:

- 18 – 24
- 25 – 39
- 40 – 54
- 55 a více

4.2 Na jaké pozici se aktuálně nacházíte?

- Vedoucí, koordinátor
- Specialista, lektor, odborný koordinátor
- Referent/administrativní pracovník
- Učitel teoretických předmětů
- Učitel odborného výcviku
- Stážista
- Trainee
- Jiné:

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Aneta Hanušová		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ke vzdělávání		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2020
POČET STRAN	49		
POČET OBRÁZKŮ	17		
POČET TABULEK	3		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Práce se zaměřuje na faktory ovlivňující motivaci zaměstnanců ke vzdělávání a rozvoji a na překážky ve vzdělávání ve firmě ŠKODA Auto a. s. Teoretická část obsahuje popis klíčových pojmů z oblasti firemního vzdělávání, motivace a nynější trendy. Průzkum byl proveden v oblasti ŠKODA Akademie pomocí dotazníku. Jeho respondenty byli pracovníci v oblasti vzdělávání. Cílem bylo zjistit jejich vzdělávací potřeby a zhodnotit možná řešení ke zdokonalení podmínek vzdělávání. Výstupy mj. ukázaly, že pracovníkům schází čas potřebný ke vzdělávání a že nabídka vzdělávacích akcí je nepřehledná. Vzdělávat se chtějí, nejčastěji pro rozvoj v horizontální úrovni své kariéry. Jedním z návrhů je zpřehlednění vzdělávací nabídky ŠKODA Akademie.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Vzdělávání, motivace, učení, organizace, vzdělávací nabídka, vzdělávací potřeby		

ANNOTATION

AUTHOR	Aneta Hanušová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Factors influencing employees' motivation for education		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2020
NUMBER OF PAGES	49		
NUMBER OF PICTURES	17		
NUMBER OF TABLES	3		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is about the influence of corporate environment and its culture on employee training. The theoretical part describes key concepts of motivation, the learning organisation concept, business education and trends. Empirical research was conducted using a questionnaire sent in the ŠKODA Academy area of ŠKODA Auto company in order to find out workers' attitude towards their own education and personal growth, what are their obstacles and needs in this area. The goal was to suggest a possible improvement of the education offer. The outcome shows there is a lack of time for education at work and that the education offer is not clear. Workers are motivated to self-educate, especially in the horizontal path of their career. One of the suggestions is to make a transparent education offer.</p>		
KEY WORDS	Education, motivation, learning, organisation, business education, educational needs		